

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

شعبة: العلوم التجارية  
تخصص: تسويق

---

**اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**

دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة

---

من إعداد الطالبة:

كرغلي أسماء

تحت إشراف:

أ.د/ بلوناس عبد الله

لجنة المناقشة:

أ.د/ أونيس عبد المجيد

أ.د/ بلوناس عبد الله

د/ أوكيل نسيم

د/ علي زيان محند واعر

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذة محاضرة "أ"

أستاذ محاضر "أ"

جامعة بومرداس

جامعة بومرداس

جامعة بومرداس

جامعة البويرة

رئيسا

مقررا

ممتحنا

ممتحنا

# كلمة شكر

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي ألهمني  
الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن من علي بإتمام هذه المذكرة، فما كان  
لشيء أن يجري في ملكه إلا بإذنه جل شأنه، والصلاة والسلام على من لا  
نبي بعده سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم- وعلى آله وصحبه أجمعين،  
وبعد؛

في المقام الأول، أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور بلوناس  
عبد الله على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة، فكان لذلك أكبر الأثر في  
إثرائها بأفكاره النيرة ونصائحه القيمة، كما أحيي فيه روح التواضع والمعاملة  
الجيدة، جزاه الله عني كل خير؛

كما أتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى كل إدارات وموظفي بنك الجزائر  
الخارجي-وكالة البويرة على ما قدموه لي طوال فترة الدراسة الميدانية؛

وأخيراً، لا يسعني إلا أن أتوجه بعظيم الشكر والعرفان إلى كل من قدم لي  
يد المساعدة، أو أسهم في إبداء النصح والمشورة طيلة مسيرتي العلمية،  
وأخص بالذكر الدكتور علي زيان محند واعمر الذي تقف مفردات لغتنا  
عاجزة عما لمستته من فيض نصائحه وتوجيهاته.

# إهداء

- إلى الوالدين الكريمين، أخي وأختي؛
- إلى كل من أحب وأحترم؛
- إلى كل من يتمنون لي الخير دائما؛
- إلى كل من خصني بدعاء نابع من القلب؛
- إلى كل من كان لي شمعة أنارت درب الماضي قدما؛
- إلى كل من اعترض على إتمام هذا العمل، لأنه في الحقيقة قد زاد من قوتي وعزيمي.

## المخلص:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة إبراز العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية للبنوك، كون أن البنوك تمارس نشاطها في بيئة تشهد تغيرات مستجدة و متسارعة، أهمها زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي، الأمر الذي يحتم عليها أن تكون يقظة بكل ما يجري في بيئتها لأن قدرتها على الاستمرار تكمن في قدرتها على التفاعل الإيجابي مع هذه المتغيرات، فمن غير المنطقي تجاهل المنافسة خاصة في ظل تشابه الخدمات التي تقدمها البنوك، ما يفرض عليها توفير الأدوات والسبل الكفيلة لتحقيق التفوق والتميز على منافسيها وتدعيم قدرتها التنافسية.

وتعتبر اليقظة التكنولوجية إحدى هذه الأدوات التي تمكن البنك من البقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال إعلامها بطريقة استباقية ومنظمة بكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في هذه البيئة لاستغلالها في اكتساب ميزة تنافسية تساهم في زيادة القدرة التنافسية للبنك.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة، البنوك، القدرة التنافسية، الميزة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، المعلومة، التكنولوجيا البنكية.

## Résumé:

L'objectif de cette étude est de montrer la relation entre la veille technologique et la compétitivité des banques, vu que les banques opèrent dans un environnement qui connaît des changements émergents et rapides, notamment l'augmentation de l'intensité de la concurrence et le développement technologique, ce qui les oblige à être veillantes de tout ce qui se passe dans leur environnement, parce que leur persistance consiste en leur capacité d'interagir positivement avec ces changements, il n'est donc pas logique d'ignorer la concurrence, surtout dans la ressemblance des services offerts par les banques, ce que les impose à chercher des outils et des moyens pour réaliser la différenciation sur leurs concurrents et renforcer leur compétitivité.

la veille technologique est l'un des outils qui permet à la banque de rester en contact permanent avec l'environnement technologique, en l'informant d'une manière anticipative et organisée, des développements technologiques qui ont eu lieu dans cet environnement, pour l'exploiter et avoir un avantage concurrentiel contribuant à accroître la compétitivité de la banque.

**Mots clés :** l'environnement- les banques- la compétitivité- l'avantage concurrentiel – la veille technologique- l'information- la technologie bancaire.

## Abstract:

The main objective of this study is to attempt to determine the relationship between technological scanning and banks' competitiveness. The fact that banks operate in an emerging and rapidly changing environment, most notably the intense competition and technological development, which impose on banks to be vigilant about all what's happening in their environment, because their ability to continue is determined by their ability to interact positively with these variables. So it is illogical to ignore the competition, especially in light of the similarity of the services offered by banks, which impose on them to provide tools and ways that are necessary to achieve superiority over their competitors and strengthen their competitiveness.

In addition, technological scanning is considered as one of these tools that enables banks to stay in a constant contact with the technological environment, through informing them in an anticipative and organized way of all the technological developments taking place in this environment to be used in Gaining a competitive advantage which contribute to increase banks' competitiveness .

**Keywords:** environment- Banks- competitiveness- competitive advantage- technological scanning - information - banking technology.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	كلمة شكر
IV	إهداء
V	المخلص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول، الأشكال والملاحق
أ	مقدمة
1	<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول البنوك و القدرة التنافسية</b>
2	تمهيد الفصل
3	<b>المبحث الأول: البنوك والبيئة البنكية</b>
3	المطلب الأول: مدخل إلى البنوك
7	المطلب الثاني: تعريف البيئة البنكية، مكوناتها وأهمية دراستها
15	المطلب الثالث: خصائص بيئة الأعمال الحالية
18	<b>المبحث الثاني: التسويق البنكي</b>
18	المطلب الأول: ماهية الخدمة البنكية
26	المطلب الثاني: مفهوم ووظائف التسويق البنكي
30	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات البنكية
35	<b>المبحث الثالث: القدرة التنافسية للبنوك</b>
35	المطلب الأول: القدرة التنافسية والميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للبنوك
44	المطلب الثالث: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك
47	خلاصة الفصل
48	<b>الفصل الثاني: اليقظة التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك</b>
49	تمهيد الفصل
50	<b>المبحث الأول: مدخل إلى اليقظة</b>
50	المطلب الأول: ماهية اليقظة

54	المطلب الثاني: أنواع، وظائف وأهداف اليقظة
58	المطلب الثالث: المعلومة كمورد أساسي في اليقظة
60	المطلب الرابع: تنظيم خلية اليقظة
67	المبحث الثاني: اليقظة التكنولوجية وأهميتها للبنوك
67	المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية
70	المطلب الثاني: الظروف العامة لليقظة التكنولوجية في البنوك
74	المطلب الثالث: أهمية اليقظة التكنولوجية
79	المبحث الثالث: التطورات التكنولوجية في المجال البنكي وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك
79	المطلب الأول: التكنولوجيا والقدرة التنافسية للبنوك
84	المطلب الثاني: وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني
90	المطلب الثالث: البنوك الإلكترونية
97	خلاصة الفصل
98	الفصل الثالث: دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة
99	تمهيد الفصل
100	المبحث الأول: التعريف ببنك الجزائر الخارجي
100	المطلب الأول: لمحة عن نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي
103	المطلب الثاني: وظائف بنك الجزائر الخارجي
109	المطلب الثالث: تقديم بنك الجزائر الخارجي -وكالة البويرة (37)
113	المبحث الثاني: عرض للوضع التكنولوجية لبنك الجزائر الخارجي
113	المطلب الأول: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة
114	المطلب الثاني: البنك الإلكتروني
116	المطلب الثالث: وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني
120	المطلب الرابع: كيفية تسوية عملية الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقة CIB
124	المبحث الثالث: واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة مقارنة بالبنوك المنافسة
124	المطلب الأول: تشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي
125	المطلب الثاني: تصميم الدراسة الاستبائية لواقع اليقظة التكنولوجية في

	البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة
128	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستبائية لواقع اليقظة التكنولوجية في البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة
140	خلاصة الفصل
141	الخاتمة
148	قائمة المراجع
159	الملاحق

قائمة الأشكال،  
الجدول والملاحق

أولاً: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	حقيقة العملية التسويقية بشكل مبسط	27
(2-1)	قوى المنافسة المؤثرة على الصناعة البنكية حسب بورتر M.Porter	40
(1-2)	مراحل عملية اليقظة حسب F.JAKOBIAK	66
(2-2)	المعلومات المستعملة في اليقظة التكنولوجية	68
(3-2)	اليقظة التكنولوجية واتخاذ القرار	75
(4-2)	قوى التنافس الخمس حسب M.PORTER مجتمعة مع الأنواع الأربعة لليقظة	77
(1-3)	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي BEA	105
(2-3)	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة (37)	110
(3-3)	السيرورة الإجمالية لعملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB	121
(4-3)	سيرورة عملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB مع طلب السماح	122
(5-3)	سيرورة la télécollecte	122
(6-3)	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي تتوفر على خلية لليقظة التكنولوجية	128
(7-3)	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة المزودة بشبكة الأنترنت	130
(8-3)	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي تملك موقعا إلكترونيا	131
(9-3)	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي توفر خدمة الهاتف البنكي	133
(10-3)	نسبة وجود وكالة Libre-service للبنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة	135
(11-3)	آراء المستجوبين حول المنافسة بين البنوك	136
(12-3)	مدى اهتمام البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي بالتكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل المنافسين	137
(13-3)	آراء المستجوبين حول تأثير التكنولوجيا على القدرة التنافسية للبنك	138

ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	الفرق بين المنتجات و الخدمات	(1-1)
30	وظائف التسويق البنكي	(2-1)
38	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك	(3-1)
71	أنواع التكنولوجيا حسب مراحل تطورها	(1-2)
83	مميزات وعيوب كل من قيادة التقنية و التبعية التقنية للبنوك	(2-2)
94	تكلفة الخدمة عبر القنوات الإلكترونية وعبر الفروع	(3-2)
95	فرق التكلفة بين القنوات التقليدية والأنترنت	(4-2)
95	الفرق بين البنوك الالكترونية والبنوك التقليدية	(5-2)
128	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي تتوفر على خلية لليقظة التكنولوجية	(1-3)
129	البرمجيات المستخدمة في البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة	(2-3)
130	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة المزودة بشبكة الأنترنت	(3-3)
130	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي تملك موقعا إلكترونيا	(4-3)
131	خدمة البنك الإلكتروني في البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة	(5-3)
132	نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي توفر خدمة الهاتف البنكي	(6-3)
134	نسبة وجود وكالة Libre-service للبنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة	(7-3)
135	آراء المستجوبين حول المنافسة بين البنوك	(8-3)
136	مدى اهتمام البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي بالتكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل المنافسين	(9-3)
137	آراء المستجوبين حول تأثير التكنولوجيا على القدرة التنافسية للبنك	(10-3)

ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
160	بطاقات CIB الخاصة ببنك الجزائر الخارجي	01
161	عقد يتضمن شروط الحصول على بطاقة CIB الخاصة ببنك الجزائر الخارجي	02
165	بطاقات نفضال الخاصة ببنك الجزائر الخارجي	03
166	بطاقات AMEX الخاصة ببنك الجزائر الخارجي	04
168	الاستبيان	05

# مقدمة

## تمهيد:

أخذ موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحتل صدارة اهتمامات البنوك، نتيجة لظهور العديد من المتغيرات التي أدت إلى إفراز تحديات تنافسية كبيرة خاصة التكنولوجية منها، حيث تشهد البيئة العالمية توسعا وتطورا مذهلا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد أخذت هذه التقنيات ترتبط بالأنشطة والمجالات على تنوعها، وكان القطاع البنكي من أبرز القطاعات التي تأثرت بها. حيث أدت هذه التطورات التكنولوجية الحديثة إلى استخدامات الكترونية في هذا المجال في مقدمتها ظهور البنوك الالكترونية و تعدد وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني التي توفر سرعة في الإنجاز، وتمكن من جذب زبائن جدد ومن ثم تساهم في تدعيم المركز التنافسي للبنك خاصة أن التنافسية أصبحت ميزة هذا العصر الذي أفضى يعتمد على الإبداع، الابتكار والتغير التكنولوجي؛ فالسرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة بما فيها البنوك على ميزة تنافسية، فأصبحت البنوك تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها و وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها، بغرض اكتشاف الفرص المتاحة لاقتناسها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، والتعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها من خلال مرونتها الكافية للتصدي لمختلف الأخطار وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم.

إن دراسة هذه البيئة لا سيما البيئة التكنولوجية ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على البنك تعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها البنوك نشاطها، خاصة أن التكنولوجيا أصبحت متغيرا هاما في المحتوى الحالي، فهي يمكن أن تشكل عنصرا مستمرا للتمييز، وعليه يجب على البنوك معرفة نقاط القوة والضعف لإرثها التكنولوجي وكذا آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية باستمرار ودقة متناهية.

ومن هنا تظهر أهمية تبني البنوك لأداة جديدة تقوم على أساس المعلومة تتمثل في اليقظة، حيث تعمل هذه الأخيرة على رصد كل ما يحصل في البيئة من تطورات وتقنيات وتكنولوجيا حديثة، إضافة إلى كل ما يتعلق بالأسواق، الزبائن، المنافسين، وتزويد البنك بمعلومات حولها للاستفادة منها في تطوير خدماتها بالشكل الذي يزيد القدرة التنافسية لها.

وعلى الرغم من أن نظام اليقظة متعدد الأبعاد (تنافسية، قانونية، تجارية، تكنولوجية...)، إلا أن اليقظة التكنولوجية أصبحت البعد الأكثر حسما في تحديد مسار تطور الخدمات البنكية، بسبب التسارع

الذي يعرفه هذا المجال، حيث أصبحت في غضون السنوات الأخيرة أداة عصرية وعنصرا مهما لتنافسية البنوك في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بعدم الاستقرار.

من جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن اليقظة التكنولوجية لا تعني وجود البنك في وضع دفاعي، بل تسمح له بالمبادرة بالهجوم واستباق المنافسين في المجال التكنولوجي ومن ثم زيادة قدرته التنافسية.

### أولا: طرح الإشكالية

من خلال ما تقدم وبناء على ما سبق تظهر معالم الاشكالية التي نعالجها في السؤال الجوهرى التالي:

#### كيف يمكن أن تساهم اليقظة التكنولوجية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟

و للإجابة على هذا السؤال الجوهرى نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي مميزات البيئة التي تعمل فيها البنوك؟
- ماهي القدرة التنافسية، وماهي أبرز متطلباتها في العصر الحالي؟
- ماهي اليقظة، ومن المكلف بها في البنك؟
- ماهي العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية للبنوك؟
- هل يتبنى بنك الجزائر الخارجي نظاما لليقظة التكنولوجية لمواجهة المنافسة، أم أنه غير واع بأهمية ذلك؟

### ثانيا: الفرضيات

للإجابة عن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

- تتميز البيئة البنكية في العصر الحالي بالتعقيد وعدم التأكد نتيجة التغيرات المستمرة و المتسارعة؛
- القدرة التنافسية هي التفوق على المنافسين العاملين في نفس المجال، و يعتبر البعد التكنولوجي من أبرز متطلباتها؛
- اليقظة هي أداة تسمح بترصد البيئة عن طريق جمع معلومات وتحليلها بغرض اقتناص الفرص وتفادي التهديدات، تكلف بها جماعة تسمى خلية اليقظة؛
- تسمح اليقظة التكنولوجية بالحصول على معلومات حول كل آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية، وكذا تلك المستخدمة من قبل المنافسين؛
- لا يتوفر بنك الجزائر الخارجي على نظام لليقظة التكنولوجية، ولا يعي ضرورة لذلك.

## ثالثا: مبررات الدراسة

يلاحظ بالنسبة لموضوع اليقظة التكنولوجية في المجال البنكي قلة الدراسات التي تناولته، وهو ما يرجع بطبيعة الحال إلى حداثة هذا الموضوع. لذا فإن أسباب اختيار هذا الموضوع وإن كانت بادية من أهمية الموضوع في حد ذاته إلا أنه يمكن إضافة جملة من الأسباب الأخرى:

## • أسباب شخصية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصي؛
- محاولة ربط الموضوع بمجال تخصصي "المالية" في دراسات التدرج، مع تخصصي الحالي "التسويق" في دراسات ما بعد التدرج؛
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة العلمية والمساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع جديد.

## • أسباب موضوعية:

- ديناميكية الموضوع وحدثه؛
- حاجة البنوك الجزائرية لنظام لليقظة التكنولوجية يساهم في رصد التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة نتيجة لثورة الإعلام و الاتصال، خاصة مع ازدياد حدة المنافسة؛
- الأهمية التي أصبح يحظى بها الزبون، مما يستوجب تقديم له أفضل خدمة بنكية بمواكبة التطورات التكنولوجية.

## رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على اليقظة التكنولوجية كأداة لمواجهة التحديات التي تواجهها البنوك، والتي تشكل عنصرا حاسما في العصر الحالي، و المتمثلة في التطورات التكنولوجية من جهة و زيادة حدة المنافسة من جهة أخرى؛
- تبيان أهمية التفتح على البيئة من خلال اليقظة التكنولوجية، والإطلاع على الدور الحيوي الذي تقوم به في دعم القدرة التنافسية للبنوك؛
- إبراز التحديات المستقبلية التي يمكن أن تواجهها البنوك العمومية الجزائرية في خضم عرض البنوك الخاصة لخدماتها، وقيام الزبائن وفقا لذلك بالمقارنة مع خدمات جميع البنوك؛

- إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للبنوك التجارية الجزائرية لمعرفة مدى توفرها على نظام اليقظة التكنولوجية ومدى إدراكها لأهميتها؛
- تحسيس المسؤولين في البنوك التجارية الجزائرية بمدى تأثير اليقظة التكنولوجية في التقدم على المنافسين.

#### خامسا: محددات الدراسة

يمكن توضيح أبعاد ومحددات الدراسة كما يلي:

- **البعد الموضوعي:** يتم التركيز في هذه الدراسة على اليقظة التكنولوجية فقط مستبعدين أثر الأنواع الأخرى من اليقظة، ثم الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مستبعدين المؤسسات الاقتصادية الأخرى، و في الجانب التطبيقي يتم أخذ بنك الجزائر الخارجي- وكالة البويرة كبنك مرجعي لدراسة الموضوع و تشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك، ومن ثم إجراء مقارنة مع البنوك الموجودة ضمن نفس المجال الجغرافي، وفق ما توفر لدينا من معلومات.
- **البعد الزمني:** بالنسبة لهذا البعد فإن المعلومات المتعلقة بالدراسة التي تم جمعها و تحليلها تتعلق بسنة 2013.
- **البعد المكاني:** يتمثل البعد المكاني للدراسة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر كمجتمع للدراسة، بينما تنحصر عينة الدراسة في البنوك التجارية العاملة في مقر ولاية البويرة.
- **البعد البشري:** يتمثل العنصر البشري الذي تستهدفه الدراسة في مديري الوكالات البنكية المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه. وبعض الإطارات العاملة هذا البنك وكذا في البنوك المنافسة له من خلال المقابلات التي تم إجراؤها.

#### سادسا: الدراسات السابقة

لاحظنا من خلال عملية المسح المكتبي تنوع الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية للبنوك وهو ما يبين اهتمام الباحثين بهذا الموضوع، أما فيما يخص اليقظة التكنولوجية في البنوك أو حتى العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والقدرة التنافسية للبنوك ففي حدود اطلاعي يعد هذا الموضوع حديثا نسبيا.

وعلى سبيل الذكر وليس الحصر، نستعرض فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت جزءا من هذا الموضوع:

- دراسة بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006/2005: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التحديات التي أصبحت تواجه البنوك الجزائرية في ظل التطورات التي تميز البيئة المصرفية العالمية المتمثلة في التحرير المصرفي والعولمة، وكذا آليات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية، وأشار الباحث في هذه الدراسة إلى التطورات التكنولوجية وأثرها على العمل المصرفي، وكذا سبل دعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية والتي من ضمنها مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية.

وأكدت هذه الدراسة على ضرورة تحديث وعصرنة نظم المعلومات والدفع والاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الصناعة المصرفية، كما أنه ونظرا لحدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح من الضروري تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بالجودة باعتبارهما من بين أهم مداخل زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

- دراسة حميدي عبد الرزاق، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة حالة بنك التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة تسويقية، جامعة بومرداس، 2008/2007: جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز العوامل التي تستطيع البنوك من خلالها في إطار التسويق البنكي جذب العملاء والمحافظة عليهم وزيادة القدرة التنافسية للبنك.

وأهم ما خلصت إليه أن العوامل التي تعتمد عليها البنوك من أجل تحقيق رضا العملاء وولائهم هي: مدخل التكلفة، مدخل الراحة والوقت، وكذا خيار الجودة الشاملة الذي يعد ضرورة في ظل التغيرات والتحولات العالمية الراهنة، ويمكن البنوك من تقديم خدمات مناسبة في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب للعميل، كما من شأنه تحسين قدرتها التنافسية، ولكن أهمل الباحث في الجانب التطبيقي إبراز أثر جودة الخدمة البنكية على رضا العميل وعلى القدرة التنافسية لبنك التنمية المحلية، واكتفى بتقديم الخدمات التي يتيحها هذا البنك لزيائنه مع الإشارة إلى التسويق بهذا البنك.

- دراسة مزيان سهيلة، أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2007: اهتمت هذه الدراسة بتبيان أهمية التفتح على البيئة بتطبيق اليقظة

التكنولوجية لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، مع محاولة إبراز آلية تطبيق خلية اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الجزائرية ( مؤسسة موبيليس).

وتوصلت إلى أن وجود خلية لليقظة التكنولوجية في المؤسسة يساهم في رصد ومتابعة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة المؤسسة لاتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة ويجعلها أكثر تنافسية، كما أن وجود نظام لليقظة التكنولوجية في مؤسسة موبيليس يعتبر خطوة إستراتيجية في ضمان البقاء والنمو على المدى الطويل.

• دراسة داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف: **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية: ركزت هذه المداخلة على دراسة البيئة التكنولوجية للمؤسسة والتغيرات الحاصلة فيها، ومن ثم ضرورة توفر نظام لليقظة يمكنها من كشف التطورات التكنولوجية واستغلالها لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

وأهم ما خلصت إليه أن المؤسسة التي تقوم ببناء ميزتها التنافسية على أساس التفوق التكنولوجي الذي ينشأ بفضل الإنصات والرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي من خلال اليقظة التكنولوجية، تتمكن من مواجهة المنافسة بانتهاج استراتيجيات تكنولوجية سواء كانت دفاعية أو هجومية وتصبح قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشكل الفارق بينها وبين منافسيها.

• دراسة شايب محمد، **عمليات اليقظة والجاهزية التكنولوجية في البنوك التجارية** - إشارة إلى أنظمة الدفع الإلكترونية في الجزائر-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2012: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز عمليات اليقظة التكنولوجية، كون أن البنوك الجزائرية تمارس نشاطها في بيئة سريعة التغير التكنولوجي والمنافسة الشديدة، فهي بذلك إما أن تكون قائدا للتكنولوجيا الجديدة أو تابعة للبنوك السابقة في تبنيها لهذه التكنولوجيا، ذلك لأن أكبر تحدي يواجه هذه البنوك هو كيفية الاستفادة من هذه التكنولوجيا البنكية في ظل وجود عوائق ومخاطر تعتبر كعوامل مقاومة للتغيير وليست مساندة تتمثل في الجاهزية التكنولوجية. وأهم ما خلصت إليه هو أن إدارة بنك الجزائر كانت عملية باتخاذها إستراتيجية مبنية على اليقظة في تبنيها لأنظمة الدفع الإلكترونية، حققت من

خلالها سرعة في التنفيذ، وسهولة الحصول على المعطيات بشأن أي عملية بنكية باعتبارها متوفرة في قاعدة بيانات الأنظمة. كما أكدت أن النظام البنكي الجزائري مازال بعيدا إلى حد كبير عن واقع أنظمة ووسائل الدفع الحديثة و الإلكترونية في الدول المتقدمة وحتى العربية.

### • ما تضيفه الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن الدراسة الحالية ستطرق أبوابا جديدة، للأسباب التالية:

- أن الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية للبنوك ارتبطت في مجملها بجودة الخدمات البنكية وكذا تطوير الخدمة البنكية، ولكنها لم تركز على دور التكنولوجيا في ذلك، ولا كيفية الاستفادة من هذه التكنولوجيا؛
- أغلبية الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة التكنولوجية تناولتها في المؤسسة وليس في البنوك، ماعدا دراسة محمد شايب أين تم تناول عمليات اليقظة التكنولوجية في البنوك.

على اختلاف الدراسات السابقة و استكمالاً لها، تأتي هذه الدراسة لتوضيح العلاقة بين اليقظة التكنولوجية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

### ثامنا: منهجية الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات نعتمد في الجانب النظري على المنهج الموجبي (le positivisme) من أجل إبراز أثر اليقظة التكنولوجية على القدرة التنافسية للبنوك، أما في الجانب التطبيقي فنستخدم مزيجا من منهج دراسة الحالة، والمنهج المقارن حسب ما تقتضيه معطيات الدراسة.

### تاسعا: أدوات الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار الفرضيات المطروحة في البداية تم الإعتماد على:

- **المسح المكتبي** لمختلف الكتب باللغتين العربية و الأجنبية، بالإضافة إلى الدراسات الأكاديمية، الملتقيات العلمية وكذا بعض المجالات العلمية والدراسات المنشورة عبر شبكة الأنترنت، من أجل إثراء الموضوع ورسم إطاره النظري.

- **المقابلة الشخصية:** و ذلك بإجراء مقابلات شخصية مع بعض الإطارات العاملة بالبنوك التي شملتها الدراسة، وتوجيه الأسئلة المرغوب فيها إليهم وتسجيل الإجابات التي يتم الحصول عليها باعتبارها معلومات تثري الدراسة.
- **الاستبيان:** صياغة استمارة استبيان تشمل كل الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع، بغرض الاختبار الميداني للعلاقة بين متغيرات الدراسة، و توزيعها على عينة الدراسة المختارة، وبعد استرجاعها وتفريغها يتم تدوين النتائج المحققة و التعليق عليها بالصورة التي تحقق الأهداف المرجوة من وراء هذه الدراسة.

#### عاشرا: تقسيمات الدراسة

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة اشتملت على إشكالية البحث، فرضياته، أهدافه، أسباب اختياره، الدراسات السابقة مع توضيح منهج البحث وتحديد مختلف الأدوات والأساليب المستعملة.

الفصل الأول تحت عنوان "مفاهيم أساسية حول البنوك والقدرة التنافسية": يخصص لتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبنوك والبيئة البنكية، تسويق الخدمات البنكية وكذا القدرة التنافسية للبنوك؛

أما في الفصل الثاني الذي هو بعنوان "اليقظة التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك" بداية سيتم التعريف باليقظة بصفة عامة، لننتقل بعدها إلى اليقظة التكنولوجية و أهميتها للبنوك، ليتم التعرف بعد ذلك على التطورات التكنولوجية في المجال البنكي وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك؛

في حين يخصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، بداية سيتم التعريف بالبنك الجزائري الخارجي-وكالة البويرة الذي يتم أخذه كبنك مرجعي، لننتقل بعدها إلى عرض الوضعية التكنولوجية لهذا البنك، ليتم النظر بعدها في واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك مقارنة بالبنوك المنافسة.

وأخيرا نهي هذه الدراسة بخاتمة تشتمل على أهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات والاقتراحات، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بفتح آفاق مستقبلية للدراسة.

## عاشرا: صعوبات الدراسة

- أثناء القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل التي أثرت على مجرى البحث ، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسؤولين لتسهيل مهمة الباحثين في المستقبل، و كذا تبصير الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلا، و يمكن إبراز أهم هذه الصعوبات في الآتي:
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع اليقظة باللغة العربية، وندرته بالنسبة لليقظة التكنولوجية في البنوك؛
  - صعوبة ترجمة بعض المصطلحات التكنولوجية لأنها لغة علمية تقنية بحتة؛
  - غموض مصطلح اليقظة التكنولوجية لدى البنوك التي شملتها الدراسة؛
  - أما العائق الأكبر فتمثل في صعوبة إيجاد بنك يقبل إجراء الدراسة الميدانية على مستواه بحجة تلقي تعليمة تمنع كل أشكال التربصات لسرية المعلومات هذا من جهة، والموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين و عدم اكتراثهم بالبحث العلمي من جهة أخرى، الأمر الذي جعلنا نرفع التحدي بالتصميم المتزايد والإصرار على إتمام هذا البحث مهما بلغت الصعوبات ولو على حساب الوقت اللازم لإنجازه.

# الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول

البنوك والقدرة التنافسية

## تمهيد الفصل:

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

و تواجه البنوك اليوم تحديات كبيرة خصوصا أنها تتواجد في بيئة معقدة، متغيرة وتتسم بعدم التأكد، نتيجة لظهور العديد من المتغيرات التي أدت إلى إفرار تحديات تنافسية كبيرة، ما يستوجب عليها دراسة هذه البيئة لاكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها، وتجنب العديد من المخاطر والتهديدات التي تعرقل السير الحسن لنشاطها.

وتمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات البنكية، والتي تنفرد ببعض الخصائص خاصة حساسيتها للمتغيرات البيئية، وتعكس هذه الأخيرة الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية متميزة لتكون أكثر استعدادا لمواجهة منافسة البنوك الأخرى، لأنه في ظل البيئة التنافسية الراهنة، أصبحت البنوك في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر للارتقاء بخدماتها واكتساب مزايا تنافسية حفاظا على مكانتها وتدعيما لقدرتها التنافسية.

لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتناول فيها أن ما يلي:

- المبحث الأول: البنوك والبيئة البنكية؛
- المبحث الثاني: التسويق البنكي؛
- المبحث الثالث: القدرة التنافسية للبنوك.

## المبحث الأول:

## البنوك و البيئة البنكية

تتشط البنوك في بيئة متغيرة باستمرار، تواجه من خلالها وبشكل متجدد العديد من المخاطر والتهديدات التي قد ترهن حظوظها في بلوغ الأهداف والبقاء والاستمرار، كما تقدم فرصا للنجاح حسب الظروف والامكانيات المتاحة.

ونتعرف فيما يلي على البنوك، البيئة البنكية: تعريفها، مكوناتها وأهمية دراستها، ومن ثم التغيرات الحاصلة فيها التي تبرز حاجة البنوك لمسايرتها والتكيف معها.

## المطلب الأول : مدخل إلى البنوك

إن الحديث عن البنوك يقتضي بداية تعريفها، التطرق إلى أنواعها ومن ثم تحديد أهم وظائفها وخدماتها.

## أولاً: تعريف البنك

وردت عدة تعاريف للبنك\*، نستعرض فيما يلي أهمها:

- البنك هو مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من الزبائن، الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والثانية هي مجموعة من الزبائن تحتاج إلى أموال لأغراض الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما<sup>1</sup>.
- كما يعرف على أنه مؤسسة تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منظمات الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين، وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية محددة<sup>2</sup>.
- كما ينظر إلى البنك على أنه مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدماته بما يحقق أهداف خطة

\* أصل كلمة بنك (banque, bank) هو الكلمة الإيطالية بانكو (banco)، وتعني مصطبة (banc)، كان يقصد بها في البداية المصطبة التي كان يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور هذا المعنى ليصبح يقصد بها المنضدة أي الطاولة (le comptoir) التي يتم فوقها حساب وتبادل العملات، ثم أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود.

<sup>1</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص13.

<sup>2</sup> القزويني شاكور، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008، ص24.

التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وبياسر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما يساهم في إنشاء المشاريع<sup>1</sup>.

• كما يعرف البنك على أنه مؤسسة مكلفة بإتمام المهام التالية:<sup>2</sup>

- جمع الاموال من الجمهور في شكل ودائع؛
- منح القروض؛
- اتمام عمليات الصرف؛
- ضمان تسيير وسائل الدفع؛
- تقديم النصح والمشورة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البنك هو مؤسسة وظيفتها الأساسية تلقي الودائع من الجمهور لغرض توظيفها أو إقراضها لآخرين وفق أسس و تقنيات معينة، مع توفير وسائل الدفع.

### ثانيا: أنواع البنوك

تصنف البنوك حسب عدة معايير نستعرض أهمها فيما يلي:

• **حسب الوضع القانوني للبنك (الملكية):** تنقسم البنوك حسب هذا المعيار إلى: بنوك عمومية، بنوك خاصة وبنوك مختلطة:

- **بنوك عمومية:** هي البنوك التي تمتلكها الدولة وتمتلك كامل رأسمالها وتشرف على أعمالها وأنشطتها.

- **بنوك خاصة:** هي البنوك التي يملكها أشخاص سواء كانوا طبيعيين أو معنويين ويتولون إدارة شؤونها ويتحملون كافة مسؤولياتها القانونية والمالية إزاء الدولة.

- **بنوك مختلطة:** هي البنوك التي يشترك في ملكيتها وإدارتها كل من الدولة والأفراد أو الهيئات، ولكي تحافظ الدولة على سيطرتها على هذه البنوك فإنها تعتمد إلى امتلاك جزء من رأسمالها بما يسمح لها بالإشراف عليها وتوجيهها بما ينسجم والسياسة المالية والاقتصادية للدولة.

• **حسب فعاليتها:** تنقسم البنوك حسب فعاليتها إلى بنوك ودائع وبنوك أعمال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> NAAS Abdelkrim, *le system bancaire algérien : de la decolonisation a l'economie de marché*, editions INAS, Paris, 2003, p187.

<sup>3</sup> البكري أنس، صافي وليد، *النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق*، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص111.

- **بنوك الودائع:** هي البنوك التي تتلقى من الجمهور الودائع تحت الطلب أو لمدة لا تتجاوز السنتين، وتتحصر فعالية هذه البنوك في الأعمال القصيرة الأجل، في حين تترك الأعمال ذات الأجل المتوسط أو الطويل إلى غيرها من البنوك.
- وتمتاز باتصالها بجمهور كبير من الناس وهم المدخرون العاديون، حيث يفتح لهم حساب خاص هو حساب الودائع ( الحساب الجاري).
- **بنوك الأعمال:** هي البنوك التي تقوم على الاشتراك والمساهمة في المشاريع القائمة أو التي في طور التأسيس، و تباشر عمليات تتصل بتجميع المدخرات لخدمة الاستثمار وفقا لخطط التنمية الاقتصادية.
- وبصفة عامة، وحسب طبيعة النشاط نجد البنوك التالية:<sup>1</sup>
  - **البنك المركزي:** البنك المركزي هو بمثابة الركيزة الأساسية للنظام النقدي والبنكي، يقف في قمة النظام البنكي، ويطلق عليه بنك البنوك، فهو شخصية اعتبارية عامة تقوم بتنظيم السياسة النقدية والإئتمانية والبنكية والإشراف على تنفيذها وفق الخطة العامة للدولة، ويراقب أعمال البنوك التجارية، كما يقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها البنكية.
  - **البنوك التجارية:** هي البنوك تقوم بقبول الودائع عند الطلب أو لآجال محددة وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة ويطلق عليها بنوك الودائع، كما تقوم بمزاولة عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدماته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الإدخار، كما تقدم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية، وبصفة عامة تقوم بكل العمليات البنكية التجارية و المالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.
  - **بنوك الاستثمار:** هي البنوك التي تباشر عمليات تتصل بتجميع المدخرات لخدمة الاستثمار وفقا لخطط التنمية الاقتصادية، وكذا الاشتراك في إنشاء شركات و إقراضها لمدة طويلة.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- علم الدين محي الدين اسماعيل، موسوعة أعمال البنوك: من الناحيتين القانونية والعملية ج1، دار النسر الذهبي للطباعة، مصر، الطبعة الثالثة، 2001، ص20.  
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص30-31.

– **البنوك الإسلامية:** تقوم هذه البنوك بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية، إلا أنها تختلف عنها في طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساساً للتعامل، في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المشاركة في توظيف أموالها.

### ثالثاً: وظائف وخدمات البنوك

تتمثل أهم وظائف وخدمات البنوك فيما يلي:<sup>1</sup>

- **قبول الودائع:** من خلال فتح حسابات الودائع لدى البنوك، وتكون هذه الودائع كالتالي:
  - **ودائع تحت الطلب أو ما يسمى بالحساب الجاري:** إن هذا النوع من الودائع تكون قابلة للدفع عند الطلب ويستطيع مودعها سحبها.
  - **الودائع لأجل:** إن السحب من هذه الودائع يكون استناداً إلى طلب يقدمه المودع ويحصل على المبلغ بعد فترة من الزمن.
- **منح القروض:** تقوم البنوك، وبالذات البنوك التجارية بمنح القروض للمؤسسات أو الأفراد على أن يكون هناك ما يضمن تسديد هذا القرض.
- **البطاقات الانتمائية:** تمنح البنوك للأفراد بطاقات مثبت عليه اسم الزبون ورقم الحساب، كما يمنح رقم سري يستعمله الزبون عند السحب من الصراف الآلي، ويمكن استخدام هذه البطاقات لتسديد المشتريات في المحلات التجارية.
- **خدمات استشارية:** تقوم بعض البنوك بإعداد بعض الدراسات التي تطلب من قبل زبائنهم عند القيام بإنجاز مشاريع، لأن الزبائن يعتمدون على هذه الدراسة في تحديد حجم التمويل.
- **خدمات أخرى:** كما تقوم البنوك بالعمليات التالية مقابل الحصول على عمولات:
  - صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية و الأجنبية؛
  - تحصيل الشيكات لصالح زبائن البنك؛
  - إجراء جميع عمليات التحويلات وفقاً لأوامر الزبائن بالداخل و الخارج؛
  - إصدار الشيكات للزبائن؛

<sup>1</sup> الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 88-89.

– فتح الحسابات بالعملة المحلية و الأجنبية.

وتجدر الإشارة إلى إن الخدمات التي تم ذكرها لا تمثل جميع الخدمات التي تقدمها البنوك، لأنه من الصعب جدا حصر جميع الخدمات البنكية لأنها كثيرة ومتنوعة وتتأثر بالمتغيرات البيئية.

### المطلب الثاني: تعريف البيئة البنكية، مكوناتها وأهمية دراستها

سيكون من الضروري هنا التعرف على البيئة البنكية، مكوناتها الرئيسية و كذا اتجاهاتها المستقبلية، باعتبار أن التكيف والرد على المتغيرات البيئية أمر ضروري.

#### أولاً: تعريف البيئة البنكية

في الواقع لا يوجد تعريف موحد للبيئة، و يرجع ذلك إلى تعقد وتراكم وتداخل مكوناتها، كما أن أي محاولة لتعريف البيئة تعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وفقاً للأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال البحث، وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف:

• تعرف البيئة على أنها كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود البنك، ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء البنوك، ومن أمثلة تلك الكيانات أو المتغيرات: المنافسين، الزبائن، العوامل السياسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

وبالرغم من أن معظم تلك الكيانات غير خاضعة لسيطرة البنك، إلا أن الإدارة لا يمكنها تجاهلها.

• و هناك من يرى أن البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة ( بما فيها البنوك ) تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات:<sup>2</sup>

– المجموعة الأولى تتطوي على المتغيرات على مستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛

– المجموعة الثانية هي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات ويقصد بها الزبائن، الموردون والبنوك الأخرى؛

– في حين تتطوي المجموعة الثالثة على المتغيرات الخاصة ببيئة التعامل الداخلي للمؤسسة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم.

<sup>1</sup> طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص104.  
<sup>2</sup> أبو قحف عبد السلام، مبادئ التسويق ج 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 67.

نلاحظ أن التعريفين السابقين يتفقان في أن العناصر المكونة للبيئة البنكية تتمثل في: الزبائن، الموردين، العمال، والبنوك المنافسة بالإضافة ذات إلى العوامل المستوى القومي، إلا أن التعريف الثاني يعتبر أكثر تفصيلا بتحديد مستويات البيئة البنكية والمتغيرات الخاصة بكل مستوى.

• كما عرفت البيئة البنكية على أنها مجموعة العناصر المتشابكة المعقدة التكوين منها الكمي الذي يمكن قياسه ومنها الكيفي الذي يصعب قياسه، حيث أن بعض هذه العناصر تمثل المدخلات اللازمة لنشاط البنك والبعض الآخر هو الذي يستوعب المخرجات الناتجة عن ذلك النشاط<sup>1</sup>.

من خلال التعريف الأخير يتضح أن:

- البيئة البنكية تتميز بدرجة عالية من التعقيد في العناصر المشكلة لها؛
- عناصر هذه البيئة قد تكون قابلة للقياس كما قد لا تكون كذلك؛
- تمارس هذه العناصر دورا في تزويد البنك بالعناصر اللازمة لإنتاج الخدمات البنكية التي يقوم بتقديمها لعناصر أخرى في البيئة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البيئة البنكية هي مجموعة المتغيرات و القيود، القوى والظروف المؤثرة على نشاط البنوك، و السبيل الذي عن طريقه يصل البنك إلى ما يطمح إليه، والبنوك الناجحة هي التي تتفاعل مع هذه البيئة بمعنى تتأثر بها وتؤثر فيها.

### ثانيا: مكونات البيئة البنكية

بالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للبيئة كما رأينا، إلا أن الباحثين عمدوا إلى التمييز بين مستويين للبيئة من الناحية التسويقية هما: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

**1. البيئة الداخلية للبنك:** تمثل البيئة الداخلية مجموعة العوامل والمتغيرات التي تكون تحت سيطرة

البنك، ويتمكن من التحكم فيها، ولهذه العوامل أثر كبير على أهدافه والقرارات التي يتخذها، وتشتمل على عدة متغيرات يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة البنك عادة، وتنقسم إلى<sup>2</sup>:

- **البيئة الداخلية المباشرة:** وتتمثل في عناصر المزيج التسويقي.
- **البيئة الداخلية غير مباشرة:** وتتضمن المتغيرات الأخرى غير التسويقية في البنك وهي:

<sup>1</sup> حيرش سليم، واقع التسويق المصرفي في الجزائر: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البلدة، 2007، ص52.

<sup>2</sup> الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص215.

- نظام الإنتاج: والذي يركز على إنتاج الخدمة وتوزيعها بأقل تكلفة؛
- نظام التمويل: يشرف على توفير الأموال اللازمة لإنتاج الخدمات؛
- نظام الأفراد (الموارد البشرية): وهو المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز؛
- نظام المعلومات: يتولى توفير التدفق الكامل للمعلومات، حيث يشمل مجموعة من العناصر سواء كانت آلية أو بشرية.

## 2. البيئة الخارجية للبنك:

تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل التي لا يمكن أو يصعب السيطرة عليها من قبل إدارة التسويق<sup>1</sup>، ويمكن تقسيمها إلى قسمين: البيئة العامة والبيئة الخاصة.

حيث يرى بعض المفكرين أن عناصر البيئة الخارجية الخاصة هي القوى المباشرة بينما العناصر الخارجية العامة هي القوى غير المباشرة.

### • البيئة الخاصة للبنك:

تتشكل البيئة الخاصة للبنك من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك ولها تأثير مباشر عليه ويتفاعل معها لضمان استمراره وتحقيق أهدافه<sup>2</sup>، وهي البيئة القريبة منه، فالموردون لاحتياجات البنك، الزبائن، المنافسون وجماعات الضغط يعتبرون أطرافا يتعامل معها البنك و لا تدخل هذه الأطراف ضمن عناصر النظام الداخلي للبنك حيث لا يمكن التحكم فيها مثل إمكانية تحكم البنك في عوامله الداخلية.

ونظرا لأن هذه البيئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على البنك، وهم المنافسون، فقد أطلق عليها بعض الباحثين البيئة التنافسية، باعتبار أن البنوك ومنافسيها يتصارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة وأولهم الزبائن<sup>3</sup>.  
وفيما يلي شرح لكل عنصر من عناصر البيئة الخاصة للبنك:

<sup>1</sup> الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص47.

<sup>2</sup> بوعدلي أحلام، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة: دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري والتنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد08، 2008، ص186.

<sup>3</sup> طه طارق، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 176.

– المنافسة:

من المعروف أن زيادة حدة المنافسة تصب دائما في صالح الزبون نظرا لما تتيحه لهم من فرص اختيار أوسع، حيث يواجه كل بنك منافسة في مجال أو أكثر من مجالات النشاط التي يزاولها، وتبرز أهمية المنافسة بين البنوك من خلال التأثير الذي تحدثه على القرارات التسويقية التي تتخذها البنوك. وحتى يتمكن البنك من تحقيق النجاح فإن الأمر يتطلب المعرفة الكافية لما تعرضه البنوك المنافسة من الخدمات والأساليب التسويقية المستخدمة، أي عليه أن يعرف:

ماذا يفعل المنافسون؟ ماهي أنشطتهم؟ بماذا تتميز خدماتهم؟ ماهي أسعارهم وما هي أساليب ترويجهم؟ ماهو ترتيب المنافسين؟ وماهي الأسواق التي ينشطون فيها؟<sup>1</sup>.

– الموردون :

هم المؤسسات والأفراد الذين يتولون عملية تزويد البنك بما يحتاجه من موارد وتجهيزات تكون ضرورية لإنتاج الخدمات البنكية ، حيث يلعب الموردون دورا أساسيا في إنجاح السياسة البنكية وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات ذات التقنية العالية والتي تساهم في تسهيل عمليات السحب والإيداع<sup>2</sup>. وتجدر الإشارة أن أي خلل في نشاط التوريد من شأنه أن يكون له تأثير كبير على نشاط البنك، وهذا يعني ضرورة مواكبة إدارة التسويق لكل ما يتعلق بالموردين وذلك من خلال اختيار المورد الذي يضمن توفر المنتجات في الوقت المناسب وبأسعار مناسبة.

– الزبائن:

يعتبر الزبون البنكي كل شخص سواء كان طبيعي أو اعتباري\* يقوم بفتح حساب لدى البنك، يضع فيه ممتلكاته ويقوم بعمليات مالية تحول إلى حسابه<sup>3</sup>، فهو يمثل المصدر الوحيد للريح بالنسبة للبنك، لذلك يجب السعي دائما إلى تحقيق رغباته وإشباع حاجاته. حيث أن إخفاق للبنك في جذب زبائن يؤدي إلى فقدانه حصته في السوق، لذا لا بد وأن يعمل البنك على جمع المعلومات عن الزبائن من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم، قدراتهم الشرائية، عاداتهم وأنماطهم الاستهلاكية وذلك لإنتاج خدمات بنكية تلائمهم.

<sup>1</sup> حسن أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001، ص79.

<sup>2</sup> الصميدعي محمود جاسم ، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره ، ص212.

\* يعتبر الشخص الطبيعي كل فرد له حاجات بنكية خارج نشاط مهني، بينما الشخص الاعتباري هو عبارة عن كيان ذو نشاط مهني.

<sup>3</sup> كربالي بغداد، تسويق الخدمات في البنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، أفريل 2005.

## - جماهير الضغط:

يقصد بجماهير الضغط مجموعات الجماهير التي تتعامل أو لها صلة بالبنك، وتمارس عليه ضغوطا مختلفة، أو لها تأثير لا يمكن إغفاله عن سياسات وأداء البنوك، وتضم ثلاث مجموعات رئيسية:<sup>1</sup>

**المجموعة الأولى:** هي جماهير بينها وبين البنك إهتمام مشترك، نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما مثل: المساهمين الحاليين أو المحتملين، البنوك المتعاملة في أسهم البنك بسوق الأوراق المالية.

**المجموعة الثانية:** هي جماهير تهتم بالبنك ولا يرحب البنك كثيرا بهذا الاهتمام، مثل بعض الجهات الحكومية كمصلحة الضرائب.

**المجموعة الثالثة:** هي جماهير قد لا تهتم بالبنك بينما يهتم بها، مثل وسائل الإعلام والصحف، فالبنوك تهتم بأن تنشر عنها الصحف أخبار كنوع من الترويج لها، بينما قد لا تهتم هذه الوسائل الإعلامية بالحديث عنه.

وهناك من يضيف مجموعة الرابعة تضم العاملين في البنك، حيث يسعى هذا الأخير إلى تحفيزهم مما يجعل منهم راضين عن العمل بالبنك، بحيث ينعكس ذلك على الجمهور الخارجي.

## • البيئة العامة للبنك:

تتشكل البيئة العامة للبنك من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك، وتأثر بطريقة غير مباشرة على أنشطته، ويتفاعل معها لضمان استمراره وتحقيق أهدافه<sup>2</sup>، و هي العوامل التي تعيشها كل البنوك والمؤسسات المالية في نفس المجتمع و تتأثر بها، وتتمثل عواملها في الظروف الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، و بالطبع يتأثر أي بنك بعناصر هذه البيئة ولا يمكن أن ينفصل عنها أو يستمر بمعزل من تأثيرها.

فالبنك محاط بمجموعة من القوى أو المتغيرات نوضحها فيما يلي:<sup>3</sup>

## - البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في تحديد الكثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على عاتق مدير التسويق في البنك، فهناك مجموعة من العوامل الاقتصادية تساهم في تكوين هذه البيئة بشكل

<sup>1</sup> طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> بوعبدلي أحلام، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>3</sup> صفيح صادق، بقور أحمد، التسويق المصرفي وسلول المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 49-50.

عام أهمها الدخل الوطني، متوسط الدخل الفردي، التضخم، قيمة النقود، نسبة البطالة... إلخ، ولهذه العوامل انعكاس واضح على مستوى المعيشة و من ثم السلوك الشرائي. و كما نعلم أن البيئة الاقتصادية تعتبر عنصرا ديناميكيا، يفرض على البنوك معاشته وفقا لمتطلباتها، وتعتبر الصناعة البنكية متنافسة على دخل الفرد والمؤسسات، فزيادة الأسعار على بعض المنتجات و زيادة الطلب على منتجات أخرى، يؤدي إلى تقليل الفائض القابل للدخار أو الاستثمار لدى الأفراد، مما يؤدي إلى إضعاف الفائض القابل للاستثمار في البنوك.

### – البيئة التكنولوجية:

تمثل البيئة التكنولوجية أحد أكثر العوامل تأثيرا على عمل البنوك، حيث تساهم التكنولوجيا بدرجة كبيرة في تطوير الخدمات الحالية وابتكار خدمات جديدة، كما أن استخدام التكنولوجيا في تطوير طرق تقديم الخدمات البنكية يضمن إشباع حاجات الزبائن التي تتأثر كثيرا بالمتغيرات التكنولوجية، وبذلك على البنوك التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة و مواكبة هذا التقدم لما يقدمه من فرص للاستمرار في السوق. و بصفة عامة تعتبر المتغيرات التكنولوجية من أخطر و أهم المتغيرات التي أثرت ولا زالت تؤثر بشدة على العمل البنكي.

### – البيئة الاجتماعية و الثقافية:

تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من القيم الأساسية للمجتمع، العادات و التقاليد، التعليم، الثقافة والمعتقدات، التي لها تأثير مباشر على سلوك الزبون، كما أن الاختلاف في العادات و الأعراف الاجتماعية والموروث الثقافي له انعكاسات على سلوك بعض الزبائن. فمثلا هناك اتجاه سلبي نحو البنوك الربوية في بعض البلدان العربية بالنسبة لبعض فئات المجتمع التي تفضل التعامل مع البنوك التي تقدم خدماتها وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

### – البيئة السياسية:

تعد اتجاهات و ردود أفعال الحكومات عنصرا هاما لأي بنك، حيث أنها تؤثر على البيئة ، وتتكون البيئة السياسية من متغيرات متعددة أهمها:

❖ استقرار القوى السياسية؛

❖ التوجهات و المشاريع السياسية الأساسية؛

❖ حدود حرية البنوك؛

- ❖ إجراءات تحديد القيود التنظيمية لممارسة النشاط البنكي؛
- ❖ درجة الحماية التي تفرضها الحكومة على البنوك العمومية.

### – البيئة القانونية:

تعد البيئة القانونية عنصرا هاما و ملزما لكافة المؤسسات، و منها البنوك في السوق. و يصعب على أي بنك مخالفة القواعد و القوانين و قرارات البنوك المركزية حيث أن في ذلك ضررا عليها. و هناك العديد من القوانين و القرارات المؤثرة على أنشطة البنوك، منها على سبيل المثال أسعار الصرف، وأسعار الفائدة...الخ.

وبالإضافة إلى العناصر السابقة نجد كذلك أن العوامل الديمغرافية تؤثر على البنك، فينبغي عليه أخذ في الحسبان كافة الاتجاهات والتغيرات المتوقعة في الظروف الديمغرافية والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد، حجم السكان، التوزيع العمري، وكافة الخصائص السكانية من حيث السن، الجنس والمهنة...الخ. فهذه العوامل ذات دلالة تسويقية تظهر أهميتها في التأثير على النشاط التسويقي للبنك. و على ضوء ما سبق يمكن تصور العلاقة بين البنك ومكونات بيئته، حيث يتحدد مستوى نجاح البنك بناء على التفاعل الجيد مع تلك العوامل.

### ثالثا: أهمية دراسة البيئة البنكية

تكمن أهمية دراسة البيئة البنكية في إمكانية اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها في زيادة الحصة السوقية، كما يوجد بالبيئة العديد من المخاطر والتهديدات التي تعرقل السير الحسن لأنشطة البنك والتي عليه تجنبها للحيلولة دون الوقوع في مشاكل. لذلك فإن تحليل البيئة ودراستها ومحاولة التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث فيها مستقبلا تساهم بقسط كبير في نجاح البنك، بقائه واستمراره<sup>1</sup>.

و من الضروري هنا تقديم تعريف لكل من الفرصة التسويقية والتهديد التسويقي:

حيث يقصد بالفرصة التسويقية مجالات الأعمال المرغوبة من البنك والتي يمكن أن يؤدي فيها بربحية، فهي تمثل وضعا سوقيا معيناً توجه إليه كافة الجهود التسويقية وترتبط بظروف بيئية مفضلة، وتتطوي على احتمال نجاح، كما يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للبنك، ومن أمثلتها: زيادة عدد الزبائن، تشجيع الدولة للقطاع البنكي....؛ أما التهديد التسويقي فهو مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تدهور

<sup>1</sup> حيرش سليم، مرجع سبق ذكره، ص55.

ربحية البنك، أي تلك المتغيرات ذات التأثيرات السلبية غير المرغوبة على الأداء البنكي، أي كافة المشاكل أو العقبات أو القيود الخارجية التي قد تمنع أو تحد من تنمية البنك في حالة غياب الجهود التسويقية المنظمة والهادفة<sup>1</sup>.

وتعتبر دراسة البيئة ضرورة للبنوك، فإلى جانب أنها تستمد منها المواد اللازمة لنشاطها، تقوم بتسويق منتجاتها وخدماتها فيها<sup>2</sup>، فالنشاط التسويقي البنكي يبدأ في الأصل بتحديد وتشخيص الاتجاهات البيئية الحالية والمرتبقة، ذلك لأن التخطيط الفعال لا يكتفي بموارد وامكانيات البنك فقط بل يتعداه إلى التقييم والتقدير التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على البنك.

فالبيئة سواء الداخلية أو الخارجية وجب على البنوك تحليلها ودراستها من أجل التكيف مع التغيرات التي تنطوي عليها، ويمكن الاعتماد على تحليلها من خلال تحليل SWOT الذي يتضمن ما يلي<sup>3</sup>:

- Strengths : نقاط القوة الخاصة بالبيئة الداخلية؛
- Weaknesses : نقاط الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية؛
- Opportunities : الفرص التسويقية التي يمكن اقتناصها من البيئة الخارجية؛
- Threats : التهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية.

انطلاقاً من ذلك يصبح من الضروري للبنوك أن تقوم بدراسة وتحليل البيئة البنكية بصفة مستمرة، للتمكن من تحديد مكونات هذه البيئة والقوى المؤثرة على أنشطة البنك ومن ثم اعتمادها كرافد أساسي للتخطيط لمختلف البرامج التسويقية واتخاذ القرارات.

وهنا يؤكد الغريبي ذلك بقوله: "من يملك فن قراءة البيئة سيغدو سيد المواقف لامتلاكه سر النجاح، ففي اللحظة التي تشكل البيئة عليه تهديداً أو خطراً سيكون في أبعد نقطة عن تلك الأخطار، وفي اللحظة التي تشكل البيئة فرصة كبيرة فإنه سيكون في أقرب نقطة منها عن سواه والسباق في استغلالها"<sup>4</sup>.

أما عن المنافع التي تعود على البنك جراء دراسته للبيئة نذكر:

<sup>1</sup> طه طارق ، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص104.

<sup>2</sup> LACHEMI Siagh, ALPHA Oumar Diallo, HAFSI Taïeb, **Environnement Intense et Choix Stratégiques: Le Cas des Banques Islamiques**, Cahier de recherche N° 20-06, 2004, p03.

<sup>3</sup> الصميدعي محمود جاسم ، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص217.

<sup>4</sup> الغريبي هشام ، إدارة البقاء: مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص09.

- زيادة الإدراك بالتغيرات البيئية؛
- تجعل البنك أكثر حساسية لديناميكية حاجات ورغبات الزبائن؛
- تزويد البنك بمعلومات نوعية وموضوعية مفيدة؛
- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي يتعامل معها البنك؛
- مساعدة البنك على اكتشاف الفرص بدل تركها للمنافسين من جهة، وتقادي التهديدات من جهة أخرى.

ومن كل هذا، على البنك دراسة بيئته الداخلية والخارجية لمجابهة التهديدات التي تلوح في الأفق والقضاء عليها، ومحاولة اغتنام الفرص السانحة متى أمكن لتحقيق أكبر العوائد الممكنة.

### المطلب الثالث: خصائص بيئة الأعمال الحالية

لم تعد المؤسسات بما فيها البنوك كما في السابق تعمل في بيئة تتسم بالثبات النسبي والقدرة على التنبؤ ووضوح معالمها ومتغيراتها، بل أصبحت بيئة معقدة، متغيرة وتتسم بعدم التأكد، وذلك بسبب الكم الهائل من المؤسسات التي تنشط في مختلف القطاعات من جهة، والتطور التكنولوجي الكبير والسريع من جهة أخرى، فالقدرة على اتخاذ القرارات أصبحت تعتمد بمدى قدرة البنوك على:<sup>1</sup>

- التكيف مع المتغيرات الخارجية المحيطة؛
- التنبؤ باتجاه وقوة هذه المتغيرات مستقبلاً؛
- إدارة المتغيرات البيئية الداخلية والسيطرة عليها بكفاءة.

كما أن قدرة البنوك على البقاء والاستمرار تكمن في قدرتها على التفاعل الإيجابي مع هذه البيئة، والرد على ما تفرزه من معطيات من خلال توظيف موارده المتاحة وتكييفها مع الأوضاع السائدة.<sup>2</sup>

ولقد عبر فيليب كوتلر \* Philip KOTLER عن نجاح بقاء ونمو المؤسسات بأنه يعتمد وبشكل أساسي على مدى قدرتها على التفاعل مع الظروف البيئية المحيطة ، ويعزز ما قال بـ:  
"اليوم، يجب عليكم الركض بسرعة أكبر للبقاء في نفس المكان"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى، السامرائي إيمان فاضل، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص57.

<sup>2</sup> صفيح صادق، يقور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص44.

\* فيليب كوتلر هو بروفيسور في التسويق الدولي، يعمل كمستشار لعدة شركات أمريكية كبرى مثل جينرال إلكتريك و موتورولا، حيث يقدم استشارات في مجال الاستراتيجيات التسويقية ، إدارة التسويق و التسويق الدولي، كما يقوم بإجراء حلقات نقاش ومحاضرات في مختلف دول العالم. يعتبر رائداً للتسويق الحديث و يعد كتابه "إدارة التسويق" الذي ترجم إلى عدة لغات الكتاب الأساسي لتدريس التسويق في مختلف جامعات العالم.

<sup>3</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص02.

وتتمثل أهم ملامح البيئة الحالية فيما يلي:

• الثورة التكنولوجية :

يشهد العالم اليوم تطوراً كبيراً فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال\* خاصة، حيث استطاعت هذه الأخيرة أن تحقق اقتصاداً للمعلومات يختلف عن الاقتصاد الصناعي، يطلق عليه اقتصاد المعرفة، ما أدى إلى ثورة تكنولوجية غيرت بشكل جوهري حياة الإنسان وعالم الأعمال<sup>1</sup>، حيث خلقت هذه الأخيرة قدرة غير محدودة على امتلاك كل العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات، ثم تخزينها وتحليل مضامينها لإنتاجها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب، وبالسرعة اللازمة<sup>2</sup>.

وفي الحقيقة فإن ثورة تكنولوجيا الاتصال سارت بالتوازي مع ثورة تكنولوجيا الإعلام، ويصعب الفصل بينهما لوجود تداخل بينهما، وكذا لتربط شبكات الإتصال مع شبكات الإعلام<sup>3</sup>. حيث يقصد بتكنولوجيا الإعلام والاتصال جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، نقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية، وسائل الإتصال، شبكات الربط، أجهزة الفاكس وغيرها من الوسائل التي تعطي للمؤسسة دفعا قويا في ظل المنافسة المحتدمة<sup>4</sup>.

• العولمة:

وهي الظاهرة التي حولت اقتصاد العالم إلى سوق واحدة، حيث تلاشت فيه حدود السيادة بين الدول والأقاليم، ومع ذلك زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل خاصة مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي ساهمت في إلغاء حواجز الوقت والمسافة و أوجدت اقتصاداً عالمياً بلا حدود يعمل على مدار الساعة ، فأصبحت المؤسسات الآن تنتظر للأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها<sup>5</sup>.

\* تشير هنا إلى أن مصطلح "تكنولوجيا الإعلام والاتصال" (New Information Technology and Communication : NITC) يعد أشمل وأدق من الترجمة المتداولة " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، والتي تنقصها الشمولية، كما أن الجمع اتصالات يفيد معنى مغاير للمعنى المعتمد في الكلمة اللاتينية، ومن جهة أخرى فإن الفارق واضح بين مصطلح الإعلام والمعلومة حيث تعتبر المعلومة المادة الخام للإعلام، والإعلام عملية تنطوي على مجموعة من أوجه النشاط من بينها نشاط نقل المعلومات وتداولها، فهو يشمل المعلومات لكن المعلومات لا تحتوي على كل مواضع الإعلام.

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار البيزوري، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص48.  
<sup>2</sup> بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، العدد 07، 2010/2009، ص 245.

<sup>3</sup> بوروبة محمد الحاج، لحر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال و ملامح العولمة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجبلالي ليايس- سيدي بلعباس، العدد 03، أبريل 2008، ص30.

<sup>4</sup> حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص253.

<sup>5</sup> عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 30.

### • زيادة حدة المنافسة:

تتضح هذه الصور في زيادة المنافسة بصفة عامة في الأسواق المحلية والعالمية و ظهور منافسين جدد باستمرار، ولم تعد المنافسة تقتصر على السعر وجودة المنتج كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة، وأصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين ورغبات الزبائن، حتى يمكن صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفأة وبعيدة المدى تمكن من مواجهة المنافسين<sup>1</sup>.

كما كان للثورة التكنولوجية وقع كبير على زيادة حدة المنافسة أين تلاشت الحدود المكانية والزمانية، كما ساهمت في تحقيق شفافية المعلومة من خلال توفير معلومات وافية حول الزبائن والمنافسين، ومن هنا أصبحت المؤسسات تستخدم استخداما واسعا تكنولوجيا الاعلام والاتصال بدافع التحسين المستمر لقدراتها التنافسية، ذلك لأن سرعة تبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها هي اليوم اساس العمل التنافسي، كما ثبت بأن هذه التكنولوجيا تعد عاملا حاسما بين المنافسين<sup>2</sup>.

### • زيادة قوة الزبائن:

لم يعد الزبون كما كان في السابق يرضى بما هو موجود في السوق ، ولا يملك إلا القليل من الأفكار عما يدور حوله، بل تغير وأصبح أكثر ثقافة وأكثر إدراكا للمتغيرات من حوله، الأمر الذي زاد من قوته التفاوضية وزاد من تنوع رغباته وطموحاته<sup>3</sup>.

هذه أهم خصائص بيئة الأعمال الحالية التي تظهر مدى التغير والتطور في عناصرها ومكوناتها بالحجم الكبير والمتسارع ما أكسبها التعقيد وعدم التأكد، لذا يتوجب على البنوك الإلمام بكل ما يجري فيها للتمكن من اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها لزيادة حصتها السوقية، وتجنب التهديدات والمخاطر التي من شأنها أن تعرقل سيرها خاصة أنها تسوق خدماتها البنكية فيها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> بن مرزوقة وحيدة، بورحلة علال، تكنولوجيا المعلومات والتغيير في المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي ليايس، سيدي بلعباس، العدد 03، أبريل 2008، ص 87.

<sup>3</sup> كرومي سعيد، عمرتسي أحمد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 04.

## المبحث الثاني:

## التسويق البنكي

اعتبر التسويق ومنذ زمن بعيد كنشاط لا يطبق إلا من قبل المؤسسات المنتجة للسلع واسعة الاستهلاك، ولكن مع بداية السبعينات توسع هذا المفهوم وأصبح يحظى باهتمام قطاعات مختلفة والتي من بينها القطاع البنكي فظهر بذلك ما يعرف بالتسويق البنكي، فالبنوك كانت تقدم خدمات تقليدية مطلوبة من الزبائن ولم تكن بحاجة لتسويقها، لكن مع التطور الحضاري الذي هبت رياحه على المجتمعات وما أفرزه من تطور في الوعي المصرفي لدى الأفراد، خلق كثيرا من الحاجات التي ما كانت لتلبى لو لم تستجب البنوك لهذه الحاجات وتحاول إشباعها، وبالتالي تنوعت نظم إنتاج الخدمات البنكية التي استمالت درجة عالية من المنافسة لخلق فرص جديدة، هذا الأمر زاد من اقتناع المسؤولين عن إدارة البنوك بأهمية وظيفة التسويق والدور الذي يمكن أن تؤديه في تحقيق أهدافها دعما لبقائها واستمرارها<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف أولا على الخدمات البنكية، ومن ثم تسويق الخدمات البنكية لتتعرف بعد ذلك على عناصر المزيج التسويقي للخدمات البنكية.

## المطلب الأول: ماهية الخدمة البنكية

ساد الاعتقاد ولفترة طويلة لدى المفكرين الاقتصاديين من أمثال آدم سميث Adam smith\* و دافيد ريكاردو David Ricardo\*\* بأن قطاع الخدمات غير منتج ولا يضيف أي قيمة تذكر للاقتصاد باعتباره ذو مخرجات غير ملموسة، واستمر ذلك حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر عندما أقر ألفرد مارشال 1890 أن مقدم الخدمة هو شخص قادر على تقديم منفعة للمستفيد تماما كالشخص الذي ينتج منتجا ملموسا، كما اعترف ضمنا أن إنتاج وتقديم المنتجات الملموسة إلى المستهلكين ما هي في الحقيقة إلا نتائج سلسلة من الخدمات المؤداة من أجل ذلك الغرض<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حيرش سليم، مرجع سبق ذكره، ص260.

\* آدم سميث هو فيلسوف اسكتلاندي، من رواد الاقتصاد السياسي، اشتهر بكتابه الكلاسيكيين: نظرية الشعور الأخلاقي، والتحقيق في طبيعة وأسباب ثروة الأمم، والذي عرف فيما بعد بثروة الأمم، وهو وأول عمل يتناول الاقتصاد الحديث.

\*\* دافيد ريكاردو هو اقتصادي بريطاني بارز في بدايات القرن التاسع عشر، ساعد في وضع علم الاقتصاد الذي يؤكد على الحرية الاقتصادية من خلال التجارة الحرة والتنافس الحر.

<sup>2</sup> العلاق بشير عباس، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2001، ص19.

ونما القطاع الخدمي بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية حيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاديات التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ويعزى ذلك التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفضل اختراع الحاسوب وتطور الإتصالات.

وينطبق هذا على القطاع البنكي باعتباره أكثر القطاعات الاقتصادية أهمية، لهذا اتجه الباحثون إلى الاهتمام ومحاولة الإلمام بمختلف المفاهيم والمضامين المتعلقة بالخدمات البنكية، وسنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم الخدمة بصفة عامة والخدمة البنكية بصفة خاصة مع تحديد الفرق بينها وبين المنتج البنكي لنبرز بعد ذلك أهم خصائصها.

### أولاً: مفهوم الخدمة

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الخدمة، وتعددت بناءً على ذلك التعاريف الخاصة بها، وسنحاول فيما يلي عرض بعضها لمحاولة إعطاء تعريف شامل:

• تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها تلك الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تقدم مرتبطة مع السلع المباعة، وتقسم على النحو التالي<sup>1</sup>:

– منافع غير ملموسة، تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع مثل الخدمات الصحية والخدمات الاستشارية؛

– أنشطة أو خدمات غير ملموسة تتطلب استخدام السلع الملموسة مثل إيجار العقارات وإنتاج البيبليوغرافيات في المكتبة ومراكز المعلومات؛

– خدمات تشتري مرافقة مع السلعة مثل شراء حاسوب ومعه خدمات الصيانة، وقواعد البيانات ومعها خدمات التدريب والصيانة.

• و تعرف الخدمة بأنها النشاطات غير الملموسة التي تحقق الإشباع للربح، و لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى. في حين يعرفها فيليب كوتلر Philip KOTLER على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون غير ملموسة، لا تنتج عنها أية ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطفى، السامرائي إيمان فاضل، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 170.

- كما تعرف الخدمة على أنها تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون بهدف تحقيق الكفاءة لكليهما<sup>1</sup>.

نلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق في مجملها على أن الخدمة هي:

- أداء أو نشاط و ليست شيء مادي ملموس ولا يمكن إدراكها أو الإحساس بها؛
- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل ملكية شيء باعتبارها غير ملموسة؛
- يمكن أن ترتبط بمنتج مادي ملموس كما قد لا ترتبط؛
- تهدف الخدمة أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

إلا أن التعريف الأخير يبرز البعد الاجتماعي في تقديم الخدمة، فهو يقتضي حضور ومشاركة العنصر البشري لاتمام الاتصال مباشر بين المستفيد والمقدم. غير أن هذا الطرح لقي تراجعا كبيرا في خضم التقدم التكنولوجي الحاصل، أين أصبحت بعض الخدمات تقدم عن طريق آلة، مثل الصراف الآلي .

و يحدث أحيانا الخلط بين المنتجات المادية و الخدمات، و التفرقة بينهما تكمن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ملموسا، ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال الخدمات التي يقدمها المحامون والمستشارون هي خدمات غير ملموسة على الرغم من أن جهود هؤلاء يمكن أن تظهر في شكل تقرير في النهاية، غير أن جوهر الخدمة هو أن الزبون يشتري القدرة الذهنية أو الفكرية للمحامي أوالمستشار<sup>2</sup>.

كذلك الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نأخذ شيئا ماديا ملموسا، وإنما نتحصل على درجة من الانطباع و الرضا من خلال إجراء عملية التحويل. و لا يشترط في جميع الأحوال عند إنتاج و تقديم الخدمة استخدام الآلات و المعدات كما هو الحال عند إنتاج المنتجات المادية، فقد تستخدم آلات و معدات تتفاوت في درجة تعقيدها، لكن يبقى العنصر البشري عنصرا أساسيا يتحتم وجوده وإسهامه في تقديم الخدمة<sup>3</sup>.

ويبين الجدول التالي أغلب الفروق الجوهرية بين المنتجات والخدمات:

<sup>1</sup> نايف قاسم ، المحياوي علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص52.  
<sup>2</sup> النعسة وصفي عبد الرحمان ، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص126.  
<sup>3</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص228.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين المنتجات والخدمات

المنتجات	الخدمات
المنتجات أشياء ملموسة وحقيقية ويمكن تملكها أي نقل الملكية للمشتري.	الخدمات غالبا تكون غير ملموسة، كما لا يمكن تملك معظم الخدمات وتكمن جوهر المنفعة المترتبة على الخدمة في التجربة التي يعيشها الزبون، ولا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويل الملكية.
المنتجات يمكن تخزينها.	الخدمات غير قابلة للتخزين، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها، فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة.
المنتجات تخضع لمواصفات معينة وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك، وهناك فاصل زمني بين إنتاج السلع واستهلاكها.	الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض، كما يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في نفس الوقت.
يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في المنتجات المادية	الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت ولذلك لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة، بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها.

المصدر: بالاعتماد على: حداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى،

1999، ص 49.

بالإضافة إلى ماسبق، نجد أن من أهم ما يميز الخدمات عن المنتجات المادية هو تلازم وقت إنتاجها مع وقت وقوع الطلب الفعلي عليها، مما يجعل الدور الذي يلعبه مقدم الخدمة كبيرا وفعالاً في إثارة و تحقيق الطلب الواقع على الخدمة في كسب الزبائن و بناء الثقة و تقوية العلاقة معهم، وبما أن الخدمة غير ملموسة فإن هناك كثافة عالية للعامل البشري في إنتاج و تقديم الخدمة للزبائن، لذا فإن مقدم الخدمة يسعى إلى تكوين صورة ذهنية عن الخدمة لدى الزبائن، و ذلك من خلال المعلومات التي يقدمها لهم، وكذا المعاملة الجيدة. وبشكل عام فإن مقدم الخدمة يجب أن يمتلك مواصفات جيدة و لائقة تؤهله لكسب و جلب أكبر عدد من الزبائن و الحفاظ عليهم.

### ثانياً: الخدمة البنكية والمنتج البنكي

من المفيد الإشارة إلى جوانب الاختلاف القائمة بين المنتجات والخدمات البنكية، باعتبار أن هذه الدراسة مخصصة لدراسة الخدمات البنكية في إطار الصناعة البنكية. لقد تطرقنا سابقاً إلى الخدمة بصفة عامة، وأبدينا أن هناك اختلاف بينها وبين المنتجات المادية، سنحاول إسقاط ذلك على الخدمات البنكية فيما يلي:

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، فالخدمات البنكية هي مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لزيائنها، تتكون من عمليات بعضها مرئية وواضحة للزبون يطلق عليها (Front office)، والبعض الآخر غير مرئية يطلق عليها (Back office)، و ترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك.

و تمثل الخدمة البنكية حلاً يشبع حاجة منتظرة دون تجسيد مادي<sup>1</sup>، ونظراً لعدم ملموسية الخدمات التي يتحصل عليها الزبون من البنك من أجل تلبية حاجاته ورغباته في الوقت والمكان المناسبين وبأقل جهد وتكلفة، نجد الخدمة البنكية تمثل<sup>2</sup>:

- نشاط أو عمل يقدم إلى الزبون من قبل الأفراد والأجهزة المالية.
- تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بمنتجها البنكي فعلى سبيل المثال:
  - إن حصول الزبون على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقائه بالعاملين في البنك يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمها؛
  - إن سحب الزبون للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف؛
  - إن مستوى إشباع الزبون يرتبط بمدى كفاءة العاملين ومستوى تطور الآلات والأجهزة المستخدمة التي تساعد على سرعة إنجاز وتقديم الخدمة.

أما المنتج البنكي هو مجموعة من الأنشطة والفعاليات للخدمة البنكية التي يقدمها البنك، لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن. فهو يتضمن حزمة من الخدمات البنكية التي تتوفر لدى البنك لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم. وتتحدد أبعاد المنتج بثلاثة مستويات هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الزيدانين جمال سالم، أساسيات في الجهاز المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص129.

<sup>2</sup> الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص59.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 239.

- **المنتج الفعلي (الملموس):** و هو كل ما يتعلق بالخصائص الطبيعية و الكيماوية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي. معنى ذلك أن المنتج الفعلي هو عبارة عن ذلك الشيء الذي تراه السوق المستهدفة معروضا للبيع. فالشيكات، بطاقة الإئتمان و غيرها هي منتجات ملموسة.
- **جوهر المنتج:** و يشير إلى كل ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة، و التي يحصل عليها الزبون أو يتوقع الحصول عليها. مثلا عندما يقوم الزبون بفتح حساب الشيكات، فإنه لا يشتري دفتر شيكات و كشف حساب شهري، ولكن في الواقع يشتري الملائمة في دفع الفواتير.
- **المنتج المدعم:** يقصد به المنتج الملموس ( الفعلي)، بالإضافة إلى كافة الإجراءات الملموسة وغير الملموسة لهذا المنتج. فالمنتج المدعم يشمل مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج، مقارنة بما صرفه من أموال ووقت وجهد، لقاء حصوله على ذلك المنتج. وخير مثال على ذلك عندما يشتري شخص سيارة، في الواقع فهو لا يشتري فقط المنتج الفعلي الملموس (السيارة) وإنما يشتري مجموعة كاملة من الخدمات والداعمة للسيارة مثل الصيانة، خدمات التصليح وغيرها.

و على الرغم من أن الخدمات التي تقدمها الصناعة البنكية قد لا تكون ملموسة كلها ، إلا أنها لا تخلو من وجود بعض أو جميع الخصائص سابقة الذكر، فالمنتج في البنك يمثل الخدمة ذاتها، وأية قناعة يتحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة وليس من امتلاك السلعة أو الآلة المتواجدة في البنك<sup>1</sup>.

### ثالثا: خصائص الخدمات البنكية

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات البنكية، ولكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة البنكية، وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة في تقديمها. كما تختلف من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف رغباتهم وحاجاتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها.

و نستعرض فيما يلي أهم خصائص الخدمات البنكية:

<sup>1</sup> العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 135.

- تتميز الخدمات البنكية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>
  - ليست مادية ملموسة و بالتالي لا يمكن تخزينها؛
  - تكامل الخدمة البنكية في حد ذاتها نتيجة عدم قابليتها للتجزئة أو التقسيم؛
  - تعتمد الخدمة البنكية في تقديمها على التسويق الشخصي و على مهارة و كفاءة مقدم الخدمة؛
  - حاجتها إلى هوية ومفهوم خاص نتيجة تماثل وتقارب الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك؛
  - ليست محمية ببراءة اختراع و كل خدمة جديدة يوجد بها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.
- وهناك من يرى أن الخدمة البنكية تتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>
  - لا يمكن إنتاج الخدمة البنكية مقدماً و تخزينها، فهي تنتج و تستهلك في نفس اللحظة التي يتقدم فيها الزبون لطلبها؛
  - لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة و إرسالها للزبون لفحصها و الحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء؛
  - الخدمة البنكية غير قابلة للاستدعاء مرة ثانية في حالة وجود عيوب أو أخطاء عند تقديمها، ففي هذه الحالة الإعتذار و ترضية الزبون هما البديل الوحيد أمام موظف البنك؛
  - جودة الخدمة البنكية غير قابلة للفحص قبل تقديمها من طرف موظف البنك إلى الزبون؛
  - تقديم الخدمة البنكية لا يأخذ شكلاً نمطياً محددًا، حيث تختلف طريقة تقديم الخدمة و درجة تفاعل موظف البنك من زبون لآخر.
- أما عن العناصر المميزة للخدمات البنكية عن نظيراتها من الخدمات، فيمكن إبرازها فيما يلي:<sup>3</sup>
  - **الاعتماد على الودائع:** تعتمد البنوك على الودائع في تأدية جميع خدماتها البنكية وهي تمثل المصدر الأساسي لتمويل البنك وتحقيق أرباحه؛
  - **أهمية الانتشار الجغرافي:** وذلك من خلال انتشار الفروع البنكية بشكل متناسب لتقديم الخدمات البنكية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في مناطقهم؛

<sup>1</sup> خصيري محسن أحمد، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 38-39.

<sup>2</sup> حداد عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> بالاعتماد على:

- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 233-234.

- الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

- **تعدد وتنوع الخدمات البنكية:** إن الخدمات التي تقدم من قبل البنوك كثيرة ومتنوعة ، لذا فعلى البنك تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات البنكية التي تلبي تنوع احتياجات الزبائن من الاحتياجات التمويلية باختلاف أنواعهم وتواجههم الجغرافي؛
- **تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات:** الخدمات البنكية لا تختلف إلا في حدود قليلة جداً، فهي تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية. مثلاً الخدمات البنكية التالية تكاد تكون نمطية في بنوك مختلفة: الحساب الجاري، القروض بمختلف أنواعها، حساب التوفير... الخ. و هذه أول مشكلة تسويقية تواجه أي بنك حيث يدفعه ذلك إلى محاولة التميز عن المنافسين بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية؛
- **شدة المنافسة بين البنوك:** تشتد المنافسة بين البنوك في الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب عدد أكبر منهم، الأمر الذي يصعب من مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من التنافسية نظراً للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك؛
- **أهمية عنصر الثقة في البنك:** نظراً لحساسية التعامل في الأموال فإن خسارة البنك في أحد العمليات المالية قد تنشئ خوفاً لدى الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية الناتجة عن تخوف الزبائن و تحولهم إلى بنوك أخرى، كما أن عجز البنك عن تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن؛
- **التوازن بين النمو والمخاطر:** بمعنى أن أي عمل بنكي يتصف بالضرورة إيجاد توازن بين توسع نشاطه ودرجة المخاطر التي يتحملها البنك، باعتبار أن البنك مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة ومتبادلة بين الزبون والبنك. إذن من أولى مسؤوليات البنك أن يجري نوعاً من التوازن بين توسع النشاط البنكي وبين أعباء هذا التوسع؛
- **ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية و النقدية للدولة:** إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز البنكي و النشاط الاقتصادي تجعل كلاً منهما يؤثر و يتأثر بالآخر فبناءً على الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات و يستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والإئتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعية، و من خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات و الأدوات و ينعكس ذلك على طبيعة المنتجات و الخدمات البنكية التي تقدمها.

ونظرا لطبيعة الخدمات البنكية وخصائصها التي تطرقنا إليها سابقا، فهي تحتاج إلى جهود تسويقية مبنية على برامج محددة أكثر حساسية من تلك المعدة لتسويق السلع المادية، لذا قد يكون من المناسب في هذا الصدد التعرف على كيفية تسويقها في فيما يلي.

### المطلب الثاني: مفهوم التسويق البنكي ووظائفه

إن الحديث عن التسويق البنكي يقتضي تحديد مفهومه، ومن ثم أهم وظائفه، كما يلي:

#### أولا: مفهوم التسويق البنكي

توجد عدة تعاريف للتسويق البنكي من طرف الاقتصاديين، ويرجع ذلك لتعدد خلفياتهم واختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها لعملية التسويق البنكي، و فيما يلي نستعرض أهم التعاريف:

- عرف التسويق البنكي على أنه ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك، أيا كان موقعهم و أيا كان العمل الذي يقومون به، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك إلى الزبون، سواء إقراضا أو اقتراضا أو خدمات بنكية متنوعة، ويعمل على إشباع رغبات واحتياجات الزبون ودوافعه المستمرة<sup>1</sup>.
- كما عرف على أنه مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغة خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، والتي تشكل دائما فرصا سوقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمات البنكية<sup>2</sup>.
- كما عرف على أنه ذلك النشاط الرئيسي والوظيفة الفعالة التي على ضوءها تحدد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته، وكذا الاستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين لكسب زبائن جدد عن طريق أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرتقبين<sup>3</sup>.
- كما ينظر إلى التسويق البنكي على أنه الفلسفة التي تهدف من خلالها البنوك إلى إرضاء الزبون وتحقيق الأرباح فضلا عن تأمين إطار متماسك وفعال يتم تنفيذه بمسؤولية اجتماعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خضير محسن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> المعلا ناجي، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، عمان، 1994، ص19

<sup>3</sup> لخضر عزي، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص190.

<sup>4</sup> طالب علاء فرحان، العطار فؤادي حمودي، شياع حسام حسين، المزيج التسويقي المصرفي وأثره على بناء الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص66.

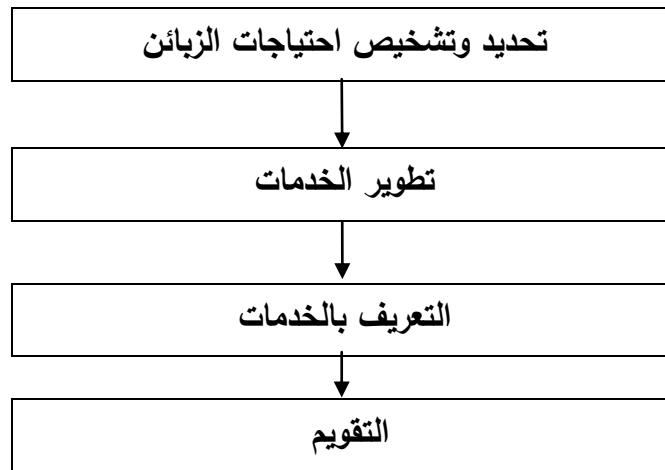
- بينما هناك من يعتبر التسويق البنكي من الأنشطة الرئيسية في البنوك، ذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها الأنشطة الأخرى في البنوك، والتي على أساسها يتم رسم الخطط واتخاذ القرارات، خاصة في الآونة الأخيرة أين يشهد العالم تطورات تكنولوجية وثورة معلوماتية وانفتاحا اقتصاديا<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يتبين لنا أن التسويق البنكي هو مجموعة الأنشطة التي تمارس من طرف كل العاملين في البنك بهدف:

- تحقيق ربحية للبنك من خلال تقديم خدمات بنكية تساهم في إشباع رغبات الزبائن بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي تحققها البنوك المنافسة؛
- تكييف البنوك وجعلها أكثر مرونة في الاستجابة لمتغيرات البيئة البنكية خاصة التكنولوجية والتغيرات في أذواق الزبائن المرافقة لذلك؛
- توفير قاعدة من المعلومات تمكن من الاطلاع الدائم على البنوك المنافسة لتحديد الاستراتيجيات التسويقية التي تمكن من الصمود أمامها.

استنادا لما تقدم يمكن توضيح التسويق البنكي بأبسط أشكاله من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1) : حقيقة العملية التسويقية بشكل مبسط



المصدر: جلد سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 193.

<sup>1</sup> زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 02، 2003، ص 9.

من خلال الشكل يتبين أن التسويق البنكي ليس بالنشاط الذي يبدأ من البنك وينتهي عنده ، بل هو نشاط ديناميكي متواصل يبدأ بتحديد احتياجات الزبائن للتمكن من تقديم وتطوير خدماته البنكية بما يتماشى مع رغباتهم، و من ثم يتم التعريف بهذه الخدمات عن طريق الأساليب الترويجية ، ليتم بعد ذلك تقويمها.

أما عن أهم الأسباب التي تستدعي تطبيق التسويق بالبنوك فهي كالآتي:<sup>1</sup>

- أن الخدمات البنكية تنفرد ببعض الخصائص منها حساسيتها للمتغيرات البيئية، بالإضافة إلى عدم الملموسية وعدم القابلية للتخزين....، وتعكس هذه الخصائص أهمية الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم والعرض، وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية متميزة؛
- أن البنوك التي تستخدم التسويق تكون أكثر استعدادا لمواجهة منافسة البنوك الأخرى، ذلك لأن الجهود التسويقية هي وحدها الكفيلة بتحقيق استمرار الزبون في التعامل مع البنك لأطول فترة والعمل المستمر على تحسين صورة البنك في السوق؛
- التغيرات المستمرة في بيئة البنك، فالبيئة التي تتنافس في ظلها البنوك تتسم بدوام التغير، والحقيقة أن الزبون البنكي تتغير حاجاته من فترة لأخرى، خاصة مع بروز احتياجات جديدة بمرور الوقت نتيجة التطورات التكنولوجية .

### ثانيا: وظائف التسويق البنكي

للتسويق البنكي ثلاث وظائف يمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 9-10

الجدول رقم(1-2): وظائف التسويق البنكي

الوظيفة	لمن توجه ؟	العمل المطلوب
المعرفة والفهم <b>Le savoir</b>	- موظفي البنك - الزبائن - المنافسين	- الإهتمام بأفكار موظفي البنك وولائهم لأنهم مصدر تجديد هام. - جمع الأفكار المتعددة حول الزبائن: • متابعة شكاويهم وتحليلها؛ • إجراء مقابلات وتحديدها؛ • إجراء إستقصاء على عينة منهم؛ - معرفة المنافسين وبماذا يقوموا وبماذا تتميز خدماتهم
التوجه <b>I'orientation</b>	- إختيار : • السيناريو • الميدان • الوسائل	- صياغة الأهداف التسويقية، ويتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا نفعل؟ - أين يمكن أن ننفذ ذلك ؟ ومن الذي يمكن أن يعهد إليه ذلك ؟ - الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل المستعملة.
<b>Le savoir faire</b>	- جذب الزبائن - زعزعة المنافسين - تجنيد موظفي البنك	- إختيار الأسواق المستهدفة . - صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

المصدر: ربحي كريمة، تسويق الخدمات المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -الواقع والتحديات، جامعة الشلف، ديسمبر 2004، ص369.

من خلال الجدول نستنتج أن التسويق البنكي من خلال وظائفه الرئيسية الثلاثة يساهم في:

- تصميم وتقديم خدمات ومنتجات بنكية ملائمة لاحتياجات الزبائن؛
- بناء صورة إيجابية عن البنك والعاملين فيه، ومن ثم المحافظة على سمعته أمام زبائنه؛
- الإطلاع الدائم على البنوك المنافسة، للحفاظ على مكانة متميزة في السوق البنكي.

و تعد إدارة التسويق في البنك المحرك الفعلي للعمليات البنكية، فبموجب هذه الإدارة تتم مراقبة ومتابعة المعلومات المستمدة من البيئة البنكية ومعرفة الانطباع الأولي للزبون عن الخدمات البنكية ومدى رضاه عنها، فهي تمثل حجر الأساس في بناء وتصميم قرارات واستراتيجيات البنك التسويقية، إذ يتأتى ذلك باعتبار أن المسوقين هم حلقة الوصل بين البنك وبيئته<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن العملية التسويقية في البنك تنطلق من تعريف وتحديد متطلبات الزبائن لصياغة المزيج التسويقي الملائم نظرا للأهمية المعتبرة التي يحتلها هذا الأخير في أي برنامج تسويقي.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات البنكية

تهدف الأنشطة التسويقية في البنك إلى إشباع حاجات الزبائن ومن ثم زيادة ربحية البنك، وتعتبر الأهداف التسويقية إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية للبنك إضافة إلى السياسات التسويقية البنكية أو ما يصطلح عليها بالمزيج التسويقي.

وقد ظهر مصطلح المزيج التسويقي لأول مرة على يد البروفيسور جيروم ماكارثي Jerome Mccarthy\* (1962)<sup>2</sup>، ويعرف على أنه مجموعة من الوسائل التي يمكن السيطرة عليها لغرض إدارة وتوجيه البيئة التسويقية المتغيرة وغير المسيطر عليها والتي تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف، يتبين أن عناصر المزيج التسويقي هي: المنتج، السعر، الترويج و التوزيع، إذ تتمثل في مجموعة الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه. غير أن هذا النموذج تعرض لانتقادات شديدة من قبل الباحثين في مجال الخدمات، حيث أجمع هؤلاء على أن هذا المزيج وبصيغته التقليدية الموروثة عن القطاع الصناعي لا تصلح أن تطبق في قطاع الخدمات لاسيما في قطاع الخدمات البنكية، لهذا يتوجب تكييفه لعدة أسباب منها:<sup>4</sup>

- أن المزيج التسويقي تم تطويره أصلا للمؤسسات الصناعية ( السلع الملموسة) ولم يتم التطرق أبدا إلى الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية؛

<sup>1</sup> البروراري نزار عبد المجيد، البرنزجي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 149.

\* جيروم ماكارثي Jerome Mccarthy بروفييسور أمريكي في التسويق، وهو مؤلف الكتاب الأكثر تأثيرا في التسويق " أساسيات التسويق".  
<sup>2</sup> أبو تايه صباح محمود، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 95.

<sup>3</sup> طالب علاء فرحان، العطار فؤادي حمودي، شياح حسام حسين، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>4</sup> الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- أن عناصر المزيج التسويقي التقليدي ضيقة لا تصلح تماما لتسويق الخدمات وهذا ما ينطبق بالفعل على قطاع الخدمات البنكية؛
- اعتقاد ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات أن المزيج التسويقي بصورته الحالية لا يلبي معظم احتياجاتهم.

ونتيجة لهذه الانتقادات برز اتجاه جديد في الفكر التسويقي أشار إلى ضرورة تعزيزه بعناصر أخرى تدعمه وتزيد من سعة نطاقه بما ينسجم مع طبيعة وخصائص الخدمات البنكية ليحتوي بذلك المزيج التسويقي الموسع على سبعة عناصر تعرف بـ (7ps) ، تتمثل العناصر المضافة في:

- الأفراد (people)؛
- الدليل المادي أو البيئة المادية للبنك (physical evidence)؛
- عملية تقديم الخدمة البنكية (process).

وهذا ما اتفق عليه مجموعة من المفكرين الاقتصاديين المتخصصين في التسويق، بينما هناك آخرون أضافوا عنصرا جديدا هو: خدمة الزبون، وبذلك أصبح المزيج التسويقي للخدمات البنكية مكونا من ثمانية عناصر<sup>1</sup>، سبعة منها تبدأ بالحرف (p)، وواحد يبدأ بالحرف (c) وفي ما يلي عرض موجز لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي للخدمة البنكية:<sup>2</sup>

### 1. المنتج و الخدمة البنكية:

يعتبر المنتج و الخدمة البنكية عاملا مهما في سياسة المزيج التسويقي، فهو عبارة عن المواصفات المادية التي تكون في جوهره وقد يكون مجموع الملامح المكملة للمنتج مثل طريقه عرضه أو تقديمه. و يختلف المنتج أو الخدمة في البنك عنه في المؤسسات الصناعية، ذلك لأن الخدمة غير ملموسة، وبالتالي فإن إرضاء الزبون يتم بتأدية البنك للخدمة التي يتوخاها منه الزبون.

فالخدمة البنكية لا يتم إعدادها بدلالة ما يستطيع البنك تقديمه، وإنما بدلالة ما يطلبه ويرغب فيه الزبائن، وبما أن البنك هو مؤسسة متعددة الخدمات، فتتحدد الاستراتيجيات والسياسات التي يتبناها البنك في

<sup>1</sup> طالب علاء فرحان ، العطار فؤادي حمودي، شياح حسام حسين ، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>2</sup> بالاعتماد على:

- الصميدعي محمود جاسم ، يوسف ردينة عثمان ، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 255-257.

- طالب علاء فرحان ، العطار فؤادي حمودي، شياح حسام حسين ، مرجع سبق ذكره، ص84-85

- العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص314.

تسويق وبيع ما ينتجه من خدمات بنوع وخصائص كل منها ومدى تعددها ونوعية الزبائن الذي يتعامل معهم.

## 2. السعر:

يقصد بالسعر البنكي الفوائد والعمولات والأجور التي يتقاضاها البنك كافة نظير الخدمات البنكية التي يقدمها للزبائن، فهو يعبر عن ذلك المبلغ النقدي المدفوع لقاء الحصول على الخدمة البنكية كما يعتبر مؤشرا محددًا لربحية البنك ومبيعاته.

و يتأثر سعر لبعض الخدمات البنكية بمجموعة من السياسات التي تفرضها السلطات النقدية للدولة، عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي، حيث يقوم هذا الأخير بتحديد سعر بعض الخدمات البنكية كسعر الفائدة.

و يعد السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي المؤثر في السوق، لذلك نجد أن ما يشغل البنوك ليس فقط البحث والتقصي من أجل تقديم خدمة للسوق، وإنما هي السياسة السعرية التي تتضمن ربحا مقبولا للبنك مع تحقيق رضا الزبائن.

## 3. الترويج:

يمثل الترويج النظام الاتصالي في عملية التسويق البنكي، فمن خلال النشاط الترويجي تتدفق المعلومات بين الأطراف ذات العلاقة، فالبنك بحاجة إلى التعريف بخدماته الحالية أو المحتملة وتوضيح خصائصها ومجالات التميز فيها، فضلا عن تعريف الجمهور بها وبالطرق والوسائل التي تمكن أفرادها من الحصول على هذه الخدمات، وقد عرف الترويج بأنه الاتصال الذي يبني ويحافظ على العلاقات مع الزبون من خلال إعلام وإقناع الجمهور بوجهة نظر البنك بصورة أكثر إيجابية وقبول، وقد عرفه البعض الآخر على أنه تنسيق جهود البنك جميعها لبناء قنوات من المعلومات ومستويات مرغوب فيها من الإقناع لغرض بيع الخدمة.

ويعتمد الترويج على مجموعة من الوسائل يطلق عليها المزيج الترويجي، الذي يتكون من العناصر التالية: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات.

#### 4. التوزيع:

يشير التوزيع في الخدمات البنكية إلى المكان أو الوسيلة التي يتمكن البنك من خلالها أن يجعل خدماته متاحة أمام الزبائن، فهو النشاط الذي يضيف على الخدمة البنكية منفعتها المكانية والزمانية، و يتعلق بكافة الجهود التي يبذلها البنك لأجل توصيل خدماته إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، لأجل تحقيق وزيادة رضا الزبائن وولائهم، و زيادة مردودية البنك من خلال تعظيم الأرباح، تخفيض التكاليف والمخاطر وغيرها.

ويتم توزيع الخدمات البنكية عبر منافذ أو قنوات التوزيع\* التقليدية المتمثلة في فروع البنك، أو من خلال قنوات التوزيع الحديثة التي ظهرت نتيجة لثورة الإعلام والاتصال مثل الصراف الآلي، الأنترنت...

#### 5. المشاركون أو العنصر البشري:

إن الصناعة البنكية تتسم بالدقة والتعقيد في آن واحد، فهي صناعة عالية التقنيات، ولكنها في نفس الوقت تحتاج إلى لمسات إنسانية في التعامل مع الزبائن.

و يتضمن المشاركون أو العنصر البشري كافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة البنكية وتسهيل انسيابها للزبون، وبما أن الخدمة البنكية تتميز ببعدها الشخصي، فإنه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في آلية إنتاج الخدمة التي ينجم عنها إرضاء الزبون بالخدمات البنكية المقدمة.

ويتمثل دور العنصر البشري في إنتاج الخدمة البنكية وتقديمها للزبائن في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها البنك ومن ثم متابعة سلوكهم، كمل يقوم بإجراء بحوث تسويقية.

#### 6. الدليل المادي:

عرف الدليل المادي على أنه البيئة المادية للبنك والمحيطه بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة مضافا إليها أية عناصر مادية ملموسة تستخدم للاتصال ودعم الخدمة.

و يعتبر دوره مهما في عملية التبادل لتأثيره على أحكام الزبائن حول البنك، ويضم العناصر التالية:

- البيئة المادية ( الدليل المادي الأساسي): كالأثاث، الديكور الداخلي للبنك،... الخ؛
- المعدات: التي تسهل عمليات تقديم الخدمات، كالصراف الآلي، آلات عد النقود،... الخ؛
- الأشياء الملموسة الأخرى: كبطاقات الائتمان، الشيكات، الأوراق،... الخ.

\* منافذ التوزيع هي مجموعة الوسائل والأنشطة التي تعمل على جعل الخدمات متاحة للزبائن في المكان والزمان الذي يرغبون فيه.

## 7. عمليات تقديم الخدمة :

تشمل هذه الآليات كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء عرض وتقديم الخدمة البنكية، أو هي الإجراءات والميكانيزمات المؤدية إلى تقديم الخدمة البنكية في ظروف ملائمة للزبون البنكي. فالزبون البنكي لا يكتفي أن يقتنع بمستوى الخدمة البنكية التي يتلقاها، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدي به الخدمة، لذا يجب على إدارة البنك أن تأخذ في الحسبان رأي الزبون في تحديد العمليات الخاصة بكل خدمة.

كما أن فورية تسليم الخدمة البنكية، يمكن استخدامها كميزة في إنتاج الخدمات التي تلاقي احتياجات الزبون الحالية أي التعديل في الخدمة المقدمة حسب الزبون.

## 8. خدمة الزبون:

تحتاج خدمة الزبون أن يكون العاملون مدربين تدريباً عالياً من أجل تزويد الزبائن بالخدمات التي يطلبونها و بأفضل الأساليب، و محاولة تلبية متطلباتهم إلى أبعد حد لمطابقة توقعاتهم، و هذا يخلق ميزة تنافسية للخدمة و ذلك بتكوين علاقة اتصال شخصية ما بين الزبون و مزود الخدمة، و هي فرصة لتزويد الزبون بخدمات ممتازة.

و لابد من الإشارة إلى أن ضعف التدريب للعاملين مزودي الخدمات قد ينعكس بشكل سلبي على جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي فمن الممكن أن يؤدي إلى تدمير العلاقة ما بين البنك و الزبون، فالزبون يكون في حالة استياء إذا كان هناك عجز في الأداء عما يتوقعه ومن المحتمل أن يترك التعامل مع البنك في المستقبل، أما إذا كان الأداء مطابقاً لتوقعاته فإنه سيكون راضياً إلا أنه قد يتحول إلى بنك آخر يقدم الخدمة نفسها، بينما إذا تجاوز الأداء ما هو متوقع أو تخطى التوقعات فإن الزبون يكون على درجة عالية من الرضا وهذا الرضا يخلق نوعاً من الترابط العاطفي والولاء للبنك.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البنوك من خلال التسويق تكون أكثر استعداداً لمواجهة منافسة البنوك الأخرى، فالبيئة التي تتنافس في ظلها البنوك تتسم بدوام التغيير، خاصة مع بروز احتياجات جديدة بمرور الوقت نتيجة التطورات التكنولوجية، فالجهود التسويقية كفيلة بتحقيق استمرار الزبون في التعامل مع البنك لأطول فترة والعمل المستمر على زيادة القدرة التنافسية للبنك.

## المبحث الثالث:

## القدرة التنافسية للبنوك

ترجع بداية ظهور و تداول مفهوم القدرة التنافسية و أساليب دعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم القدرة التنافسية و انتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر \* M.Porter الرائدة في هذا المجال و التي اهتمت بدراسة استراتيجيات التنافس و أساليب تدعيم القدرة التنافسية من خلال المداخل الثلاثة المعروفة و هي: مدخل القيادة بالتكلفة أو مدخل الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، إستراتيجية التميز و كذا إستراتيجية التركيز، باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام البنك يمكنه اختيار أحسنها<sup>1</sup>.

وفيما يلي يتم التعرف على كل من مفهومي القدرة التنافسية والميزة التنافسية للبنك، ليتم بعدها التعرف على الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك، وفي الأخير يتم تحديد أهم متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك.

## المطلب الأول: القدرة التنافسية والميزة التنافسية

من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى ادوارد شامبرلين \*\* Edward CHAMBERLIN (1939) ثم إلى فيليب سالزنيك \*\*\* SELZNICK Philip (1959) الذي ربط الميزة بالقدرة التنافسية، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث تم وصف الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها، ثم وضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية من قبل بعض المفكرين الاقتصاديين منهم بورتر M.PORTER حيث اعتبر أنها تعد هدفا إستراتيجيا، ذلك لأن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة<sup>2</sup>.

\* PORTER Michael هو بروفييسور في استراتيجية المؤسسة في جامعة هارفارد، ويشتهر بدراساته المتعلقة بكيفية حصول المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال أفضل تحكم مع القوى التي تشكل البيئة التنافسية.  
<sup>1</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص270.

\*\* CHAMBERLIN Edward هو اقتصادي أمريكي ساهم في تطوير نظرية جديدة للتجارة الدولية لا سيما في مجال المنافسة، مساهمته الأكثر أهمية هي "نظرية المنافسة الاحتكارية" التي نشرها في عام 1933.

\*\*\* SELZNICK Philip كان بروفييسور في علم الاجتماع والقانون في جامعة كاليفورنيا، عرف بأعماله المتعلقة بنظرية المؤسسة، علم الاجتماع والقانون، ألف العديد من الكتب بما في ذلك المتلفة بالقيادة في المؤسسة.

<sup>2</sup> بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص05.

وفيما يلي نتعرف على كل من مفهومي القدرة التنافسية والميزة التنافسية للبنك:

### أولاً: مفهوم القدرة التنافسية للبنك

رغم التطرق إلى القدرة التنافسية من قبل العديد من المفكرين الاقتصاديين إلا أنه لم يتم الوصول إلى إعطاء تعريف محدد، وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف :

- تعرف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومناافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز<sup>1</sup>.

- وتعرف القدرة التنافسية من وجهة نظر البنوك على أنها القدرة على مواجهة المنافسين وزيادة الحصة السوقية، بينما يراها الزبائن على أنها جاذبية المنتج أو الخدمة البنكية التي تقدمها البنوك وتجعل الزبون يفضلها على غيرها<sup>2</sup>.

يعتبر هذا التعريف أشمل من الذي سبقه فهو يوضح أن القدرة التنافسية يمكن النظر إليها من زاويتين من وجهة نظر البنك والتي تظهر من خلال الحصة السوقية، ومن وجهة نظر الزبائن عن طريق المنتجات والخدمات البنكية المقدمة لهم.

- من جهة أخرى، عرفت القدرة التنافسية على أنها قدرة وفرص البنوك الراهنة والمستقبلية على تصميم، إنتاج وتسويق منتجات في بيئاتهم المحيطة بهم، والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أن القدرة التنافسية تعتمد على خصائص سعرية وأخرى غير سعرية.

- كما هناك من يرى أن القدرة التنافسية للبنك هي الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق البنكية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

<sup>2</sup> edara-eg.net consulté le 11/04/2012 à 19:42.

<sup>3</sup> خياري زهية، شاوي شافية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص 03.

<sup>4</sup> طه طارق، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص117.

- أما (BCG) \* فقد خلص إلى أن المؤسسات الأكثر تنافسية في مجالها (بما فيها البنوك) هي التي تعرف كيف تتعلم، تستثمر و تبذل بشكل أحسن و أسرع من منافسيها ، فتمكن من تمرير خياراتها الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب نظاما للمعلومات فعالا، إستراتيجية ملائمة وموارد متناسبة مع حجم التحديات<sup>1</sup>.

إذ حاولنا تحليل أفكار (BCG) في القدرة التنافسية نجدها تنطبق إلى ضرورة توفر نظام للمعلومات، يساهم في ربط البنك ببيئته، ومنه نستنتج الصلة الوثيقة بين القدرة التنافسية للبنوك وتوفر المعلومة المناسبة، فيجب على البنوك أن تكون **يقظة** بما يجري في بيئتها.

من خلال ماتقدم يمكننا استنتاج التعريف التالي للقدرة التنافسية:

تمثل القدرة التنافسية قدرة البنك على تقديم خدمات ومنتجات بنكية متميزة عن تلك التي تقدمها البنوك المنافسة، تمكنه من زيادة حصته السوقية والحفاظ على موقعه في السوق التنافسي.

وللقدرة التنافسية شقان:

أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، أما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولاشك ان النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للزبون وكسب رضاه وولائه ومن ثم زيادة الحصة السوقية للبنك<sup>2</sup>.

و يعتبر البنك قادرا على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن. لذلك فإن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، و لكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

\* BOSTON CONSULTING GROUP أو مجموعة بوسطن الاستشارية هي شركة أنشأت سنة 1963، تقدم استشارات استراتيجية، وتعتبر من أهم الشركات الاستشارية.

<sup>1</sup> بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص06.

<sup>2</sup> بربش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد3، ديسمبر 2005، ص260-261.

الجدول رقم (1-3): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
<p>قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركز وقيمة تنافسية للبنك.</p>	<p>1- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق.</p>
	<p>2- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة.</p>
	<p>3- قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.</p>
	<p>4- قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة.</p>
	<p>5- قدرة تسويقية: أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى الزبائن لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم.</p>
	<p>6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع.</p>
	<p>7- قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير والتحسين المستمر.</p>

المصدر: بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك

الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 272.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية للبنك

تسعى البنوك جاهدة أن تكون متقدمة في صنع الميزة التنافسية من خلال المزج بين الخبرة والكفاءة، من أجل تحقيق أداء متميز يساهم في رفع القدرة التنافسية للبنوك.

- ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة البنوك على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للبنوك الأخرى، وتتحقق إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع البنك على قيمة أعلى من منافسيه<sup>1</sup>.
  - كما تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>2</sup>.
  - إن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن<sup>3</sup>.
  - وتتميز الميزة التنافسية للخدمة البنكية بالخصائص التالية:<sup>4</sup>
    - أن يتولى الزبون نفسه تقييمها، فالميزة التي لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح؛
    - ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة؛
    - توفر الموارد والامكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية؛
    - أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها.
- و من أهم العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية للبنوك في العصر الحالي ما يلي:
- ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها خلق فرص جديدة في طرق تقديم وتسويق الخدمات البنكية المقدمة للزبائن؛
  - تغير أو ظهور حاجات جديدة للزبائن تبعاً للتغيرات التكنولوجية بما يؤدي إلى تعديل أو تنمية الميزة التنافسية أو بعث ميزة تنافسية جديدة، وذلك عبر استقصاء آراء الزبائن أو البعض منهم لتفضيلاتهم الجديدة؛

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004/2003، ص13.  
<sup>2</sup> PORTER Micheal, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, edition DUNOD , paris, 1999 ,p49.

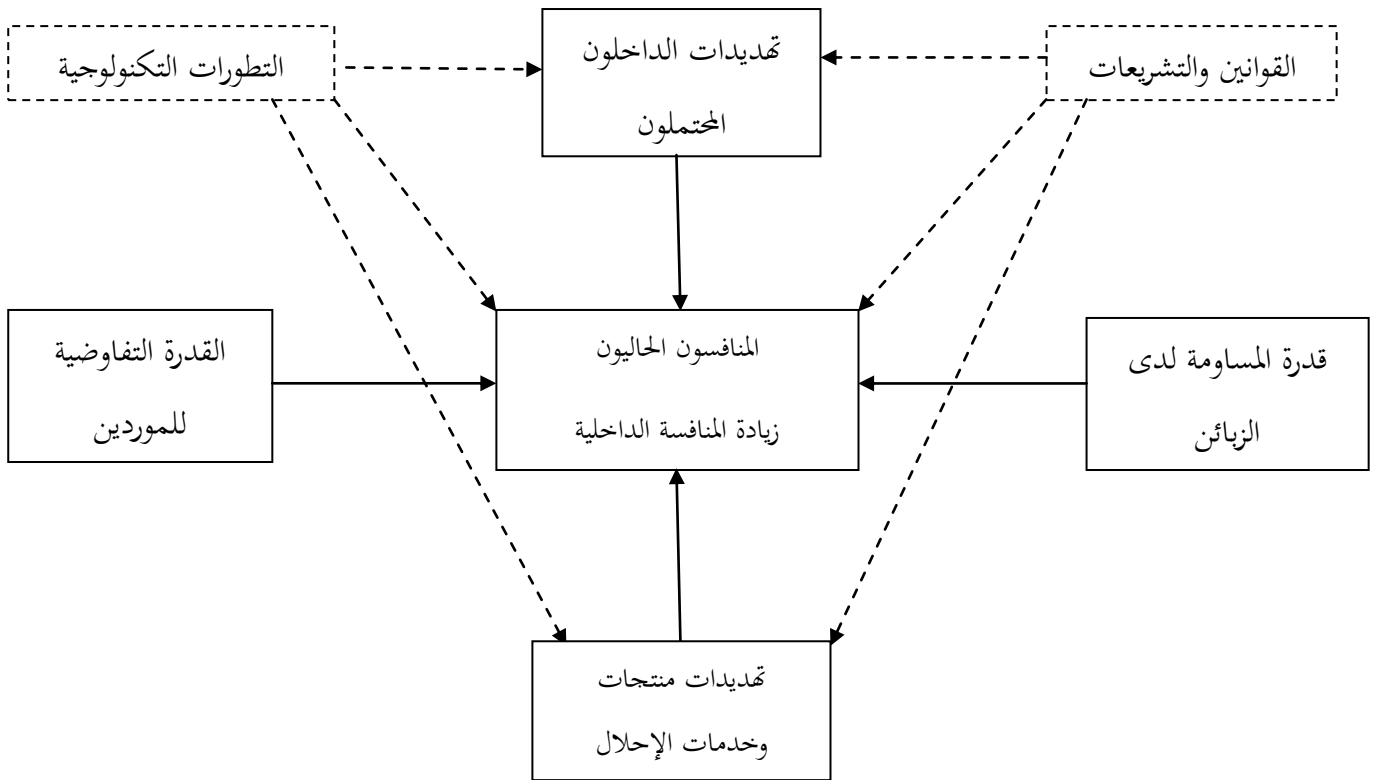
<sup>3</sup> مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص 12.  
<sup>4</sup> مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص93-94.

- ظهور طرق جديدة في قطاع الخدمات البنكية، إضافة إلى إيجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن ( الأنترنت مثلا)، وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية جديدة.

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للبنوك

قبل الخوض في الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها البنوك، وجبت الإشارة إلى القوى المؤثرة على المنافسة بين البنوك، حيث يرى بورتر M.PORTER أن المنافسة في أي صناعة، ماهي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس، هذه القوى هي التي تتحكم فيها وتؤثر في درجتها. وعلى غرار الصناعات الأخرى ينطبق هذا النموذج على الصناعات البنكية، ويمكن توضيح هذه القوى في الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-2): قوى المنافسة المؤثرة على الصناعة البنكية حسب بورتر M.Porter



Source : ZOLLINGER Monique, LAMARQUE Eric, **Marketing et stratégie de la banque**, édition DUNOD, Paris , 5eme edition, 2008, p181.

و فيما يلي شرح لهذه القوى<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- Micheal porter, Op cit, p214-215.
- ZOLLINGER Monique, LAMARQUE Éric, op cit, p180-182.

1. المنافسة بين البنوك الحالية: نميز هنا بين نوعين من المنافسة:

- **منافسة داخلية:** و هي نتيجة تعدد البنوك في السوق المحلية، إلى جانب وجود منافسة أخرى من البنوك الأجنبية العاملة في ذلك البلد التي تتمتع عموما بميزة الدعم الفني والمعلوماتي من مراكزها الرئيسية، الأمر الذي يضعها في موقع تنافسي أفضل.
  - **منافسة خارجية:** تأتي هذه المنافسة بشكل رئيسي من بنوك خارج الحدود، استفادت وتستفيد من مزايا الانفتاح و التحرر، و تكون هذه المنافسة من بنوك تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية.
- وتزداد حدة المنافسة للأسباب التالية:

- ارتفاع عدد البنوك الناشطة في السوق البنكية يؤدي إلى زيادة المنافس؛
- درجة التمرکز في السوق البنكية، فسيطرة قلة من المنافسين على معظم الحصص السوقية يرفع من درجة المنافسة.

2. **تهديدات دخول منافسين جدد:** تتأثر المنافسة بدخول بنوك جديدة، والتي تشكل تهديدا للبنوك القائمة أين تجذب زبائنها وتفتك منها حصصا إضافية.

3. **تهديدات منتجات وخدمات الإحلال:** تؤثر خاصية إحلال منتجات وخدمات بديلة محل منتجات أخرى على أرباح البنوك، وبالتالي على وضعياتها التنافسية.

4. **قدرة المساومة لدى الزبائن:** يعتبر الزبائن إحدى أهم القوى المؤثرة على المنافسة بين البنوك، وذلك من خلال قدرتهم على مساومتها وتأثيرهم على ربحيتها ويكون ذلك إما بالمطالبة بأسعار منخفضة، جودة عالية أو بالمزيد من الخدمات.

5. **القدرة التفاوضية للموردين:** و تعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على البنك، وتزداد قدرتهم التفاوضية عندما يزودون البنك بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

و تمكن الاستراتيجية التنافسية من إيصال البنوك إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال التعريف التالي لاستراتيجية التنافس:

استراتيجية التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.

وفيما يلي أهم الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر M.PORTER:

### أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

ترفع التكلفة الأقل من درجة منافسة البنك من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية له<sup>2</sup>، وتهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين<sup>3</sup>، ويركز البنك من خلالها على تخفيض أسعار خدماته مقارنة بأسعار خدمات البنوك المنافسة، و من ثم يصبح البنك قائداً في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية يعجز المنافسين عن تحقيقها.

و تحقق هذه الاستراتيجية للبنك العديد من المزايا نذكر منها:<sup>4</sup>

- **فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين:** البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل، تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
  - **فيما يتعلق بالزبائن:** البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن، حيث لايمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
  - **فيما يتعلق بالموردين:** البنوك التي تقدم خدمات بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.
  - **فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين:** البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض أسعار خدماتها ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
  - **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل مقارنة مع منافسيها يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- من خلال ما سبق نتضح أن التكلفة الأقل توفر نوعا من الحماية للبنك ضد كل أنواع التنافس الخمس.

<sup>1</sup> مرسى نبيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 227.  
<sup>2</sup> البشير عبد الكريم، براهيمية ابراهيم، تكنولوجيا الإنتاج كمصدر لميزة التكلفة الأقل، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة وتكوين المزايا التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، 2007، ص 08.  
<sup>3</sup> مرسى نبيل محمد، مرجع سبق ذكره، ص234.  
<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص234-235.

### ثانياً: استراتيجية التمايز

ضمن هذه الإستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للزبائن، خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها<sup>1</sup>، وتتعكس في سعر أعلى يكون الزبائن راغبين ومستعدين لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة. ومن أهم مجالات التميز: التميز على أساس التفوق التكنولوجي.

إن التحكم في إستراتيجية التمييز معناه مواجهة قوى التنافس من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين و الداخلين الجدد: فإن إستراتيجية التميز تسمح بوضع البنك في مأمن من حدة المنافسة و ذلك بسبب ولاء الزبائن للبنك.
- فيما يتعلق بالزبائن: توفر إستراتيجية التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب ولاء الزبائن، مما ينتج عليه حساسية أقل للأسعار، أي أن الزبائن لا ينظرون إلى المنتجات المنافسة لعدم توفر فيهم المواصفات المماثلة .
- فيما يتعلق بالموردين: تضمن إستراتيجية التميز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجازاة سلطة الموردين.
- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: يحصل البنك الذي خدماته متميزة على ولاء الزبائن، ويكون في وضع أفضل من منافسيه في مواجهة المنتجات البديلة.

ويمكن القول أن هذه الاستراتيجية تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة مقارنة بالمنتجات الأخرى؛
- في حالة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز؛
- عندما تتعدد استخدامات المنتج لتتوافق مع حاجات الزبائن.

### ثالثاً: استراتيجية التركيز

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على فئة معينة من الزبائن، أي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي<sup>3</sup>، فقد يركز البنك على تقديم خدمات تلبي احتياجات

<sup>1</sup> أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> الركباني كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 163-164.

<sup>3</sup> مرسي نبيل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 239.

مختلفة عن الآخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على نطاق أوسع<sup>1</sup>.

ويتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- تميز بشكل أفضل، بحيث تشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

ويمكن تبني هذا الاستراتيجية في الحالات التالية:

- في حالة وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص؛
- عندما لا تسمح موارد البنك إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

رابعاً: تكامل استراتيجية التكلفة الأقل والتميز:

بعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت المؤسسات بما فيها البنوك أن الدمج بين الإستراتيجيات هو الأجدر بالتبني للاستفادة أكبر من مزاياهما، كذلك فإن المنفعة الأساسية المتحققة للبنك الذي يتبنى الإستراتيجيتين معا تكمن في صعوبة محاكاة وتقليد المنافسين للمزايا التي يمتلكها هذه البنوك، حيث تمكن هذه الإستراتيجية من تزويد الزبائن بنوعين من القيمة: تمايز المنتج و بأقل الأسعار في نفس الوقت<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك

تتمثل أهم متطلبات تدعيم القدرات التنافسية للبنوك فيما يلي<sup>3</sup>:

أولاً: مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي

لاشك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات البنكية، و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء، بما يتواءم

<sup>1</sup> الركباني كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>2</sup> عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص 187.

<sup>3</sup> بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 317-313.

مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن الحادي والعشرين. حيث أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للبنوك، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من الزبائن. كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

و عليه فقد أصبحت البنوك مطالبة ببذل المزيد من الجهود لتدعيم قدرتها التنافسية، حتى أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمراً مرهوناً بنجاحها في الاعتماد على تكنولوجيا حديثة.

### ثانياً: تطوير و تنويع الخدمات البنكية

في ظل المنافسة المحترمة التي أصبحت تواجهها البنوك، يعد لزاماً على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة والمحافظة على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بزبائنها.

### ثالثاً: الارتقاء بالعنصر البشري

غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية في العمل البنكي، فعلى الرغم من الجهود التي تبذل من قبل البنوك لتطوير الخدمة البنكية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواءم معها تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية .

### رابعاً: تطوير التسويق البنكي

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي أمراً ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة البنكية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة و من أهم ركائز التسويق البنكي التي يجب التركيز عليها:

- السعي نحو الزبون بمعرفة احتياجاته و رغباته؛
- تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات و احتياجات الزبائن بشكل مستمر؛
- وذلك من خلال استخدام أساليب و أدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة؛

- مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة من السوق البنكي و التي تتضمن قياس انطباعات الزبائن عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له و رضاهم عنه و تحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها؛
- تهيئة بيئة مناسبة للزبائن تمكن البنك من الاحتفاظ بهم، من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع لدى الزبون عن طريق انتقاء من يتعامل مع الزبائن ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة، الذكاء، الثقة والكفاءة.

#### خامسا: الاهتمام بإدارة المخاطر

في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور التكنولوجي السريع، لا بد أن تركز في مضمونها على إدارة المخاطر و لاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة و هي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها عمل البنوك؛
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة و اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب و هو ما يتطلب جهداً متواصلاً؛
- تدريب الكوادر في البنك بصفة مستمرة في هذا المجال؛
- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر.

سادسا: ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات لجمع المعلومات الدقيقة و الكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة و وضع تصور شامل للأوضاع في البيئة البنكية.

حيث تعتبر المعلومات احد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة بما فيها البنوك، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، و تؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت و مجال وطرق الاستخدام.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا هذا الفصل نخلص إلى وضع النقاط التالية:

- تمثل البيئة البنكية مجموعة الكيانات والظروف المؤثرة على نشاط البنوك، تمثل المنافسة من الكيانات المؤثرة للغاية عليه، وتشهد البيئة الحالية العديد من المتغيرات التي على البنوك التكيف معها من أهمها : الثورة التكنولوجية، زيادة حدة المنافسة، العولمة وزيادة قوة الزبائن؛
- تتميز الخدمات التي تقدمها البنوك بحساسيتها للمتغيرات البيئية، فهي تحتاج إلى جهود تسويقية متميزة، حيث يعد التسويق البنكي نشاطا ديناميكيا متوصلا يبدأ بتحديد احتياجات الزبائن للتمكن من تقديم وتطوير خدماته البنكية بما يتماشى مع رغباتهم بالاستجابة لمتغيرات البيئة البنكية خاصة التكنولوجية منها والتغيرات في أذواق الزبائن المرافقة لذلك، كما يساهم في توفير قاعدة من المعلومات تمكن من الاطلاع الدائم على البنوك المنافسة لتحديد الأساليب التي تمكن من الصمود أمامها؛
- تمثل القدرة التنافسية للبنك القدرة على مواجهة المنافسين، بناؤها يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية؛
- يتطلب تدعيم القدرة التنافسية للبنوك العديد من العوامل، أهمها مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي، ويتحقق ذلك من خلال توفر معلومات دقيقة و في الوقت المناسب حول التكنولوجيا الجديدة وكذا تلك المستعملة من قبل المنافسين. أما عن كيفية الحصول على هذه المعلومات والأداة التي تمكن البنوك من ذلك فتتمثل في اليقظة التكنولوجية التي سننتعرف إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

اليقظة التكنولوجية وأثرها

على القدرة التنافسية

للبنوك

## تمهيد الفصل:

تعتبر الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تشهدها البيئة البنكية من التحديات الكبيرة التي تواجه البنوك خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة، فيجب أن تكون هذه الأخيرة على دراية بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها على العموم ولدى منافسيها على الخصوص، مما يحتم عليها البحث عن طرق للكشف عن بيئتها ووسائل لتدعيم مصادر معلوماتها لمواكبة هذه التطورات التكنولوجية التي أصبحت أمرا حتميا من اجل اكتساب ميزة تنافسية، وتساهم اليقظة التكنولوجية في ذلك، من خلال رصد كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية التي تهتم البنوك حاليا ومستقبلا، و تزودها بمعلومات حولها للاستفادة منها.

و سنحاول في هذا الفصل أن نقلي الضوء على هذه الأداة وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك من خلال التعرض للنقاط التالية:

- المبحث الاول: مدخل لليقظة؛
- المبحث الثاني: اليقظة التكنولوجية و أهميتها للبنوك؛
- المبحث الثالث: التطورات التكنولوجية في المجال البنكي وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك.

## المبحث الأول:

## مدخل إلى اليقظة

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وسنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء عليها من خلال التعرض للنقاط التالية: ماهية اليقظة، أنواع، وظائف وأهداف اليقظة، المعلومة كمورد أساسي في اليقظة وتنظيم خلية اليقظة.

## المطلب الأول: ماهية اليقظة

سنتعرف فيما يلي على مفهوم اليقظة، أهميتها لنوضح بعد ذلك الفرق بينها وبين الذكاء الإقتصادي.

## أولاً: مفهوم اليقظة

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة وماتعنيه في مجال إدارة الأعمال، نوضح أصل و معنى هذا المصطلح في حد ذاته.

نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين، وفي اللغة نقول تَيْقِظُ تَيْقِظًا لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضا اليقظ والمتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة. ويستعمل التيقظ أيضا بغض النظر عن الحالة العادية للشخص، للإشارة إلى الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة اليقظ على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويُقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حديد رتيبة، حديد نوفيل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص189.

و ظهرت اليقظة في بداية الثمانينات، وهي اليوم تتطور في ظل اقتصاد سائر في طريق العولمة، أين تبحث المؤسسات عن السبل للحفاظ و زيادة أدائها التنافسي من خلال التكيف المستمر مع التغيرات البيئية، خاصة في ظل التغيرات المتزايدة (التكنولوجيا الجديدة، تغير احتياجات الزبائن، زيادة حدة المنافسة....). ومهما كان حجم المؤسسة ومهما كان قطاع نشاطها يجب أن يكون لها معلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار<sup>1</sup>.

و لقد حظيت اليقظة بمجموعة من التعاريف، نستعرض أهمها فيما يلي:

- حسب **Business dictionary** اليقظة هي رصد دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للكشف المبكر على الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على الخطط الحالية و المستقبلية لها<sup>2</sup>.
- أما جاكوبياك **F.JAKOBIAK**\* فيرى أن اليقظة هي ملاحظة وتحليل البيئة، ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة لاستعمالها في اتخاذ القرار<sup>3</sup>.
- كما تعرف اليقظة على أنها العملية التي يتم من خلالها إعلام المؤسسة بطريقة استباقية ومنظمة، بكل تطور حاصل في بيئتها من أجل تكيف أفضل مع هذه التطورات<sup>4</sup>.
- اليقظة هي ذلك النشاط الذي يسمح باستقطاب، جمع، تحليل ومن ثم نشر المعلومات لأصحاب المصلحة للمساعدة في اتخاذ القرار، فهي أداة تساهم في كشف وتوقع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية....<sup>5</sup>.
- اليقظة هي الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية<sup>6</sup>.
- اليقظة هي نشاط مستمر و متكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> BERNART Jean-Pierre, **Les contours de la veille**, Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol 45, 2008/4, p32.

<sup>2</sup> [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) consulté le 01/02/2012 à 17 :31.

\* JAKOBIAK François هو مؤسس شركة (Exploitation des Informations Stratégiques) EXISTRAT سنة 1994، وهو بروفييسور محاضر في كبرى المعاهد والجامعات متخصص في اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي و الإبداع نشر عشرة كتب في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك هو مستشار يقدم أدوات عملية لتنفيذ اليقظة التكنولوجية والتنافسية والذكاء الاقتصادي.

<sup>3</sup> JAKOBIAK François, **l'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, éditions d'organisation, paris, 2001, p65.

<sup>4</sup> LAURENCE Marie, FASAN Caron, **Accompagner l'innovation dans les entreprises : De la veille technologique à la veille usage anticipative**, La Revue des Sciences de Gestion, n°231-232, 2008/3, p19.

<sup>5</sup> SABATTE Dominique, **La veille une activité encore trop méconnue**, Les cahiers de la veille, janvier 2011, (www.economie.gouv.fr consulté le 02/02/2012 à 15 :46).

<sup>6</sup> حديد رتيبة، حديد نوفيل، مرجع سبق ذكره ، ص189.

<sup>7</sup> خليل عبد الرزاق، بوعبدلي أحلام، **الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2005، ص 04.

• اليقظة هي أداة عملياتية -استراتيجية، تزود المؤسسة بمعلومات تساعد في السيرورة العملياتية للمؤسسة (تطوير المنتجات، الإبداع، .....)، وكذا في سيرورة اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تزويدها بمعلومات قادرة على توجيه قرارات المؤسسة على المدى الطويل<sup>1</sup>.  
من خلال التعاريف المقدمة، يمكن القول بأن اليقظة هي سيرورة مستمرة ترتبط بتسيير المعلومة (استقطاب، جمع، تحليل ونشر)، تسمح باستباق و رصد التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف اتخاذ القرار الأمثل من خلال استغلال الفرص وتفادي التهديدات ومن ثم زيادة تنافسية المؤسسة.

و من خلال التعاريف السابقة لليقظة، نجد أن نشاطات اليقظة تركز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها (les 3A de la veille)<sup>2</sup>:

1. تنبيهه (Alerter): كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات و المشاكل الناشئة؛
2. تكيف (Adapter): ضبط الموارد وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار؛
3. تصرف (Agir): حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وذلك باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية وقانونية نحن أمام اليقظة، أما إذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس.

### ثانيا: أهمية اليقظة

إن الوعي بأهمية اليقظة شيء حديث نسبيا، فالعولمة والتدفق السريع للمعلومات أدى إلى تسارع التغيرات الاقتصادية، لذا فإنه من الضروري على المؤسسة أن تكون يقظة بفضل هذه الأداة.

حيث تسمح اليقظة بمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة بالنظر لبيئتها، والأهم من ذلك:<sup>3</sup>

- الإطلاع على الفرص التي توفرها البيئة وفي الوقت المناسب؛
- استباق التطورات الحاصلة في البيئة؛
- إتاحة الوقت للتصرف ورد الفعل.

<sup>1</sup> CETTIH Abdelkader, **la veille stratégique: un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude**, mémoire de magister, option management, université de Laghouat, 2005, p43.

<sup>2</sup> DUMAS Léonard, **La veille Marketing en hôtellerie une pratique de gestion à explorer**, Revue Téoros, laboratoire de recherche et d'intervention en hôtellerie et restauration , Vol. 23 N° 3, Octobre 2004, p03.

<sup>3</sup> HENRY Véronique, **Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche**, Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication, ENSSIB Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Lyon, 1998, p20.

أما عن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛
- تسمح اليقظة بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح اليقظة بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- اليقظة أداة استراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة، ومن المنافسة في السوق؛
- اليقظة أداة للتنافسية تسمح باستباق والتفوق على المنافسين، تستطيع المؤسسة من خلالها تنمية العديد من المزايا التنافسية فهي تمكن من التحسين المستمر في السلع والخدمات، ومن ثم تحسين علاقاتها مع زبائنها ومورديها.

وهناك من يرى بأن اليقظة تساهم في إعطاء مفاتيح للعمل، فهي تزود المؤسسة بمعلومات استراتيجية وفي منظورها الصحيح وكذا بيانات مفهومة ومنظمة تساعد في اتخاذ القرار. فهي تساهم في تقديم المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.<sup>2</sup>

### ثالثاً: الذكاء الاقتصادي واليقظة

يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة من العمليات المنسقة: بحث، معالجة وتوزيع المعلومات إلى الأعوان الاقتصاديين، هذه المعلومات يتم الحصول عليها بشكل قانوني في أفضل الظروف من حيث الوقت، الجودة والتكلفة<sup>3</sup>، فهو نظام للحوكمة يهدف إلى التحكم في المعلومات الاستراتيجية الرامية إلى تعزيز تنافسية وأمن الاقتصاد ككل<sup>4</sup>.

و يحدث أحيانا الخلط بين مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي، في حين أن اليقظة أداة أما الذكاء الاقتصادي فهو نظام كامل، كما أن الذكاء الاقتصادي يتجاوز اليقظة بعملية حماية المعلومات وصياغة مؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية.

<sup>1</sup> حديد رتيبة، حديد نوفيل، مرجع سبق ذكره، ص196.

<sup>2</sup> BERNART Jean-Pierre, op.cit, p33.

<sup>3</sup> PATEYRON Emmanuel, **la veille stratégique**, édition Economica, paris, 1998, p13.

<sup>4</sup> EL HAUD Naima, **L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante**, Revue internationale d'intelligence économique, Vol 3, 2011/2, p180.

حيث يرى جاكوبياك F.JAKOBIAK أن الذكاء الاقتصادي مجال واسع يتكون من كل من اليقظة التكنولوجية والتنافسية<sup>1</sup> ، أي يعتبر اليقظة عنصرا من عناصر الذكاء الاقتصادي، فمنذ الثمانينات أخذ الذكاء الاقتصادي بعض الأهمية، و كانت اليقظة التكنولوجية بمثابة أحد العناصر الممهدة له ، فقد أحس مديرو المؤسسات بضرورة دراسة السوق و المنافسة ، خاصة الإعتماد على التطور التكنولوجي من خلال إجراء بحوث للوصول إلى ملاحظة مستمرة للمحيط المعقد و المتغير .

إذن يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي يوجه لكل المؤسسة، و يستعمل من طرف الكل، على عكس اليقظة حيث يكون التخصص فيها حسب الأهداف الجزئية للمؤسسة، يقظة تكنولوجية أين تهتم فقط بالأمور التكنولوجية، يقظة التنافسية أين تهتم فقط بالمنافسين، وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: أنواع، وظائف وأهداف اليقظة

بعد الإلمام بماهية اليقظة نتعرف فيما يلي على أنواع، وظائف وأهداف اليقظة.

#### أولا: أنواع اليقظة

- تقسم اليقظة حسب الحالات الزمنية إلى أربعة أنواع:<sup>2</sup>

- **اليقظة الدائمة La veille permanente**: هي اليقظة التي تكون في كل وقت، تعمل بمثابة رادار، وتسمح بالنقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار في البيئة.
- **اليقظة الدورية La veille périodique**: هي رصد منتظم للهدف، تختلف حسب الهدف ودورية مصادر المعلومات، وتظهر المعلومات المرجوة منها في التقارير، الدراسات والمجلات، والمنشورات المتخصصة.
- **اليقظة الموسمية La veille occasionnelle**: هي مراقبة منظمة للمواقع المستهدفة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قد حددت الهدف الواجب مراقبته دوما.
- **اليقظة المضبوطة (الدقيقة) La veille ponctuelle**: هي مراقبة وتحليل الهدف في وقت معين ضمن سياق معين.

<sup>1</sup> JAKOBIAK François , op.cit, p40.

<sup>2</sup> MIAUX Jean-François, **Mise en oeuvre d'une activité de veille: Le cas de Réseau Ferré de France**, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010, p 17-18.

- و حسب (Patrice Allain-Dupré, Nathalie Duhard (1996)\*، هناك نوعين من اليقظة:<sup>1</sup>
  - اليقظة الإيجابية **la veille positive** : يتم التعامل في هذا النوع من اليقظة مع المعلومات غير المنتشرة من قبل، خاصة المعلومات الرمادية، والتي تكون في أغلب الأحيان شفوية وغير موثقة.
  - اليقظة السلبية **La veille négative**: يتم التعامل هنا مع المعلومات التي نشرت من قبل، والموثقة.

و إلى جانب هذين النوعين يمكن إضافة نوع آخر هو اليقظة الهجومية **la veille offensive**، هذه الأخيرة تستخدم آليات سريعة وهجومية لحيازة معلومات تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة.

- كما رأينا هناك أنواع مختلفة من اليقظة، إلا أن هناك إجماع كبير من قبل العديد من المؤلفين على الأنواع التالية:

#### - اليقظة التنافسية **La veille concurrentielle**:

اليقظة التنافسية هي ذلك النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات، وتهدف إلى معرفة الأداء الحالي للمنافس، استراتيجيته المنافسة، أهداف وقدرات المنافس الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس<sup>2</sup>.

#### - اليقظة التكنولوجية **La veille technologique**:

اليقظة التكنولوجية هي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، ظهور معدات وآلات جديدة....)<sup>3</sup>، وسنتعرف على هذا النوع بالتفصيل في المبحث الموالي.

\* Patrice Allain-Dupré هو محاضر في المدرسة المتعددة التقنيات بفرنسا متخصص في الاستراتيجية والمعلومة حامل لشهادة ليسانس في الأدب و دكتوراه في الاقتصاد، أما Nathalie Duhard فهي مسيرة شركة Nathalie Duhard التي بدأت نشاطها بفرنسا سنة 1992، وهي متخصصة في دراسات السوق و الدراسات الاستقصائية، ألفا معا كتاب سنة 1997 تحت عنوان *Les armes secrètes de la décision - La gestion de l'information au service de la performance économique*.

<sup>1</sup> LUDOVIC François et LEVY Julien, **L'intelligence économique outil de marketing: un enjeu organisationnel**, Market Management, Vol.3, 2003/1, p03.

<sup>2</sup> حديد رتيبة، حديد نوفيل، مرجع سبق ذكره، ص 189-190.

<sup>3</sup> VERNÉ Gérard, **la veille technologique : une ardente nécessité**, Département de management, Université Laval ([www.fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca) consulté le 04/08/2012 à 00 :45).

### – اليقظة التجارية *La veille commerciale*:

في هذا النوع من اليقظة يتم التركيز على الاحتياجات المتغيرة للزبائن على المدى الطويل، وكذا تطور العلاقة بين المؤسسة والزيائن، كما يتم تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد من انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة<sup>1</sup>.

### – اليقظة الاجتماعية *La veille sociétale*:

تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. ويهدف هذا النوع من اليقظة إلى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، فهي تمنح<sup>2</sup>:

❖ مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛

❖ سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

### – يقظة صورة المؤسسة *la veille image*:

تهدف إلى رصد الطريقة التي ينظر بها إلى المؤسسة من قبل الموردين، الزبائن، جمعيات المستهلكين، وهي يقظة ذات طابع دفاعي، تسمح برصد الشائعات التي تدور حول المؤسسة للتعامل معها بطريقة فورية، وفي الحالات القصوى يتم تشكيل خلية للأزمة<sup>3</sup>.

### – اليقظة البيئية *la veille environnementale*:

وتضم باقي عناصر البيئة التي لم يتم التعرض إليها في الأنواع السابقة، أي تتعلق بباقي عناصر البيئة الكلية للمؤسسة، وهي مراقبة والتيقظ للتطورات والتغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية... التي تؤثر في نشاط المؤسسة. ويعد التعامل مع هذا النوع من اليقظة شيئا صعبا، لأنها تتعلق بجزء كبير نوعا ما من البيئة المتبقية، فعلى المؤسسة التعامل بدقة مع المعلومات المنتقاة ومعالجتها وتحليلها لئيم إرسالها إلى متخذ القرار.

<sup>1</sup> SAUVANN Chalus , Marie-Christine, **Risques inhérents aux insuffisances de veille commerciale dans les projets de création d'entreprise Étude de 15 cas de création d'entreprise de petite dimension**, Market Management, Vol. 7, 2007/3, p05.

<sup>2</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص11.

<sup>3</sup> FLANDROIS Julien, POTRON Christophe, EMAN Pascal, MANIGOT Luc, **La fonction veille et ses outils**, les matinales, cycle03, 2005, p06

## ثانيا: وظائف وأهداف اليقظة

اقترح COHEN Corine \* خمس وظائف وأهداف لليقظة:<sup>1</sup>

### 1. الوظيفة الاستباقية *La fonction anticipative*:

الغرض من اليقظة هو استباق التهديدات والفرص التي تنشأ في البيئة. فمصادر التهديدات والفرص كثيرة ومتنوعة، فمثلا يمكن أن يكون مصدر التهديدات هو المنافسون كما يمكن أن يكون التشريعات الجديدة. أما الفرص فقد تأتي مثلا من إمكانية الاستحواذ على أسواق جديدة، ظهور تكنولوجيا جديدة. إن هذه الوظيفة تهدف إلى أفضل استباق التهديدات لتجنبها، و كذا للفرص لاستغلالها. وبالتالي فهي تمكن هذه تحقيق استجابة أفضل، وتحسن القدرة على التكيف.

### 2. الوظيفة الاعلامية *La fonction informative*:

تقدم اليقظة معلومات، هذه الأخيرة يجب أن تكون ملائمة وتلبي احتياجات المؤسسة، قد تتعلق هذه المعلومات بالدراسات والابحاث التي يقوم بها المنافسون، وقد تكون المعلومات المقدمة من اليقظة معالجة أو لازالت على صورتها الخام .

إن الهدف من الوظيفة الإعلامية هو تلبية احتياجات المؤسسة من المعلومات. فهي تسمح بالحصول على أفضل فهم للبيئة، ودراية أفضل لخطط ونوايا المنافسين، وتقلل من حالة عدم التأكد في صنع القرار.

### 3. الوظيفة التحليلية والتركيبية *La fonction analytique et synthétique*:

الوظيفة الثالثة لليقظة هي تحليل المعلومات التي تم جمعها، ومن ثم عملية التركيب الذي بدوره يكمل التحليل: ذلك لأنه يسمح بوصل المعلومات غير متجانسة و إعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

### 4. وظيفة التشكيل *La fonction de mise en forme*:

الوظيفة الرابعة لليقظة هي تنسيق المعلومات وتحليلها و توليفها. وتهدف عملية التشكيل في فهم المعرفة التي تم نشرها.

### 5. وظيفة الاتصال *La fonction de communication*:

تسمح هذه الوظيفة بتقديم المعلومات التي تم جمعها، تحليلها، توليفها إلى الأشخاص المناسبين، وتسهيل انسيابها.

\* Corine COHEN بروفييسور في الاستراتيجية و إدارة التسويق في جامعة موناكو، تقدم محاضرات في كل من: معهد العلوم السياسية بـ Aix-en-Provence، المدرسة العليا للتجارة بباريس وكذا في المعهد العالي للتسويق الفاخر بباريس، لها عدة مؤلفات حول اليقظة والذكاء الاستراتيجي.

<sup>1</sup> MIAUX Jean-François , op.cit., p 19-20.

### المطلب الثالث: المعلومة كمورد أساسي في اليقظة

لقد أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، الذي يعتبر التغير الشديد أهم سماته، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، يجب أن تجمع و تنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من المعلومات.

وتعرف المعلومة على أنها البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها قيمة حقيقية أو مدركة لقراراته ولتصرفاته<sup>1</sup>. و ما يميز المعلومة عن بقية الموارد الأخرى بالمؤسسة أنها مورد يمكن إعادة استغلاله، وحين يتم استدعاء المعلومات واستخدامها فإنها لا تفقد قيمتها حيث تكتسب المعلومات قيمة من خلال عمليات استخدامها<sup>2</sup>، هذا من جهة.

من جهة أخرى تهدف اليقظة إلى تقليل درجة عدم التأكد، مع استباق الأحداث المستقبلية من خلال توفير المعلومات الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، لذا فتمثل المعلومة موردا رئيسيا في عملية اليقظة.

فالتحقيق مستوى أداء معين يجب اعتبار المعلومات كمادة خام تستوجب التسيير بدقة كأبي مورد في المؤسسة: تستدعي تحديد الاحتياجات، تحديد مصادر المعلومات<sup>3</sup>، والتحكم في مختلف عمليات استغلال البيانات<sup>4</sup>.

لذا فإن إدارة المعلومة هو مطلب رئيسي للمؤسسات التي تسعى إلى ضمان استدامتها، حيث أكد بورتر M.Porter على أنه يجب إعطاء المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب<sup>5</sup>.

و تمثل إدارة المعلومة مجموعة الجهود الرامية إلى تسيير المعلومة المستمدة من البيئة لتوقع وضعية معينة أو معرفة الاتجاه العام لما يحصل في البيئة من أجل التكيف. بعدما تخضع لعمليات بحث، جمع، معالجة، توزيع....، ويتمثل الهدف الأساسي للمعلومات في الكشف عن الفرص والتهديدات، وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أبريل 2006، ص 1221.

<sup>2</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مرجع سبق ذكره، ص 13.

\* هناك مصدرين أساسيين لمعلومات اليقظة هما: المصادر الوثائقية أو كما تدعى كذلك باليقظة الوثائقية، وتتمثل أهم هذه المصادر: الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، الكتب، بنوك المعلومات، المنشورات، الدراسات العامة التي يقوم بها المختصون. والمصادر الميدانية أين يتم الحصول على معلومات اليقظة من المصادر التالية: المعارض، قاعات الاستقبال، الموردين، المحاضرات، المؤتمرات.

<sup>4</sup> CETTIH Abdelkader, op.cit, p39.

<sup>5</sup>DEPAUW Jeremy, **La Gestion de l'Information des organisations: analyse de définitions et conceptualisation**, cahier de la documentation, Bladen voor documentatie , 2006/4 , p02.

<sup>6</sup> PATEYRON Emmanuel, op.cit, p08.

ويجب على المؤسسة إدارة المعلومات بشكل دائم، وتحديد المعلومات الضرورية في عملها، حيث تواجه المؤسسة كما هائلا من المعلومات ولكن لا يمكن معالجتها كلها، كما أن معالجتها لا تكون بطريقة موحدة فحسب نوع المعلومة و أهميتها<sup>1</sup>.

و في مجال إدارة المعلومة، تتميز اليقظة بمايلي<sup>2</sup>:

- تختص اليقظة بالمعلومات المساعدة على اتخاذ القرار ( pour faire quoi )؛
- تخضع المعلومات لقواعد زمنية صارمة (pour quand)؛
- لا تهتم اليقظة فقط بالمعلومات الرسمية بل تعتمد كذلك على المعلومات غير الرسمية\* .

و حسب **H.Lesca\*\***، تنقسم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة إلى ثلاثة أقسام<sup>3</sup>:

- **معلومات مصدرها المؤسسة وتستخدم داخلها:** تسمح بمعرفة كيفية سير العمل في المؤسسة ومن ثم توجيه الجهود الفردية نحو أهداف المسطرة؛
- **معلومات مستمدة من البيئة وتستخدم في المؤسسة:** يجب الإنصات الدائم لما يجري في البيئة لكي لا تتفاجأ المؤسسة وبالتالي تتكيف مع التغيرات، لأن المعلومة تعتبر ضرورية لتصميم الاستراتيجية؛
- **معلومات مصدرها المؤسسة وموجهة للخارج:** تهدف إلى تنمية العلاقات بين المؤسسات.

و للمعلومة ثلاث مستويات هي<sup>4</sup>:

1. **المعلومة البيضاء:** تمثل 80 % من المعلومات المتاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة، وهي متاحة لكل من يطلبها؛
2. **المعلومة الرمادية:** تمثل 15% من المعلومات المتاحة، تتميز بصعوبة الوصول إليها أو معرفة وجودها من عدمه، يمكن الوصول إليها عن طريق تقنيات متقدمة؛
3. **المعلومة السوداء:** لا تمثل سوى 5 % من المعلومات المتاحة، وهي غير منتشرة، سرية ومحمية، يمكن الحصول عليها عن طريق التجسس.

<sup>1</sup> ibid, p 59.

<sup>2</sup> BERNART Jean-Pierre, op.cit, p33.

\* المعلومات الرسمية مصادرها مفتوحة ومتاحة تتمثل أساسا في الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، قواعد البيانات، الدراسات وبنوك المعلومات. وكلما كانت المعلومة رسمية ومعروفة كانت ذات أهمية أقل. أما المعلومات غير رسمية فمصادرها مغلقة يصعب الوصول إليها، وتصبح المعلومات غير الرسمية قابلة للاستعمال بعد أن تتم معالجتها، تتمثل أهم مصادرها في: المنافسين، الزبائن، الموردين، البعثات والرحلات الدراسية، المحاضرات، الندوات، المؤتمرات، الجمعيات المهنية والنقابات.

\*\* Humbert Lesca هو بروفيسور في الجامعة الفرنسية Pierre-Mendès، مدير أبحاث الدكتوراه، كما هو مستشار لكبرى الشركات، له عدة مؤلفات متعلقة أساسا باليقظة وإدارة المعلومة.

<sup>3</sup> PATEYRON Emmanuel, op.cit, 26-27.

<sup>4</sup> MIAUX Jean-François , op.cit, p30-31.

وتجدر الإشارة أنه قيمة المعلومة تتوقف على :

- قدرة المصدر على توفير كمية كبيرة ومتنوعة من المعلومات القيمة؛
- قدرة المصدر على تقديم معلومات جديدة ومنهجية وبصفة مستمرة؛
- قدرة المصدر على توفير معلومات دقيقة وموضوعية.

#### المطلب الرابع: تنظيم خلية لليقظة

إن تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي متطلبات خلية اليقظة؟
- من هم الأعوان الذين يقومون بهذه العملية؟
- ماهي مراحل عملية اليقظة؟
- ماهي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بها؟

#### أولاً: متطلبات خلية اليقظة

تتطلب خلية اليقظة موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية:<sup>1</sup>

#### • وسائل تقنية:

تتطلب خلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها، تخزينها ونشرها، ففي كل خطوة من الخطوات يتم استخدام برمجيات ملائمة.

ولا تستطيع أي مؤسسة جمع و تخزين المعلومات، تحليلها و نشرها و الاستفادة منها بدون توفر أساليب و تقنيات حديثة و متطورة، ومن هنا تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في خلية اليقظة.

#### • موارد مالية:

تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، وذلك لأن تكلفة التعامل مع المعلومات معتبرة، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية: تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب)، وتكلفة المقتنيات (الكتب والمراجع، والاشتراكات،...).

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- MIAUX Jean-François , op.cit. , p 37-38.  
- FLANDROIS Julien, POTRON Christophe, EMAN Pascal, MANIGOT Luc, op.cit, p09.

- موارد بشرية: تتطلب خلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية، يطلق عليهم أعوان اليقظة:

#### – مسؤول عملية اليقظة **Le responsable de la veille**:

يعتبر هذا العون ممثلاً رئيسياً في عملية اليقظة، يتمثل دوره في تحسيس وتوعية جميع العاملين وكذا نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، لضمان توجيه الجهود نحو أهداف المؤسسة واحتياجاتها من المعلومات، مع تحديد الاحتياجات الجديدة لإثراء وباستمرار عملية جمع المعلومات. ويشترط أن يكون هذا العون قادراً على بناء منهجية سليمة لمعالجة المعلومات، وكذا توجيه التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى نتائج، مع إيصال نتائج اليقظة إلى صناع القرار وتقييم مدى فعالية اليقظة.

#### – الملاحظون ( المراقبون أو المستشعرون) **Les observateurs**:

يتمثل دورهم في جمع المعلومات الخام ووضعها في نظام اليقظة، كما يقومون بتقييم المعلومات المجمعة، ويعتبر دورهم مكملًا لدور الخبراء.

#### – الخبراء **Les experts**:

إذا لم يكن الملاحظون قادرين على تقييم المعلومات المجمعة، أو في حالة ما إذا كان المعلومات تجمع بصفة آلية يقوم الخبير بعملية تقييمها ووضعها في موضعها الصحيح قبل نشرها، ويعتمد الخبير على الأساليب التقنية لدراسة النتائج بسرعة، وتكون له قدرة كبيرة على حل المشاكل عند حدوثها. وتجدر الإشارة إلى أن الخبير قد يكون من داخل المؤسسة كما قد يكون من خارجها.

#### – عملاء اليقظة **Les clients de la veille**:

ليكون نظام اليقظة فعالاً يجب أن يشارك عملاء اليقظة أو المستفيدون من معلومات اليقظة بأرائهم حول هذه المعلومات التي تقدم لهم، للتأكد من أن هذه المعلومات تطابق احتياجاتهم المحددة سلفاً، ومن ثم إغلاق حلقة اليقظة.

وبالرغم من تعدد الأعوان، إلا أن القدرة على تجميع، تصنيف، تحليل ومعالجة المعلومات تفوق قدرتهم، فعمليات اليقظة لا تنحصر على هذه الفئة فقط، بل هي عمل جماعي يجب أن يشارك فيه كل فرد في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية.

### ثانياً: وسائل اليقظة

تتمثل أهم وسائل اليقظة فيما يلي:

#### • القياس المقارن أو المقارنة المرجعية\*:

يعرف David KEARNS المدير العام لشركة Rank القياس المقارن على أنها سيرورة تقييم مستمرة لمنتجات المؤسسة، خدماتها، عملياتها مقارنة بالمنافسين الأكثر جدية والمؤسسات الرائدة. في حين أعطى Robert c Camp الذي قاد برنامج المقارنة المرجعية في هذه الشركة تعريفاً عملياً أكثر: هو البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط محدد، تسمح بضمان التفوق<sup>1</sup>.

فهو عملية مستمرة تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات في أي مجال وفي أية دولة؛
- مقارنة أداء العمليات المختلفة في المؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات المماثلة بهدف الوصول إلى أحسن النتائج؛
- مقارنة الخدمة المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها المنافسون؛
- مقارنة الأساليب المختلفة لتحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والأكثر مناسبة للتطبيق؛

- تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والتكيف مع هذه الاتجاهات؛

- مقابلة احتياجات الزبون بشكل يفوق توقعاته.

و يعتبر القياس المقارن طريقة تنافسية، يبرز دورها من خلال إدراك المؤسسة أن هناك فجوة بينها وبين غيرها من المؤسسات المنافسة، هذه الفجوة قد تكون فرصة يجب اكتشافها أو تهديداً يجب تجنبه. فيجب معرفة المزيد عن التكنولوجيا المستعملة في هذا المجال من قبل المنافسين ومقارنتها مع تلك المستعملة في المؤسسة.

#### • الأنترنت كوسيلة لليقظة:

بفضل الأنترنت أصبحت المؤسسة قادرة على الحصول واستغلال كم هائل من المعلومات، مع نشر المعلومات على مستوى عالمي مع تكلفة منخفضة.

\*باللغة الفرنسية يسمى L'étalonnage concurrentiel، وبالإنجليزية Benchmarking.

<sup>1</sup> JAKOBIAK François, op.cit, p213.

<sup>2</sup> حوري زهية، قياس جودة الخدمات والقياس المقارن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، ماي 2011، ص11-12.

إن الأنترنت هي مصدر متميز للمعلومات، وتمثل حالياً أهم وسيلة من وسائل اليقظة، ذلك للأسباب

التالية:<sup>1</sup>

- 80 إلى 95 % من المعلومات متاحة للعلن، سهلة الوصول ومجانية؛
- تحتوي على كم هائل من المعلومات تخص مختلف المجالات؛
- أغلب المعلومات المتاحة حديثة؛
- المعلومات متاحة على صيغة الكترونية وبالتالي جاهزة للاستغلال (التحليل، التخزين ومن ثم النشر)؛
- حجم المعلومات المتاحة وكذا تعدد مصادرها يسمح بالتأكد من صحتها.

تقريباً كل أنواع المعلومات يتم الوصول إليها بسهولة عبر شبكة الأنترنت، لكن المعلومات المهمة والحاسمة بالنسبة للمؤسسة لا تكون منظمة أو مراجعة، ولكن تكون صعبة الكشف على شكل إشارات ضعيفة \* *des signaux faibles* ، وكلما كانت الإشارة استباقية كلما كان شدتها ضعيفة وكانت قيمتها كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

فالإشارات الضعيفة لا يمكن استغلالها بصفة مباشرة، ولكنها تسمح بالكشف عن الاتجاهات وتقدم معلومات ذات قيمة استباقية عالية.

### ثالثاً: سيرورة اليقظة

هناك إجماع من قبل المفكرين على أن سيرورة اليقظة تضم خمس مراحل رئيسية تتمثل فيمايلي:<sup>2</sup>

- تحديد الاحتياجات من المعلومات؛
- البحث وجمع المعلومات؛
- معالجة المعلومات؛
- نشر المعلومات؛
- رسملة المعلومات.

<sup>1</sup> MARTINET Frederik, MONTEAU Antoine, **la mise en place d'une cellule de veille sur internet**, KB Krawl, Avril 2008, p 02.

\* الإشارات الضعيفة هي معلومات تتعلق بأحد عناصر البيئة ذات الأهمية والتأثير الكبيرين على المؤسسة، ولكنها غير واضحة فيجب البحث عن المعلومات المكتملة لها من أجل التأكد منها.

<sup>2</sup> MIAUX Jean-François, op.cit, p29- 32.

### 1. تحديد الاحتياجات من المعلومات **La détermination des besoins en information**:

- يطلق على هذه المرحلة "الاستهداف" le ciblage، وهي خطوة رئيسية في عملية اليقظة تهدف إلى:
- تحديد نطاق اليقظة ومن ثم توجيه سيرورتها؛
  - تحديد أولويات عملية اليقظة ( خاصة في حالة ضيق الوقت)؛
  - تحديث الاحتياجات من المعلومات، ذلك لأن المؤسسات تنشط في بيئة متغيرة وبالتالي فإن الاحتياجات تتغير لذا فهي تتطلب التحديث المستمر، فتحديد الاحتياجات من المعلومات هي عملية ديناميكية ويجب تجديدها باستمرار.
- كل هذا من أجل ضمان أن الخطوات التالية سوف تجلب قيمة مضافة حقيقية للمؤسسة .

### 2. البحث وجمع المعلومات **La recherche et la collecte de l'information** :

- بعد تحديد الاحتياجات من المعلومات، تبدأ عملية البحث و جمع المعلومات، وتتعلق هذه المرحلة من عملية اليقظة بطبيعة المعلومة، عدد و جودة مصادر المعلومات وكذا المعلومات التي تم جمعها.

### 3. معالجة المعلومات **Le traitement de l'information** :

- إن عملية بحث وجمع المعلومات ليست كافية ، فيجب معالجتها أي تحليلها، وتنسيقها وتنظيمها لتصبح قابلة للاستخدام.

#### • تحليل المعلومات **l'analyse des informations**:

يتم تحليل المعلومات باستخدام إحدى الطرق التالية:

- **La Bibliométrie**: تستند هذه الطريقة على المعالجة الإحصائية و تحليل البيانات مثل التحليل العاملي، وتطبق أساسا إلى المقالات العلمية وبراءات الاختراع، ويعتبر نطاق استعمالها محدود.
- **La prévision**: تعتمد هذه الطريقة على الأساليب الإحصائية من خلال استقراء الاتجاهات الماضية والأساليب النوعية (بما في ذلك آراء الخبراء).
- **La prospective**: يعني ذلك تحديد الأساليب والأدوات التي تمكن المؤسسة من توقع التغيرات الحاصلة في البيئة وحسن التصرف بناء عليها لتحقيق النجاح في المستقبل.
- **Les modèles de l'analyse stratégique**: تسمح هذه النماذج لخلية اليقظة بأن يكون لديها مجموعة كاملة من أدوات التشخيص الاستراتيجي لدعم اتخاذ القرار.

• تنظيم وتنسيق المعلومات **La synthèse des informations**:

هي العملية التي تسمح بالانتقال من كم هائل من المعلومات الخام إلى معلومات متناسقة ومختصرة.

4. نشر المعلومات **La diffusion de l'information** :

بمجرد جمع المعلومات ومعالجتها، يجب أن تعمم ويتم توزيعها على المستخدمين المحتملين لها. في هذه المرحلة من سيرورة اليقظة يتم طرح الأسئلة التالية من قبل أعوان اليقظة: لمن ننشر؟ متى ننشر؟ كيف ننشر؟ عبر أي قناة من قنوات الاتصال؟ كيف نتجنب العوائق التي تحول دون تداول المعلومات ونشرها؟ فيجب أن يتم نشر المعلومات للعون المناسب وكذا في الوقت المناسب.

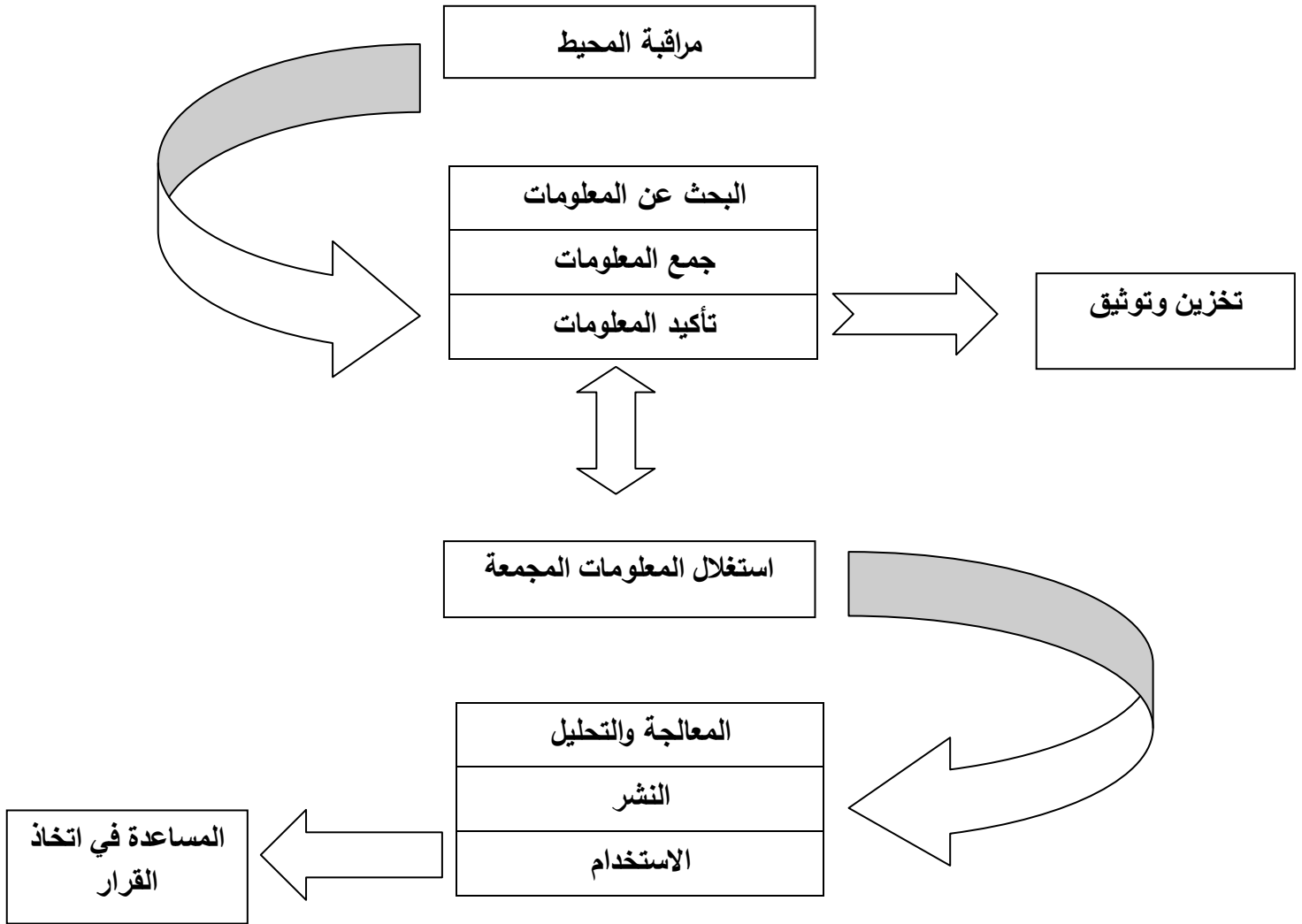
5. رسمة المعلومات **La capitalisation des informations**:

في هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات، وتسمح هذه العملية بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجها المستخدمون في أي وقت. ويتناول H. Lesca قضية التخزين من ثلاث زوايا منهجية:

- موقع التخزين (داخل خلية اليقظة)؛
- سرعة الوصول إلى المعلومات المخزنة؛
- وسائط التخزين (في كثير من الأحيان يتم استخدام الوسائط الإلكترونية).

و هناك تقسيم آخر لسيرورة اليقظة أكثر بساطة قدمه جاكوبياك F.JAKOBIAK، تتكون حسب حسيه هذه السيرورة من ستة عمليات يمكن تقسيمها إلى مرحلتين أساسيتين حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2): مراحل عملية اليقظة حسب F.JAKOBIAK



source : MATMAR dalila, **la veille technologique : une nécessité pour l'integration des entreprises à l'economie mondiale**, [www.harduscussion.gov](http://www.harduscussion.gov) consulté le 14/07/2012 à 17 :24.

من خلال الشكل، و حسب جاكوبياك F.JAKOBIAK تتكون سيرورة اليقظة من مرحلتين رئيسيتين:

1. مراقبة المحيط: وتضم ثلاث عمليات رئيسية تتمثل في البحث عن المعلومة، جمع المعلومة، التأكيد ، ومن ثم عملية التخزين.

2. استغلال المعلومات المجمعة: تنطوي هذه المرحلة على استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال العمليات التالية: المعالجة والتحليل، النشر، ومن ثم استخدام المعلومات المؤكدة.

بعدما على تعرفنا على الإطار العام لليقظة نركز فيا يلي على اليقظة التكنولوجية باعتبارها تلعب دورا حاسما بالنسبة للبنوك في العصر الحالي.

## المبحث الثاني:

### اليقظة التكنولوجية وأهميتها للبنوك

تعتبر اليقظة التكنولوجية أولى أنواع اليقظة إذا تعلق الأمر بالمجال التكنولوجي، لذا فإن التطورات التكنولوجية في المجال البنكي تستدعي أن تكون البنوك يقظة لما يجري في بيئتها. اليقظة التكنولوجية من خلال تعريفها، تحديد الظروف العامة لها ومن ثم أهميتها بالنسبة للبنوك.

#### المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية

تعددت التعاريف الخاصة باليقظة التكنولوجية\* حسب وجهة نظر المفكرين، وفيما يلي نستعرض أهمها:

- اليقظة التكنولوجية حسب جاكوبياك F.JAKOBIAK هي ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير<sup>1</sup>.
  - و تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها مجموعة التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع، تحليل ونشر المعلومات التقنية لضمان بقاء المؤسسة ونموها<sup>2</sup>.  
فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية التي تؤثر على مستقبلها.
  - كما تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب و إنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية<sup>3</sup>.
- يعتبر هذا التعريف أشمل من الذي سبقه، فهو يبين أن اليقظة التكنولوجية لا تؤثر على مستقبل المؤسسة فقط بل مستقبل منافسيها، زبائنها ، ومورديها.

<sup>1</sup> JAKOBIAK François, op.cit, p08.

<sup>2</sup>El HAUD Naima, op.cit, p180.

<sup>3</sup> داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص13.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن اليقظة التكنولوجية هي الأداة التي يتم من خلالها:

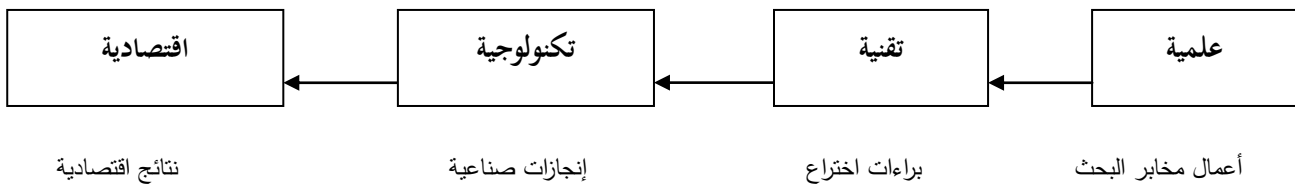
- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية؛
- رصد التطورات التكنولوجية ، الاكتشافات العلمية، التطور في حاجات الزبائن؛
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الكشف عن الفرص واستغلالها، وتفادي التهديدات.

و تهتم عمليات اليقظة التكنولوجية بالتحكم في المعلومات العلمية، التقنية، التكنولوجية والتقنو اقتصادية:

ففي عملية البحث يتم استخدام على العموم معلومات علمية مستمدة من مخابر البحث عادة، وعندما يتم اكتشاف شيء جديد يكون من الضروري حمايته ببراءة اختراع، هذه الأخيرة تضم معلومات تقنية مثيرة للاهتمام، تكون عادة مدعومة ببرامج معالجة مثل التحليل الإحصائي، ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ وتتعلق بمعلومات تكنولوجية مكتملة لتلك الموجودة في براءات الإختراع، و هي صعبة الجمع وغير منتشرة، تتعلق عادة بـ le savoir faire، أما المعلومات التقنو اقتصادية فهي تظهر في نتائج اقتصادية ( الطاقة الإنتاجية، السعر، تطور السوق.....)<sup>1</sup>.

وتمر المعلومات الأربع المستعملة في اليقظة التكنولوجية بالمراحل التالية:

### الشكل رقم (2-2): المعلومات المستعملة في اليقظة التكنولوجية



Source : JAKOBIAK François, op.cit, p 38.

وتتمثل مهمة اليقظة التكنولوجية في البنك في إنذار المسؤولين حول كل إبداع علمي أو تقني ذو قدرة على تغيير نشاط البنك، فمن خلالها تحدد الجهود التي تقوم بها البنوك و الوسائل التي تعتمد عليها من أجل مراقبة والكشف عن التطورات في المجالات التقنية والتكنولوجية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر عليها مستقبلا.

<sup>1</sup> JAKOBIAK François , op.cit, p39

فاليقظة التكنولوجية هي أداة تسمح بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية للتكيف مع المستجدات الحاصلة في المجال البنكي. فوجود البنك في وضع اليقظة يسمح له بالإطلاع باستمرار على التكنولوجيات الحديثة للاستفادة منها في تحديث طريقة عمله و تطوير منتجاته البنكية التي تساهم في زيادة قدرته التنافسية.

فيجب أن تكون البنوك قادرة على تقديم خدمات لزيائنها تخرج من عن نطاقها التقليدي. فمثلا في السابق كان موقع البنك هو الوكالة، ولكن مع تقدم التكنولوجيا أصبح الزبون وفي أي مكان كان قادرا على الوصول إلى الكثير من المعلومات من خلال الاساليب الالكترونية.

و من خلال اليقظة التكنولوجية تستطيع البنوك الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي التكنولوجيا المستخدمة من قبل البنوك المنافسة؟
- ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
- ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال البنكي؟
- ما هي البنوك المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع ؟

وفي هذا المجال تقوم البنوك ب:<sup>1</sup>

- متابعة أنشطة تطوير المواصفات التي تقوم بها المنظمات العالمية؛
- دراسة وتحليل التوجهات التكنولوجية في مجال الاتصال وذلك بهدف إيجاد فرص التطوير وفتح مشاريع وأسواق جديدة؛
- التحكم في البرمجيات الحديثة والمشاركة في تحديد الخطوط العامة ومحاور مشاريع البحث؛
- القيام بالدراسات اللازمة والتي تخص التكنولوجيا الحديثة لحساب المركز والمؤسسات التابعة للقطاع المصرفي والمالي على حد سواء.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن ملاحظة كل ما يحصل في البيئة التكنولوجية، لأن الوسائل تبقى دائما محدودة، فيجب أن التركيز على كل ما هو مهم، أي التركيز على عوامل النجاح الحاسمة \*

<sup>2</sup> (FCS) les facteurs critiques de succès

<sup>1</sup> شايب محمد، عمليات اليقظة والجاهزية التكنولوجية للبنوك التجارية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2012، ص05.  
\* تمثل عوامل النجاح الحاسمة المواقع التي يجب أن تكون البنوك على دراية تامة ومستمرة بها نظرا لأهميتها البالغة وأثرها على نموها، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحديد القطاعات الواجب مراقبتها.

<sup>2</sup> El HAUD Naima, op.cit, p180.

### المطلب الثاني: الظروف العامة لليقظة التكنولوجية في البنوك

تتمثل الظروف العامة لليقظة التكنولوجية في البنوك في الظروف التقنية من جهة، والتغير التكنولوجي من جهة أخرى.

#### أولا : الظروف التقنية

يقصد بالظروف التقنية مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاحة في بيئة البنك للقيام بأنشطته وتقديم خدماته البنكية، ويعتبر مستوى تطبيق المعرفة العلمية من العوامل المهمة جدا التي تسهل للبنك القيام بتغيير تكنولوجي من عدمه<sup>1</sup>.

وقد يختلط لدى البعض مصطلح التكنولوجيا\* بالتقنية، إذ يستخدمه البعض كمرادف للتقنية، في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، وفيما يلي توضيح للفرق بينهما:

حيث تعرف التقنية\*\* من الناحية اللغوية على أنها المنهج المستخدم ، أما من الناحية العلمية فتعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والأساليب العلمية لتطبيق المعرفة من أجل تحقيق أهداف مسطرة<sup>2</sup>. وتعني أيضا التركيبة المناسبة من منتجات التكنولوجيا لتحقيق أهداف إنتاجية محددة أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة<sup>3</sup>.

أما التكنولوجيا فتمثل المعرفة المنهجية للتقنية، فهي مجموع المعارف العلمية و التقنية التي يجب أن نتحكم بها من أجل تشكيل الأهداف. فالتكنولوجيات تتطور وفق العلوم و التقنيات لذا فهما متلازمتان<sup>4</sup>. إذن التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي أي تطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة (تطبيق التقنية)، أما التقنية فهي أسلوب أو طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة لإنجاز هدف معين.

وبالتالي فإننا عندما نتحدث عن الظروف التقنية كإحدى عناصر البيئة العامة للبنك، نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاحة في بيئة البنك والاعتماد عليها في تقديم الخدمات البنكية.

<sup>1</sup> طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 120.

\* التكنولوجيا technology كلمة مكونة من مقطعين: الأول Techno بمعنى فن أو صناعة، أما المقطع الثاني فهو Logy: أي مذهب أو نظرية فإذا أُجتمعت اللفظان في كلمة واحدة سجد أن كل فن أو صناعة لا بد أن يؤطرها العلم أو نظرية علمية معينة.

\*\* التقنية من اللفظ اليوناني Technikos، ويعني ماهر وبارع.

<sup>2</sup> نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية واستراتيجية البنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحولات-، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2004، ص 272.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009 ، ص 13.

<sup>4</sup> داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص 08.

ثانياً: التغيير التكنولوجي

التكنولوجيا في المجال البنكي هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات و معدات و عمليات وخدمات بنكية جديدة ومحسنة، و يعكس هذا المصطلح مجالين:<sup>1</sup>

الأول هو التكنولوجيا الثقيلة و تشمل الآلات و المعدات أو ما يطلق عليها اسم تكنولوجيا الصناعة البنكية، مثل الحاسبات و آلات عد النقود، و شاشات عرض العملات، و وسائل الربط و الإتصال.

أما المجال الثاني فهو التكنولوجيا الخفيفة و تشمل الإدارة و المعلومات و التسويق البنكي.

و تصنف التكنولوجيا حسب مراحل التطور، الى أربعة أنواع مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): أنواع التكنولوجيا حسب مراحل تطورها

نوع التكنولوجيا	التعريف / الخصائص
التكنولوجيا القاعدية	تكنولوجيا بسيطة موجودة بالتساوي عند كل المنافسين ولكنها ضرورية لتواجد أي مؤسسة في السوق.
التكنولوجيا المفتاحية	هي التكنولوجيا التي تكون درجة ممارستها محدودة من طرف بعض المنافسين .
التكنولوجيا البارزة	هي التكنولوجيا الجديدة التي لازالت في مرحلة التطور وهي قابلة لان تصبح تكنولوجيا مفتاحية.
التكنولوجيا الجينية	هي تكنولوجيا لازالت في ميدان البحث وتمارس من طرف القليل من المؤسسات.

المصدر: داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص08.

والجدير بالإشارة هنا أن اختيار التكنولوجيا المناسبة من طرف البنوك يعتبر من الأمور الصعبة ومن القرارات المعقدة ذلك لأنه و إلى جانب تكلفتها المرتفعة مقارنة بالعنصر البشري، يرتبط نجاحها بدرجة كبيرة بمستوى الوعي المصرفي وتمكن المجتمع الذي توجه إليه، وعلى هذا الأساس فهناك ثلاثة نواتج يمكن للبنوك المفاضلة بينها هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص139.

<sup>2</sup> الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص225.

- **التكنولوجيا المخففة (المعتدلة)** وفق هذا المنظور، تركز البنوك في تنفيذ أنشطتها وتقديم خدماتها على استخدام العنصر البشري، بينما تكون الآلات والمعدات المستخدمة بهدف تحسين الخدمة وزيادة مهارة الأفراد والاسراع في تقديم الخدمة .  
والمثال على ذلك استخدام أجهزة الحاسوب في جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالزبائن .
- **التكنولوجيا المشددة (المعقدة):** إن البنوك التي تعتمد على هذا النوع تقوم بالاعتماد بالدرجة الأساسية على الآلات والمكائن وإحلالها بدل الأفراد في تقديم الخدما ، مثل سحب النقود عن طريق الصراف الآلي وغيرها.
- **التكنولوجيا الهجينة (الخليطة):** ويقصد بها الجمع بين التكنولوجيا المشددة والتكنولوجيا المعتدلة للحصول على أعلى كفاءة في أداء وتقديم الخدمات.

وتعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أهم التكنولوجيا المؤثرة على الصناعة البنكية، و هي تهتم بالاستفادة من الحقائق العلمية و وضعها موضع التنفيذ، بحيث تساهم في تقديم خدمات جديدة مبتكرة وتطوير الخدمات البنكية الحالية. وتتميز التكنولوجيا البنكية بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- أنها مجموعة من المعارف و المهارات و الطرق و الأساليب البنكية؛
- أن هذه المعارف، المهارات، الطرق و الأساليب قابلة للاستفادة منها بالتطبيق العملي في المجال البنكي؛
- أن التكنولوجيا بمفاهيمها المختلفة ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة يستخدمها البنك لتحقيق أهدافه؛
- أن الخدمة البنكية هي المجال الرئيسي لتطبيق التكنولوجيا.

من خلال ما سبق يتبين أن التغير التكنولوجي أحد أهم مجالات التغيير التي ينبغي على البنوك التركيز عليها، ويتمثل هذا النوع من التغيير في مجموعة الإجراءات التي يقوم بها البنك متمثلا في إدارته من أجل التكيف والتلاؤم مع التكنولوجيا الجديدة التي تسمح له بتحقيق أهدافه، وذلك عن طريق العمل على إيجاد تكنولوجيا جديدة (القيادة)، أو العمل على تطبيق تكنولوجيا موجودة (التبعية).

<sup>1</sup> مطاي عبد القادر، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد10، جوان 2013، ص24.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التغيير التكنولوجي يستدعي من البنوك التلاؤم معه، لأن استمراريته وبقائها مرتبطان بذلك خاصة في ظل المنافسة الحادة<sup>1</sup>، وفي ظل هذا الوضع فإن البنوك مدعوة إلى إعادة النظر في المزيج التسويقي وتطويره إلى ما يسمى المزيج التسويقي المتطور الذي يتكون من العناصر التالية: المعلومات، التكنولوجيا، الموارد البشرية والتوزيع<sup>2</sup>، والذي تعتبر التكنولوجيا أهم عناصره.

وفيما يلي شرح مختصر لكل عنصر:<sup>3</sup>

1. **الموارد البشرية Les ressources Humaines**: تعتبر الموارد البشرية ثروة لأي مؤسسة بما

فيها البنوك، وكل اتجاه تسويقي تكنولوجي لا يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية ولا يدمج قدراتهم على التلاؤم والتغيير يمكن أن يؤدي إلى الفشل .

2. **المعلومة l'information**: تعتبر المعلومة مصدرا للتنمية من خلالها يمكن تطوير الخدمات

الحالية، كما يمكن استحداث خدمات جديدة و قنوات توزيع جديدة، فالتسويق بدون إدارة المعلومة قد يهدد البنك مستقبلا على ألا يكون قادرا على خلق قيمة مضافة للزبون ولا ربحية للبنك، فالتحكم في المعلومة يساهم في تلبية حاجات الزبائن.

3. **الخدمات اللوجستية / التوزيع La logistique/la distribution**: حيث ساهمت تكنولوجيا

الإعلام و الإتصال في تسهيل التواصل مع الزبون.

4. **التكنولوجيا**: مصدر ومحرك للتغيير.

و لنجاح هذا المزيج التسويقي، فإن الأمر يتطلب تدخل العناصر الثلاثة الأولى، والتي هي موجهة لتكملة متغير التكنولوجيا الذي يعتبر مصدرا و محركا للتغيير.

على ضوء سبق يتبين أن نشاط اليقظة التكنولوجية في البنك يتمثل في الاطلاع على الظروف التقنية، وكذا التغيرات التكنولوجية من خلال تقصي وبصفة دائمة ونظامية للبيئة التكنولوجية لأجل توقع مسبق بظهور تكنولوجيا جديدة.

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، عراية رايح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر 2004، ص 510.

<sup>2</sup> BADOCH Michel, **Rénover le marketing bancaire**, banque stratégie, n°216, juin 2004, p05.

<sup>3</sup> KHELIL Abderrazek, **L'impact des NTIC sur le marketing bancaire**, Revue des Sciences Humaines, Université Mohamed Khider Biskra, N° :09, Mars 2006, p35.

### المطلب الثالث: أهمية اليقظة التكنولوجية

من المهم التأكيد أن التكنولوجيا كانت عاملا نادرا ما يؤخذ في الحسبان بدرجة من الأهمية البالغة في التحليلات الاستراتيجية، إذ كان التطور التكنولوجي يعد حادثا خارجيا أو حتمية خارجية تفرض من قبل البيئة التي لا تسيطر عليها. لكن أصبحت البنوك حاليا تدرك جيدا بأن التكنولوجيا تلعب دورا معتبرا في تحديد ورسم مستقبلها.

لذا فتتطلب عمليات اليقظة التكنولوجية التنظيم الجيد للتمكن من دعم اتخاذ القرار، المشاركة الحقيقية في الإبداع وزيادة القدرة التنافسية للبنك.

### أولا: اليقظة التكنولوجية و اتخاذ القرار

إن نجاح أي مؤسسة بما فيها البنوك يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي تركز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال ويقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

و تعتبر اليقظة أداة لتوطيد وتدعيم القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة<sup>2</sup>، وتمثل اليقظة التكنولوجية أداة متميزة في توجيه القرارات الاستراتيجية للبنوك، فهي تسمح بأن تكون أكثر دقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير التكنولوجي<sup>3</sup>.

فحسب F. JAKOBIAK، يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للبنوك بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، كما تعتبر الدعامة التي لا نستطيع الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل<sup>4</sup>.

ويوضح F. JAKOBIAK في الشكل التالي أهمية اليقظة التكنولوجية في عملية صنع القرار:

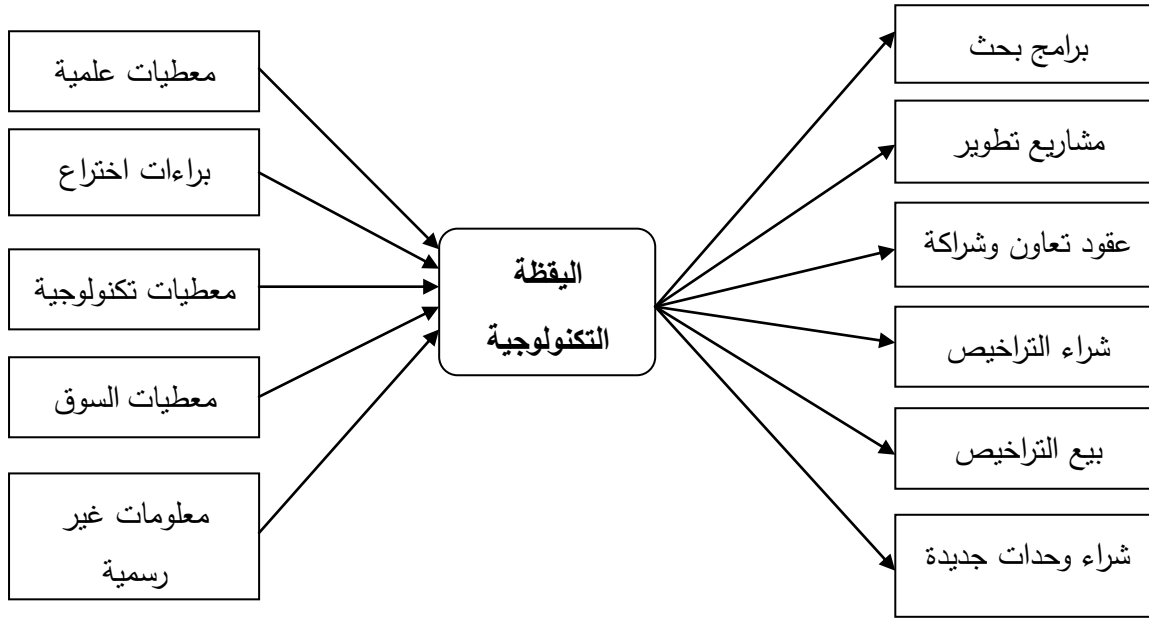
<sup>1</sup> بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>2</sup> بوتيفور الزهران، لكحل فريدة، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، أبريل 2009، ص08.

<sup>3</sup> MATMAR dalila , op.cit, p04.

<sup>4</sup> داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم (2-3): اليقظة التكنولوجية واتخاذ القرار



Source : MATMAR dalila, op.cit, p 05.

من خلال الشكل وباعتبار عملية اتخاذ القرار هي الاختيار بين مجموعة من البدائل أو المفاضلة بين حلول لمواجهة مشكلة معينة، يمكن القول أن البنوك من خلال اليقظة التكنولوجية تقوم برصد كل التغيرات التكنولوجية (معطيات تكنولوجية، علمية.....)، ومن ثم المفاضلة بينها لاتخاذ القرار المناسب المتعلق بالتكنولوجيا.

و في هذا المجال تقوم البنوك باختيار البديل التكنولوجي المناسب بعد الإجابة على التساؤلات الآتية<sup>1</sup>:

- ما تأثير التكنولوجيا التي يعتمز اختيارها على قدرات العمليات البنكية لتلبية احتياجات السوق البنكية؟
- كيف تساعد التكنولوجيا المعتمز اختيارها على بناء قدرات الموارد لتشغيل عمليات الإنتاج في البنك؟
- ما هي النتائج المالية للاستثمار في التكنولوجيا البنكية؟

<sup>1</sup> شايب محمد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

### ثانيا: اليقظة التكنولوجية و الإبداع

عادة ما يستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على الحداثة، أي أنه يمثل كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه تحقيق شيء جديد، فهو ينطلق من فكرة إلى غاية التحقيق الفعلي.

و تجدر الإشارة أنه في حقل الإبداع يتم التمييز بين الإبداع و الابتكار، حيث أنّ الإبداع يتعلق بالتطبيق العملي للأفكار أو الابتكارات الجديدة، في حين أنّ الابتكار هو المفهوم النظري للفكرة، إذن فالإبداع هو العملية الحتمية التي يتم من خلالها ترجمة هذا الابتكار (المفهوم أو الفكرة الجديدة)<sup>2</sup>. و يتعلق الإبداع على العموم بالتقنيات الجديدة، المنتجات والخدمات الجديدة، ويمكن أن تساعد اليقظة التكنولوجية على زيادة قدرة البنوك على الإبداع<sup>3</sup>، حيث أظهرت الدراسات أن اليقظة التكنولوجية تعتبر أداة رئيسية في الإبداع: فحراسة البيئة التكنولوجية تزود البنك بمعلومات تكنولوجية، كما أن عملية جمع وتحليل المعلومات الحاسمة تسمح بتوقع التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة البنك والتي يكون دورها مهما في عملية الإبداع.

فإذا كانت المنشورات الموجودة تحتوي على معلومات علمية فإن اليقظة التكنولوجية هو النشاط الذي يمكن أن تتحول من خلاله هذه المعرفة إلى إبداع<sup>4</sup>.

فاليقظة التكنولوجية لا تعتبر مصدرا مباشرا للإبداع، لكنها تساهم في زيادة فرصه<sup>5</sup>.

### ثالثا: اليقظة التكنولوجية و المنافسة

يقترح Ribault و Martinet نظرة هامة حول العلاقة الاتفاقية بين القوى الخمس لـ Porter والأشكال التي يمكن استخراجها من اليقظة، يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> بن بريكة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011، ص06.

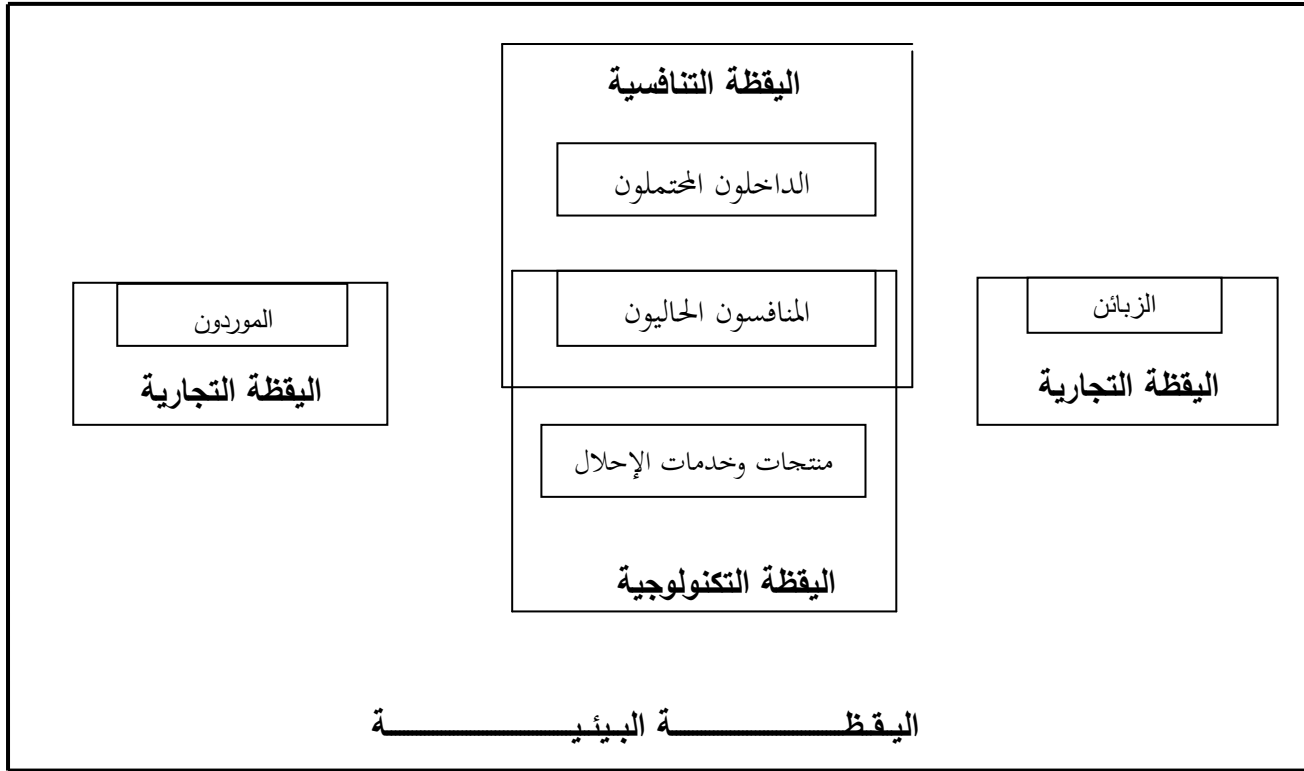
<sup>2</sup> DURAND Tomas, **le management de la technologie et de l'innovation**, encyclopédie de la gestion et du management, R le Duff, DALLOZ, 1999, p02.

<sup>3</sup> LAINÉE François, **la veille technologique: de l'amateurisme au professionnalisme**, édition EYEROLLES, paris, 1991, p68.

<sup>4</sup> MATMAR dalila, op.cit, p13.

<sup>5</sup> LAINÉE François, op.cit, p09.

الشكل رقم(2-4): قوى التنافس الخمس حسب بورتر M.PORTER  
مجتمعة مع الأنواع الأربعة لليقظة



Source : AZILAL Fatima, la veille stratégique : outil de surveillance au sein des banques marocaines, colloque international veille stratégique, scientifique et technologique, TOULOUSE université Paul Sabatier, Octobre 2010, p06.

و فيمايلي توضيح لهذه العلاقة باختصار مع التركيز على اليقظة التكنولوجية<sup>1</sup>:

• اليقظة التنافسية تخص المنافسين الحاليين والمحتملين:

معرفة تحركاتهم، استراتيجياتهم و تطلعاتهم ، فالبنوك تبحث دوما عن معرفة القدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين، كما تبحث عن إمكانات واحتمالات دخول منافسين جدد للصناعة.

• اليقظة التجارية تتعلق بالزبائن ( قوة المساومة) الموردین (القدرة التفاوضية):

بالنسبة للزبائن يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك تطور العلاقة بين الزبائن و البنك، أما بالنسبة للموردين يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، وكذا تطور العلاقة بين الموردين والبنك، وإمكانية المورد على توفير الاحتياجات التي يطلبها البنك بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، مرجع سبق ذكره، ص 11-12.

- AZILAL Fatima, op.cit, p06 -07.  
- MATMAR dalila, op.cit, p11.

• اليقظة التكنولوجية تتعلق بإحلال المنتجات بمنتجات جديدة و المنافسين الحاليين:

إن الأثر الجلي للتكنولوجيا هو إحلال المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، حيث ساهم التطور التكنولوجي في ظهور منتجات جديدة تحل محل منتجات سابقة، كما أن انفتاح الاسواق و تحرير تجارة الخدمات البنكية و التطور التكنولوجي المتسارع جعل البنوك امام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات زبائنها المتعددة و اللامتناهية، و من ثمة البحث عن منتجات جديدة تكون بديلة للمنتجات الحالية، وطرق جديدة لتقديم وتسويق الخدمات البنكية تجعل البنك في موقع قوة مهدد لمنافسيه الحاليين أو الجدد، ويتحقق ذلك من خلال اليقظة التكنولوجية فهي تمكنه من الاطلاع الدائم على آخر المستجدات الحاصلة في المجال التكنولوجي، العلمي والتقني .

كما تسمح اليقظة التكنولوجية بتحديد التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين، حيث تواجه البنوك الرصد المنتظم لما سبق ذكره من خلال بحث، معالجة و نشر المعلومات، وذلك لرصد القوى التي تقود المنافسة في القطاع البنكي. فمثلا بنك يحوز على برنامج يساعد في معالجة المعلومات، يمكن أن يشكل ميزة تنافسية مقارنة ببنك لا يملك هذا البرنامج، حيث تعد تكنولوجيا الإعلام أداة لليقظة التكنولوجية تسمح بالوصول السريع إلى مصادر المعلومات التكنولوجية مثل: براءات الاختراع، المنشورات، الملتقيات، الحلقات الدراسية....

• اليقظة البيئية تتعلق بباقي عناصر البيئة.

كما رأينا تساهم اليقظة التكنولوجية في بناء ميزة تنافسية للبنك، وفيما يلي نستعرض أهم التطورات التكنولوجية الحاصلة في المجال البنكي والتي تستدعي من البنوك أن تكون يقظة بشأنها، و كذا كيف يمكن أن تساهم في زيادة القدرة التنافسية لها.

### المبحث الثالث: التطورات التكنولوجية في المجال البنكي وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك

تتسابق البنوك اليوم على كسب ميزة تنافسية لزيادة قدرتها التنافسية، نظرا لما لها من أهمية قصوى، وتتمكن البنوك من ذلك من خلال إدراك و اكتشاف طرق و سبل جديدة و أفضل للمنافسة، حيث تعد مواكبة التطورات التكنولوجية عاملا أساسيا في تنمية و خلق هذه الميزة التنافسية، وتمكن هذه الاخيرة من تحقيق أداء متميز يساهم في زيادة القدرة التنافسية للبنوك. ومن خلال مايلي نتعرف أولا على التكنولوجيا وعلاقتها بالقدرة التنافسية، لننتقل بعدها إلى وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني، ومن ثم البنوك الالكترونية ودورها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

#### المطلب الأول: التكنولوجيا والقدرة التنافسية للبنوك

أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للبنوك، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من الزبائن. كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

#### أولا: تأثير التكنولوجيا على الميزة التنافسية

إن نوعية التكنولوجيا المستخدمة في أي بنك قد تجعله في موقع قوي بالنسبة للبنوك الأخرى، كما تجعله في موقف هش بالنسبة لأطراف أخرى تستخدم تكنولوجيا أحدث، لذلك فإن عدم استخدام التكنولوجيا يفقد البنك ميزتين على الأقل<sup>1</sup>:

- الأولى هي فرصة الاستفادة من المزايا التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة، وهي التكلفة الأقل وفي وقت أسرع؛

- و الثانية هي ضعفها التنافسي أمام بنوك أخرى تكون قد استفادة من هذه التكنولوجيا.

لذا فإن اعتماد البنوك على التكنولوجيا هو فرصة لإنشاء ميزة تنافسية مستمرة، فهي تساهم في تحسين علاقتها مع زبائنها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2007، ص137.

<sup>2</sup> EL FIDHA Chokri et CHARKI Mohamed Hédi, *Rôles des TIC dans le Développement de la Qualité de la Relation Client: Application à la Relation Banque/Entreprise*, revue de science de gestion, n 229, 2008/1, p 123.

وعلى البنوك اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موقع أسبقية على منافسيها، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة، ويؤدي استخدام التكنولوجيا من طرف البنوك إلى تحقيق العديد من المزايا من أهمها:<sup>1</sup>

- تمكن البنك من تنويع خدماته و توسيع قطاعات الزبائن التي يتعامل معها، كما تمكنه من تكوين علاقات حميمة مع الزبائن من خلال التواصل معهم عبر الأنترنت مما يوفر معلومات تفصيلية وأكثر دقة تساهم في فهم وتدوين واستيعاب حاجاتهم؛
- يؤدي تطبيق التكنولوجيا في المجال البنكي إلى تحديث و عصرنه نظم الإدارة، من تحرير العمل البنكي من الروتين و الأعباء الإدارية، مما يخفف الضغط على موظفي البنك و يساعدهم على الاهتمام بنوعية الخدمة المقدمة؛
- يؤدي تطبيق التكنولوجيا في العمليات البنكية إلى تقليل التكاليف و زيادة ربحية البنك؛
- تساعد التكنولوجيا البنك في تسويق و تقديم خدمات بنكية جديدة و متنوعة؛
- تحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق البنكي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، مما يجعل الخدمات أكثر جاذبية للزبائن.

وإذا كانت التكنولوجيا تلعب دورا حاسما في البيئة التنافسية للبنوك، وإذا كانت التطورات التكنولوجية تؤثر بعمق في هذه البيئة، فإن التكنولوجيا هي سلاح يمكن استخدامه في بناء ميزة تنافسية تسمح لها بالمحافظة وتدعيم مركزها التنافسي<sup>2</sup>، حيث تؤثر التكنولوجيا على الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على كل من: التكاليف و التميز<sup>3</sup>.

#### • التكنولوجيا وميزة التكلفة الأقل Technologie et avantage des coûts :

في بيئة تنافسية فإنه من الطرق المتاحة لضمان البنوك تنافسيته، والمحافظة وتدعيم وضعيتها مقارنة بالمنافسين هو تقديم منتجات وخدمات بنكية بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.

حيث تعد التكلفة الدنيا البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من البنوك، فالبنك الذي يتمكن من السيطرة على تكاليف خدماته ويجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في نفس المجال، سوف يمتلك اليد

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص140.

<sup>2</sup> DUSSAUGE Pierre, RAMANANTSOA Bernard, **technologie et stratégie d'entreprise**, édition Ediscience international, paris, 1987, p71.

<sup>3</sup> PORTER Micheal, op.cit, p209.

العليا في السوق ويكون في موقع مميز يتيح له السيطرة على السوق، كما تكون لديه القدرة على ردع الداخلين الجدد<sup>1</sup>.

و الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز و التفوق للبنك إلا إذا قام هذا الأخير بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للبنك بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاته من البنوك المنافسة و لكن لا تضمن له الريادة<sup>2</sup>.  
وتمنح استراتيجية التحكم في التكاليف ميزة التكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها، وتعتبر التكنولوجيا من أهم الوسائل في تحقيق هذا الهدف<sup>3</sup>.

و يمكن أن تقوم ميزة التكلفة الأقل و تستمر في حالة وجود حواجز للدخول تمنع المنافسين من محاكاة البنك واستعمال نفس مصادره، خاصة في حالة حقوق الملكية الخاصة بخدمة أو عملية معينة و التي لا تمكن المنافسين من تقليد الخدمة أو العملية إذا كانت محمية من خلال براءة اختراع.

#### • التكنولوجيا وميزة التمايز **Technologie et avantage de différenciation**:

يعني التميز تقديم منتجات أو خدمات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما تقدمه البنوك المنافسة، و تعتبر التكنولوجيا أساس ميزة التمايز (الإختلاف)، ذلك لأنها قادرة على إعطاء منتجات وخدمات البنوك صفة مميزة قادرة على مواجهة محاولات تقليد المنافسين.  
ذلك لأن استراتيجيات التميز المبنية على التحكم الحصري في التكنولوجيا هي تلك التي تضمن للبنك ميزة تنافسية<sup>4</sup>.

#### ثانيا: طرق تعامل البنوك مع التكنولوجيا

يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد القادرة على إنشاء ميزة تنافسية للبنك، وعلى هذا الأخير اختيار التكنولوجيا المناسبة له والتي تجعله في موضع أسبقية على منافسيه.

ولكن قبل اختيار البنوك للتكنولوجيا، يجب أخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> البكري ثامر ياسر، سليمان أحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، 2006، ص17.

<sup>2</sup> قويدر لويذة، كشيدة حسبية، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص06.

<sup>3</sup> DUSSAUGE Pierre, RAMANANTSOA Bernard , op.cit, p72.

<sup>4</sup> ibid, p78.

<sup>5</sup> لطرش طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

- مدى قدرة وخبرة البنك في التحكم في التكنولوجيا أو المستوى التكنولوجي المختار؛
- دراسة ماهي التحولات التكنولوجية التي بإمكانها التأثير على نشاط البنك سواء من حيث التحكم في الإنتاج أو من حيث القدرة التنافسية؛
- دراسة ما يجب أن يفعله البنك الآن فيما يتعلق بالعامل التكنولوجي حتى يكون قادرا على المنافسة في المستقبل.

وفي هذا الصدد، ومن خلال اعتماد البنوك على التكنولوجيا الحديثة نميز بين نمطين في تعاملها مع التقنية وهما<sup>1</sup>:

- **قيادة التقنية:** وتعني أخذ البنك بزمام المبادرة في تطبيق التقنيات الحديثة وتبني عمليات التطوير لوسائل تقديم الخدمة البنكية بغرض تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومتطورة.
- **التبعية التقنية:** ويقصد بها اكتفاء البنك بدور المتابع للتطورات التقنية، حيث لا يبدأ في تطبيقها إلا بعد قيام البنوك الأخرى بتطبيقها وثبوت نجاحها.

ومن الملاحظ أن لكل نمط من النمطين السابقين في التعامل مع التقنية مميزات وعيوبه، نوضحهما من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص120.

الجدول رقم (2-2): مميزات وعيوب كل من قيادة التقنية و التبعية التقنية للبنوك

نمط التعامل مع التقنية	المميزات	العيوب
قيادة التقنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السبق في الوصول إلى الميزة التنافسية؛</li> <li>- عدم وجود منافسين؛</li> <li>- تحقيق هامش ربح مرتفع؛</li> <li>- تحقيق سمعة فنية طيبة؛</li> <li>- الفوز بأكبر حصة سوقية؛</li> <li>- فرصة جديدة لتعلم البنك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل تكلفة التطوير؛</li> <li>- مخاطر كبيرة؛</li> <li>- إضعاف الخدمات الحالية.</li> </ul>
التبعية التقنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعلم من أخطاء البنوك الأخرى؛</li> <li>- تجنب الدخول في مخاطرة؛</li> <li>- عدم تحمل تكلفة التطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال فقد البنك لأسواقه؛</li> <li>- جمود عملية الابتكارية؛</li> <li>- التخلف عن المنافسين؛</li> <li>- إضعاف المركز التنافسي للبنك.</li> </ul>

المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص202.

فحيازة التكنولوجيا يعتبر شيئاً مكلفاً، لهذا السبب يجب معرفة المزيد عن التكنولوجيا المستعملة في هذا المجال من قبل البنوك المنافسة قبل تبني هذه التكنولوجيا الجديدة، ذلك لأن اكتساب القدرة التنافسية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، وتعميق هذه القدرات من خلال الإنتاج بتكلفة أقل وتقديم الخدمات بسعر تنافسي على أن يتم كل ذلك بأقل وقت ممكن حيث أصبح الزمن أحد القدرات التنافسية التي يجب اكتسابها في ظل العولمة<sup>1</sup>.

و كان للتطورات التكنولوجية أثر بالغ على البنوك، حيث تغيرت طرق الدفع وتعددت أنواعها وأشكالها، فأصبح البنك يعمل على تخفيض العمليات البنكية التي تتم داخله لتصل إلى 10% من إجمالي العمليات، بينما تتم العمليات الأخرى بواسطة وسائل ووسائط إلكترونية.

وفيما يلي نتعرف على أهم وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 22.

## المطلب الثاني: وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني

يقصد بالدفع الإلكتروني مجموعة الأدوات والتحويلات الإلكترونية التي تصدرها البنوك كوسيلة دفع<sup>1</sup>، و من هذا المنطلق سوف نتعرف فيما يلي على كل من وسائل ووسائط الدفع الإلكتروني.

### أولاً: وسائل الدفع الإلكتروني

تتمثل أهم وسائل الدفع الإلكتروني المتداولة حالياً في العالم في: البطاقات البنكية، النقود الإلكترونية، البطاقات الذكية، والشيكات الإلكترونية.

#### • البطاقات البنكية :

تعد البطاقات البنكية\* في وقتنا المعاصر من أهم وسائل الدفع و البديل العصري للنقود، حيث يشيع استعمالها على نطاق واسع من العالم، و قد نشأت فكرة استخدام هذا النوع من النقود لأول مرة بولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الخمسينات من القرن الماضي و بالتحديد في عام 1958 عندما أصدر Bank Of America بطاقة دفع تلائم و توافق رغبات زبائن البنك مقابل احتفاظهم بودائعهم و أرصدة حساباتهم لدى البنك<sup>2</sup>.

وهي عبارة عن بطاقة مغناطيسية يستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته أو أداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تتعرض لمخاطر السرقة أو الضياع أو الإتلاف.

وتنقسم البطاقات البنكية إلى ثلاث أنواع<sup>3</sup>:

- **بطاقات الدفع:** هي بطاقات تصدرها البنوك بناء على وجود أرصدة فعلية للزبون في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة له.
- **البطاقات الائتمانية Credit Cards:** وهي البطاقات التي تصدرها البنوك في حدود مبالغ معينة، تمكن حاملها من الشراء الفوري لاحتياجاته مع دفع أجل لقيمتها، مع احتساب فائدة مدينة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها الزبون نهاية كل شهر. و تتميز هذه البطاقات بأنها توفر كلا

<sup>1</sup> مفتاح صالح، معارف فريدة، البنوك الإلكترونية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007، ص 09.  
\* للبطاقة البنكية عدة مسميات فهناك من يطلق عليها اسم البطاقة البلاستيكية أو النقود البلاستيكية على أساس أنها تصنع من مادة البلاستيك، و تحل محل النقود في مختلف الالتزامات.

<sup>2</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> مفتاح صالح، معارف فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

من الوقت و الجهد لحاملها وكذلك تزيد من إيرادات البنك المصدر لها لما يحصل عليه من رسوم مقابل خدمات أو من فوائد عن التأخر في السداد. و لا يتم إصدار هذه البطاقات إلا بعد دراسة جيدة لموقف الزبون، حتى لا يواجه البنك المصدر مخاطر عالية في حالة عدم السداد.

– **بطاقات الصرف الشهري** : تختلف هذه البطاقات عن البطاقات الائتمانية كونها تسدد بالكامل من قبل الزبون للبنك خلال الشهر الذي تم فيه السحب أي أن الائتمان في هذه البطاقة لا يتجاوز شهر.

و تصدر البطاقات البنكية من طرف مجموعة من المنظمات العالمية والمؤسسات المالية والتجارية نذكر منها:

❖ **فيزا Visa international**.

❖ **ماستر كارد Master card international**.

❖ **ديتر كلوب Diter Club**.

❖ **أمريكان إكسبريس American Express**.

#### • **النقود الإلكترونية :**

لغرض تحقيق رغبات الزبائن وكسب المزايا التنافسية، طورت وسيلة دفع حديثة متمثلة في النقود الإلكترونية، والتي تعرف على أنها مجموعة من البروتوكولات والتوقعات الرسمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعليا محل تبادل العملات التقليدية<sup>1</sup>.

و يرتكز نظام النقد الإلكتروني الكامل على البروتوكول الذي طورته شركة ديجي كاش Digi Cash والذي يسمى إي كاش E-Cash و بدأ استخدامه في هولندا عام 1994. و مع نهاية 1995 بدأ بنك مارك توين Mark Twain Bank في سانت لويس في إصدار نقود إلكترونية بالدولار، كما بدأت شبكة Event الأوروبية في فلندا بإصدار النقود الإلكترونية<sup>2</sup>.

وتعتمد فكرة النقد الإلكتروني على قيام الزبون بشراء عملات إلكترونية من البنك المصدر الذي يقوم بإصدارها ويتم تحميل هذه العملات على الحساب الخاص للزبون، وتكون في صورة وحدات عملة صغيرة القيمة ولكل وحدة رقم خاص أو علامة خاصة من البنك المصدر، وبالتالي تعمل هذه العملات

<sup>1</sup> الجنيبي موير، الجنيبي ممدوح، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005، ص 47.  
<sup>2</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 144.

الإلكترونية محل العملات العادية وتكون بنفس القيمة المحددة عليها وتسمى Tokens. وعند تفعيل عمليات البيع والشراء بين الزبون والمحلات التجارية يمكن للبائع تحويل العملات الإلكترونية المتاحة لديه إلى عملات حقيقية من خلال البنك المصدر. وتحقق النقود الإلكترونية مزايا منها: سهولة الاستخدام، الأمان، انخفاض التكاليف، السرية و الخصوصية<sup>1</sup>.

#### • البطاقات الذكية :

تماشياً مع التطورات التكنولوجية ظهرت البطاقات الذكية والتي هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحتوي معالج دقيق يسمح بتخزين الأموال من خلال البرمجة، وهذه البطاقة تستطيع التعامل مع الحواسيب ولا تتطلب تفويض أو تأكيد صلاحية البطاقة من أجل نقل الأموال من المشتري إلى البائع<sup>2</sup>. وتحتوي هذه البطاقة على رقاقة إلكترونية تعمل كشبه حاسب آلي بحيث يمكن تخزين بعض البيانات عليها واسترجاعها، فيتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها، مثل الاسم، العنوان، البنك المصدر لها، أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف و تاريخه، تاريخ حياة الزبون المصرفية. و يمتاز هذا النوع من البطاقات بعدة عناصر للحماية ضد عملية التزوير و التزييف و سوء الاستخدام من جانب الغير في حالة سرقتها أو محاولة تقليدها، من أهمها الشريط الممغنط و الصورة الفوتوغرافية للزبون و الرقم السري<sup>3</sup>. كما يسمح للزبون باختيار طريقة التعامل سواء كان ائتماني أو دفع فوري، وهو ما يجعلها بطاقة عالمية تستخدم على نطاق واسع في معظم الدول الأوروبية والأمريكية. و لقد تم تطوير تكنولوجيا هذه البطاقة منذ منتصف السبعينات، إلا أن القفزة الكبيرة في انتشار استعمالاتها قد تحققت في الثمانينات في كل من أوروبا و آسيا، و شهدت تطوراً كبيراً سنة 1994، حيث تضاعفت اهتمامات البنوك و شركات الخدمات المالية لاستعمال هذا النوع من البطاقات<sup>4</sup>.

#### • الشبكات الإلكترونية:

الشبك الإلكتروني هو عبارة عن رسالة تحتوي على جميع البيانات الموجودة في الشبك الورقي العادي، حيث يقوم أحد طرفي العلاقة بتحريره للطرف الثاني وإرساله عبر البريد الإلكتروني، وتكون جميع التوقيعات التي يتضمنها توقيعات إلكترونية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الحماداني رافعة ابراهيم، أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحتها، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة الموصل، العراق، مارس 2005، ص 05.

<sup>2</sup> الجنبهني منير، الجنبهني ممدوح، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup> عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 144.

<sup>5</sup> أبو فروة محمود محمد، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الانترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 50.

ويمثل الشيك الإلكتروني المكافئ الإلكتروني للشيكات الورقية التقليدية التي اعتدنا التعامل بها، فهو رسالة إلكترونية موثقة و مؤمنة تستخدم لاتمام عمليات السداد الإلكترونية بين طرفين من خلال وسيط، ولا يختلف ذلك كثيرا عن نظام معالجة الشيكات الحالي فيما عدا انه يتم تحرير الشيكات الإلكترونية وتبادلها عبر الانترنت، حيث يستخدم في هذه الحالة التوقيع الإلكتروني\* المشفر على الشيك، وسيقوم الوسيط (البنك) بالخصم من حسابي الزبون والتاجر<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى قضية التوقيع الإلكتروني الذي أصبح اليوم معترفا به قانونا في بعض البلدان، ومع ذلك تبقى أكثر الدول في العالم لم تضع بعد تشريعا خاصا به.

### ثانيا: وسائط الدفع الإلكتروني

هناك العديد من الوسائط الإلكترونية و التي تستخدم في عملية الدفع الإلكتروني، حيث أن تطور وسائط الدفع في صورة وسائل الكترونية فرض أشكال مختلفة لكيفية تداولها، و أهم هذه الأشكال ما يلي:

#### • الصراف الآلي أو الموزع الآلي للنقود (DAB) Distributeur automatique des billets:

الصراف الآلي هو صورة بسيطة للمكننة في القطاع البنكي، وهو جهاز الكتروني مهمته القيام ببعض العمليات المالية الإلكترونية، تحفظ فيه النقود بطريقة آلية وبكمية محددة من العملات لتسهيل إجراء عمليات السحب النقدي، يتمثل هدفه في تلبية الحالات الطارئة لحاجات زبائن البنك للنقود، حيث يحدد البنك الحد الأقصى من المبالغ التي يمكن سحبها بناء على دراسة يقوم بها استنادا على ظروف وحاجة الزبون وسعة الجهاز.

فهو آلة مبرمجة للتواصل بين البنك وزبائنه عن بعد، ويسمح بإجراء بعض عملياتهم البنكية على مدار الساعة دون الحاجة إلى الدخول للبنك أو انتظار أوقات عمله المعتادة، وتشير التقديرات إلى أن تكلفة تنفيذ عملية بنكية بواسطة جهاز الصراف الآلي تشكل فقط 10% من تكلفة تنفيذها عبر الموظف<sup>2</sup>.

\* التوقيع الإلكتروني هو شهادة رقمية تحتوي على بصمة الكترونية للشخص الموقع، توضع على وثيقة و تؤكد منشأها و هوية من وقع عليها، ويتم الحصول على الشهادة من إحدى الهيئات المعروفة دولياً، و ذلك مقابل رسوم معينة حيث تراجع هذه الهيئات الأوراق الرسمية التي يقدمها طالب التوقيع، ثم تصدر الشهادة.

<sup>1</sup> الحمداني رافعة ابراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص05.

<sup>2</sup> شافي نادر عبد العزيز، المصارف والنقود الإلكترونية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس- لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص 197.

• الشباك الآلي للبنك ( GAB ) Guichet automatique de banque :

هو جهاز إلكتروني يقدم خدمات أكثر تعقيدا وتنوعا مقارنة بالموزع الآلي للنقود، ويكون متصلا بشبكة الكمبيوتر الخاص بالبنك، يقوم الزبون باستخدام بطاقة للحصول على الخدمات المختلفة مثل: السحب النقدي، الإيداع النقدي، الاستفسار عن الحساب وغيرها من الخدمات<sup>1</sup>.

• نهائي الدفع الإلكتروني ( TPE ) Le terminal de paiement électronique :

هو جهاز يمكن من التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع، إذا كان الزبون يحمل بطاقة دفع ويريد تسديد قيمة مشترياته دون حمل النقود والدفع نقدا يتوجه إلى موظف نقطة البيع الذي يدخل هذه البطاقة في جهاز إلكتروني معد لهذه الغاية ثم كلمة السر، ومن خلاله يتم تحويل المبلغ المطلوب إلكترونيا من حساب الزبون إلى حساب البائع<sup>2</sup>.

• الهاتف البنكي:

مع تطور الخدمات البنكية على مستوى العالم أنشأت البنوك خدمة الهاتف البنكي لتسهيل إدارة الزبائن لعملياتهم البنكية وتفادي طوابير الزبائن للاستفسار عن حساباتهم، وتستمر هذه الخدمة 24 ساعة يوميا (بما فيها الإجازات والعطل الرسمية)<sup>3</sup>.

حيث تقوم البنوك بتشغيل مراكز للاتصالات وخدمة الزبائن، بحيث تتيح أداء الخدمة البنكية هاتفيا باستخدام رمز سري، وتعمل هذه المراكز على مدار الساعة<sup>4</sup>.

ونشأ الهاتف البنكي مع تطور خدمات البنوك للرد على استفسارات الزبائن باستمرار و يختلف نظام خدمات الهاتف البنكي من بنك لآخر في أساليب و عدد و أنواع الخدمات التي يوفرها هذا النظام. و في العادة أغلب الزبائن يفضلون عادة استعمال هذه الوسيلة في العمليات البنكية البسيطة مثل تحويل مبلغ من الحساب لسداد بعض الالتزامات مثل فاتورة الكهرباء، الغاز، أو الهاتف، أما عمليات الحصول على قروض أو فتح حساب فيفضلون أن يتم إجراؤها وجها لوجه مع موظفها البنك نظرا لتعقيدها، ولتحاشي حدوث أي خطأ و للرد على استفساراتهم بخصوص بعض الأمور المعقدة فيها.

<sup>1</sup> الشمري ناظم محمد نوري، العبدالات عبد الفتاح زهير، الصيرفة الإلكترونية: الأدوات التطبيقات ومعوقات التوسع، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص30.

<sup>2</sup> الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

<sup>3</sup> مفتاح صالح، معارف فريدة، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>4</sup> الشمري ناظم محمد نوري، العبدالات عبد الفتاح زهير، مرجع سبق ذكره، ص 31.

• الانترنت البنكي:

يحقق الإنترنت في المجال البنكي العديد من المزايا لكل من البنك وزبائنه على حد سواء، حيث يمكن البنك من تقديم خدماته على مدار الساعة دون ارتباط بأوقات عمل ومن أي مكان في العالم، كما يعد وسيلة منخفضة التكلفة لتوزيع الخدمات البنكية وترويج أعمال البنك من خلال الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى إمكان توسيع أعمال البنك جغرافياً دون الحاجة إلى فتح عدد كبير من الفروع ومن يصاحب ذلك من تكلفة، كما يتيح له الوسائل التالية لتسويق خدماته:<sup>1</sup>

- **الموقع الإلكتروني:** الذي يعتبر أداة ترويجية فاعلة للخدمات البنكية بشكل خاص، لكن هذا الموقع يحتاج إلى ترويج أيضاً حتى ينجح في أداء وظائفه الترويجية والتسويقية بصورة فاعلة.
- **محركات البحث:** حيث يقوم الزبائن وطالبي الخدمة البنكية عادة بالبحث عن البنوك من خلال محركات البحث المنتشرة على شبكة الإنترنت، وهذه المحركات توصل الزبائن إلى أهدافهم البحثية بتزويدهم عدد كبير من البدائل المتوافرة ويختار الزبون الإلكتروني منها ما يناسبه ويلائمه.
- **الإعلان الإلكتروني:** تمكن الانترنت البنوك من نشر إعلاناتها والترويج لخدماتها وأفكارها المختلفة من خلال الإنترنت، ويمتاز الإعلان عبر الإنترنت بالعديد من المزايا منها القدرة العالية على استهداف قطاعات واسعة جداً من الزبائن في الأسواق المحلية والعالمية، وسهولة كسب واستقطاب أعداد كبيرة من المتلقين الذين يعرض عليهم الإعلان. وينبغي أن يختار البنك المواقع المناسبة والمشهورة لنشر إعلاناتها الإلكترونية عبرها.
- **البريد الإلكتروني:** يمكن استخدام البريد الإلكتروني في العمليات البنكية لإرسال الوثائق المطلوب إحاقها بالرسائل أو استلام الوثائق المطلوب استلامها، ويتم ذلك عن طريق تأمين الوثائق إلكترونياً وإرسالها.
- **الكتالوج الإلكتروني:** يمكن استخدام الكتالوج الإلكتروني في التسويق للبنوك بإرسال الكاتالوجات التي غالباً ما تكون مكتوبة أو على شكل فيديو وتحتوى على المادة التي يرغب البنك في إطلاع زبائنها عليها.

كما يسمح هذا النظام للزبائن بالتعامل والاستعلام عن حساباتهم عبر شبكة الإنترنت من أجهزتهم الشخصية، ويتم ذلك عن طريق رقم سري وكلمة سر خاصة بكل زبون يمكنه تغييرها متى شاء دون

<sup>1</sup> إسماعيل شاكر تركي، التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض (دراسة ميدانية على البنوك الأردنية)، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45، 2010، ص 10-09.

تدخل من البنك، و يستطيع بواسطتها الدخول إلى النظام الإلكتروني للبنك والحصول على الخدمة التي يريدها<sup>1</sup>.

و لقد اتجهت البنوك نحو التوسع في إنشاء مواقع لها على الانترنت بدلا من إنشاء مباني جديدة، حتى يستطيع الزبون أن يصل إلى الفرع الإلكتروني بطريق أسهل.

و مع اتساع استخدام شبكة الانترنت، فإن الزبائن سوف تكون لهم القدرة على مقابلة موظفي البنك من خلال عقد اجتماعات على شاشات الكمبيوتر و سؤالهم و استقبال الردود و النصائح المالية من الخبراء، كما يمكن للبنوك من خلال نظم الانترنت توفير الخدمات لكافة المستخدمين بتقديم خدمات متنوعة و التسويق الجيد لخدماتها المالية للزبائن حتى في المناطق التي لا يوجد بها فروع بنوك محلية، ويتطلب ذلك أن تقوم البنوك بعرض وتنسيق بياناتها على الانترنت البنكي بشكل جذاب للمستخدمين لهذه الشبكة، و ذلك من خلال خفض التكلفة، والوفرة في الوقت و إقناع الزبائن بأن الانترنت البنكي يعد وسيلة آمنة<sup>2</sup>.

كل هذا ساهم في توسيع نطاق الخدمات البنكية وتوزيعها، وكذا إتاحتها من خلال منافذ توزيع جديدة الأمر الذي ساعد على تخفيض التكلفة ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للبنك.

### المطلب الثالث: البنوك الإلكترونية

يعد التطور التكنولوجي من أهم المتغيرات التي ساهمت في إحداث تحول جذري في أنماط عمل البنوك، حيث اهتمت البنوك اهتماما كبيرا بتوسيع دائرة خدماتها بالطرق الإلكترونية من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بغية ابتكار خدمات بنكية مستحدثة وتطوير أساليب تقديمها، حتى باتت العمليات البنكية تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الإلكترونية، بما يكفل انسياب هذه الخدمات من البنك إلى الزبون بدقة، ولعل من أهم مظاهر هذا التطور هو ظهور البنوك الإلكترونية.

### أولا: مفهوم البنوك الإلكترونية

البنك الإلكتروني هو مؤسسة مالية شبكية تؤدي خدماتها باستخدام الأساليب الإلكترونية والتي يعد الانترنت من أهم أشكالها، ويمكن الحصول على خدماتها عن طريق الضغط على مجموعة أزرار في الهاتف أو الكمبيوتر من أي مكان، وقد أدى هذا النوع من البنوك إلى تغيير المفهوم التقليدي للبنك،

<sup>1</sup> شافي نادر عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 146.

وكذلك غير نوعية الخدمات التقليدية التي تقدمها البنوك وطرق تقديمها، بل إنه غير النقود من مفهومها التقليدي الذي نعرفه، كما ألغى عبارة شهيرة كان يرددتها زبائن البنك وهي "أنا ذاهب إلى البنك"، لأن عنوان البنك الإلكتروني عبارة عن رقم مخزن في ذاكرة هاتف الزبون يتصل به من خلال هذا الرقم أو عبارة عن عنوان الكتروني على شبكة الانترنت<sup>1</sup>.

ومن أهم متطلبات البنوك الإلكترونية مايلي:<sup>2</sup>

- **البنية التحتية التقنية** : تقع البنية التحتية التقنية في مقدمة متطلبات البنوك الإلكترونية لاسيما أن البنى التحتية مرتبطة ببنى الاتصال وتقنية الإعلام التحتية للدولة، وهي المتطلب الرئيسي لضمان أعمال الكترونية ناجحة، وضمان دخول لعصر المعلومات، وتمثل تقنيات الإعلام أهم عنصر بالنسبة للبنى التحتية من حيث الأجهزة والبرمجيات والكفاءات البشرية وهي دعامة الوجود والاستمرارية والمنافسة .
- **التطوير والاستمرارية مع المستجدات**: إن التطوير من أهم متطلبات بناء البنوك الإلكترونية لاسيما وان الجمود لا يلتقي مع فرص التمييز.
- **التفاعل مع المتغيرات**: إن التفاعل لايعني فقط التعامل مع الجدي،د وإنما يجب أن يكون مع الأفكار والنظريات الحديثة، حيث أن هذه الأفكار وليدة التفكير الإبداعي وليست وليدة التفكير النمطي.
- **الرقابة والتقييم**: لقد أقامت غالبية مواقع البنوك الإلكترونية جهات ترجع إليها للمشورة في التخصصات التقنية والتسويقية لتقييم فعالية وأداء مواقعها، لاسيما وأن التقييم يعد من أهم عناصر النجاح لأي عمل.

أما عن خصائص البنوك الإلكترونية فهي كالتالي:<sup>3</sup>

- اختفاء الوثائق الورقية للمعاملات، حيث ان كافة الاجراءات والمراسلات بين طرفي الخدمة البنكية تتم الكترونيا دون استخدام اي اوراق؛
- فتح المجال أمام البنوك صغيرة الحجم لتوسيع نشاطها عالميا باستخدام شبكة الانترنت، دون الحاجة الى التفرع خارجيا، وزيادة الاستثمار والموارد البشرية وغيرها؛

<sup>1</sup> معطى الله خير الدين، بوقوم محمد، المعلوماتية والجهاز المصرفي: حتمية تطوير الخدمات المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، جامعة الشلف، الجزائر، 2004، ص197.

<sup>2</sup> البارودي شيرين، دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الإلكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الإلكترونية)، بحث مقدم ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 2005، ص10.

<sup>3</sup> الشمري ناظم محمد نوري، العبدلات عبد الفتاح زهير، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

- القدرة على ادارة العمليات المصرفية للبنوك عبر شبكة الانترنت بكفاءة من أي موقع جغرافي، وبالتالي يستطيع البنك ان يختار افضل الاماكن على مستوى العالم. من حيث النظم الاقتصادية أو الاوضاع السياسية المستقرة، أو المعاملة الضريبية الافضل ليمارس اعماله في بيئة مناسبة وينشرها في جميع انحاء العالم؛
  - عدم امكانية تحديد الهوية، حيث لا يرى طرفا التعاملات الالكترونية كل منهما الآخر، وهو ما تعالجه التكنولوجيا بالعديد من وسائل التامين للتعرف على الهوية إلكترونيا؛
  - إمكان تسليم بعض المنتجات الكترونيا، مثل المنتجات الرقمية ككشوف الحساب والرصيد وغيرها؛
  - سرعة تغيير القواعد الحاكمة، وذلك لمواكبة التطور السريع في مجال المعاملات الالكترونية مما يحتاج الى سرعة في صياغة التشريعات اللازمة لمواكبة هذا التطور السريع.
- و تجدر الإشارة إلى أن البنوك الإلكترونية تنفرد عن غيرها من البنوك، وهو ما يحقق لها مزايا عديدة، تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من الزبائن: من أهم مميزات البنوك الإلكترونية قدرتها على الوصول إلى قاعدة عريضة من الزبائن دون التقيد بمكان أو زمان معين، كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع وهو ما يوفر الراحة للزبون، إضافة إلى أن سرية المعاملات التي تميز هذه البنوك تزيد من ثقة الزبائن فيها.
  - تقديم خدمات بنكية جديدة: فالبنوك الالكترونية مثلها مثل البنوك التقليدية يمكنها تقديم كافة العمليات البنكية التقليدية بالإضافة إلى خدمات جديدة لا يمكن لأي بنك أداؤها إلا إذا كان بنكا الكترونيا لما تتميز به تلك العمليات البنكية من سرعة في الأداء وهو ما لا تستطيع البنوك التقليدية القيام به.
  - خفض تكاليف التشغيل: من أهم العوامل التي تقيد أي بنك عندما يفكر في القيام بافتتاح أحد فروعه الجديدة في أي مدينة من مدن العالم هو مصاريف تشغيل هذا الفرع وهل ستغطي الأرباح تلك المصاريف، وعليه فخفض مصاريف التشغيل بالنسبة إلى البنوك الإلكترونية تعد إحدى الميزات التي تتميز بها هذه الأخيرة.

<sup>1</sup> الجنيبيهي منير، الجنيبيهي ممدوح، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

### ثانيا: خدمات البنوك الإلكترونية

إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال بما فيها الانترنت تسمح لرجال التسويق في البنك بتصميم وتقديم خدمة لكل زبون ، كما يطلق عليه بـ "one to one" الشيء الذي يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية<sup>1</sup>. ومن هذا المنطلق بدأت البنوك في السنوات الأخيرة تركز بشكل متزايد على العمليات الإلكترونية، وتقوم بتوفير خدمات بنكية عبر الوسائط الإلكترونية كالأنترنت وغيرها، ومقابل اتساع الخدمات البنكية الإلكترونية تتسع دائرة المنافسة بين البنوك من أجل تثبيت مركزها في السوق وزيادة أرباحها بالاستناد إلى شبكة الأنترنت التي توفر للبنوك فرصة كبيرة لتوسيع نطاق وصولها إلى الزبائن دون الوقوف عند الحدود الجغرافية أو الزمنية<sup>2</sup>.

ووفقا لدراسة عالمية و تحديدا دراسات جهات الإشراف و الرقابة الأمريكية و الأوروبية فإن هناك ثلاث صور أساسية للبنوك الإلكترونية على الانترنت تقدم ثلاث أنواع من الخدمات<sup>3</sup>:

1. **الموقع المعلوماتي:** هو المستوى الأساسي للبنوك الإلكترونية، من خلاله يقدم البنك خدمات إعلامية، حيث يقوم بعرض وتسويق الخدمات والمنتجات البنكية المقدمة ضمن موقع إلكتروني على الانترنت.
2. **الموقع التفاعلي(الاتصالي):** يسمح هذا الموقع بنوع من التبادل الإتصالي بين البنك و زبائنه كالبريد الإلكتروني و تعبئة طلبات مثل طلب كشف حساب.
3. **الموقع التبادلي:** و هو المستوى الفعلي للبنك الإلكتروني الذي يمارس فيه البنك خدماته و أنشطته في بيئة إلكترونية، هنا يقدم خدمات تنفيذية تسمح للزبون بتنفيذ الخدمة عبر الأنترنت من خلال الموقع، حيث يمكنه إجراء عمليات التحويل النقدي من الحساب و دفع الفواتير وغيرها.

أما عن الأسباب التي تدفع بالبنك إلى تطبيق خدمات إلكترونية فإنها تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

- زيادة حدة التنافس في تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية خاصة في ظل الارتفاع المتزايد لحجم ونوعية هذه الخدمات؛

<sup>1</sup> AZZAM Elias, L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication (N.T.I.C.) sur le marketing bancaire, revue proche orient : études en managemant, université Saint Joseph,, n°23, 2011, p01.

<sup>2</sup> شافي نادر عبد العزيز، مرجع سبق ذكره ص157.

<sup>3</sup> بالاعتماد على:

- بوفليح نبيل، فرج شعبان، البنوك الإلكترونية كمدخل لزيادة تنافسية البنوك العربية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص06.

- الشمري ناظم محمد نوري، العبدالات عبد الفتاح زهير ، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص68.

- المساهمة في نجاح التطور المتسارع في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال؛
- الخدمات البنكية الإلكترونية هي خدمات ذات تكلفة أقل، تتم عن بعد بدون وجود شخصي مباشر بين أطراف العلاقة، فهي خدمات عبر الحدود لا تعرف قيودا جغرافية ولا زمنية؛
- إعادة خلق انطباع جيد لدى الزبائن عن البنك كبنك متطور تكنولوجيا و تخفيض احتمالات فقد البنوك لزيائنها الحاليين وتحولهم للبنوك التي تقدم خدمات إلكترونية على مدار 24 ساعة؛
- فرصة لتخفيض تكاليف إنشاء فرع، ذلك لأن تكلفة إنشاء موقع للبنك على الأنترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد وما يتطلبه من مباني وتجهيزات.

### ثالثا: مقارنة بين البنوك التقليدية و البنوك الإلكترونية

إن مايزيد من حدة المنافسة بين البنوك هو طبيعة التكنولوجيا التي تساهم في خفض التكاليف وتسرع تقديم الخدمات<sup>1</sup>، و البنوك الإلكترونية ماهي إلا وسيلة لنقل المنتجات والخدمات البنكية مباشرة إلى الزبائن عبر الأنترنت، وهي بذلك تمكنهم من الوصول إلى حساباتهم وإجراء العمليات والحصول على المعلومات دون الحاجة إلى التنقل بين فروع البنك، فهي تتيح للزبائن سهولة الوصول إلى المعلومات البنكية وتكاليف منخفضة، ومن هذا المنطلق تبرز ميزة التكلفة الأقل للبنوك الإلكترونية.

وفيما يلي نوضحها من خلال مقارنة بين العمل البنكي الإلكتروني و العمل البنكي التقليدي من ناحية التكاليف:

#### • تكلفة الخدمة البنكية عبر قنوات مختلفة:

الجدول رقم: (2-3): تكلفة الخدمة عبر القنوات الإلكترونية وعبر الفروع

القناة	الأنترنت	الصراف الآلي	الهاتف	الفروع
تكلفة الخدمة	0.09	0.17	0.40	1.06

المصدر : الشمري ناظم محمد نوري، العبد اللات عبد الفتاح زهير، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>1</sup> شافي نادر عبد العزيز، مرجع سبق ذكره ص158.

من خلال الجدول يتبين أن تكلفة الخدمة عبر الأنترنت نقل عن باقي القنوات وتقدر بـ (0.09)، بينما تعد تكلفة الخدمة عبر فرع البنك أكبر تكلفة وتقدر بـ (1.06).

• فرق التكلفة بين القنوات التقليدية والانترنت:

الجدول رقم (2-4): فرق التكلفة بين القنوات التقليدية والانترنت

المعاملات البنكية	توزيع البرمجيات	دفع الفواتير	
1,08	15,00	3,32 - 2,22	القنوات التقليدية
0,13	0,10 - 0,20	1,10 - 0,65	عبر الانترنت
%88	%99 - %97	%71-%67	نسبة التوفير

المصدر: شندي أديب قاسم، الصيرفة الإلكترونية: أنماطها وخيارات القبول والرفض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع عشر، 2011، ص15.

من خلال الجدول يتضح أن التكلفة في كل من : دفع الفواتير، توزيع البرمجيات، المعاملات البنكية عبر القنوات التقليدية تفوق نظيرتها عبر الأنترنت، حيث أن نسبة التوفير أي فرق التكلفة في دفع الفواتير عبر الانترنت تتراوح بين 67-71% ، بينما تبلغ 89% بالنسبة للمعاملات البنكية، فيما قد تصل إلى 99% في توزيع البرمجيات .

ونوضح في الجدول التالي الفرق بين البنوك الالكترونية والبنوك التقليدية بطريقة أكثر بساطة:

الجدول رقم (2-5): الفرق بين البنوك الالكترونية والبنوك التقليدية

البنوك الالكترونية	البنوك التقليدية	
منخفضة	عالية	تكلفة الخدمة
قصيرة	طويلة	المدة اللازمة لتقديم الخدمة
24/ 24 ساعة	أوقات عمل محددة	إمكانية الالتحاق بالبنك
غير موجود	موجود	الاتصال البشري
منخفض	عالي	عدد الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ما سبق، يتضح جليا أن تكلفة العمل البنكي على الانترنت منخفضة بنسبة كبيرة مقارنة بالعمل البنكي التقليدي، وعليه يمكن القول أن العمل البنكي بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والانترنت يسمح بتخفيض تكلفة الخدمات المقدمة، وهذا ما يسمح للبنك بامتلاك ميزة تنافسية ( ميزة التكلفة الأقل) تعزز مكانته السوقية وتدعم قدرته التنافسية، حيث تشكل التكنولوجيا البنكية عامل منافسة قوي في جذب الزبائن، كما أن التكلفة الأقل لا تعود للبنوك الإلكترونية وحدها، بل إنها تترد على البنك والزبون في ذات الوقت، فيحقق البنك أرباحا إضافية في وقت أقصر، كما يحصل الزبون على سعر أقل للخدمة وريح أكبر بوقت أقصر للحصول على الخدمة التي يريدها.

## خلاصة الفصل:

بهذا العرض، نخلص إلى وضع النقاط التالية:

- تمثل اليقظة سيرورة تسمح بتزويد البنك بطريقة استباقية ومنظمة بمعلومات حول كافة التغييرات الحاصلة في بيئته، تمثل المعلومة موردا أساسيا فيها، ذلك لأنها تساهم في تقليل درجة عدم التأكد من خلال استباق التغييرات المستقبلية، ومن ثم التكيف معها؛
- اليقظة التكنولوجية هي أداة تسمح بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية و إعلام البنك بكل التطورات التكنولوجية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر عليه مستقبلا، فهي بذلك تساهم في: دعم اتخاذ القرار، المشاركة الحقيقية في الإبداع وزيادة القدرة التنافسية للبنك؛
- تشهد البيئة البنكية ظروفًا تقنية وتغيرًا تكنولوجي تستدعي من البنوك التلاؤم معها، لأن استمراريته وبقاءها مرتبطان بذلك خاصة في ظل المنافسة الحادة، لذا فإن البنوك مدعوة إلى إعادة النظر في المزيج التسويقي وتطويره إلى ما يسمى المزيج التسويقي المتطور الذي يتكون من العناصر التالية: المعلومات، التكنولوجية، الموارد البشرية والتوزيع، وتعتبر التكنولوجية أهم عناصره؛
- تساهم التكنولوجية البنكية في تشكيل ميزتين تنافسيتين: ميزة التكلفة الأقل وميزة الاختلاف أو التمايز؛ ونميز نمطين من تعامل البنوك مع التكنولوجية: قيادة التقنية والتبعية التقنية، ويوفر النمط الأول السبق إلى الوصول إلى الميزة التنافسية من خلال استباق المنافسين في تطبيق التقنية؛
- ساهم التطور التكنولوجي في إحداث تحول جذري في أنماط عمل البنوك، من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وأصبحت العمليات البنكية تعتمد بشكل متزايد على الوسائل الإلكترونية، فتعددت تبعًا لذلك وسائط ووسائل الدفع الإلكتروني وظهرت البنوك الإلكترونية.

و السؤال الذي يطرح هنا: هل تملك البنوك التجارية الجزائرية خلية لليقظة التكنولوجية؟، أو بالأحرى هل تدرك الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في دعم قدرتها التنافسية ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الفصل الموالي.

# الفصل الثالث

دراسة مرجعية مقارنة

للبنوك العاملة بمقر ولاية

البويرة

## تمهيد الفصل:

بعدما استعرضنا في الفصلين السابقين الجزء النظري الخاص بهذا الموضوع، نحاول من خلال هذا الفصل أن نعكس قدر المستطاع المفاهيم السابقة لمعرفة مدى ملاءمة الجانب النظري مع الواقع العملي للبنوك التجارية الجزائرية، في شكل دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي كبنك مرجعي، تليها دراسة استبائية لمعرفة واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك مقارنة بالبنوك المنافسة له الواقعة ضمن نفس المجال الجغرافي، في حدود ما استطعنا الحصول عليه من وثائق ومعلومات من طرف البنك وكذا من البنوك المنافسة.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: التعريف ببنك الجزائر الخارجي؛
- المبحث الثاني: عرض للوضع التكنولوجية لبنك الجزائر الخارجي؛
- المبحث الثالث: واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي -وكالة البويرة مقارنة بالبنوك المنافسة.

## المبحث الأول: التعريف ببنك الجزائر الخارجي

يعتبر بنك الجزائر الخارجي وليدا لتطورات النظام البنكي الجزائري، حيث وجد نفسه في ظل الأوضاع الراهنة مجبرا على التأقلم مع التغيرات التي تشهدها البيئة، فأصبح يسعى إلى بلوغ أعلى درجات التقدم والتطور في عملياته وخدماته، ونحاول من خلال هذا المبحث التعريف به من خلال تقديم لمحة عن نشأته وتطوره، عرض مختلف وظائفه، لنقوم بعدها بتقديم وكالة البويرة (37) لبنك الجزائر الخارجي.

### المطلب الأول: لمحة عن نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي<sup>1</sup>

تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي بموجب الأمر رقم 67/204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967 بصفته مؤسسة وطنية برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، و تم تأسيسه على أنقاض 05 بنوك أجنبية هي:

- القرض الليوني Crédit Lyonnais ؛
- المؤسسة العامة Société générale ؛
- قرض الشمال Crédit nord ؛
- البنك الصناعي للجزائر والمتوسط و La Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée ؛
- بنك باركلي المحدود Barclays Bank Limited .

ويعتبر هذا البنك بنك ودائع مملوك للدولة وخاضع للقانون التجاري، تتمثل وظيفته الأساسية في تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير من خلال وضع اتفاقيات مع البنوك الأجنبية، و توفير ضمانات للمستوردين الجزائريين لتسهيل عملية الاستيراد من خلال هذه الاتفاقيات.

وقد توسعت عمليات البنك عام 1970 لكونه البنك الذي تتمركز فيه حسابات المؤسسات الصناعية الكبرى في ميدان النفط والمحروقات، الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية، النقل ومواد البناء.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي.

- [www.bea.dz](http://www.bea.dz) consulté le 29/11/2013 à 18:54

- AZIRI Nazim, Une mutation profonde et des résultats surprenants pour la première banque d'Algérie : La BEA se met au diapason des normes internationales, Article du magazine promotionnel de l'Algérie El- Djazair, N° 52, 2012.

وبعد 21 سنة من الوجود أصبح بنك الجزائر الخارجي أول مؤسسة اقتصادية تستقل بأموالها، وذلك بموجب المرسوم 01-89 المؤرخ في 02.01.1989، وفي 02.05.1989 تحول البنك إلى شركة ذات أسهم مع احتفاظه بكافة مبادئه وأهدافه المسطرة، وتم تحديد رأسماله بواحد مليار دينار جزائري، وكانت الأسهم مشكلة من:

- 35% مساهمة إلكترونيك، اتصالات و إعلام آلي؛
- 35% مساهمة البناء؛
- 20% مساهمة الخدمات؛
- 10% مساهمة كيمياء، بتروكيمياء و صيدلة.

وفي سنة 2006 قام البنك بعمليات إعادة هيكلة وظائفه ودخل في مرحلة جديدة من التحديث، والتي مست كل هياكله وشبكته بالكامل، كما عرفت هذه السنة استراتيجية تحديث وإعادة تأهيل الوكالات لضمان المواعمة مع المتطلبات التكنولوجية الجديدة والصفقات المتاحة للزبون، كل هذا في بيئة تنافسية. وأدرك هذا البنك أن التكنولوجيا هي أداة أساسية سواء في المكتب الأمامي Front office أو في المكتب الخلفي Back office، لتقديم خدماتها إلى الزبائن.

لتعرف السنة الموالية 2007 تحديث نظام المعلومات من خلال برنامج دلتا Delta ليصبح العمل البنكي أكل دقة وأمان.

وفي سنة 2008 قام البنك بدعم تمويل النشاطات الكبرى، ليلبلغ حجم التمويل 100 مليار دينار جزائري بفضل قاعدته الرأسمالية وأدائه، ليعتلي المرتبة الأولى على الصعيد المغربي والسادسة في ترتيب أفضل 200 بنك إفريقياي حسب دراسة مجلة Jeune Afrique.

وفي سنة 2009 توجه البنك إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة للاتفاقيات المبرمة مع الشركات الرائدة عالميا تم طرح منتجات جديدة\*.

أما سنة 2011 فعرفت توسيعا لشبكة البنك وتجديدا لهياكله القديمة في إطار التحديث والتحسين المستمر في الخدمات وطريقة تقديمها، كما افتتح البنك في هذه السنة أول وكالة بخدمة حرة - libre service واقعة بديوش مراد الجزائر وسط، وتم رفع رأسماله إلى 76 مليار دينار جزائري، لتسمح هذه الزيادة بالعمل بالتنسيق مع أكبر البنوك المحلية وكذا الدولية.

\* يتعلق الأمر هنا بالقرض الإيجاري produits leasing، و capital investissement.

حاليا يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تدعيم وتوسيع شبكته البنكية من خلال إنشاء وكالات وتزويدها بأكفاً الموارد البشرية لمجاراة المنافسة.

من خلال ماسبق يمكن عرض بشكل موجز أهم المعلومات المتعلقة بهذا البنك في شكله الحالي:

- التسمية: بنك الجزائر الخارجي (Banque Extérieure d'Algerie (BEA)
- الصفة القانونية: شركة مساهمة؛
- رأس المال الاجتماعي: 76 مليار دينار جزائري؛
- المقر الاجتماعي: 11 شارع العقيد عميروش، الجزائر؛
- النشاط: تقديم الخدمات البنكية وتمويل مختلف قطاعات النشاط لاسيما قطاع المحروقات، قطاع الحديد والصلب، قطاع النقل، قطاع مواد البناء، وكذا قطاع الخدمات؛
- شبكة الوكالات: 92 وكالة.

أما عن أهداف بنك الجزائر الخارجي فتتمثل فيمايلي:

- تعزيز مكانة البنك في تمويل المشاريع الاستراتيجية الكبرى؛
- زيادة حصته السوقية من قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تعزيز مكانته دوليا ؛
- تحقيق نظام معلومات واحد ذو فعالية، موثوقية وأمان؛
- تحديث وتوسيع شبكته البنكية من خلال تخصص الوكالات حسب القطاعات السوقية المختلفة:
  - وكالات في المواقع الصناعية؛
  - وكالات الشركات؛
  - وكالات قطاع الأفراد أو العائلات؛
  - وكالات عالمية

و وفقا لتوجيهات السلطة العليا في البلاد، يواصل البنك تنميته المتعددة الأبعاد ويولي أهمية خاصة لبيئة البنك، وفي هذا السياق قام البنك بإعادة تصميم موقعه الإلكتروني الذي وضع حيز التنفيذ عام 2004 ، ويكشف هذا الأخير استعداد البنك للتواصل في بيئة عملية وشفافة.

### المطلب الثاني: وظائف بنك الجزائر الخارجي

قبل التعرف على وظائف بنك الجزائر الخارجي يجب إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي الخاص به، باعتباره صورة عاكسة له.

و يتكون الهيكل التنظيمي كما يبينه الشكل الموالي من مديرية عامة يتزأسها رئيس مدير عام، تضم ست نيابة مديريات تتمثل في:<sup>1</sup>

- نيابة المديرية العامة التجارية.
- نيابة المديرية العامة للعلاقات الدولية.
- نيابة المديرية العامة للعمليات والأنظمة.
- نيابة المديرية العامة للتعهدات.
- نيابة المديرية العامة للمالية.
- نيابة المديرية العامة للتطوير الداخلي ودعم النشاطات.

بالإضافة إلى خلية التدقيق، المفتشية العامة و خلية مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وتضم كل نيابة مديرية مجموعة من المديريات الفرعية والمصالح المختلفة التي تعمل على تحقيق مهمة محددة للوصول إلى أهداف هذا البنك.

هذا ولبنك الجزائر الخارجي تسع مديريات جهوية تابعة لنيابة المديرية العامة التجارية، تضم كل مديرية جهوية مجموعة من الوكالات البنكية التي تقع تحت إدارتها المباشرة، وتتنوع هذه المديريات عبر التراب الوطني كما يلي:

- المديرية الجهوية الجزائر وسط ب 14 وكالة.
- المديرية الجهوية ضواحي الجزائر العاصمة: ب 11 وكالة.
- المديرية الجهوية بعنابة ب 09 وكالات.
- المديرية الجهوية بالبليدة ب 08 وكالات.
- المديرية الجهوية بوهران ب 07 وكالات.
- المديرية الجهوية بقسنطينة ب 09 وكالات.
- المديرية الجهوية بسطيف ب 10 وكالات.

<sup>1</sup> www.bea.dz consulté le 22 /11/2013 à 20:41.

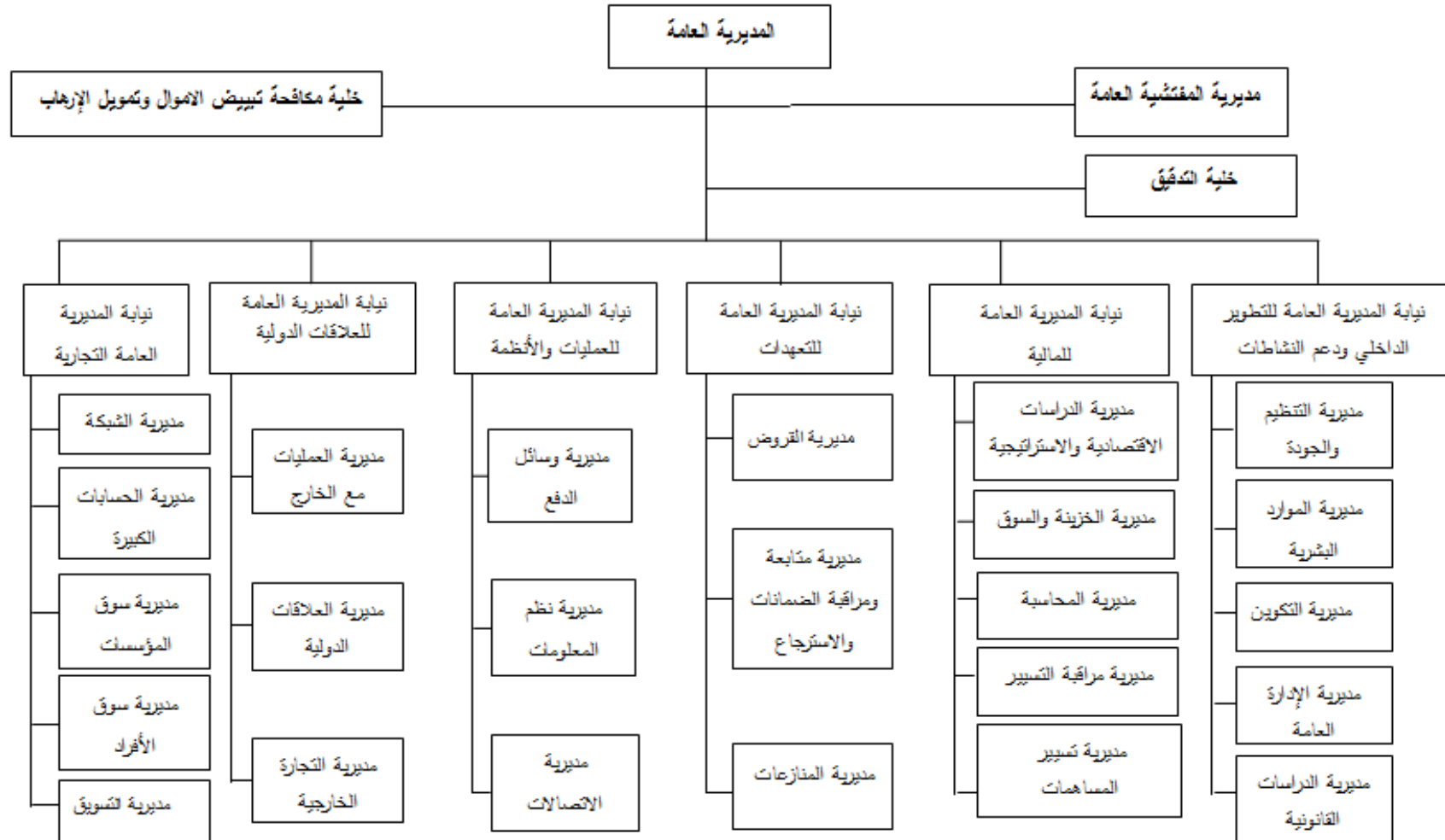
- المديرية الجهوية بالجنوب بـ09 وكالات.
- المديرية الجهوية بتلمسان بـ07 وكالات.
- المديرية الجهوية بمستغانم بـ08 وكالات.

ليبلغ عدد الوكالات البنكية لبنك الجزائر الخارجي 92 وكالة تتوزع على كامل التراب الوطني، ويعتزم البنك تدعيم شبكته البنكية بـ 07 وكالات جديدة\*.

\* يتعلق الأمر هنا بالوكالات التالية:

وكالة Elysa بعنابة، ، وكالة عين الباي بقسنطينة، وكالة برج بوعريبيج 2، وكالة بوفاريك، وكالة تيارت Tour، وكالة درارية، وكالة بلكور .

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي BEA



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة.

من خلال الهيكل التنظيمي يتبين أن لبنك الجزائر الخارجي سبعة وظائف كل وظيفة تقع تحت سلطة نيابة مديرية عامة، ماعدا وظيفة المراقبة التي ترتبط بالرئيس المدير العام مباشرة، فيما يلي شرح لكل وظيفة:<sup>1</sup>

#### أولاً: وظيفة المراقبة

يتولى هذه الوظيفة كل من : خلية محاربة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، خلية التدقيق ومديرية المفتشية العامة الموضوعية تحت سلطة الرئيس المدير العام للبنك، تقوم هذه الهيئات بالمراقبة ولها صلاحية مطلقة فيما يخص مراقبة وظائف البنك، وتتحرك في إطار برنامج سنوي للمراقبة والفحص والتفتيش المقرر من طرف الرئيس المدير العام.

وتتولى القيام بالمهام التالية:

- مراقبة مدى تطبيق الإجراءات والعمليات داخل البنك؛
- تقييم المخاطر الخارجية؛
- مراقبة تبرير تحريك الحسابات؛
- فحص التطبيق الجيد للإجراءات الجارية على مستوى البنك؛
- القيام ببحوث خاصة بطلب من الرئيس المدير العام؛
- مراقبة أمن معلوماتية الشبكة والمركز؛
- تسيير استقبالات الإمضاء؛
- تسيير الملفات الإدارية لفتح وغلق مواقع الاستغلال.

#### ثانياً: الوظيفة التجارية

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة التجارية، وتضم كلا من: مديرية الشبكة، مديرية الحسابات الكبرى، مديرية سوق المؤسسات، مديرية سوق الأفراد و مديرية التسويق. و تعمل هذه الوظيفة على إعداد مشروع العمل التجاري والمعدات اللازمة لتشغيله ومراقبة الأداء التجاري وكذا تعزيز العلامة التجارية للبنك، وتشتمل المديرية التجارية على مديريات جهوية عبارة عن حلقة وصل بين المستوى الجهوي للتسويق والحركة التجارية، وكذا وكالات مرتبطة تسلسلياً مع المديريات

<sup>1</sup> بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من بنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة.

الجهوية تقوم بتسيير وتحليل ملفات القرض للأفراد والمؤسسات، المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات مع الزبائن سواء كان ذلك بالدينار وكذا بالعملة الصعبة.

#### ثالثا: الوظيفة الدولية

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للعلاقات الدولية، تعمل هذه الأخيرة على تطوير نشاطات التجارة الخارجية والتنسيق بين أعمال مديريات الفروع والعلاقات الدولية للتجارة الخارجية والعمليات مع الخارج، وتضم كلا من:

- **مديرية العمليات مع الخارج:** التي تقوم بتسيير وسائل التمويل الدولية للبنك، حسابات العملة الصعبة، تحصيل الأموال.
- **مديرية العلاقات الدولية:** التي تقوم بتسيير فروع البنك على المستوى الوطني والدولي ودراسة مردوديتها، كما تعمل على تطوير شبكة المرسلين الخارجيين والبحث عن التمويل الخارجي، كما تعمل على تعزيز العلامة التجارية للبنك في الخارج.
- **مديرية التجارة الخارجية:** المكلفة بتزويد الشبكة بمستلزمات التمويل المتحصل عليها، والمساهمة في تطوير وترقية الصادرات، وكذا تسيير الديون الخارجية للبنك.

#### رابعا: وظيفة العمليات والنظم

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للعمليات والنظم، هذه الأخيرة مسؤولة عن وضع وتشغيل نظام المعلومات في البنك، متابعة وصيانة وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي فيه، وكل مايتعلق بالجانب المعلوماتي والتكنولوجي، وتضم هذه المديرية كلا من:

- **مديرية وسائل الدفع.**
- **مديرية نظم المعلومات.**
- **مديرية الاتصالات:** المكلفة بالاتصال الخارجي، تقديم صورة العلامة له، والعمل على تحسين هذه الصورة وذلك بالمساهمة في حملات ترقية خاصة على مستوى التسويق.

#### خامسا: وظيفة التعهدات

تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للتعهدات، تتمثل وظيفتها في قيادة المؤسسة التجارية وسياسة تعهدات البنك والتنسيق بين أعمال المديريات التي تحت وصايتها المتمثلة في:

- مديريات القرض.
- مديرية متابعة ومراقبة الضمانات والاسترجاع.
- مديرية المنازعات: التي تقوم بمساعدة ومتابعة ومراقبة المديريات الجهوية في معالجة النزاعات الناشئة في مختلف مستويات أعمال البنك، وكذا الحفاظ على حقوق البنك في علاقاته التنافسية مع الأطراف الأخرى.

#### سادسا: الوظيفة المالية

- تتولى الوظيفة المالية لبنك الجزائر الخارجي نيابة المديرية العامة للمالية التي يرأسها مدير عام مسؤول عن السياسة المالية للبنك و مكلف بإعداد الاستراتيجية، وتجمع هذه المديرية تحت سلطتها:
- مديرية الدراسات الاقتصادية والاستراتيجية: تقوم بإعداد الدراسات الاستراتيجية ومساعدة الهياكل الأخرى من أجل العمل على سيرورة استراتيجية البنك.
  - مديرية الخزينة والسوق: تعمل على ضمان وتمويل الوكالات، حساب وضعية الخزينة للبنك وتسيير الخزينة.
  - مديرية المحاسبة: هي المسؤولة عن المراقبة البنكية العامة، وكل ما يتعلق بالعمليات المحاسبية.
  - مديرية مراقبة التسيير: تقوم بإعداد تقرير سنوي عن نشاط البنك ومراقبة التكاليف حسب مراكز النشاط.
  - مديرية تسيير المساهمات.

#### سابعا: وظيفة التطوير الداخلي ودعم النشاطات

- تؤدي هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للتطوير الداخلي ودعم النشاطات، وهي مسؤولة عن توفير الدعم لكافة نشاطات البنك، تخضع تحت سلطتها المديريات التالية:
- مديرية التنظيم والجودة: تكمن مهامها في العمل على تطبيق إعادة التنظيم للهياكل المركزية وشبكة البنك انطلاقا من مخطط مجلس الإدارة.
  - مديرية الموارد البشرية: المختصة في تعبئة ومتابعة المورد البشري في البنك.
  - مديرية التكوين.
  - مديرية الإدارة العامة: مهمتها تسيير كل وسائل عمل البنك ووضعها تحت التشغيل مع احترام تدرج السلطة.
  - مديرية الدراسات القانونية: التي تعمل على الحفاظ على الوثائق القانونية للبنك.

## المطلب الثالث: تقديم بنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة (37)

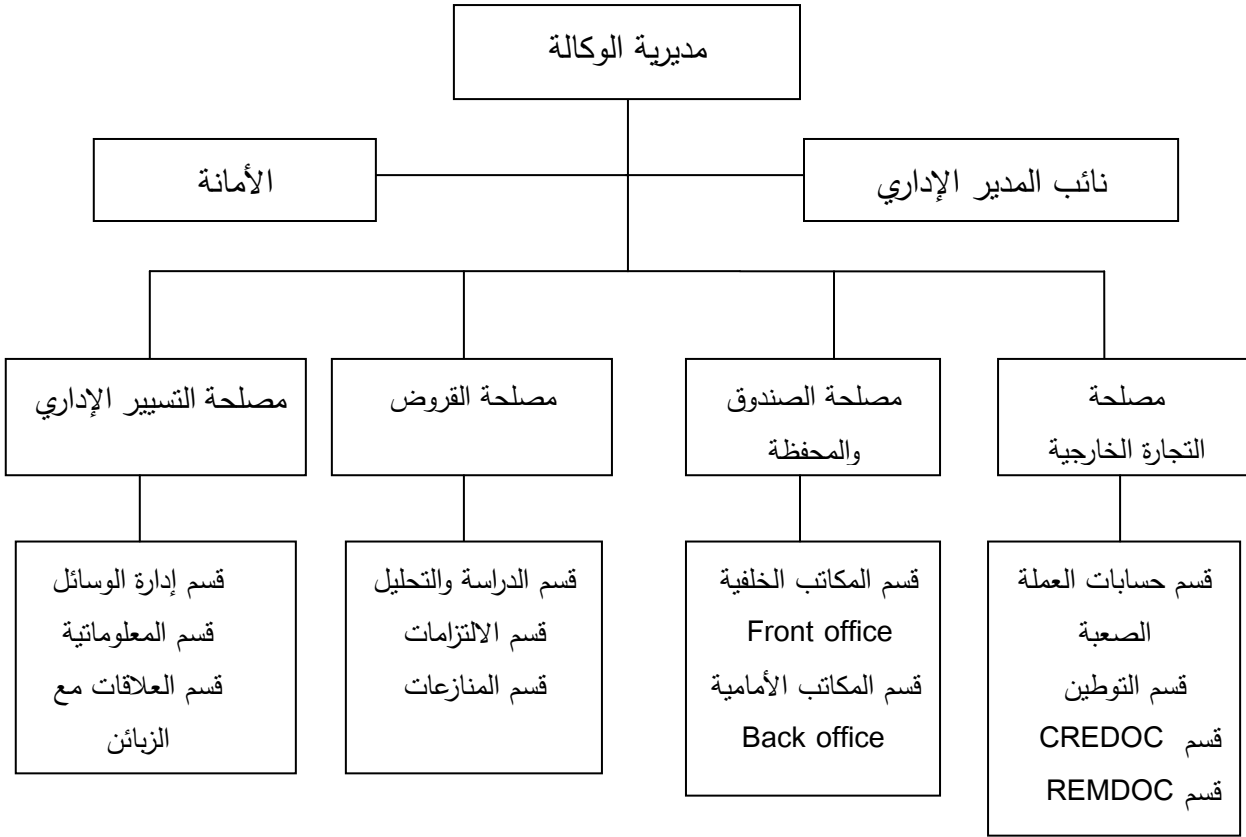
كما رأينا سابقا لبنك الجزائر الخارجي مجموعة من الوكالات، وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية معينة، ووكالة البويرة (37) هي واحدة من بين الوكالات العشر التابعة للمديرية الجهوية بسطيف، أنشأت في 1980/07/07 بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية البويرة باعتبارها الوكالة الوحيدة بهذه الولاية، و تقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية، وتتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية؛
- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية؛
- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد؛
- تسوية الشيكات؛
- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛
- العمليات المتعلقة بتحويل العملات.

ونشاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم، تنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة، ينوب عنه نائبه (نائب المدير) الذي يتولى إعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، التسيير الإداري لموظفي الوكالة، ويسعى إلى المحافظة على وثائق الوكالة، وكذا السهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب، والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة.

<sup>1</sup> وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي -وكالة البويرة.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة (37).



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة.

و فيما يلي نستعرض مهام كل مصلحة مع التركيز على مصلحة القروض:

- **مصلحة التجارة الخارجية:** لهذه المصلحة دور هام في تطوير العلاقات مع الخارج من خلال التكفل بعمليات الزبائن في الحساب بالعملة الصعبة وكذا تقديم الاعتمادات المستندية\* في الاستيراد والتصدير.
- **مصلحة الصندوق و المحفظة:** تزود مصلحة الصندوق الزبون بالعمليات التي يطلبها ( إيداع، سحب، التحويل من حساب لآخر، حساب ادخار بالدفتر، حساب لأجل.....). أما المحفظة فيتمثل دورها إنجاز العمليات المتعلقة بالشيكات والأوامر بالدفع وكذا عملية المقاصة.
- **مصلحة التسيير الإداري:** تتمثل مهمتها في ضمان التسيير الإداري للوكالة، وتضم هذه المصلحة قسم إدارة الوسائل، قسم المعلوماتية و كذا قسم العلاقات مع الزبائن الذي تتمثل مهمته في تقرير

\* الاعتماد المستندي هو تعهد مكتوب صادر من بنك ( يسمى المصدر) بناء على طلب المشتري ( مقدم الطلب أو الأمر) لصالح البائع ( لمستفيد). ويلتزم البنك بموجبه بالوفاء في حدود مبلغ محدد خلال فترة معينة متى قدم البائع مستندات السلعة مطابقة لتعليمات شروط الاعتماد.

الدخول في علاقة مع الزبائن وفقا لتوجيهات إدارة الوكالة، وكذا تسيير ومتابعة استعمال القروض طبقا للمواصفات المتحصل عليها.

- **مصلحة القروض:** تملك هذه المصلحة مكانة رئيسية في الوكالة، حيث تتولى خلية الدراسة والتحليل تسجيل ملف القرض ومن ثم دراسة وتحليل الأخطار الناجمة عن القروض المطلوبة، لتقوم مصلحة الالتزامات والتي يبدأ عملها بعد انتهاء مرحلة الدراسة والتحليل بضمان متابعة القرض بعد الموافقة عليه.

وتجدر الإشارة إلى أن البنك يقوم من خلال فريق عمل مؤهل بمرافقة زبائنه بتوجيههم وتمويلهم من خلال تشكيلة واسعة من القروض التالية:<sup>1</sup>

#### 1. قروض السكن:

يقدم بنك الجزائر الخارجي قروض السكن التالية: قرض شراء مسكن جديد، قرض بناء مسكن، قرض توسيع مسكن و قرض إعادة تهيئة المسكن.

#### 2. قروض موجهة للمؤسسات المصغرة:

يمنح البنك ثلاث أنواع من القروض الموجهة لتمويل انشاء المؤسسات المصغرة هي: قروض ANSEJ\*، قروض ANGEM\*\* و قروض CNAC\*\*\*.

#### 3. قروض موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمنح بنك الجزائر الخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلاث أنواع القروض:

- قرض لإنشاء المؤسسة وتمويل معدات الانتاج؛
- قرض لتغطية النقص المؤقت في رأس المال؛
- قرض من خلال المساهمة في رأسمال هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 4. قروض موجهة للمؤسسات الكبيرة:

لبنك الجزائر الخارجي خطة استراتيجية لدعم المشاريع الكبرى، فهي تمول المؤسسات الكبرى التي تعمل في المجالات التالية: المحروقات، النقل البحري، مواد البناء، الكيمياء والبتروكيميا و الكهرباء.

<sup>1</sup> www .bea.dz consulté le 22 /11/2013 à 20 :41

\* Agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

\*\* Agence Nationale de Gestion du Micro-crédits الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

\*\*\* Caisse nationale d'assurance chômage الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

حيث يمنح البنك هذه المؤسسات الكبيرة نوعين من القروض:

- قروض الاستثمار: موجهة لتمويل معدات الإنتاج والاستثمارات.
- قروض الاستغلال: موجهة لتمويل نشاطات المؤسسة.

وعلى سبيل الذكر وليس الحصر قام بنك الجزائر الخارجي بتمويل المشاريع الكبرى التالية:

- شركة كهرباء حجرة النوص \* **Shariket Kahraba Hadjret en Nouss S.K.H**: الذي يعتبر أول مشروع في الجزائر بطاقة قدرها 1227MW لإنتاج الكهرباء.
- مؤسسة إنتاج الأسمدة **SORFERT**: الذي يعتبر أكبر مشروع لإنتاج الأمونياك.
- شركة الجزائر للطاقة الجديدة \*\* **New Energy Algeria NEAL**: التي ساهمت في ظهور وتطور بدائل طاقة جديدة.
- شركة **Solar Power Plant One SPP One**: وهي أول محطة توليد كهربائي هجينة (طاقة شمسية-غاز).

وكما هو شائع يعتبر بنك الجزائر الخارجي المرافق التاريخي لشركة سونطراك، حيث يقوم بتمويل هذه المؤسسة، كما يتولى عمليات تسوية التجارة الخارجية الخاصة بها.

و هناك أربعة أسباب تجعل الزبائن يختارون بنك الجزائر الخارجي:<sup>1</sup>

- **النصح و الإرشاد**: حيث يقترح البنك على زبائنه خدمات تتماشى مع تطلعاتهم وتلائم مع احتياجاتهم؛
- **الخصوصية**: يضمن البنك لزبائنه بقاء البيانات الخاصة بزبائنه سرية؛
- **الأمان**: يوفر البنك لزبائنه تغطية شاملة مع مؤسسات التأمين؛
- **الاحترافية**: يسهر على خدمة الزبائن عمال مؤهلون، حريصون على توجيه الزبائن لتمويل مشاريعهم في إطار عملي.

بعدها قمنا بتقديم بنك الجزائر الخارجي ننتقل فيما يلي لعرض الوضعية التكنولوجية لهذا البنك في

المبحث الموالي.

\* مشروع حجرة النوص هو مشروع مستقل للطاقة بقدرة 1227 ميجاواط يقع في ولاية تيبازة، على بعد 120 كم إلى الغرب من الجزائر العاصمة. بدأت محطة حجرة النوص عمليات التشغيل التجاري عام 2009، وتمثل حالياً نحو 20 بالمائة من إجمالي توليد الطاقة في الجزائر

\*\* الجزائر للطاقة الجديدة (نيو اينرجي ألجيريا) هي شركة مختلطة أنشئت بين سونلغاز وسونطراك ومجمع سيم للصناعات الغذائية في سنة 2002 ومجال نشاطها هو إنجاز مشاريع ترتبط بالطاقات الجديدة والمتجددة (الشمسية، طاقة الرياح ..... ) وترشيد استخدام الطاقات.

<sup>1</sup> وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي -وكالة البويرة.

## المبحث الثاني: عرض للوضع التكنولوجية

## لبنك الجزائر الخارجي

نستهل هذا المبحث بعبارة للسيد الرئيس المدير العام لبنك الجزائر الخارجي لعلها تمنحنا صورة حول واقع التكنولوجيا البنكية بهذا البنك و ادراكه لأهميتها.

يقول السيد محمد لوكال الرئيس المدير العام لبنك الجزائر الخارجي:

"إن بنك الجزائر الخارجي يريد أن يحتل الصدارة في مجال التكنولوجيا البنكية، ونحن البنك الوحيد في الجزائر الذي يملك ثلاث بطاقات للدفع دوليا، و بطاقات نفضال"<sup>1</sup>.

وللاطلاع على الوضعية التكنولوجية لهذا البنك نتعرف فيما يلي على: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في هذا البنك، البنك الإلكتروني ، ووسائل ووسائط الدفع الإلكتروني، ومن ثم كيفية تسوية عملية الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقة CIB.

## المطلب الأول: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة

من خلال الزيارة الميدانية لوكالة بنك الجزائر الخارجي بالبويرة، ومعاينتنا للعمل البنكي على مستوى هذه الوكالة ، لاحظنا أن نظام الإعلام الآلي معمم على كل المصالح، كما أن البنك مزود بشبكة إنترنت تربط بين الوكالة وباقي وكالات بنك الجزائر الخارجي فيما بينها، وكذا بينها وبين مديرية وسائل الدفع، لكن ما يعاب على البنك هو أنه لا يزال غير مزود بشبكة الأنترنت بالرغم من وجود موقع الكتروني لهذا البنك، الشيء الذي يفقده الكثير من المزايا التي تمنحها هذه الشبكة.

أما عن العمليات البنكية والأعمال الروتينية في هذا البنك فهي تتم من خلال برنامج دلتا بنك Delta bank\* version 7.4 ، ويعتبر هذا الأخير الفاعل الرئيسي في تكنولوجيا الإعلام للأعمال البنكية، فهو يعد، ينفذ ويطور البرمجيات البنكية، و يقدم تشكيلة واسعة من البرمجيات تغطي كافة عمليات البنوك، ذلك لأن إدارة المعلومة، والتحكم في التكنولوجيا الحديثة ورضا الزبائن تبقى من الأهداف الرئيسية لأي بنك، وتكنولوجيا الإعلام هي أداة ضرورية في نظم المعلومات البنكية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> [www.bea.dz](http://www.bea.dz) consulté le 29/11/2013 à 18 :54.

\* Delta bank هي شركة تم إنشاؤها في Tours سنة 1981، ومنذ تاريخ إنشائها لم تتوقف عن تلبية واستباق حاجات زبائننا من خلال تقديم حلول بنكية قوية وموثوق بها على أساس التكنولوجيا، وقد أثبتت جداتها من خلال استراتيجية بسيطة ولكن فعالة سمحت لهذه الشركة من التطور لتصبح موردا تكنولوجيا البنوك الأكثر نجاحا واحتراما.

<sup>2</sup> [www.delta-informatique.com](http://www.delta-informatique.com) consulté le 25/12/2013 à 19 :02.

و يعتبر هذا البرنامج ضروري بالنسبة للبنك خاصة في ظل الظروف التالية:

- ارتفاع عدد ملفات طلبات القروض الواجب تسييرها؛
- ضرورة التحكم في حسابات الزبائن التي يعرف عددها ازديادا كبيرا؛
- تنامي المنافسة بين البنوك التجارية العمومية و الخاصة، والتي أصبح موضوعها تقديم أفضل خدمة للزبائن، والتحكم في المعلومات بأقصى سرعة ممكنة.

وحسب المعلومات المقدمة من طرف العاملين في هذا البنك، فقد وفر هذا البرنامج إدارة حقيقية للوقت من خلال مساهمته في تغطية و دعم حجم كبير من المعاملات، وتقليص وقت المعالجة للبنك في مختلف وكالاته لاعتماده على شبكة أنترانت، وألغى القيود الزمنية فأصبحت العمليات تتم بمجرد إدخال المعلومات المتعلقة بالعملية، فهو يساهم في تسوية العمليات البنكية التي تتم بين:

- طرفين من نفس الوكالة؛
- طرفين من وكالتين لبنك الجزائر الخارجي؛
- طرفين في وكالتين لبنكين مختلفين (مثلا وكالة بنك الجزائر الخارجي ووكالة بنك التنمية المحلية).

وعلى مستوى الوكالة يتكون برنامج دلتا بنك Delta bank من:

- ملفات بيانات كافة الزبائن؛
- نظام المعلومات المحاسبي؛
- تطبيقات مختلف تعاملات الشبابيك الأمامية والخلفية؛
- تطبيقات وبرامج عمليات إدارية أخرى.

### المطلب الثاني: البنك الإلكتروني

قبل التطرق إلى البنك الإلكتروني لبنك الجزائر الخارجي والخدمات التي يتيحها لزيائنه من خلاله، يجب التعرض أولا إلى الموقع الإلكتروني لهذا البنك الذي تم إنشاؤه عام 2004 وهو متاح على ([www.bea.dz](http://www.bea.dz)) ، وبمجرد الدخول إلى الصفحة الرئيسية للموقع يتم عرض كافة المعلومات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى خدماته، و فيما يلي أهم هذه الخدمات التي يعرضها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- [www.bea.dz](http://www.bea.dz) consulté le 29/11/2013 à 18 :54  
- [www.aebs-tech.com](http://www.aebs-tech.com) consulté le 30/11/2013 à 19 :04

- خدمة البريد الإلكتروني (webmaster): تتيح هذه الخدمة لزبائن بنك الجزائر الخارجي فرصة إرسال كل تساؤلاتهم، مقترحاتهم، شكاويهم و آرائهم حول البنك وخدماته المقدمة، وذلك عن طريق بريد الكتروني يضعه البنك خصيصا لهذا الغرض، قصد متابعة ومعرفة كل ما يتطلع إليه الزبائن، كما يعرض أرقام هواتفه لنفس الغرض.
- خدمة النشر (publication): يتم من خلالها عرض آخر الأخبار و الفعاليات التي يشارك فيها البنك، وكذا المواضيع المنشورة في الجرائد والمجلات الخاصة المتعلقة به، وتساهم هذه الخدمة في التعريف بالبنك.
- خدمة الشبكة البنكية (réseaux): تسمح هذه الخدمة لزبائن البنك بالحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بمختلف وكالات وفروع البنك وكيفية الاتصال بها لاختيار الوكالة الأقرب، ويكون التصنيف على أساس المديرية الجهوية.
- خدمة (BEA Net): هي خدمة البنك الإلكتروني لبنك الجزائر الخارجي متاحة على الموقع [ebanking.bea.dz](http://ebanking.bea.dz)، شعار هذه الصفحة:

### e-banking : gagnez du temps, économisez de l'argent

#### Vos besoins.....nos solutions

البنك الإلكتروني: اربحوا الوقت، ووفروا النقود

احتياجاتكم.....حلول لدينا

واختار بنك الجزائر الخارجي شركة الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية\* AEBS. لتجهيز خدمات البنك الإلكتروني في إطار سياسة التحديث الخاصة به التي تهدف إلى تدعيم تنافسيته من خلال تلبية حاجات زبائنه.

و خدمات البنك الإلكتروني مخصصة حصريا إلى زبائن البنك الاعتياريين (مؤسسات، إدارات، جمعيات....)، ويوفر الخدمات التالية بكل بساطة:

– إجراء عملية تحويل؛

\* Algerien E-Banking Solution أو الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية هي الشريك الجزائري لـ Clear2Pay، تم إنشاؤها في جانفي 2004، وهي مكرسة لخدمات تكنولوجيا الإعلام، مهمتها إيجاد حلول للبرمجيات البنكية عن بعد، و إدارة وتحقيق تبادل أمن للبيانات الإلكترونية، وهي تقدم تشكيلة من الخدمات البنكية الأمانة من خلال مجموعة واسعة من وسائل الإعلام في حل البرمجيات "Clé en main"، وذلك لجميع أنواع البنوك والمؤسسات المالية بغض النظر عن شريحة السوق من عملائها ( خواص، مهنيين، تجار، مؤسسات صغيرة ومتوسطة،.....)، ومنذ عام 2007، أكدت AEBS مكانتها كقوة رئيسية في بيئتها، بهدف مزدوج للتوظيف والتنمية، مع التركيز على تحديث العمل البنكي ووسائل الدفع الإلكتروني.

- إجراء عملية خصم؛
  - الإطلاع على الرصيد؛
  - الإطلاع على مستخرج الحساب مع إمكانية تحميله؛
  - الإطلاع على العمليات السابقة حسب تاريخ إجرائها.
- وتتميز خدماته بالخصائص التالية:
- التوفر: هي متاحة 24/24 ساعة 7/7 أيام؛
  - الأمان: يمكن للزبون الوصول إلى حسابه والتحقق من الرصيد بكل أمان؛
  - البساطة: يوفر خدمات تقليدية عبر شبكة الأنترنت بكل سهولة، ويجنب الزبون عناء التنقل إلى مقر الوكالة،
  - المسؤولية الاجتماعية: تساهم في حماية البيئة من خلال تقليل استعمال الورق ووسائل النقل.

### المطلب الثالث: وسائل ووسائل الدفع الإلكتروني لبنك الجزائر الخارجي

يسعى بنك الجزائر الخارجي إلى تحديث وسائل وأنظمة الدفع بهدف:<sup>1</sup>

- تخفيض تكاليف العمليات البنكية واختصار الوقت؛
- تقديم للزبون خدمات عالية الجودة؛
- جعل الزبون محور النشاط البنكي.

### أولاً: وسائل الدفع الإلكتروني

يتيح بنك الجزائر الخارجي لزيائنه وسائل الدفع الإلكتروني التالية:<sup>2</sup>

#### 1. بطاقات (CIB) Carte interbancaire \*

هي بطاقة برفاقة ومسار (puce et piste) تستعمل للسحب من خلال DAB و GAB، و الدفع من خلال TPE بالنسبة للتجار المجهزين بهذا الأخير، يمكن استعمالها 24/24 ساعة و 7/7 أيام، وتقدم للزيائن الذين يطلبونها وفق شروط محددة في العقد\*\*، وهناك نوعان من هذه البطاقة:

<sup>1</sup> [www.bea.dz](http://www.bea.dz) consulté le 29/11/2013 à 18 :54.

<sup>2</sup> وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي صادرة عن مديرية وسائل الدفع 2013.

\* انظر الملحق رقم 01.

\*\* تقدم الطلبات إلى الوكالة، لتقوم هذه الأخيرة بحفظها وتسجيلها من خلال تطبيق مدمج في الموقع الشبكي للصيرفة الإلكترونية http :10.10.10.100)، ثم ترسلها إلى مديرية وسائل الدفع أين تجمع هذه الأخيرة كل الطلبات الواردة إليها من مختلف الوكالات وترسلها إلى شركة SATIM في صيغة ملف إلكتروني (FTPS) لتزويدها بالبطاقات، أما عن الشروط فانظر الملحق رقم 02.

- بطاقات CIB الكلاسيكية **la Carte CIB classique**: موجهة إلى زبائن البنك الذين لا يتجاوز دخلهم الشهري 50.000.00 دج.
- بطاقات CIB الذهبية **la Carte CIB Gold**: موجهة إلى زبائن البنك الذين يفوق دخلهم الشهري 50.000.00 دج.

## 2. بطاقات نפטال \*NAFTALCARD:

يستعمل هذا النوع من البطاقات للتسديد في محطات خدمات نפטال 7/7 أيام بسهولة تامة مع اختصار للوقت، وهي عبارة عن بطاقات ذكية (ذات رقاقة carte à puce)، وهي بذلك على درجة عالية من الأمان، ويتم الحصول على هذا النوع من البطاقات من خلال التقرب إلى مراكز نפטال لإمضاء العقد، وبمجرد الموافقة تقوم هذه الأخيرة بالاتصال بالبنك لإتمام الإجراءات اللازمة وتوفير البطاقة، وهناك ثلاث صيغ من هذا النوع من البطاقات:

- بطاقة نפטال **Silver**: هي بطاقة ائتمان بمستوى محدد دورياً.
- بطاقة نפטال **Gold**: هي بطاقة ائتمان مفتوحة بمستوى محدد شهرياً، تمنح لمجموعة محددة من الزبائن.
- بطاقة نפטال **المسبقة الدفع**: هي بطاقة للدفع قابلة للتعبئة بقيمة 5000.00 دج على الأقل، تبعاً على مستوى وكالات البنك أو مراكز نפטال.

## 3. بطاقات AMEX أو \*\*American Express:

هي بطاقة مخصصة للدفع فقط وليست بطاقة سحب، تستعمل لتسوية المشتريات في الخارج على مدار 24/24 ساعة 7/7 أيام سواء كان ذلك في الفنادق، المطاعم، وكالات السفر، أو أي محلات تجارية تحوز على اتفاقية مع AMEX، وهناك أربعة أنواع من هذه البطاقة:

- بطاقة **GREEN** أو **CLASSIC**: هي بطاقة دفع مخصصة للزبائن الذين يملكون حساب بالعملة الصعبة قابلة للتحويل لدى البنك، رصيده على الأقل 5000 USD\* ، على ألا تتجاوز قيمة المشتريات هذا المبلغ.

\* انظر الملحق رقم 03.

\*\* انظر الملحق رقم 04.

\* USD: United States Dollar.

- بطاقة **GOLD**: هي بطاقة دفع مخصصة للزبائن الذين يملكون حساب بالعملة الصعبة قابلة للتحويل لدى البنك، رصيده على الأقل USD 10.000.00، على ألا تتجاوز قيمة المشتريات هذا المبلغ.
- بطاقة **Platinum**: هي بطاقة دفع مخصصة لفئة معينة من الزبائن مختارة من طرف AMEX، أقصى قيمة للمشتريات المسددة بهذه البطاقة هي USD 10.000.00.
- بطاقة **Business**: هي بطاقة دفع مخصصة للمؤسسات، يجب أن يملك المسير الرئيسي للمؤسسة في الأصل بطاقة AMEX، على أساسها يمكن إعداد بطاقات للعاملين بهذه المؤسسة.

#### 4. بطاقات **VISA et MASTERCARD**:

فيما يخص هذين النوعين من البطاقات العالمية، عملية تركيب آلات (GAB) الخاصة بهما هي في طور الإنجاز، وتكون على مستوى المناطق السياحية، والأماكن التي يتردد عليها الأجانب خاصة الفنادق والمدن الكبرى، حاليا توجد 04:

- 02 (GAB) في وكالة ديدوش مراد.
- 01 (GAB) في فندق الجزائر.
- 01 (GAB) في النادي الوطني للجيش.

من خلال ماسبق، وفيما يتعلق بالبطاقات يتبين أن بنك الجزائر الخارجي يعرض على زبائنه تشكيلة واسعة من بطاقات الدفع الإلكتروني وفقا لاعتبارات مختلفة، ضمن صيغ متعددة لتتوافق مع احتياجات أكبر شريحة من الزبائن.

#### ثانيا: وسائط الدفع الإلكتروني

يتيح بنك الجزائر الخارجي وسائط الدفع الإلكتروني التالية:<sup>1</sup>

##### 1. الموزع الآلي للنقود **Distributeur automatique des billets DAB**:

هو آلة أوتوماتيكية تضمن توزيع النقود للزبون من خلال عملية سحب فقط (دائما على الخط).

##### 2. الشباك الآلي للبنك **Guichet automatique de banque GAB**:

هو آلة أوتوماتيكية تضمن مجموعة من العمليات: سحب، اطلاع على الرصيد، طلب دفتر صكوك، مستخرج الحساب....

<sup>1</sup> وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي صادرة عن مديرية وسائل الدفع 2013.

وتجدر الإشارة إلى أن كل من الموزعات الآلية للنقود (DAB) و الشبايبك الآلية للبنك (GAB) الخاصة ببنك الجزائر الخارجي يمكن أن يتم تركيبها على مستوى الوكالات، كما يمكن أن يتم ذلك في أي مكان آمن خارج البنك ( فنادق، مراكز تجارية.....).

### 3. نهائي الدفع الإلكتروني Le terminal de paiement électronique :

بالنسبة لبنك الجزائر الخارجي يمثل نهائي الدفع الإلكتروني حلا للدفع الحديث للزبائن:

" TPE une solution de paiement moderne pour vos clients "

فهو يوفر المزايا التالية:

- الأمان: استخدام هذه الآلة يجنب التجار العد اليدوي للنقود وخطر الخطأ، وبالتالي الاستفادة من ضمان التحصيل عن طريق معالجة إلكترونية للمعاملة؛
- السرعة: يمكن من إجراء المعاملات بسرعة من خلال بطاقة بنكية بالمقارنة مع الدفع نقداً؛
- إرضاء الزبائن: تتيح هذه الصيغة للزبائن توفير الوقت؛
- الحدثة: يساهم في تحسين المكانة الخاصة بالبنك والانسجام مع التطور التكنولوجي لوسائل الدفع.

### 4. Imprinter ( fer à repasser ou sabot) :

هو آلة مخصصة لبطاقات الدفع AMEX، تمكن التاجر من إجراء عملية التحصيل خارج الخط ( off line)، حيث يطلب رقم السماح بإجراء العملية من مركز الاتصال، و بعد تلقي تأشيرة السماح يمرر البطاقة ونسخ من الفاتورة على هذه الآلة أين يتم طبع كافة البيانات الموجودة في البطاقة على الفاتورة بالإضافة إلى مبلغ المشتريات، ليأخذ الزبون نسخة من الفاتورة، أما النسخة الأخرى فترسل إلى شركة AMEX للتسديد.

بالنسبة للهاتف البنكي، لاحظنا غياب هذه الخدمة وعدم وجود مراكز للاتصال مخصصة لتقديم خدمات للزبائن مثل الإطلاع على الرصيد، طلب دفتر الشيكات، .... ، إلا أنه يوفر مركزا للاتصال يقتصر دوره على الإجابة على انشغالات الزبائن وتقديم توجيهات لهم، أما الانترنت البنكي فقد تم التطرق إليه بالتفصيل في المطلب السابق.

## ثالثا: وكالة بنك الجزائر الخارجي libre-service

قام بنك الجزائر الخارجي بافتتاح هذه الوكالة بتاريخ 02 ماي 2011، وهي أول وكالة بخدمة حرة في الجزائر، قبل إنشائها كان فضاء الخدمات الحرة الوحيد في الجزائر هو آلات الصراف الآلي، و تقع هذه الوكالة في مكان استراتيجي وسط الجزائر وبالتحديد بـ 83 شارع ديدوش مراد، وهي عبارة عن فضاء يقدم كافة الخدمات التي تقدمها الوكالة البنكية من عمليات سحب، دفع، طلب دفتر شيكات، مستخرج الحساب البنكي...، وتعمل هذه الوكالة 24/24 ساعة على مدار 7/7 أيام حتى في أيام العطل.

هذه الوكالة مجهزة بفضاء لاستقبال الزبون، وهي منظمة بطريقة حديثة تضم من الداخل أجهزة الموزعات الآلية للنقود (DAB) و الشبايبك الآلية للبنك (GAB)، هذا بالإضافة إلى آلات إيداع، وأخرى لسحب المبالغ الكبيرة وبطاقات الإئتمان الدولية.

وتمكن هذه الوكالة الزبون الذي يحمل بطاقات بنك الجزائر الخارجي التي تم التعرض لها سابقا، من تسوية معاملات من خلال تمرير بطاقته عبر الباب الإلكتروني الذي يتعرف على البطاقة من خلال المسار La piste الذي يحتويها، ليقوم بتسوية معاملاته من خلال الموزعات الآلية للنقود (DAB) والشبايبك الآلية للبنك (GAB).

وقد بدأت الوكالة بالفعل بعرض - لأول مرة في الجزائر - خدمات MASTERCARD وكذا بطاقات VISA و AMEX التي تسوق في الشبكات التجارية، لا سيما في الفنادق الكبرى<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: كيفية تسوية عملية الدفع الإلكتروني عن طريق بطاقة CIB

تتم تسوية عملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB من خلال شبكة النقد الآلي ما بين البنوك R.M.I (Réseau monétique interbancaire) التي تتولى تسييرها شركة SATIM\*، هذه الشبكة تسمح بتسوية عملية الدفع من خلال مجموعة من أصحاب المصلحة المترابطة، فهي تسهل المعاملات البنكية

<sup>1</sup> وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي صادرة عن مديرية وسائل الدفع 2013.

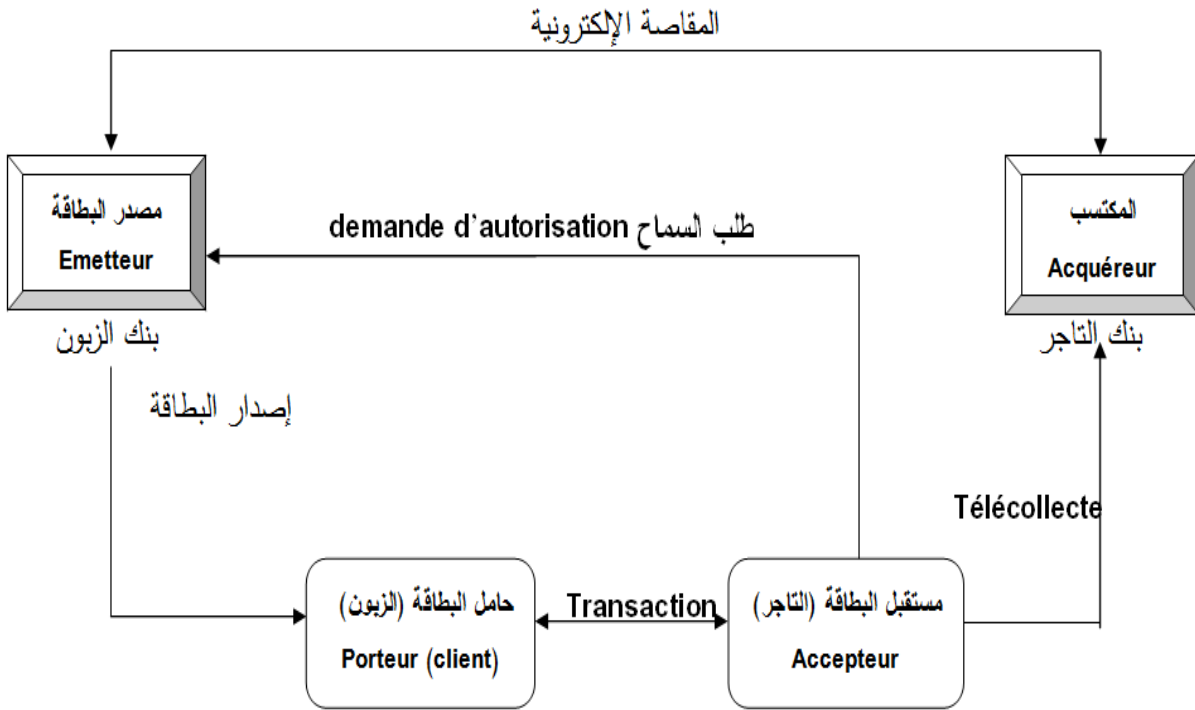
\* société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique هي شركة مساهمة بين البنوك الجزائرية الثمانية التالية: (R.M.I، BDL، BADR، BEA، BNA، CPA، CNEP، CNMA، البركة)، تم إنشاؤها سنة 1995 من أجل التكفل الجيد بمسألة إدخال وتعميم الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية، وأولت لها مهمة الإشراف على عملية تحديث وعصرنة نظام الدفع و تعميم النقد الآلي والعمل على تعميم استخدام البطاقات البنكية في الوسط المصرفي الجزائري، وهي المتعامل بالصيرفة الإلكترونية بين البنوك في الجزائر، تجمع 17 عضوا في شبكة الدفع الإلكتروني ما بين البنوك : 16 بنكا منها 07 بنوك عمومية و 09 بنوك خاصة بالإضافة إلى بريد الجزائر.

وبفضلها أصبح الزبون يتفادى الانتقال إلى مقر الوكالات وعناء الانتظار بفضل الخدمة الذاتية التي توفرها 7/7 أيام، 24/24 ساعة ، وتتكون من:

- الموزعات الآلية للنقود DAB ؛
- الشبائيك الآلية للبنك GAB؛
- نهائيات الدفع الإلكتروني TPE.

وكيفية تسوية هذه العملية مبينة في الشكل التالي:

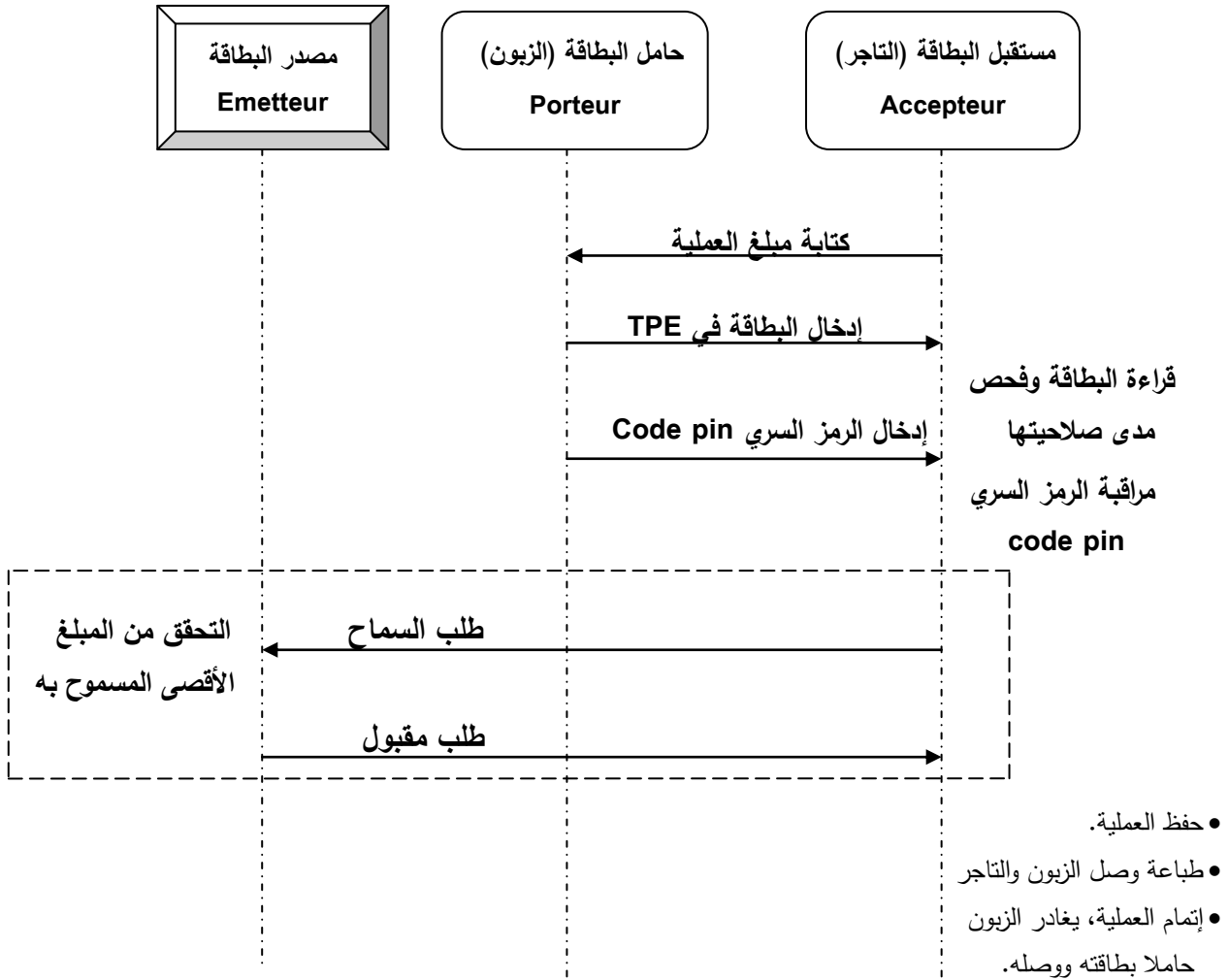
الشكل رقم (3-3): السيرورة الإجمالية لعملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB.



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة.

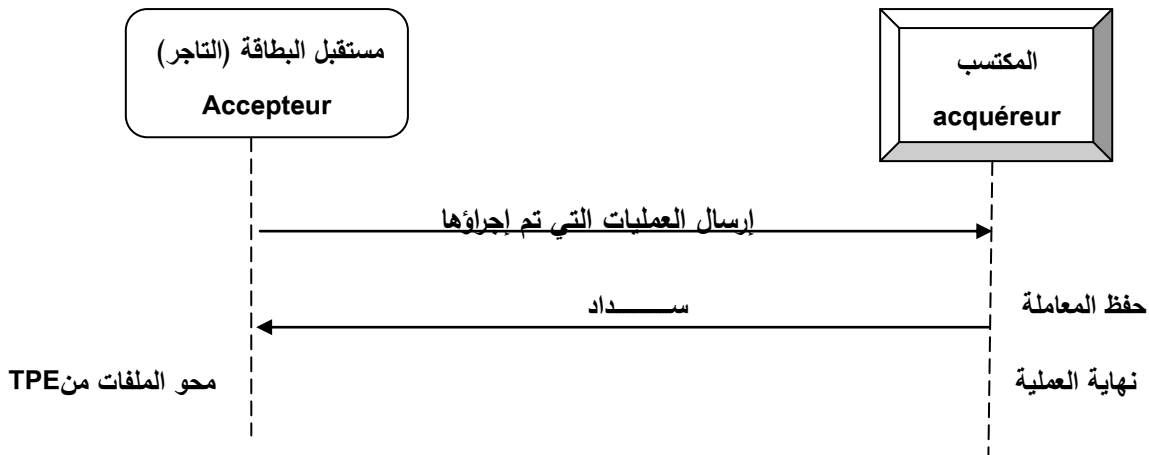
وفيما يلي يتم تبيان للعملية بشكل أكثر تفصيل:

الشكل رقم (3-4): سيرورة عملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB مع طلب السماح



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة

الشكل رقم (3-5): سيرورة la télécollecte



المصدر: وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة

من خلال ما سبق تتلخص تسوية عملية الدفع الإلكتروني ببطاقة CIB فيما يلي:

يتقدم الزبون الحامل لبطاقة CIB الخاصة ببنك الجزائر الخارجي لتسديد قيمة مشترياته لدى التاجر الذي يحمل TPE ( قد يملك هذا التاجر حساب في بنك الجزائر الخارجي أو في أي بنك آخر)، يقوم الزبون بإدخال بطاقته في هذا الجهاز ليتم التأكد من صلاحية البطاقة ثم يقوم بإدخال رمزه السري الذي يتم التأكد من مطابقته، ليتم طلب السماح لإجراء العملية من البنك مصدر البطاقة (الذي هو بنك الجزائر الخارجي في هذه الحالة)، أين يتم التأكد من وجود رصيد فعلي وكاف، في حالة ذلك يتلقى التاجر رخصة لإجراء العملية، ثم يقوم بحفظ العملية، وطبع كل من وصل الزبون ووصل التاجر لتكون العملية قد تمت بنجاح فيغادر الزبون حاملا الوصل والبطاقة، لتتم عملية المقاصة الإلكترونية من خلال اقتطاع قيمة المشتريات من حساب الزبون ونقله إلكترونيا وإدراجه في حساب المستفيد الذي ينتمي إلى بنك آخر.

## المبحث الثالث: واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر

### الخارجي - وكالة البويرة مقارنة بالبنوك المنافسة

إن ما يحتويه هذا المبحث هو محاولة لإبراز واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي ووكالة البويرة بالمقارنة مع البنوك المنافسة؛

كان بوجدنا الاعتماد على مؤشرات لتبيان العلاقة بين اليقظة التكنولوجية في هذا البنك - حتى مع غياب خلية باعتبارها نشاطا ممارسا من خلال ما لمسناه من اهتمام بالتكنولوجيا الجديدة - وزيادة القدرة التنافسية للبنك ( مثلا من خلال تحليل تطور الحصة السوقية للبنك أو الربحية عبر الزمن تبعا لاستعمال تكنولوجيا جديدة)، لكن، ونظرا لغياب معلومات زمنية وحتى احصائيات موثوق منها تعذر علينا ذلك.

فارتأينا بعد تشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في هذا البنك الذي تم أخذه كبنك مرجعي، و الوقوف على أهم التكنولوجيا التي نرى أنه يتميز بها ومن شأنها إكسابه ميزة تنافسية، إجراء دراسة استثنائية للبنوك المنافسة لهذا البنك الموجودة ضمن نفس المجال الجغرافي، لمعرفة مدى توفرها على خلية لليقظة التكنولوجية وكذا واقع التكنولوجيا البنكية على مستواها مقارنة بهذا البنك.

### المطلب الأول: تشخيص واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي

رغم العناية التي يحظى بها نظام المعلومات في بنك الجزائر الخارجي من خلال تخصيص وحدة وظيفية مسؤولة عن ذلك (مديرية نظم المعلومات كما يبينه الهيكل التنظيمي)، إلا أن مهام هذه الوحدة تتمثل في تشغيل بعض التطبيقات المعلوماتية المخصصة للأعمال الإدارية ودعم الأنشطة الروتينية، خاصة تلك المتعلقة بالمحاسبة والزبائن وتسيير القروض ( أي نظم المعلومات المحاسبية و نظام معالجة المعاملات). أما فيما يخص دعم اتخاذ القرار في بنك الجزائر الخارجي، فهناك غياب لهذا النوع من نظم المعلومات، رغم حاجة البنك لمعلومات من هذا القبيل.

و بالرغم من وعي الإدارة العليا - كما لاحظنا من خلال كلمة السيد الرئيس المدير العام -، وإيلاء البنك أهمية كبرى للتكنولوجيا ودورها في تقديم خدمات متميزة عما تقدمه البنوك المنافسة، ونلمس ذلك من خلال:

- موقع الكتروني يرقى إلى صيغة البنك الإلكتروني:

– **معلوماتي:** يتم من خلاله عرض وتسويق كافة الخدمات والمنتجات البنكية التي يتيحها البنك لزبائنه؛

– **اتصالي:** يمكن الزبائن من تسجيل آرائهم واقتراحاتهم من خلال البريد الإلكتروني المتاح؛

– **تنفيذي أو تبادلي:** يمكن زبائن البنك الاعتباريين من اجراء بعض العمليات البنكية المشار إليها سابقا دون عناء التنقل إلى مقر الوكالة.

• استعمال برنامج دلتا بنك Delta bank الرائد لضمان تسوية إلكترونية للعمليات البنكية؛

• تشكيلة واسعة من بطاقات الدفع الإلكتروني وفقا لاعتبارات مختلفة، ضمن صيغ متعددة لتتوافق مع احتياجات أكبر شريحة من الزبائن؛

• أول بنك يقدم ثلاث بطاقات دفع دولية: Visa, AMEX, Mastercard؛

• أول بنك يقدم بطاقات نفضال؛

• أول بنك يفتح وكالة بخدمة libre-service.

ما يمكن أن يشكل ميزة تنافسية للبنك تمكنه من الصمود ومواجهة المنافسة في السوق البنكي؛ إلا أنها تكفي بجمع ومعالجة البيانات الداخلية فقط، ما يجعلها في حالة لا تيقظ لإهمالها العناية بالمعلومات الخارجية خاصة تلك المتعلقة بالبنوك المنافسة، الزبائن، التكنولوجيا الحديثة.

ومن خلال الدراسة الميدانية في وكالة بنك الجزائر الخارجي بالبويرة، وعند استعمالنا لكلمة اليقظة التكنولوجية كان هذا المصطلح مبهما للعاملين، وهناك من لم يسمع به على الإطلاق سواء كان ذلك باللغة العربية وحتى بالفرنسية، ولكن عند تقديمنا لشرح مبسط، أغلب العاملين كان جوابهم بأن البنك صحيح لا يملك هيئة مكلفة باليقظة التكنولوجية -على حد قولهم-، ولكن هذا لا يعني أنه لا يهتم بالتكنولوجيا، أي أن اليقظة التكنولوجية غير موجوده ( كما لاحظنا في الهيكل التنظيمي) ولكن كممارسة أو نشاط يقوم به البنك فهو وارد.

**المطلب الثاني: تصميم الدراسة الاستبائية لواقع اليقظة التكنولوجية**

**في البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي وكالة البويرة**

بغية التعرف على واقع اليقظة التكنولوجية في البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي وكالة البويرة-، والوضعية التكنولوجية لها مقارنة به قمنا بهذه الدراسة الاستبائية، وفيما يلي نستعرض الإجراءات المنهجية الخاصة بها.

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر، بينما تنحصر عينة الدراسة في البنوك التجارية العاملة في مقر ولاية البويرة و التي تعتبر منافسة لبنك الجزائر الخارجي وكالة البويرة (37)، والتي يبلغ عددها ثمانية:

خمسة منها بنوك تجارية عمومية تتمثل في:

- بنك التنمية المحلية (BDL) Banque de Développement Local.
- القرض الشعبي الجزائري (CPA) Crédit Populaire d'Algérie.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.
- البنك الوطني الجزائري (BNA) Banque Nationale d'Algérie.
- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك (CNEP) Caisse Nationale d'épargne et de Prévoyance-banque.

و ثلاثة بنوك تجارية خاصة ذات رأسمال أجنبي حديثة الوجود في مدينة البويرة، هي كما يلي:

- سوسيتي جنرال الجزائر (SGA) Société générale Algérie.
- بنك الخليج الجزائر (AGB) Gulf bank Algeria.
- بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC) Arab Bank Corporation.

تم توزيع 08 استمارات استبيان على البنوك الثمانية مستهدفين مديري هذه الوكالات، ليكون الاستبيان أكثر قبول ويتم الحصول على الإجابات أكثر جدية وفق ما تقتضيه الدراسة، 02 منهم رفضوا الإجابة، وتم استرجاع 06 استمارات، منها واحدة 01 تحتوي على إجابات متناقضة تم استبعادها، لتقتصر عملية التحليل والمقارنة على 05 بنوك فقط، تمثل 62.5% من مجموع عينة الدراسة، هي :

- وكالة القرض الشعبي الجزائري (111) CPA.
- وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (458) BADR.
- وكالة البنك الوطني الجزائري (460) BNA.
- وكالة سوسيتي جنرال الجزائر (225) SGA.
- وكالة بنك الخليج الجزائر (58) AGB.

### ثانيا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة:

- مدى توفر البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة على خلية لليقظة التكنولوجية؛
- المزايا التي حققتها هذه البنوك من خلال هذه الخلية، في حالة وجودها؛
- واقع التكنولوجيا في هذه البنوك مقارنة ببنك الجزائر الخارجي؛
- آرائهم المديرين حول واقع المنافسة بين هذه البنوك، وكذا مدى مساهمة التكنولوجيا البنكية في زيادة القدرة التنافسية لها.

### ثالثا: أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم تصميمه بالاعتماد على بعض الأساتذة، و كذا بعض المسؤولين العاملين ببنك الجزائر الخارجي وكالة البويرة.

كما تم اجراء مقابلات مع بعض الاطارات العاملة في البنوك التي شملتها الدراسة، وبالأخص في البنوك التجارية الخاصة التي كانت اكثر تعاوننا معنا و أبدت تقديرا للبحث العلمي، مقارنة بالبنوك التجارية العمومية حيث واجهنا لامبالاة وعدم اكتراث بالبحث العلمي من قبل بعض المسؤولين؛ كان هذا من اجل اختبار الاستبيان والتأكد من استيفائه سمات الاستقصاء الجيد، ليتم بعدها تعديل صياغة بعض الأسئلة أو إعادة ترتيبها، وكذا بهدف جمع بعض المعلومات التي لم يتم الحصول عليها من خلال الاستبيان.

و بهدف الحصول على المعلومات المرجوة من هذه الدراسة، قمنا بصياغة الاستبيان كما يلي:

يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة لإعطاء فرصة للمستجوبين للتعبير عن وجهات نظرهم الخاصة، وأخرى مغلقة ذات إجابة محددة، وأخرى مغلقة مفتوحة لكي لا نغفل عن بعض المعلومات ونترك للمستجوبين المجال للتعبير عن آرائهم بصراحة.

بداية قمنا بتقديم عام، مع الإشارة إلى موضوع الدراسة، ليتم بعدها عرض محتوى الاستبيان\* الذي يغطي مجموعة من الأسئلة المقسمة إلى ثلاثة أجزاء نحاول من خلالها جمع المعلومات ذات العلاقة المباشرة بالدراسة:

\* انظر الملحق رقم 05.

الجزء الأول: واقع اليقظة التكنولوجية في البنك.

الجزء الثاني: الوضعية التكنولوجية للبنك.

الجزء الثالث: آراء المستجوبين حول التكنولوجيا البنكية وأثرها على القدرة التنافسية للبنك.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الاستبائية لواقع اليقظة

التكنولوجية في البنوك المنافسة لبنك BEA - وكالة البويرة

فيما يلي نقوم بعرض و تحليل نتائج الدراسة الاستبائية، مع مقارنتها مع بنك الجزائر الخارجي الذي

تم أخذه كبنك مرجعي:

أولا: عرض وتحليل نتائج الجزء الأول

1. وجود خلية لليقظة التكنولوجية في البنوك:

الجدول رقم (3-1): نسبة وجود خلية لليقظة التكنولوجية في البنوك المنافسة

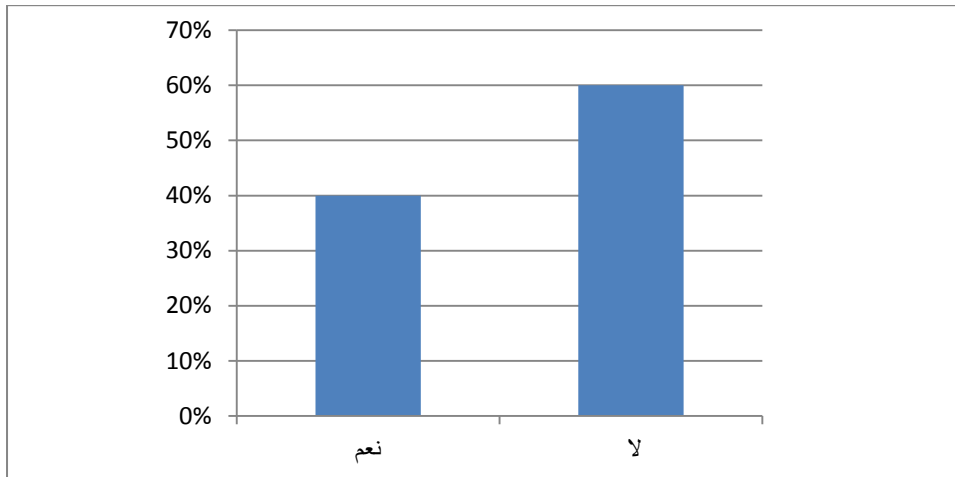
لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
60%	03	40%	02

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-6): نسبة وجود خلية لليقظة التكنولوجية في البنوك المنافسة

لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال ما بينته الدراسة نلاحظ أن نسبة 40% من البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة التي شملتها الدراسة تملك خلية لليقظة مقابل 60% لا تملك هذه الخلية.

و ترجع نسبة 40% إلى البنوك التجارية الخاصة (بنك الخليج الجزائر وسوسيتي جنرال الجزائر)، وهو ما يبين إدراكها لأهمية اليقظة التكنولوجية في العصر الحالي، وكذا اهتمامها بالتكنولوجيا البنكية؛ وحسب المعلومات المقدمة من قبل مديري هذه البنوك ساهمت هذه الخلية في تحقيق العديد من المزايا - بالرغم من عدم وجود دراسات متخصصة-، اختلفت بين بنك وآخر إلا أنها ساهمت في مجملها في تطوير طريقة تقديم الخدمات البنكية وتقديم أحسن خدمة للزبائن من خلال الاستفادة من مزايا التكنولوجيا؛ كما ساهمت في التفوق على المنافسين، لتمتلك هذه الأخيرة نقطة إيجابية مقارنة ببنك الجزائر الخارجي.

في حين تعود نسبة 60% إلى البنوك التجارية العمومية التي لا تملك هذه الخلية، ولكن أغلبها يمارس اليقظة التكنولوجية دون هيكلة مسماة كذلك من طرف مديريات معينة ولكنها لا تخصص وحدة وظيفية لذلك، على غرار بنك الجزائر الخارجي، و في أغلب هذه البنوك لا يتم تداول مصطلح اليقظة التكنولوجية، لكن مديري هذه الوكالات يرون ضرورة لوجود هذه الخلية.

### ثانيا: عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني

#### 1. البرمجيات المستخدمة في البنوك:

تستخدم البنوك التي شملتها الدراسة، برمجيات متعددة نذكر منها Sybu، HGB، وكذا برنامج Delta Bank المستعمل في بنك الجزائر الخارجي، ولكن بنسخ متطورة Delta Bank version 8 et 9، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (3-2): البرمجيات المستخدمة في البنوك المنافسة لبنك الجزائر

##### الخارجي-وكالة البويرة

اسم البنك	BNA	CPA	BADR	SGA	AGB
البرمجيات المستخدمة	Delta v8	Delta v7	Sybu	Delta v9	HGB

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

2. شبكة الأنترنت:

الجدول رقم (3-3): نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة

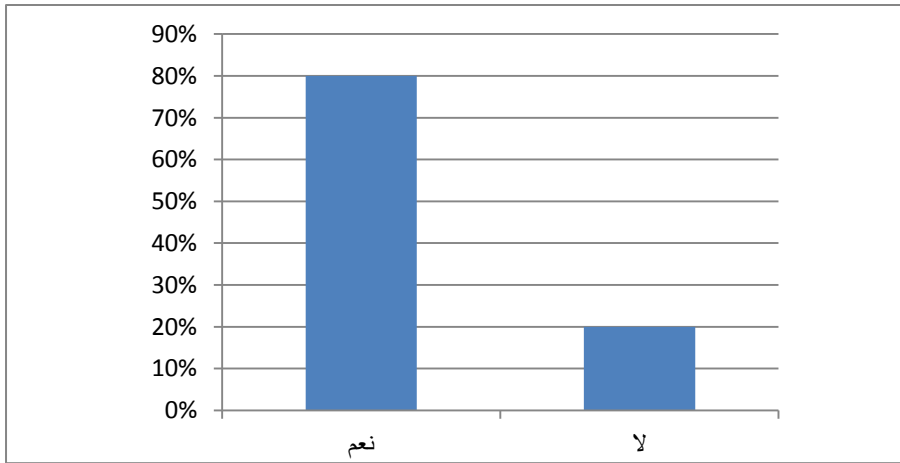
المزودة بشبكة الأنترنت

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
20%	01	80%	04

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-7): نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة

المزودة بشبكة الأنترنت



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل تبين أن 80% من البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي ووكالة البويرة مزودة بشبكة الأنترنت، ما يمكنها من الحصول على العديد من المزايا التي تمنحها هذه الشبكة، في حين 20% (التي تعود للقرض الشعبي الجزائري) لا تزال غير مزودة بهذه الشبكة على غرار بنك الجزائر الخارجي.

3. الموقع الإلكتروني:

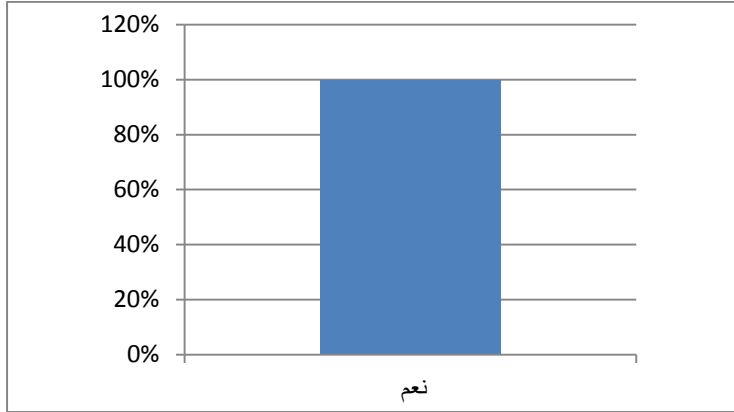
الجدول رقم (3-4): نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة

التي تملك موقعا إلكترونيا

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
00	00	100%	05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-8): نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي تملك موقعا إلكترونيا



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الدراسة، تبين أن 100% من البنوك المستجوبة تملك موقعا إلكترونيا، تقدم من خلال هذا الموقع خدمات معلوماتية اتصالية، ماعدا سوسيتي جنرال الجزائر الذي يقدم خدمات معلوماتية، اتصالية وتنفيذية على غرار بنك الجزائر الخارجي.

#### 4. البنك الإلكتروني:

كل البنوك المستجوبة صرحت أنها توفر لكافة زبائنها خدمة البنك الإلكتروني، و تختلف تسمية هذه الخدمة من بنك لآخر، و هي موضحة حسب الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (3-5): خدمة البنك الإلكتروني في البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة

اسم البنك	BNA	CPA	BADR	SGA	AGB
خدمة البنك الإلكتروني	e-banking	e-banking	e-banking	sg@net sogeC@shNet	AGB enline

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

لكن من خلال الاطلاع على خدمة البنك الإلكتروني لكل بنك، وجدنا أن أغلبها تقدم خدمات اتصالية، تقع في المستوى الثاني من مستويات البنك الإلكتروني، تقتصر على تقديم الخدمات التالية:

- الاطلاع على الرصيد؛
- الإطلاع وتحميل كشف الحساب؛
- طلب دفتر الشيكات.

لأن ليس كل موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت هو بنك إلكتروني، فكما رأينا في الجانب النظري، يعود معيار تحديد البنك الإلكتروني إلى تقديم البنك خدمات تنفيذية أو تبادلية عبر شبكة الأنترنت.

ماعدًا سوسيتي جنرال الجزائر الذي يتيح لزبائنه خدمة تنفيذية تتمثل في عملية تحويل بسيطة أو متعددة، من خلال صيغتين من البنك الإلكتروني كما يوضحه الجدول: الأولى مخصصة للخوادم والمهنيين، والثانية مخصصة للمؤسسات الكبيرة وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليرقى إلى صورة البنك الإلكتروني المتعارف عليها على غرار بنك الجزائر الخارجي، لكن ما لاحظناه هو أن هذه الخدمة موجهة لكافة زبائن البنك بدون استثناء، عكس بنك الجزائر الخارجي أين هي مخصصة لزبائن البنك الاعتباريين فقط.

بالإضافة إلى ذلك، يتميز سوسيتي جنرال الجزائر بتقديم الخدمات التالية:

- خدمة **western union**: التي تمكن زبائن البنك من تلقي الأموال من أي بلد يوفر هذه الخدمة.
- خدمة **I-Transfert**: التي تمكن زبائن البنك من نقل الأموال إلى الخارج خلال 48 ساعة على الأكثر.
- خدمة **Swift pro**: هذه الخدمة مخصصة للمؤسسات الكبيرة وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يقوم البنك من خلالها بإعلام زبائنه بوضعية تقدم الاعتماد المستندي عن طريق رسالة في البريد الإلكتروني.

## 5. الهاتف البنكي:

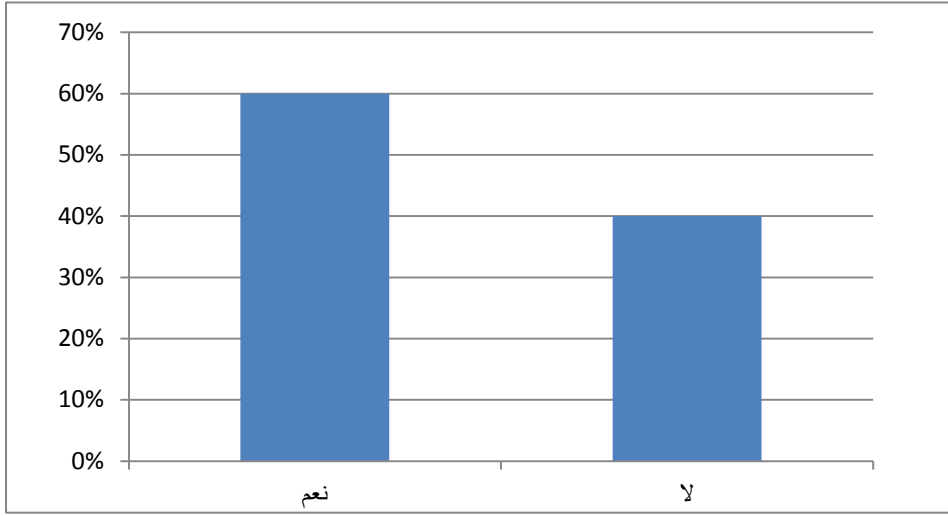
الجدول رقم (3-6): نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة

التي توفر خدمة الهاتف البنكي

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
40%	02	60%	03

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-9): نسبة البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة  
التي توفر خدمة الهاتف البنكي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الدراسة تبين أن نسبة 60 % من البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة التي شملتها الدراسة تتيح لزبائنها خدمات الهاتف البنكي مقابل 40% لا توفر هذه الخدمات؛

تعود نسبة 60% إلى كل من سوسيتي جنرال الجزائر، بنك الخليج الجزائر و القرض الشعبي الجزائري. حيث يتلقى زبائن القرض الشعبي الجزائري على هواتفهم النقالة رسالة نصية sms دوريا تتضمن معلومات حول رصيد حساباتهم وكذا كافة العمليات التي تطرأ عليه، كما يتيح لهم خدمة الموزع الصوتي.

في حيث يتلقى زبائن بنك الخليج الجزائر من خلال خدمة sms push رسالة نصية sms على هواتفهم النقالة بعد كل عملية تطرأ على حسابهم البنكي، كما يمكنهم الاطلاع على الرصيد من خلال خدمة sms banking بإرسال رسالة نصية فارغة بكل بساطة.

أما سوسيتي جنرال الجزائر، فمن خلال خدمة messagi تقدم أربع صيغ مختلفة:

- خدمة SMS mini relevé : حيث يتم إرسال رسالة نصية تتضمن الرصيد وكذا العمليات الثلاثة الأخيرة التي طرأت على الحساب مرة واحدة في الأسبوع؛

- خدمة **SMS Info Seuil** : يتم إرسال رسالة نصية عندما يبلغ الرصيد قيمة محددة من طرف الزبون ( سواء قيمة دنيا أو عليا ) ؛
- خدمة **SMS info chéquier**: يتم إرسال رسالة نصية للزبون عند توفر دفتر الشيكات؛
- خدمة **SMS Promotionnel** : يتم إرسال رسالة نصية تتضمن العروض الجديدة التي يطرحها البنك.

هذا بالإضافة إلى خدمة **message proswift** التي تمكن زبائن البنك من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الكبيرة، من تلقي رسائل نصية تعلمهم بوضعية تقدم الاعتماد المستندي، وكذا خدمة الموزع الصوتي التي تمكن من الاطلاع على الرصيد، طلب دفتر الشيكات....

لتمتلك هذه البنوك الثلاثة نقطة إيجابية مقارنة ببنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة الذي لا يقدم خدمات الهاتف البنكي.

#### 6. البطاقات البنكية:

تشارك كل البنوك المستجوبة في تقديم بطاقات CIB، إلا أن سوسيتي جنرال الجزائر تتميز بتقديمها صيغة مخصصة للنساء (la perle)، أما بطاقات نפטال فهي غير مقدمة من قبل أي بنك. أما بالنسبة لبطاقات الدفع الدولية فيقدم القرض الشعبي الجزائري بطاقات VISA international، أما سوسيتي جنرال الجزائر فتقدم بطاقات Visacard، في حين يقدم بنك الخليج الجزائر نوعين من البطاقات الدولية Visacard و Mastercard. ليمتيز بنك الجزائر الخارجي بتقديمه ثلاث بطاقات دولية تطرقنا إليها سابقا، كما هو البنك الوحيد الذي يقدم بطاقات AMEX وبطاقات نפטال.

#### 7. وكالة خدمة حرة libre-service:

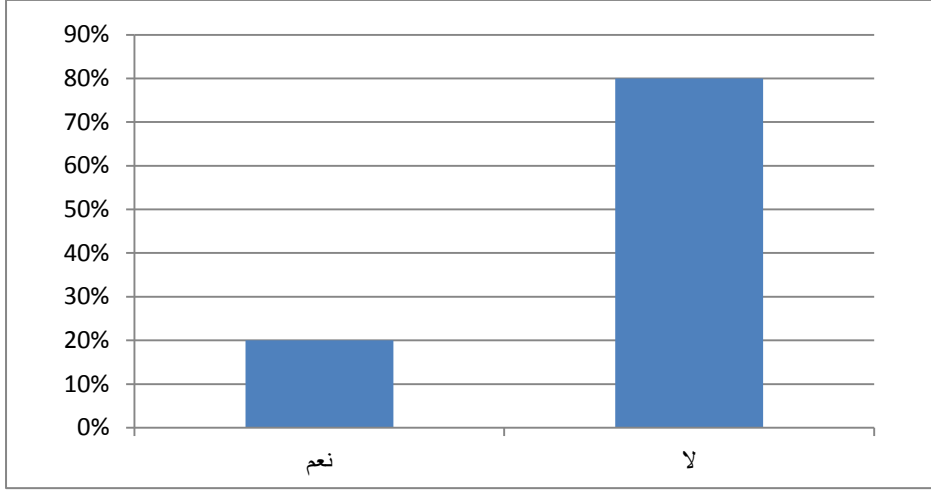
الجدول رقم (3-7): نسبة وجود وكالة libre-service للبنوك المنافسة

لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
80%	4	20%	01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-10): نسبة وجود وكالة libre-service للبنوك المنافسة  
 لبنك الجزائر الخارجي - وكالة البويرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الدراسة يتبين أن 80% من البنوك التي شملتها الدراسة لا تملك وكالة بخدمة حرة libre-service، في حين نسبة 20% التي تعود إلى بنك الخليج الجزائر تملك مثل هذه الوكالة على غرار بنك الجزائر الخارجي.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الجزء الثالث

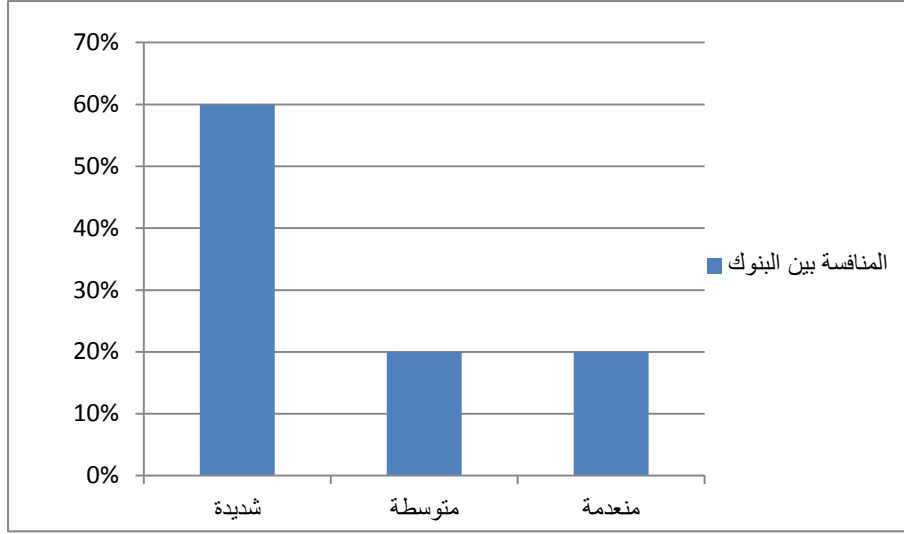
1. المنافسة بين البنوك:

الجدول رقم (3-8): آراء المستجوبين حول المنافسة بين البنوك

منافسة منعدمة		منافسة متوسطة		منافسة شديدة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
20 %	01	20 %	01	60 %	03

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-11): آراء المستجوبين حول المنافسة بين البنوك



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

اختلفت وجهات نظر مديري الوكالات البنكية حول طبيعة المنافسة بين البنوك، حيث أن 60% يرون أن المنافسة شديدة، في حين 20% يرون أن المنافسة متوسطة، و20% يرون أن المنافسة منعدمة.

تعود نسبة 60% بشكل كبير للبنوك التجارية الخاصة التي تعتبر حديثة الوجود في مدينة البويرة، فهي ترى وجود منافسة شديدة بينها وبين البنوك التجارية العمومية، ويجب عليها فرض وجودها في السوق البنكي المحلي، في حين أن البنوك التجارية العمومية لا ترى ذلك نظرا لكونها محمية من طرف الدولة.

## 2. اهتمام البنك بالتكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل البنوك المنافسة:

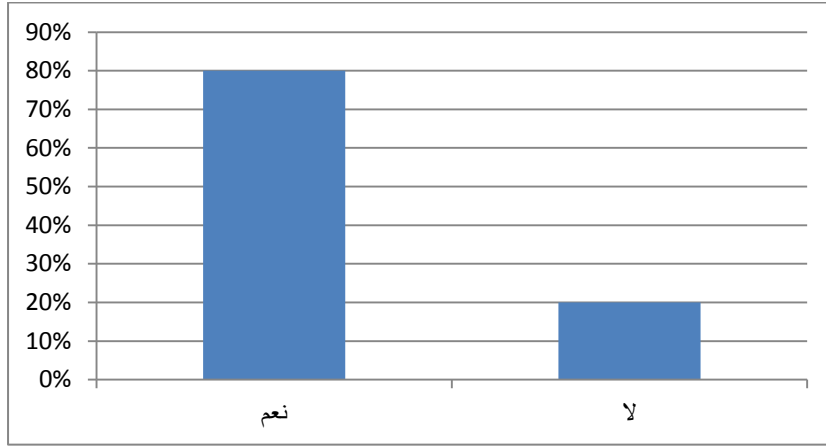
الجدول رقم (3-9): مدى اهتمام البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة

بالتكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل المنافسين

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
20%	01	80%	04

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-12): اهتمام البنوك المنافسة لبنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة بالتكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل المنافسين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الشكل يتبين أن 80% من البنوك التي شملتها الدراسة تهتم بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل المنافسين، وهو ما يبين وعي مديري هذه الوكالات البنكية بأهمية التكنولوجيا البنكية، في حين نسبة ضئيلة لا ترى ضرورة لذلك، بحجة غياب المنافسة بين البنوك وبالتالي لا ضرورة لذلك.

### 3. المزايا التي يحققها البنك من خلال التكنولوجيا:

أما عن المزايا التي يمكن أن يحققها البنك من خلال التكنولوجيا، فاختلقت من بنك لآخر إلا أن مديري الوكالات البنكية في مجملهم يرون أنها تساهم فيما يلي :

- تخفيض تكلفة العمليات والخدمات؛
- تطوير محفظة الزبائن من خلال تقديم أفضل خدمة للزبون؛
- زيادة رضا الزبون من خلال تقديم خدمات متميزة؛
- اختصار الوقت من خلال معالجة سريعة جدا للعمليات البنكية.

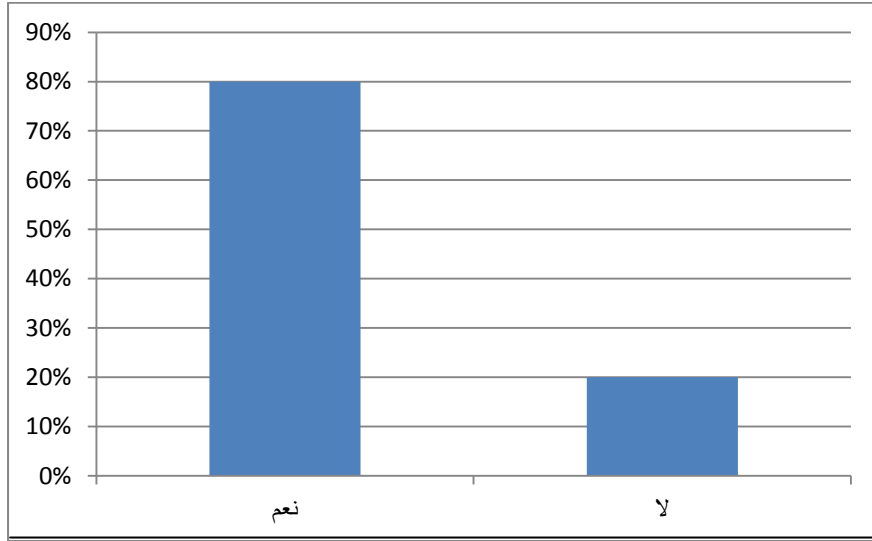
### 4. مدى تأثير التكنولوجيا على القدرة التنافسية للبنك:

الجدول رقم (3-10): آراء المستجوبين حول تأثير التكنولوجيا على القدرة التنافسية للبنك:

لا		نعم	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
20%	01	80%	04

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(3-13): آراء المستجوبين حول تأثير التكنولوجيا على القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الدراسة يتبين أن 80% من البنوك المستجوبة تقر بأن التكنولوجيا تؤثر على القدرة التنافسية للبنك وهو ما يبين وعي نسبة هامة بأهمية التكنولوجيا وأثرها على القدرة التنافسية، في حين نسبة 20% فقط يرون أنها لا تؤثر عليها.

أما عن كيفية تأثيرها فاختلقت من بنك لآخر، إلا أن مديري الوكالات البنكية في مجملهم يرون أنها تساهم فيما يلي :

- كسب رضا الزبائن من خلال تقديم أفضل خدمة وتجنبيهم عناء التنقل إلى الوكالة؛
- زيادة الحصة السوقية من خلال تطوير محفظة الزبائن.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن بنك الجزائر الخارجي-وكالة البويرة يواجه منافسة خاصة من البنوك التجارية الخاصة التي شملتها الدراسة ( وكالتي سوسيتي جنرال الجزائر وبنك الخليج الجزائر) باعتبارها تملك خلية لليقظة التكنولوجية، وبالتالي فهي تستفيد من المزايا التي تحققها هذه الأخيرة والتي تطرقنا إليها بالتفصيل في الجانب النظري، كما تتميز بعدة خدمات إلكترونية مقارنة به خاصة خدمة الهاتف البنكي ضمن صيغ متعددة.

لكن رغم غياب خلية لليقظة التكنولوجية على مستوى بنك الجزائر الخارجي، إلا أنه يولي أهمية كبرى لتطوير خدماته البنكية بالاستفادة من التكنولوجيا، فهو يتميز مقارنة بمنافسيه بموقع إلكتروني تنفيذي أو تبادلي، وكذا بوجود وكالة بخدمة حرة **libre-service**، كما ينفرد بتقديم بطاقات نفضال، وكذا ثلاث بطاقات دولية، كما هو البنك الوحيد الذي يقدم بطاقات AMEX، مما يكسبه ميزة تنافسية تمكنه من الصمود في وجه المنافسة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة الميدانية نكون قد وقفنا على واقع اليقظة التكنولوجية في بنك الجزائر الخارجي، وكذا الوضعية التكنولوجية لهذا البنك مقارنة بالبنوك المنافسة له.

حيث يولي بنك الجزائر الخارجي أهمية كبرى للتكنولوجيا، كما يهتم بالتفوق على المنافسة وكسب رضا الزبون من خلال تقديم أفضل خدمة بنكية، وخدمة أكبر شريحة من الزبائن من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، وبالرغم من عدم وجود خلية لليقظة التكنولوجية إلا أننا لمسناها على شكل ممارسات بدون وجود وحدة وظيفية.

وتمكننا من خلال الدراسة الاستبائية ومقارنة خدمات البنوك المنافسة مع تلك الخاصة ببنك الجزائر الخارجي إلى الوصول إلى عدة نتائج.

خاتمة

### خاتمة:

أدى التقدم التكنولوجي إلى ظهور العديد من التطورات في الأنشطة البنكية، حيث استوعب النشاط البنكي قدرا ضخما من الانجازات التكنولوجية التي تولدت في السنوات الأخيرة، و قد تكاثفت التكنولوجيا الحديثة مع المنافسة معا لتتجلب لنا عصرا جديدا ينفرد بأساليب و أدوات لم تعرف من قبل، ما يفرض على البنوك توفير السبل الكفيلة لتحقيق التفوق والتميز على منافسيها، ويتحقق ذلك من خلال اليقظة التكنولوجية التي تمثل أداة تمكن البنوك من البقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال إعلامها بطريقة استباقية ومنظمة بمعلومات حول آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية من أجل التكيف معها والاستفادة منها في زيادة قدرتها التنافسية.

من هنا جاءت معالم الاشكالية التي تمت معالجتها في هذه الدراسة، والتي طرحت على النحو التالي:

#### كيف يمكن أن تساهم اليقظة التكنولوجية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟

ومحاولة منا للجابة على هذه الاشكالية تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول البنوك والقدرة التنافسية، بينما تطرقنا في الفصل الثاني إلى اليقظة التكنولوجية وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك، في حين خصصنا الفصل الثالث لدراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة.

وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج نستعرضها فيما يلي مختبرين في نفس الوقت مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية.

#### نتائج الدراسة:

- لم تعد البنوك كما في السابق تعمل في بيئة تتميز بالثبات النسبي ووضوح معالمها ومتغيراتها، بل أصبحت بيئة معقدة، متغيرة وتتسم بعدم التأكيد، وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة من جهة، والتطور التكنولوجي من جهة أخرى، و البنوك الناجحة هي التي تتفاعل مع هذه البيئة بمعنى تؤثر فيها وتتأثر بها، الشيء الذي يتطلب توفر معلومات حول كل ما يجري في هذه البيئة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛
- تمثل القدرة التنافسية للبنك القدرة على مواجهة المنافسين وتقديم خدمات متميزة عما تقدمه البنوك المنافسة، الأمر الذي يتطلب توفر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب حول المنافسين للبقاء

على صلة دائمة بالبيئة، ومنه تتضح الصلة الوثيقة بين القدرة التنافسية للبنوك وتوفر المعلومة المناسبة، فيجب على البنوك أن تكون **يقظة** بما يجري في بيئتها؛ ومن أهم متطلبات تدعيم القدرة التنافسية نجد مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية التي يعرفها العمل البنكي، التي تتطلب هي الأخرى توفر معلومات دقيقة و في الوقت المناسب حول التكنولوجيا الجديدة وكذا تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهو ما يثبت صحة **الفرضية الثانية**؛

- اليقظة هي سيرورة مستمرة تمكن البنوك من البقاء على اتصال مستمر مع البيئة، من خلال إعلامها بطريقة استباقية ومنظمة بكل تطور حاصل في بيئتها، من أجل أفضل تكيف مع هذه التطورات. وهو ما يؤكد **الشطر الأول من الفرضية الثالثة**؛ ويتولى اليقظة تنظيم يطلق عليه خلية اليقظة يتطلب وسائل تقنية، موارد مالية و كذا موارد بشرية. وبالرغم من تعدد الأعوان، إلا أن القدرة على تجميع، تصنيف، تحليل ومعالجة المعلومات تفوق قدرة المكلفين بذلك، فعمليات اليقظة لا تنحصر على هذه الفئة فقط، بل هي عمل جماعي يجب أن يشارك فيه كل فرد في البنك باختلاف مستوياتهم الإدارية. وهو ما ينفي **الشق الثاني من هذه الفرضية**؛

- إن التطورات التكنولوجية التي تشهدها البيئة البنكية تستدعي من البنوك أن تكون على دراية تامة بها للاستفادة منها بما يحقق أهدافها، حيث تمثل الوسائل والتكنولوجيا البنكية الحديثة أهم ملامح تبني البنوك للمفاهيم التسويقية التي تهدف بالأساس إلى زيادة القدرة التنافسية للبنك، وبما أن التكنولوجيا يمكن أن تشكل ميزة تنافسية، يتوجب على البنوك أن تكون يقظة بما يجري في بيئتها،

- يعتبر عنصر خفض التكاليف هدفا رئيسيا وراء استخدام الوسائل التكنولوجية، فالملاحظ أن استخدام الوسائل الالكترونية يوفر خفضا في التكاليف مما ينعكس إيجابا على انخفاض أسعار الخدمات نظرا لانخفاض تكلفتها، فالبنوك لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب عليها تنميتها و تطويرها بالبحث و المراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في بيئتها، وهذا ما توفره اليقظة التكنولوجية؛

- اليقظة التكنولوجية هي أداة للتنافسية تسمح باستباق والتفوق على المنافسين، تستطيع البنوك من خلالها تنمية العديد من المزايا التنافسية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، فوجود البنك في وضع اليقظة يسمح له بالإطلاع المستمر على التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها في تحديث طريقة عمله وتقديم خدمات بنكية متميزة وذات تكلفة أقل، ويسعر تنافسي يساهم في زيادة الحصة

السوقية ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للبنك. وعليه يمكن القول أن مجاء في الفرضية الرابعة غير كاف، أي أن الفرضية لم تحدد العلاقة بصفة مباشرة؛

● إن تحديد التكنولوجيا المثيرة للاهتمام وكذا تلك التي تشكل تهديدا بالنسبة للبنوك، وقرار تطوير خدماتها في الميدان التقني يتطلب توفر معلومة حول البيئة التكنولوجية، معلومات حول: التكنولوجيا المستعملة من قبل المنافسين، المستجدات في الميدان التكنولوجي، وهو ما توفره اليقظة التكنولوجية؛

● صحيح أن بنك الجزائر الجزائري لا يملك خلية لليقظة التكنولوجية وهو ما يؤكد الشطر الأول من الفرضية الخامسة، إلا أننا لمسنا اليقظة التكنولوجية على شكل ممارسات دون وجود وحدة وظيفية مكلفة بذلك، فهو يولي أهمية كبرى للتكنولوجيا ومواكبة كل ما هو جديد بتقديم أفضل خدمة للزبائن بهدف التفوق على المنافسة؛

● رغم الجهود المبذولة من طرف البنوك التجارية العمومية لمواكبة التطورات التكنولوجية، إلا أنه مازال الكثير مما يجب عمله في هذا المجال للوصول إلى المستويات العالمية في ميدان استخدام تكنولوجيا الصناعة البنكية، ويمكن القول أن البنوك التجارية العمومية تابعة تكنولوجيا ولا تعتبر قائدة، ولعل هذا الجانب يعد من بين الكثير من نقاط الضعف التي تسجل للبنوك التجارية العمومية؛

● تواجه البنوك التجارية العمومية منافسة من طرف البنوك التجارية الخاصة العاملة في السوق البنكي، التي تتوفر على خلية لليقظة التكنولوجية وبالتالي فهي تستفيد من المزايا التي تمنحها هذه الأخيرة، ويمكن ملاحظتها من خلال تميزها بتقديم خدمات بنكية متميزة عن تلك المقدمة من طرف البنوك التجارية العمومية؛

● إن توجيه العناية للمعلومة لبنك مثل بنك الجزائر الخارجي وكذا كافة البنوك التجارية العمومية أمر لا مناص منه، خصوصا لحيوية البيئة التي تعمل بها، والتي بفعالها أضحت اليقظة التكنولوجية من أولى الأولويات لكسب رهانات الوقت المعاصر ومواجهة تحدياته خاصة تلك المتعلقة بالمنافسة.

ومن خلال كل ماسبق، يمكن القول أنه في بيئة يعتبر التطور التكنولوجي السريع أهم سماتها، لا يمكن للبنوك التجارية العمومية أن تعمل بمعزل عن المعلومات، فإنشاء خلية لليقظة التكنولوجية هو استجابة لحاجة حتمية، وهي ضرورة لمعرفة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة لاستغلالها بالشكل الذي يزيد من قدرتها التنافسية.

### الاقتراحات:

- على ضوء نتائج الدراسة، نطرح التوصيات التالية لبنك الجزائر الخارجي:
  - ضرورة الاعتماد على نسخة جديدة متطورة من برنامج دلتا بنك Delta bank على غرار البنوك المنافسة التي شملتها الدراسة؛
  - ضرورة الإسراع في تزويد البنك بشبكة الأنترنت للاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الشبكة؛
  - ضرورة تحديث الموقع الإلكتروني للبنك و الإسراع في تفعيل اللغة العربية في هذا الموقع حتى يؤدي وظيفته الاتصالية والترويجية، كما نقترح إضافة خدمة استطلاع الرأي لهذا الموقع لمعرفة آراء الزبائن حول الموقع الإلكتروني من جهة، وكذا الوقوف على جوانب الرضا من عدمه على الخدمات المقدمة من جهة أخرى؛
  - تعميم خدمة البنك الإلكتروني على كافة زبائن البنك؛
  - ضرورة توفير خدمة الهاتف البنكي لزبائن البنك سواء الهاتف الثابت أو النقال، لما توفره هذه الخدمة من مزايا عديدة تم التطرق إليها في الجانب النظري، على غرار ما يوفره بنك الخليج الجزائر، سوسيتي جنرال الجزائر والقرض الشعبي الجزائري؛
  - ضرورة إنشاء خلية لليقظة التكنولوجية و التأكيد على مشاركة كل العاملين فيها، مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية لأن اليقظة مسؤولية الجميع، من أجل الصمود في وجه البنوك المنافسة خاصة تلك التي تملك هذه الخلية؛ ليتمكن من مواصلة مشواره الرامي إلى التكنولوجيا بشكل أسرع، لتساعده هذه الخلية في الدخول إلى ميدان القيادة التكنولوجية من بابه الواسع، ويحتل بذلك صدارة البنوك الجزائرية وينافس ولم لا البنوك العالمية الرائدة في هذا المجال خاصة أنه يملك مقومات تشجعه على ذلك.

- وفي الأخير وبعد استعراض ما تقدم، نقدم فيما يلي مجموعة من الاقتراحات بغية تحسيس البنوك التجارية الجزائرية بأهمية اليقظة التكنولوجية:
  - ضرورة الاهتمام بإقامة ملتقيات ومؤتمرات للتعريف باليقظة التكنولوجية، إبراز أهميتها، وعرض المزايا التي يتحصل عليها البنك جراء إنشائه خلية لليقظة التكنولوجية؛
  - ضرورة ترسيخ المفاهيم المتعلقة باليقظة التكنولوجية ودورها في مواكبة التطورات التكنولوجية وزيادة القدرة التنافسية للبنك لدى موظفي البنوك الجزائرية لضمان نجاح خلية اليقظة، وكذا اختيار من تتوفر لديهم الكفاءة، و تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة، مع التدريب العملي على مجالات اليقظة التكنولوجية التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة لكل التطورات التي تجري في البيئة؛
  - الاحتكاك بالبنوك الأجنبية المتواجدة في الوطن وخارجه، من أجل الاستفادة من تجربتهم، خبرتهم وثقافتهم العالية في الميدان التكنولوجي، بمعنى الأخذ بعين الاعتبار لمبدأي القيادة والتبعية التكنولوجية.

### آفاق الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على بيان الأثر الإيجابي لليقظة التكنولوجية على القدرة التنافسية للبنوك من خلال الاستفادة من المزايا التي تمنحها التكنولوجيا الحديثة، لكن في المقابل نجد أن هناك مخاطرًا مصاحبة لهذه التكنولوجيا، خاصة في ضوء الانفتاح إلى الخبرة الكافية لتبني مثل هذه التكنولوجيا، إضافة إلى تصاعد امكانيات الاحتيال والغش مثل:

- تزوير البطاقات البنكية؛
  - الدخول إلى الحسابات الشخصية نتيجة لغياب الممارسات التقليدية التي كان يتم من خلالها التأكد من هوية الزبون؛
  - قرصنة وتخريب المواقع الإلكترونية على الأنترنت.
- وهذا يفتح المجال أمام الدراسات القادمة، هذا من جهة.

من جهة أخرى، تشير الدراسات والأبحاث إلى أن لدى الزبائن علاقة تناقض مع التكنولوجيا، فهم يحملون عنها معتقدات وآراء إيجابية وسلبية في نفس الوقت يطلق عليها الجاهزية التكنولوجية، على

البنوك أخذها في الحسبان عند تقديمها لخدمة جديدة اعتمادا على التكنولوجيا، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات أخرى.

وفي الختام، فإننا لا ندعي أننا ألمان بكافة جوانب الموضوع، كما نتمنى أن تتاح لنا فرصة مستقبلا للبحث في المواضيع المذكورة أعلاه، خصوصا تلك التي تعتبر مكملة لهذه الدراسة. كما نرجو أن نكون قد وفقنا ولو جزئيا في معالجة هذا الموضوع بمختلف جوانبه الأساسية. والله المستعان والهادي إلى سواء السبيل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: باللغة العربية

#### • الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004/2003.
2. أبو تايه صباح محمود، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
3. أبو فروة محمود محمد، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الانترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
4. أبو قحف عبد السلام، مبادئ التسويق ج1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. البرواري نزار عبد المجيد، البرنزي أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. البكري أنس، صافي وليد، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
7. الجنبهي منير، الجنبهي ممدوح، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005.
8. الركباني كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
9. الزيدانين جمال سالم، أساسيات في الجهاز المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
10. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
11. الشمري ناظم محمد نوري، العبدالات عبد الفتاح زهير، الصيرفة الإلكترونية: الأدوات التطبيقات ومعوقات التوسع، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
12. الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
13. الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005.

14. الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
15. الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009.
16. العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
17. العلاق بشير عباس، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2001.
18. الغريبي هشام، إدارة البقاء: مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 1998.
19. القزويني شاكر، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008.
20. المعلا ناجي، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، عمان، 1994.
21. النعسة وصفي عبد الرحمان، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
22. جلدة سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
23. حداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
24. حسن أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001.
25. حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
26. خضير محسن أحمد، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
27. شافي نادر عبد العزيز، المصارف والنقود الإلكترونية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس- لبنان، الطبعة الأولى، 2007.

28. صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلول المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعة، الإسكندرية، 2010.
29. طالب علاء فرحان، العطار فؤادي حمودي، شياع حسام حسين، المزيج التسويقي المصرفي وأثره على بناء الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
30. طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
31. طه طارق، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000.
32. طه طارق، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
33. عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
34. علم الدين محي الدين اسماعيل، موسوعة أعمال البنوك: من الناحيتين القانونية والعملية الجزء الأول، دار النسر الذهبي للطباعة، مصر، الطبعة الثالثة، 2001.
35. عليان رحي مصطفى، السامرائي إيمان فاضل، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
36. عوض محمد أحمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
37. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2007.
38. مرسي نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
39. مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003.
40. مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
41. نايف قاسم، المحياوي علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
42. ياسين سعد غالب، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الطبعة الأولى، 1998.

• الدراسات الأكاديمية:

1. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005.
2. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
3. حيرش سليم، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2007 .

• المجالات العلمية الوطنية و الدولية:

1. إسماعيل شاكر تركي، التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض (دراسة ميدانية على البنوك الأردنية)، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45، 2010.
2. بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 03، ديسمبر 2005.
3. بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، العدد 07، 2010/2009.
4. بن مرزوقة وحيدة، بورحلة علال، تكنولوجيا المعلومات والتغيير في المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي ليابس - سيدي بلعباس، العدد 03، أبريل 2008.
5. بوروبة محمد الحاج، لحرر عباس، تكنولوجيا الإعلام والاتصال وملاح العولمة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي ليابس - سيدي بلعباس، العدد 03، أبريل 2008.
6. بوعبدلي أحلام، البنوك التجارية الجزائرية والمنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة: دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري والتنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008.

7. زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 02، 2003.
8. شندي أديب قاسم، الصيرفة الإلكترونية: أنماطها وخيارات القبول والرفض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع عشر، 2011.
9. عزي لخضر، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005 .
10. مطاي عبد القادر، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية- قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013.

• الملتقيات العلمية الوطنية والدولية:

1. ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -الواقع والتحديات-، جامعة الشلف، ديسمبر 2004:
- بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية.
- كريمة ربحي، تسويق الخدمات المصرفية.
- معطى الله خير الدين، بوقوم محمد، المعلوماتية والجهاز المصرفي: حتمية تطوير الخدمات المصرفية.
- نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية واستراتيجية البنوك.
2. الملتقى الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار، أبريل 2005 :
- كربالي بغداد، تسويق الخدمات في البنوك.
3. الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2005:
- خليل عبد الرزاق، بوعبدلي أحلام، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال.
4. الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005:
- حديد رتيبة، حديد نوفيل، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة.

5. المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة الموصل، العراق، مارس 2005 :
- الحمداني رافعة ابراهيم، أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحتها.
6. المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 2005 :
- البارودي شيرين، دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الالكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الالكترونية).
7. الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أبريل 2006 :
- بن نافلة قدور، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
8. المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، عمان، الأردن، 2006:
- البكري ثامر ياسر، سليمان أحمد هاشم، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية.
9. الملتقى الدولي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007:
- مفتاح صالح، معارفي فريدة، البنوك الالكترونية.
10. الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007 :
- البشير عبد الكريم، براهيمية ابراهيم، تكنولوجيا الإنتاج كمصدر لميزة التكلفة الأقل.
- بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية.
- بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة للميزة التنافسية و كأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد.
- بوفليح نبيل، فرج شعبان، البنوك الالكترونية كمدخل لزيادة تنافسية البنوك العربية.
- داودي الطيب، شين فيروز، رجال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- قويدر لويزة، كشيدة حسبية، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها.

11. الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، أبريل 2009:
- بوتيفور الزهراء، لكل فريدة، اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار: دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران.
12. الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010:
- بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها.
  - خيارى زهية، شاوي شافية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية.
  - زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
  - كرومي سعيد، عمرتسي أحمد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة .
13. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، ماي 2011:
- بن بركة عبد الوهاب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة
14. الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، ماي 2011:
- حوري زهية، قياس جودة الخدمات والقياس المقارن.
15. الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الاعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2012:
- شايب محمد، عمليات اليقظة والجاهزية التكنولوجية للبنوك التجارية.

## ثانيا: باللغة الأجنبية

### • الكتب:

1. DUSSAUGE Pierre, RAMANANTSOA Bernard, **technologie et stratégie d'entreprise**, édition Ediscience international, paris, 1987.
2. JAKOBIAK François, **l'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique**, éditions d'organisation, paris, 2001.
3. LAINEE François, **la veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme**, édition EYEROLLES, paris, 1991.

4. NAAS Abdelkrim, **le system bancaire algérien : de la décolonialisation a l'économie de marché**, éditions INAS, Paris, 2003.
5. PATEYRON Emmanuel, **la veille stratégique**, édition Economica, paris, 1998.
6. PORTER Micheal, **l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Edition DUNOD, paris, 1999.
7. ZOLLINGER Monique, LAMARQUE Éric, **Marketing et stratégie de la banque**, édition DUNOD, 5eme édition, Paris, 2008.

• الدراسات الأكاديمية:

1. CETTIH Abdelkader, **la veille stratégique : un élément clé de la pérennité et du développement d'une entreprise ou unité étude**, mémoire de magister, option management, université de Laghouat, 2005.
2. HENRY Véronique, **Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche**, Mémoire de DEA, Sciences de l'Information et de la Communication, **enssib** Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Lyon, 1998.
3. MIAUX Jean-François, **Mise en oeuvre d'une activité de veille :Le cas de Réseau Ferré de France**, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010.

• المجلات و الملتقيات العلمية :

1. AZILAL Fatima, **la veille stratégique : outil de surveillance au sein des banques marocaines**, colloque international : veille stratégique, scientifique et technologique, TOULOUSE université Paul Sabatier, Octobre 2010.
2. AZIRI Nazim, **Une mutation profonde et des résultats surprenants pour la première banque d'Algérie: La BEA se met au diapason des normes internationales**, Article du magazine promotionnel de l'Algérie **El- Djazair**, N° 52, 2012.
3. AZZAM Elias, **L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication (N.T.I.C.) sur le marketing bancaire**, revue proche orient : études en management, université Saint Joseph, n°23, 2011.
4. BADOUC Michel, **Rénover le marketing bancaire**, banque stratégie, n°216, juin 2004.
5. BERNART Jean-Pierre, **Les contours de la veille**, Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol. 45, 2008/4
6. CHALUS-Sauvann, Marie-Christine, **Risques inhérents aux insuffisances de veille commerciale dans les projets de création d'entreprise - Étude de 15 cas**

- de création d'entreprise de petite dimension**, Market Management, Vol 7, 2007/3.
7. DEPAUW Jeremy, **La Gestion de l'Information des organisations : analyse de définitions et conceptualisation**, cahier de la documentation, Bladen voor documentatie – 2006/4.
  8. DUMAS Léonard, **La veille Marketing en hôtellerie une pratique de gestion a explorer**, Revue Téoros, laboratoire de recherche et d'intervention en hôtellerie et restauration, Vol. 23 N° 3, Octobre 2004.
  9. DURAND Tomas, **le management de la technologie et de l'innovation**, encyclopédie de la gestion et du management, R le Duff, DALLOZ, 1999.
  10. EL FIDHA Chokri, CHARKI Mohamed Hédi, **Rôles des TIC dans le Développement de la Qualité de la Relation Client : Application à la Relation Banque/Entreprise**, revue de science de gestion, n 229, 2008/1 .
  11. EL HAOUD Naima, **L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante**, Revue internationale d'intelligence économique, Vol 3, 2011/2.
  12. FLANDROIS Julien, POTRON Christophe, EMAN Pascal, MANIGOT Luc, **La fonction veille et ses outils**, les matinales, cycle03, 2005.
  13. KHELIL Abderrazek, **L'impact des NTIC sur le marketing bancaire**, Revue des Sciences Humaines, Université Mohamed Khider Biskra, N09, Mars 2006.
  14. LACHEMI Siagh, ALPHA Oumar Diallo, TAÏEB Hafsi, **Environnement Intense et Choix Stratégiques: Le Cas des Banques Islamiques**, Cahier de recherche N° 20-06, 2004.
  15. LAURENCE Marie, FASAN Caron, **Accompagner l'innovation dans les entreprises : De la veille technologique à la veille usage anticipative**, La Revue des Sciences de Gestion, n°231-232, 2008/3.
  16. LUDOVIC François et LEVY Julien, **L'intelligence économique, outil de marketing : un enjeu organisationnel**, Market Management, Vol 3, 2003/1.
  17. MARTINET Frederik, MONTEAU Antoine, **la mise en place d'une cellule de veille sur internet**, KB Krawl, Avril 2008.

• مواقع الأنترنت:

1. SABATTE Dominique, **La veille une activité encore trop méconnue**, Les cahiers de la veille, janvier 2011([www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr) consulté le 02/02/2012 à 15 :46).
2. VERNA Gérard, **la veille technologique : une ardente nécessité**, Département de management, Université Laval, ([www.fsa.ulaval.ca](http://www.fsa.ulaval.ca) consulté le 04/08/2012 à 00 :45).

3. MATMAR dalila, **la veille technologique : une nécessité pour l'integration des entreprises à l'economie mondiale**, ([www.harduscussion.gov](http://www.harduscussion.gov) consulté le 14/07/2012 à 17 :24).
4. edara-eg.net consulté le 11/04/2012 .
5. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) consulté le 01/02/2012 à 17 :31.
6. <http://www.delta-informatique.com> consulté le 25/12/2013 à 19 :02.
7. [www.aebs-tech.com](http://www.aebs-tech.com) consulté le 30/11/2013 à 19 :04.
8. [www.bea.dz](http://www.bea.dz).
9. [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz) consulté le 26/12/2013 à 18 :37
10. [www.bna.dz](http://www.bna.dz) consulté le 26/12/2013 à 17 :59.
11. [www.cpa-bank.dz](http://www.cpa-bank.dz) consulté le 26/12/2013 à 17 :30
12. [www.sociétégénérale.dz](http://www.sociétégénérale.dz) consulté le 26/12/2013 à 18 :49.
13. [www.agb.dz](http://www.agb.dz) consulté le 26/12/2013 à 18 :21.

الملاحق

# La Carte InterBancaire (CIB)



CIB Classique



CIB Gold



**Article 10. Droit de débit**

Le titulaire titulaire d'une carte de débit s'engage de respecter les conditions de débitage, d'utilisation, de fonctionnement, de mise en opération et de suivi de la carte bancaire CIB et :

**Article 11. Débitement de la carte**

La carte CIB ne débite pas la banque, dont elle reste le propriétaire, à la banque si elle n'est pas l'émissionnaire de cette dernière, à son titulaire titulaire de la carte ainsi qu'à leurs mandataires directs habilités.

Le titulaire de la carte s'engage à utiliser la carte selon ses normes, conformément avec le cadre de l'Union Européenne Interchange (UEI) et des normes locales.

La carte ne représente aucun paiement, son titulaire devra s'appuyer obligatoirement sur l'émission de chèques. Il est notamment interdit au titulaire de la carte de la utiliser en de son propriétaire. Son usage est notamment limité aux opérations suivantes :

- 1. achat d'opérations dans les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) et les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) ;
- 2. achat de produits pour régler l'achat d'un bien ou d'un service directement autorisé, au moyen des Terminals de Paiement Electroniques (TPE).

En cas de changement d'adresse, le porteur de la carte, qu'il soit ou non le titulaire de compte ne peut fonctionner telle-ci, doit en informer la banque.

**Article 12. Code confidentiel**

Un code personnel est communiqué confidentiellement par la banque au titulaire de la carte et uniquement à celui-ci. Le titulaire de la carte doit garder secret les données propres à assurer la sécurité de sa carte et de code confidentiel, et doit être tenu strictement secret son code et ne pas le communiquer à quiconque.

Le nombre d'usages autorisés de composition du code confidentiel est limité à cinq (5) sur les appareils électroniques, avec le compte tenu des conditions de confidentialité et d'authenticité de la carte au titre des instructions.

La composition du code secret au niveau du DAB/DAB ou du TPE implique à une signature unique personnelle de l'opération effectuée par le titulaire de la carte au moyen de celle-ci.

**Article 13. Modalités d'utilisation de la carte pour des achats d'opérations dans les DAB/DAB et auprès des agences bancaires**

41 - Les achats d'opérations sont possibles dans les limites des montants maximaux habituellement de retrait faits dans les conditions de temps.

Les montants maximaux de retrait peuvent être différents selon que les transactions sont effectuées :

- sur les DAB/DAB de la banque ou sur ceux des autres banques et établissements financiers,
- auprès des points de la banque ou auprès de ceux des autres banques et établissements financiers.

42 - Les achats d'opérations auprès des guichets sont possibles dans les limites des disponibilités de guichet payées et sur présentation d'une pièce d'identité.

43 - Les montants autorisés de ces retraits, ainsi que les conditions formelles, sont précisés dans les décrets relatifs propres aux retraits d'opérations au débit de compte concerné sans aucune obligation d'indiquer le titulaire ou le titulaire de la carte utilisée, notamment lorsque plusieurs cartes fonctionnent sur le même compte.

44 - La titulaire de compte doit, préalablement à chaque retrait et sous sa responsabilité, s'assurer de l'existence au compte d'un solde suffisant et disponible et le montant jusqu'au débit autorisé.

**Article 14. Modalités d'utilisation de la carte pour le règlement d'achats de biens et de prestations de services**

45 - La carte est également un moyen de paiement qui peut être utilisé pour régler des achats de biens et des prestations de services.

46 - Ces paiements sont possibles dans les limites des montants maximaux de paiement faits par la banque dans les conditions de temps.

47 - Les paiements par carte CIB effectués selon les conditions et procédures en vigueur chez les Commerçants adhérents au Réseau Européen Interchange et à l'UEI et le logo CIB :

48 - La banque a le droit de débiter immédiatement le compte de titulaire des dépenses effectuées à l'aide de la carte au cas de fraude, d'insécurité possible du titulaire de la carte ainsi que de fraude de compte, d'absence de paiement ou de fonctionnement du compte, de clôture de compte ou de retrait de la carte par le titulaire titulaire qui devra notifier au titulaire de la carte ainsi que de fraude par carte CIB.

49 - Le titulaire de compte autorisé la banque à débiter son compte au vu des engagements ou des retraits effectués par le Commerçant, pour le règlement des achats de biens ou des prestations de services.

Les réclamations concernées ses opérations sont traitées dans les conditions prévues à l'article 15 s'appliquent - conservation des documents et informations s'y rattachant.

50 - La titulaire de compte doit s'assurer que le compte prélevé ne soit suffisant et disponible, pour être fait à ses transactions de paiement.

51 - La titularité déléguée des paiements par carte passés au débit du compte figure sur un relevé des opérations exempt préalablement au titulaire de compte, conformément aux conditions prévues par la convention d'adhésion de compte selon les conditions générales de banque.

52 - La banque peut déroger à tout différent de nature commerciale, c'est à dire ne peuvent pas sur l'opération de paiement prélevé des, peuvent survenir entre le titulaire de la carte et le Commerçant.

L'existence d'un tel différent ne peut en aucun cas justifier le refus de titulaire de la carte ainsi que de titulaire de compte sur lequel elle fonctionne, d'observer les règlements par carte des achats de biens et des prestations de services.

53 - La titularité d'un bien ou d'un service réglé par carte bancaire ne peut être l'objet d'une demande de remboursement auprès du Commerçant que s'il y a eu préalablement une transaction déléguée d'un montant supérieur ou égal. Ce remboursement ne peut être qu'à l'initiative du Commerçant.

**Article 15. Limitation et cessation de l'usage électronique de la carte**

La banque, le titulaire de compte et le titulaire de la carte peuvent mettre fin à l'utilisation de celle-ci sans préavis ni justification.

De même, ils peuvent suspendre de l'usage d'utilisation de la carte ou de plusieurs services (s) liés à celle-ci ou supprimer l'accès à certaines fonctions du Réseau Européen Interchange.

Toute limitation ou cessation de l'usage électronique d'une carte, à l'initiative de son titulaire ou du titulaire de compte sur lequel elle fonctionne, doit être notifiée par écrit à la banque qui s'efforcera d'en tenir compte dès réception.

La cessation de l'utilisation de la carte n'est opposable à la banque que si la carte lui a été restituée contre accord de réception.

**Article 16. Preuve des opérations**

Les opérations effectuées au moyen de la carte sont enregistrées automatiquement sur un support électronique. Ces enregistrements constituent la preuve des opérations effectuées au moyen de la carte et la justification de leur imputation au compte sur lequel sont faits ces opérations.

La banque, le titulaire de compte et le titulaire de la carte reconnaissent leurs responsabilités au support informatique, sur lequel sont enregistrés les données relatives à toutes les opérations du Distributeur Automatique de Billets, du Distributeur Automatique de Billets ou du Terminal de Paiement Electronique.

**Article 17. Responsabilité de la banque**

La banque est responsable des pertes directes résultant de la titularité de la carte, dans le développement du système qui implique ce dernier titulaire - notamment à la banque et n'est pas indépendante de sa volonté.

De même, la responsabilité de la banque est dérogée si le défaut est égal au titulaire de la carte par un message sur l'appareil ou d'une autre manière valide.

#### Article 11: Indisponibilité de crédits

La banque n'est nullement responsable des conséquences découlant de l'utilisation de la carte en cas d'indisponibilité technique de crédits.

L'indisponibilité de crédits est signalée par les DAB/GAB et les YPE.

#### Article 12: Réversibilité des oppositions

L'ordre de paiement donné au moyen de la carte est irrévocable. Seules sont recevables par la banque les oppositions, émanant du titulaire du compte et/ou de la carte, expressément motivées par la perte ou le vol de la carte, l'utilisation frauduleuse de la carte ou des données liées à son utilisation, le rattachement ou le rattachement judiciaire du bénéficiaire du paiement.

L'opposition pour utilisation frauduleuse de la carte ou des données liées à son utilisation peut être effectuée dans le cas où le titulaire de la carte est toujours en possession de sa carte au moment de l'opération contestée uniquement dans les cas suivants :

- si la carte a été concédée,
- si le paiement contesté a été effectué frauduleusement, à distance, sans utilisation physique de la carte, avec son seul numéro et d'autres données y figurant.

#### Article 13: Modalités de blocage et d'opposition de la carte

13.1 - Le titulaire de la carte et/ou du compte doit déclarer immédiatement la perte ou le vol de la carte.

Cette déclaration doit être faite, pour le blocage de la carte, au Centre d'appel ouvert sept (7) jours par semaine, en appelant l'un des numéros de téléphone réservés à cet effet.

Un numéro d'enregistrement de ce blocage est communiqué au titulaire de la carte et/ou du compte.

13.2 - La banque ne saurait être tenue pour responsable des conséquences de blocage de la carte par téléphone qui n'émaneraient pas du titulaire du compte.

13.3 - Toute opposition doit être notifiée par le titulaire du compte ou le titulaire de la carte à la banque par lettre remise ou expédiée sous pli recommandé, à l'agence tenant le compte sur lequel fonctionne la carte, contre accusé de réception.

En cas de contestation sur l'opposition, celle-ci sera réputée avoir été effectuée à la date de la réception de ladite lettre par la banque.

13.4 - En cas d'utilisation frauduleuse de la carte ou des données liées à son utilisation, le titulaire de la carte et/ou du compte doit faire opposition sous ce motif et la déclarer dans le délai prévu à l'article 10 « réclamations - conservation des documents et informations » ci-dessous.

13.5 - En cas de perte, de vol ou d'utilisation frauduleuse de la carte ou des données liées à son utilisation, la banque peut demander un récépissé ou une copie d'un dépôt de plainte ou de déclaration de perte faite aux autorités judiciaires.

#### Article 14: Responsabilité du titulaire du compte

##### 14.1 - Principe

Le titulaire de la carte est responsable de l'utilisation et de la conservation de celle-ci et de son code confidentiel.

Il assume, comme indiqué à l'article 12.2 « Opérations effectuées avant opposition » ci-dessous, les conséquences de l'utilisation de la carte tant qu'il n'a pas fait opposition dans les conditions prévues aux articles 10 « recevabilité des oppositions » et 11 « modalités de blocage et d'opposition de la carte » ci-dessus.

##### 14.2 - Opérations effectuées avant opposition

Les opérations effectuées avant opposition sont à la charge du titulaire du compte, en cas de perte ou de vol de celle-ci.

##### 14.3 - Opérations effectuées après opposition

Les opérations effectuées après opposition, dûment notifiée dans les conditions prévues à l'article 11 « Modalités de blocage et d'opposition de la carte » ci-dessus sont à la charge de la banque, à l'exception des opérations effectuées par le titulaire de la carte.

##### 14.4 - Frais d'opposition

Les frais pour la mise en opposition de la carte bancaire sont supportés par le titulaire du compte suivant les conditions de banque en vigueur et les modalités fixées par la banque.

#### Article 15: Responsabilité solidaire du ou des titulaires du compte et/ou des cartes

En cas de compte joint, les titulaires du compte, lorsqu'ils ne sont pas titulaires de la carte, sont solidairement et individuellement tenus des conséquences financières résultant de la responsabilité du titulaire de la carte en titre de la conservation et de l'utilisation de la carte et du code confidentiel.

Cette responsabilité pèse sur les titulaires du compte jusqu'à :

- la restitution de la carte à la banque et, au plus tard, jusqu'à la date de fin de validité, en cas de révocation, par le titulaire du compte, du mandat donné au titulaire de la carte ou la date de clôture du compte,
- ou la dénonciation de la convention de compte joint, à la condition que celle-ci ait été notifiée à tous les intéressés.

Les titulaires du compte doivent veiller à ce que leur compte présente un solde suffisant et disponible.

#### Article 16: Durée de validité - Renouvellement - Retrait - Restitution de la carte

16.1 - La carte comporte une durée de validité dont l'échéance est inscrite sur la carte elle-même.

16.2 - A la date d'échéance, la carte fait l'objet d'un renouvellement automatique du support, sauf avis contraire exprimé par écrit avec accusé de réception par son titulaire ou le titulaire du compte concerné, au moins deux mois avant cette date.

16.3 - La banque a le droit de retirer, de faire retirer ou de bloquer l'usage de la carte à tout moment ou de ne pas la renouveler. La décision de retrait est notifiée dans tous les cas au titulaire de la carte et/ou du compte.

Le titulaire de la carte s'oblige, en conséquence, à la restituer à la première demande et s'expose à des sanctions si après notification du retrait de la carte, par simple lettre, il continue à en faire usage.

16.4 - La carte peut faire l'objet d'un retrait par un Commerçant ou par un établissement financier tiers, sur demande de la banque émettrice. Dans ce cas, la décision de restitution de la carte à son titulaire appartient à la banque.

16.5 - La clôture du compte sur lequel fonctionne une ou plusieurs cartes entraîne l'obligation de les restituer. Il en va de même en cas de dénonciation de la convention de compte collectif. L'arrêté définitif du compte ne pourra intervenir au plus tôt qu'un (1) mois après restitution des cartes.

#### Article 17: Capture de la carte

Une carte capturée par un DAB/GAB peut être récupérée par son titulaire au plus tard deux (2) jours après sa capture au guichet où est situé l'appareil, après accord du Centre d'autorisation de la banque. Passé ce délai, la carte est retournée à l'agence de la banque tenant le compte sur lequel fonctionne la carte.

#### Article 18: Réclamations - Conservation des documents et informations

Le titulaire du compte et/ou de la carte a la possibilité de déposer une réclamation auprès de son agence, en présentant le ticket de l'opération litigieuse et l'extrait de compte, et cela dans un délai de quatre vingt dix (90) jours au maximum, à compter de la date de l'opération contestée.

Le ticket émis par le commerçant doit être conservé par le titulaire de la carte jusqu'à expiration du délai de réclamation.

Les informations ou documents ou leur reproduction que la banque détient, relatifs aux opérations visées dans le présent contrat et qui font l'objet de réclamation, doivent être produits par la banque quarante cinq (45) jours au plus après la réclamation du titulaire de la carte et/ou du compte.

La banque a l'obligation de faire diligence auprès de tout correspondant afin que celui-ci lui communique les pièces qu'il pourrait détenir et qui ont trait à l'opération contestée.

Les parties conviennent d'apporter les meilleurs soins à leur information réciproque sur les conditions d'exécution de l'opération. Le cas échéant, et notamment en cas de fraude ou de suspicion de fraude commise par un tiers identifié ou non, la banque peut demander au titulaire de carte un récépissé ou une copie d'un dépôt de plainte auprès des autorités judiciaires.

#### Article 17: Remboursement en cas de réclamation

Les réclamations qui s'avèrent fondées conformément aux clauses de la présente convention donneront lieu au remboursement de tous les débits non justifiés, y compris la totalité des frais bancaires supportés le cas échéant par le titulaire du compte.

Le remboursement intervient au plus tard soixante (60) jours à compter de la réception de la réclamation.

#### Article 18: Communication de renseignements à des tiers

18.1 - De convention expresse, la banque est autorisée à diffuser les informations recueillies dans le cadre du présent contrat, les informations figurant sur la carte et celles relatives aux opérations effectuées au moyen de celle-ci aux banques et aux établissements financiers, aux organismes intervenant dans le cadre de la fabrication et du fonctionnement de la carte et éventuellement à des sous-traitants, aux commerçants acceptant le paiement par carte, ainsi qu'à la Banque d'Algérie et au Réseau Monétique Interbancaire.

Ces informations feront ou non l'objet de traitements automatisés, afin de permettre la fabrication de la carte, la gestion de son fonctionnement et d'assurer la sécurité des paiements notamment lorsque la carte est mise en opposition.

18.2 - Une inscription au fichier de la centrale des impayés, géré par la Banque d'Algérie, est réalisée lorsqu'une utilisation abusive de la carte par son titulaire ou le(s) titulaire(s) du compte est notifiée à ce(s) dernier(s).

18.3 - Le titulaire d'une carte peut exercer son droit d'accès aux données personnelles le concernant et demander à la banque la rectification de ces données, en cas d'erreur.

#### Article 19: Conditions tarifaires

19.1 - La carte est délivrée moyennant le paiement d'une cotisation annuelle dont le montant est fixé dans les conditions de banque. Cette cotisation est prélevée d'office sur le compte concerné. Dans le cas du renouvellement de la carte, tel que prévu à l'article 14 « durée de validité - renouvellement - retrait - restitution de la carte » ci-dessus, la cotisation est prélevée dans les mêmes conditions que lors de la délivrance de celle-ci.

19.2 - Une commission à l'opération est appliquée, notamment aux retraits d'espèces, aux mises en opposition pour perte ou vol de la carte, aux demandes de documentation et aux réclamations si ces dernières se révèlent non justifiées.

19.3 - Les autres conditions tarifaires sont précisées dans le tableau des conditions de banque.

19.4 - Le titulaire du compte ou le titulaire de la carte peuvent obtenir auprès de toutes les agences de la banque la communication des tarifs pratiqués.

19.5 - Le titulaire du compte autorise la banque à débiter son compte des cotisations et commissions visées ci-dessus.

#### Article 20: Modification des conditions du contrat

La banque se réserve le droit d'apporter des modifications des tarifs, des plafonds hebdomadaires de retrait et des plafonds mensuels de paiement, qui seront portées à la connaissance du titulaire du compte.

Ces modifications sont applicables un mois après leur notification lorsqu'elles sont acceptées par le titulaire du compte.

En cas de non acceptation de ces modifications par le titulaire du compte, le présent contrat est résilié dans un délai d'un (1) mois à compter de la notification écrite du refus par le titulaire du compte ou de la carte.

#### Article 21: Sanctions

Tout usage abusif ou frauduleux, toute falsification de la carte, ainsi que toute fausse déclaration est passible des sanctions pénales prévues par la loi.

Toute fausse déclaration ou usage abusif de la carte entraînent la résiliation du présent contrat.

Tous les frais et les dépenses réels engagés pour le recouvrement forcé des opérations résultant de l'utilisation de la carte sont à la charge solidairement du titulaire de la carte et du titulaire du compte concernés.

En cas d'indisponibilité de provision, la banque applique des pénalités, selon les conditions de banque en vigueur et les modalités fixées par la banque.

#### Article 22: Règlement des différends

22.1 - Hormis les litiges commerciaux, objet de la clause de l'article 5, alinéa 3 « modalités d'utilisation de la carte pour le règlement d'achats de biens et de prestations de services » ci-dessus, tous les litiges qui naissent à l'occasion de l'exécution ou de l'interprétation du présent contrat seront réglés à l'amiable.

22.2 - A défaut de règlement amiable, les litiges seront soumis au tribunal compétent.

#### Article 23: Résiliation du contrat

23.1 - La résiliation du présent contrat intervient en cas de non exécution des obligations contractuelles par la banque, le titulaire du compte ou le titulaire de la carte.

Toutefois, le titulaire de la carte ou du compte, d'une part, et la banque, d'autre part, peuvent, à tout moment, sans justificatif ni préavis, sous réserve du dénouement des opérations en cours, mettre fin au présent contrat, sans qu'il soit nécessaire d'accomplir aucune autre formalité hormis l'envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception.

Lorsque cette résiliation fait suite à un désaccord sur les modifications des conditions du présent contrat, elle ne peut intervenir qu'au-delà du délai prévu dans l'article 20 « modification des conditions du contrat » pour l'entrée en vigueur de ces modifications.

23.2 - Tout décès et toute incapacité juridique du titulaire du compte ou de la carte entraînent la résiliation immédiate de plein droit du présent contrat, sous réserve du dénouement des opérations en cours.

Dans le cas où, après résiliation du contrat, il se révélerait des impayés, ceux-ci seront à la charge du titulaire du compte.

23.3 - La résiliation prend effet au lendemain de la réception de la lettre recommandée ou avec accusé de réception.

23.4 - Les transactions antérieures à la résiliation seront traitées conformément aux conditions du présent contrat.

23.5 - La résiliation du présent contrat entraîne la restitution la carte à la banque par le titulaire du compte, contre accusé de réception.

#### Article 24: Entrée en vigueur

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

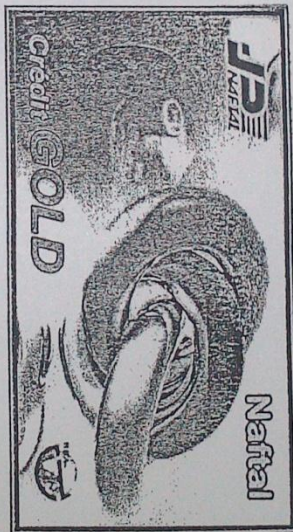
Fait à Alger, le \_\_\_\_\_

#### Signatures

P / la banque (écrire la mention manuscrite	Le titulaire du compte (écrire les mentions manuscrites « lu et approuvé »)	Le titulaire de la carte « lu et approuvé » et « bon pour acceptation de pouvoir »)

La carte Privative :

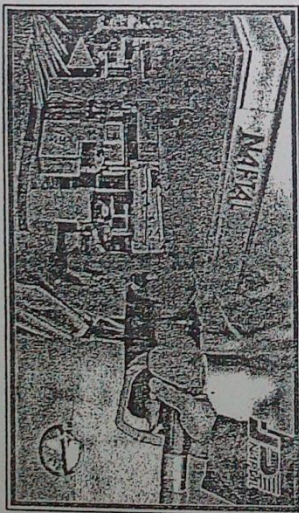
NAFTCARD- une carte de paiement de produit et services de NAFTAL



Carte de Crédit GOLD



Carte de Crédit Silver



Carte Prépayée

**American Express:**  
**Une carte à piste utilisée uniquement pour le paiement**

**Carte GREEN ou Classique:** avec un plafond de dépenses mensuel de 5000.00 USD

**Carte GOLD:** avec un plafond de dépenses de 10 000.00 USD



American Express

**Carte PLATINUM:** plafond des dépenses supérieur à 10 000.00 USD .  
Délivrée à une certaine catégorie de clientèle sélectionnée par les services d'Amex.



**Carte BUSINESS:** carte accordée aux sociétés . Le gestionnaire principal doit posséder une carte de Base à laquelle on peut associer des cartes pour les employés



## الملحق رقم 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، و يناقش موضوع اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

يسعدنا أن تشاركوا في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الجادة و الصادقة على هذه الأسئلة التي لن تأخذ من وقتكم إلا القليل، علما أن كافة المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة. لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإطلاع على هذا الاستبيان وقراءة العبارات بتأن، والإجابة على الأسئلة المطروحة.

شكرا على تعاونكم معنا.

ملاحظة:

اليقظة التكنولوجية: هي أداة تسمح للبنك بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية، من خلال تزويده بمعلومات حول آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية للاستفادة منها في تحديث طريقة عمله و تقديم خدمات بنكية متميزة تساهم في زيادة قدرته التنافسية.

## محتوى الاستبيان

اسم البنك: .....

### الجزء الأول: واقع اليقظة التكنولوجية في البنك

1. هل توجد خلية لليقظة التكنولوجية في البنك؟  نعم  لا

1.1 إذا كان نعم:

- ماهي المزايا التي حققها البنك بعد إنشائه لهذه الخلية؟  
.....  
.....

2.1 إذا كانت الإجابة لا:

- هل مصطلح اليقظة التكنولوجية متداول في البنك؟  نعم  لا

- هل ترون ضرورة لوجود خلية لليقظة التكنولوجية على مستوى بنكم؟  نعم  لا

### ثانيا: الوضعية التكنولوجية للبنك

1. ماهي البرمجيات المستخدمة في البنك؟  
.....  
.....

إذا كنتم تستخدمون برنامج **Delta bank**، ماهي النسخة (la version) التي تستخدمونها؟  
.....

2. هل البنك مزود بشبكة الأنترنت؟  نعم  لا
3. هل يملك البنك موقع إلكتروني؟  نعم  لا

• إذا كان نعم، ماهو نوع الخدمات التي يقدمها البنك لزيائنه من خلال هذا الموقع؟

- خدمات معلوماتية
- خدمات اتصالية
- خدمات تنفيذية

4. هل يقدم البنك لزيائنه خدمة البنك الإلكتروني؟  نعم  لا

- إذا كان نعم، ما اسم هذه الخدمة؟.....

5. هل يقدم البنك خدمات الهاتف البنكي (خدمات عبر الهاتف)؟  نعم  لا

• إذا كانت الإجابة نعم، ماهي هذه الخدمات؟

- الاطلاع على الرصيد
- طلب دفتر الشيكات

• خدمات أخرى (يرجى ذكرها).....

6. ماهي البطاقات البنكية التي تتيحونها لزيائنكم؟

- بطاقات CIB
- بطاقات NAFTAL
- بطاقات AMEX
- بطاقات Visacard
- بطاقات Master card

• بطاقات أخرى (يرجى ذكرها).....

7. هل يملك البنك وكالة libre - service:  نعم  لا

### ثالثا: التكنولوجيا البنكية وأثرها على القدرة التنافسية للبنك

1. حسب رأيكم، يعمل البنك في بيئة تتميز بمنافسة:

- شديدة  متوسطة  منعدمة

2. هل يهتم البنك بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من طرف البنوك المنافسة؟  نعم  لا

3. حسب رأيكم، ما هي المزايا التي يحققها البنك من خلال التكنولوجيا؟

.....  
.....

4. هل أثرت هذه التكنولوجيا على القدرة التنافسية للبنك؟  نعم  لا

• إذا كانت الإجابة نعم، كيف ذلك؟.....

شكرا على تعاونكم معنا مرة أخرى