



وزارة التعليم العالي

جامعة جيلالي بونعاما - خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية .



الموضوع:

أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنوك

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص اقتصاد نقدي وبنكي

إشراف الأستاذ:

د. حاج صادق بن شرقي

إعداد الطالبتين:

بن مقدم كوثر

بن زواوي أسماء

السنة الجامعية: 2020/2019.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

صدق الله العظيم

إلى من زرعتني في أرض طيبة وسقاني بمكارم الأخلاق، إلى الذي تعب لكي أرتاح أنا، إلى من علمني النجاح.

أبي الحبيب أقول لك شكرا ورعاك الله يا شمعة دربي.

أمي يا أجمل كلمة تناغم الشفاه عندما تنطقها...إليك يا من كان جسدك جسدي ودمك دمي إليك يا من يهتز لتضرعها الرحمن ووضعت تحت قدمك الجنان.

أدامكما الله فوق رأسي وحفظكما إلى من أتقاسم معهم حنين الوالدين.

إلى رفيق دربي وشريك حياتي، زوجي خالد جمعني الله وإياه في الجنة.

إلى سر سعادتي ابنتي الغالية كريمة لينة.

كما أهدي عملي إلى روح جدي رحمه الله الذي فقدته منذ شهرين الذي لطالما كان يفتخر بناجحنا، اللهم أسكنه فسيح جناته.

إلى إخوتي: نرجس، محي الدين.

إلى من تقاسمت معهم ثمرة أعوام الدراسة

إلى من بنيت معهم مدرسة الصداقة، إلى من

توجنا معا صداقتنا بالأخوة وإلى من

وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

كوثر

إهداء

بقلب صادق أنحني أمام من خلقني وأفاض
على النعم، خالق الكون العظيم ربي
سبحانه وتعالى، إلى الثنائي ال الذي
قدسته رسائل السماء، إلى من علمونا أصول
ديننا وسبب ثقافتنا فأوصى بها الرحمن في
قو

له: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلى إياه
وبالوالدين إحسانا وإما يبلغن عندك
الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفٍ
ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريماً" سورة
الإسراء الآية 23.

إلى التي أزهر دوما بدعائها، أمي حفظها
الله.

إلى من رباني فأحسن تربيتي ونصحتني فأحسن
النصيحة أبي الغالي.

إلى ذكريات طفولتي ومستقبلي، إخوتي
وأخواتي.

أسماء

شكر وتقدير

الشكر الأول لله تعالى خالق الإنسان ووالد
العقل والبيان

الذي هدانا بخير خلقه محمد صلى الله عليه
وسلم ويسر لنا سبل النجاح

وأخرجنا من الجهل إلى نور العلم.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى من
ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا
العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات،
نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور حاج
صدوق بن شرقي.

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه
القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام
هذا العمل، كما أشكر السيد رياض بن
مقدم وكافة العاملين بالبنك.

تحية احترام وامتنان إلى كل الأساتذة
الكرام أصحاب الفضل لوصولنا إلى ما
نحن عليه الآن.

كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة
رئيس أعضاء لجنة المناقشة الموقرة
تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة
وتجشمهم عناء قراءتها.

ملخص:

الهدف من دراسة التسويق البنكي وأهميته في رفع القدرة التنافسية يعتبر من بين أهم الاستراتيجيات التي أصبحت البنوك توليها أهمية بالغة، خاصة في ظل بيئة اقتصادية تقودها منافسة شرسة والسعي لتحقيق رضا العملاء ورغباتهم التي أصبحت من أولويات البنوك ومن خلال دراستنا حاولنا تسليط الضوء على ابراز الدور الفعال للتسويق البنكي في رفع الميزة التنافسية، كما تم التعرف على مفهوم القدرة التنافسية والذي لا يختلف عن المفهوم العام لها.

كما تعرفنا على استراتيجيات التسويق البنكي المنتجة لرفع القدرة التنافسية في الوكالة محل الدراسة بخميس مليانة والتي تبين موقفه حول درجة اعتماده من قبل الوكالة وتوصلت الدراسة الى ان الوكالة البنكية المعنية حققت تأثير ايجابي على الميزة التنافسية عبر التسويق البنكي.

الكلمات المفتاحية: التسويق البنكي، القدرة التنافسية، البنوك النظرية، استراتيجيات التسويق.

Résumé :

L'étude du marketing bancaire et de son importance pour accroître la compétitivité fait partie des stratégies les plus importantes auxquelles les banques sont devenues attachées, notamment à la lumière d'un environnement économique porté par une concurrence féroce et la poursuite de la satisfaction des clients et de leurs envies, qui sont devenus une priorité pour les banques. À travers notre étude, nous avons tenté d'éclairer la mise en évidence du rôle effectif. Pour le marketing bancaire en augmentant l'avantage concurrentiel, le concept de compétitivité a été reconnu, qui ne diffère pas du concept général de celui-ci.

Nous avons également pris connaissance des stratégies de marketing bancaire élaborées pour accroître la compétitivité de l'agence étudiée à Khamis Miliana, ce qui montre sa position sur le degré d'accréditation de l'agence. L'étude a conclu que l'agence bancaire concernée avait eu un impact positif sur l'avantage concurrentiel grâce au marketing bancaire.

Mots clés: marketing bancaire, compétitivité, théorie bancaire, stratégies marketing.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول التسويق البنكي والقدرة التنافسية	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية التسويق البنكي
06	المطلب الأول: تعريف التسويق البنكي
07	المطلب الثاني: مبادئ التسويق ومجالاته
07	أولاً: المبدأ التسويقي
08	ثانياً: مجالات التسويق
08	المطلب الثالث: أهمية التسويق البنكي
09	المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك
09	المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية
09	أولاً: تعريف القدرة التنافسية
10	ثانياً: أهمية تطوير القدرة التنافسية
10	ثالثاً: القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك
12	المطلب الثاني: مبادئ ومعايير ومتطلبات القدرة التنافسية للبنوك
12	أولاً: مبادئ القدرة التنافسية للبنوك
12	ثانياً: معايير القدرة التنافسية للبنك

13	ثالثا: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنك
14	المطلب الثالث: مؤشرات وجودة التنافسية للبنوك
14	أولا: مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك
17	ثانيا: جودة القدرة التنافسية للبنوك
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
19	أولا: الدراسات المحلية
20	ثانيا: الدراسات الأجنبية
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة 281	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة 281
26	المطلب الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
26	أولا: نشأة البنك وتعريفه
26	ثانيا: استراتيجيات وأهداف بنك الفلاحة
26	ثالثا : الهيكل التنظيمي العام
27	رابعا : النظام المعتمد
27	المطلب الثاني: التعريف بوكالة بدر رقم 281 بخميس مليانة و هيكلها التنظيمي
27	أولا: نشأة وكالة خميس مليانة رقم 281
28	ثانيا: الهيكل التنظيمي
28	ثالثا: أنواع المنتجات المسوقة في الوكالة
29	رابعا: استراتيجيات التسويق لدى وكالة خميس مليانة
31	المبحث الثاني: تحليل مؤشرات القدرة التنافسية للوكالة في السنوات الخمس الأخيرة
31	المطلب الأول : تحليل مؤشر الربحية والحصة السوقية
32	المطلب الثاني: تحليل مؤشر حجم الودائع و تكاليف البنك

33	خلاصة الفصل
35	الخاتمة
37	المراجع



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحليل مؤشر الربحية	31
02	تحليل مؤشر الحصة السوقية	31
03	تحليل مؤشر حجم الودائع	31
04	تحليل تكاليف البنك	32

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية للبنوك	11
02	مخطط للهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	27

مقدمة

شهد العالم الاقتصادي في الآونة الأخيرة حركة كبيرة في عجلة الاقتصاد الذي دفعت به إلى التقدم والتطور والرقي مما أضفى على هذا الأخير جوا من المنافسة الحادة بين الدول في شتى المجالات وخاصة المجالات التجارية.

ومن أهم القطاعات التي شهدت هذا التطور والنمو القطاع المصرفي لما له من أثر في تحقيق التنمية الاقتصادية وخلق الكثير من الحاجات والرغبات المالية والائتمانية وذلك بغية تلبية واشباع رغبة العملاء باعتبارهم نقطة البدء في العمل المصرفي، ونظرا لصعوبة إرضاء العميل وجذبه على اقتناء مختلف المنتجات والخدمات لكون الاستحداث التي طرأت من قبل البنوك، وجب على كل بنك أن يتفرد في كيفية تقديم هذه الخدمات وتسويقها.

كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بضرورة التسويق البنكي الذي لا يعني مجرد كيف يتم بيع ما أنتج وإنما محاولة تحقيق الهدف الأبرز الذي وجدت من أجله وهو الحصول على أكبر حصة سوقية ليكتسب البنك نجاحا ويضمن له الاستمرارية والبقاء ووفاء العملاء والأهم من ذلك وضعية تنافسية.

ومن أجل تحقيق قدرة تنافسية رائدة استلزم الاهتمام والتفكير باستراتيجيات التسويق التي تتبناها الإدارات البنكية لرفع القدرة التنافسية.

1- إشكالية البحث:

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

ماهي أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية لدى البنوك؟

وتتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقدرة التنافسية للبنوك؟
- فيما تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك؟
- ما هو أثر التسويق البنكي على القدرة التنافسية للبنوك؟

2- فرضيات البحث:

ولمعالجة تساؤلات البحث ولتحقيق اهداف البحث اعتمدنا على بعض الفرضيات التي نعتبرها أقرب إلى الإجابة الصحيحة على النحو التالي:

(1) القدرة التنافسية هي التفوق على المنافسين العاملين في نفس المجال ويعتبر البعد التكنولوجي من أبرز متطلباتها.

(2) تكمن مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك في ربحية البنوك والحصة السوقية، مؤشر رأس المال...إلخ.

(3) للتسويق البنكي أثر إيجابي على القدرة التنافسية.

3- أسباب اختيار موضوع البحث:

يعود اختيارنا هذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

- 1) الميول الشخصي والفضول العلمي لمعرفة ومعالجة مواضيع الساعة.
- 2) طبيعة التخصص الذي تفرض علينا الاطلاع على مكونات هذا العلم ومحاولة معرفة ما يتواءم مع التخصص.
- 3) أثر التسويق على القدرة التنافسية من المواضيع الحديثة التي لم يتناولها الباحثين سابقا.
- 4) المساهمة في اثراء الرصيد المعرفي للمكتبة الجامعية كون موضوع التسويق البنكي من المواضيع المهمة، والتي عرفت انتشارا واسعا في الآونة الأخيرة.

4- أهمية البحث:

هدف هذا البحث في ابراز دور التسويق البنكي على مستوى البنوك والمساهمة في بقائه واستمراره وكذا أهمية هذا الأخير في رفع القدرة التنافسية في ترويج المنتجات والخدمات البنكية وتقديمها بشكلها النهائي الذي يناسب العملاء ويلبي رغباتهم وأذواقهم الحالية والمستقبلية.

5- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، والإجابة على الأسئلة المطروحة بإثبات او نفي الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثنا بشكل خاص.

وذلك بوصف الظاهرة محل الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها، كما سنقوم بإسقاط الجانب النظري من البحث على الواقع العملي وذلك من خلال دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخميس مليانة.

6- صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا العديد من المشاكل والصعوبات، وأردنا الإشارة إليها لتفاديها مستقبلا ومن بين هذه الصعوبات:

- صعوبة الحصول على معلومات والتستر عليها من قبل الوكالة.
- نقص المراجع حول موضوع أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية.
- انتشار جائحة كورونا مما عرقلتنا من البحث في المكتبات الخارجية.

7- هيكل الدراسة:

بههدف الإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول الى عموميات حول التسويق البنكي والقدرة التنافسية حيث تناولنا في هذا الفصل ماهية التسويق البنكي وفي المبحث الثاني الى القدرة التنافسية للبنوك في المبحث الثالث الدراسات السابقة وللإلمام اكثر بالموضوع جاء في الفصل الثاني مدعما للفصل النظري بدراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة خميس مليانة رقم

281، وذلك بتقديم مفصل للوكالة في المبحث الأول و مناقشة و تحليل مؤشرات القدرة التنافسية في السنوات الخمس الأخيرة في المبحث الثاني.

الفصل الأول

عموميات حول التسويق البنكي والقدرة التنافسية

تمهيد

تعتمد البنوك على التسويق البنكي لزيادة استقبال العملاء وتحقيق الهدف المطلوب منه و هو زيادة الربحية، بما أن للتسويق البنكي أهمية في زيادة القدرة التنافسية، بما أن الأمر يستدعي دراسة جيدة لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على التسويق البنكي و القدرة التنافسية، حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية التسويق البنكي.
- المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: عموميات حول التسويق البنكي والقدرة التنافسية

المبحث الأول: ماهية التسويق البنكي

ازداد اهتمام الباحثين ومسؤولي البنوك بالتسويق في الآونة الأخيرة ويرجع هذا الاهتمام لاقترانهم بأهمية التسويق في تحقيق أهداف البنوك وتلبية متطلبات العملاء، ومن خلال المبحث سوف نتطرق الى ماهية التسويق.

المطلب الأول تعريف التسويق MARKETING DEFINED

إن كلمة تسويق Marketing هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus و الذي يعني السوق و كذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Mercari و التي تعني المتجر (Zikmund and Damico و 1986)¹.

قدم للتسويق تعريفان، سميان بواسطة الجمعية الأمريكية للتسويق American Marketing Association، الأول الذي قدمته الجمعية في عام 1900.

" التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستخدم " و نظرا لتعرض هذا التعريف الى عدة انتقادات، قامت الجمعية بتقديم تعريف جديد للتسويق عام 1985، ووفقا لهذا التعريف يعرف التسويق على أنه: " العملية الخاصة اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي الى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المؤسسات"².

كما جاء في تعريف آخر على أن " التسويق هو التحليل و التخطيط و التنظيم ومراقبة موارد المنظمة و سياساتها و أنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات و رغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب"³ وهذا التعريف يركز على ثلاثة عناصر أساسية هي

- التسويق المتكامل *
- رضا المستهلك.
- تحقيق الربحية.

المطلب الثاني: مبادئ التسويق ومجالاته

أولاً: المبدأ التسويقي: هو عبارة عن تفسيرات من دراسة الحقائق وعلاقتها السببية وإن هذه المبادئ إن كانت متنافرة في كتابات المفكرين إلا أنها لا تسلب منها خاصية المبدأ ومن أمثلة تلك المبادئ

¹ د. عبد السلام أبو قحف - أساسيات التسويق - مكتبة الوفاء القانونية للنشر، ص47.

² نفس المرجع، ص: 49-50.

³ د. محمد الصيرفي - إدارة التسويق - سلسلة كتب المعارف الإدارية، الكتاب الثالث، مؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، ص34.

* التسويق المتكامل: يعني به أن يسعى التسويق نحو تحقيق التنسيق بين جميع أعمال المؤسسة التي تمس المستهلك أي تكون جميع الإدارات موجهة لإرضاء حاجات العميل بربح معقول.

ما يلي:¹

1. تمثيل السلع الفنية ذات الوحدة المرتفعة القيمة الى سلوك طريق قصير في انسيابها من المنتج إلى المستهلك.
2. لما كانت وظائف التسويق ملازمة للنشاط التسويقي وغير منفصلة عنه وكان لابد لأحد من القيام بهذه الوظائف فإن حذف الوسطاء من ميدان التسويق لا يؤدي الى حذف الوظائف بل يؤدي فقط الى نقلها أو تحويلها.
3. لما كانت الكمية التي تتضمنها صفقات الجملة الكبيرة جدا أن أي تغيير طفيف جدا في السعر يكون ذا أهمية وحيث أن منشآت الجملة -بصفة عامة- على علم أكثر بالتغيرات التي تطرأ على ظروف العرض والطلب و إن كل هذه المنشآت أو بعضها يتزود بهذه المعلومات في آن واحد فإن أسعار الجملة تكون أكثر تقلبا و لكن أقل عنها في تقلباتها من تقلبات أسعار التجزئة.

ثانياً: مجالات التسويق

يمكن القول على أن التسويق توجه متكامل لتطبيقات ثلاث رئيسية هي:²

1. تسويق الخدمات

يقصد بالخدمة ذلك المنتج الغير ملموس ماديا ويلاحظ أن الخدمات تتصف بمجموعة من الخصائص تجعل تسويقها في غاية الصعوبة نذكر منها:

- الخدمات غير الملموسة مما يجعل وجود صعوبة في تخزينها أو حتى حمايتها من خطر التقليد من المنافسين، كما أن المستهلك يصعب عليه أن يقدر بشكل مسبق أهمية وماهية الخدمة.
- التفاعل بين العميل والمؤسسة حيث أن تقديم الخدمة يتطلب وجود علاقة مؤقتة بين العميل وممثلي المؤسسة وهذه العلاقة تستلزم قيام ممثل المنظمة بإرضاء العميل والمؤسسة في آن واحد.
- مشاركة العميل في إنتاج الخدمة هنا نجد أن العميل يلعب دورا في آن واحد دور المنتج ودور المستهلك ومن ثم فإنه عند تقديم خدمة جديدة يجب على المؤسسة إعلام المستهلك بطريقة إنتاج وتقديم الخدمة.

2. التسويق الصناعي: يتميز هذا النوع من التسويق بوجود بعض الجوانب المعقدة و جوانب أقل تعقيدا

ومن أهم هذه العوامل للتسويق الصناعي هي:³

- عملية شراء عقلانية ومعقدة.
- التصنيع غالبا ما يكون عند الطالب.
- تتصف المنتجات بالتعقيد وتلعب التقنية دورا كبيرا في العملية التسويقية.

¹ د. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص44.

² نفس المرجع، ص45.

³ د. محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

- عدد الزبائن غالبا ما يكون محدودا مما يعطي فرصة أكبر لدراسة احتياجات هؤلاء الزبائن بشكل دقيق.
- تلعب سمعة المؤسسة والعلاقات الشخصية دورا أساسيا في كسب العميل أو فقدانه.
- 3. **التسويق الدولي:** يقصد به التسويق خارج حدود البلد الذي توجه فيه المؤسسة و توجد عدة طرق للتسويق الدولي و هي:¹
 - التصدير: وهو يعتبر من أقدم أشكال التسويق الدولي الذي تلجأ إليه العديد من المنظمات وذلك بغرض الاستفادة الكاملة من طاقاتها الإنتاجية التي قد لا تستوعبها الأسواق المحلية.
 - الترخيص: ويعني أن تقوم المؤسسة الأم بمنح رخصة لمؤسسة أخرى لإنتاج نفس نوع المنتج الذي تقوم به المؤسسة الأم مقابل مبلغ من المال أو نسبة أرباح.
 - المشاركة: ويعني اشتراك أكثر من مؤسسة في إنتاج تشكيلة معينة من المنتجات حيث يفضل أن تتواجد إحدى المؤسسات في السوق المستهدف.
 - الاستثمار: الاستثمار المباشر بمعنى أن تقوم المؤسسة الأم بانفتاح فروع لها في الأسواق المختلفة.

المطلب الثالث: أهمية التسويق

تتمثل أهمية التسويق فيما يلي:

- تعتبر إدارة التسويق هيئة نافذة للمؤسسة على بيئتها الخارجية حيث يتعهد إليها بأمور دراسة الأسواق وتغيير أنماط وأذواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين وتأثير ذلك على حجم المبيعات المتوقعة.
- تلعب إدارة التسويق دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية وذلك من خلال سعيها الدؤوب في التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم ومحاولة إشباع تلك الرغبات.
- إن وجود نظام إنتاجي متقدم لا يمكن أن يتكامل إلا بوجود نظام تسويقي متقدم أيضا.
- إن جميع القرارات التي تتخذ داخل المنظمات لا يمكن أن تعمل دور وأهمية الوظيفة التسويقية حيث أنها تمثل المرجع الأساسي لأي مشكلة يمكن أن تعاني منها تلك المؤسسات.

¹ نفس المرجع، ص: 46.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك

" ترجع بداية ظهور وتداول فكرة القدرة التنافسية وأساليب دعمها الى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم القدرة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر *M.porter الرائدة في هذا المجال و التي اهتمت بدراسة استراتيجيات التنافس و أساليب تدعيم القدرة التنافسية"¹.

المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية للبنوك.

تعد القدرة التنافسية للبنوك متغير ذو أهمية كبيرة، وسنخرج في هذا المطلب على أهم المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية للبنوك، وأخيرا القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنوك.

أولا: تعريف القدرة التنافسية للبنوك

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

تعريف 01: "تعرف القدرة التنافسية على أنها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها"².

تعريف 02: " تعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة و فرص البنوك الراهنة و المستقبلية على تصميم، إنتاج و تسويق منتجات في بيئاتهم المحيطة بهم، والتي تشكل خصائصها السعرية و غير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها"³.

تعريف 03: "تعرف القدرة التنافسية للبنوك على أنها تلك الوضعية التنافسية التي تتيح للبنك المنافسة و الاستمرار في السوق البنكي و تحقيق عائدات عالية نسبيا، و تتوقف هذه القدرة على مدى تمكن البنك من تحديد الميزة

* Michael porter: هو بروفييسور في استراتيجية المؤسسة في جامعة هارفرد، ويشتهر بدراساته المتعلقة بكيفية حصول المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال أفضل تحكم مع القوى التي تشكل البيئة التنافسية.

¹ كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك - دراسة مرجعية - مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، (مذكرة منشورة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص35.

² بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، (مذكرة منشورة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص:48.

³ خيارى زهية، شابي شامية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، ص:3.

التنافسية التي تميزه عن غيره، فالبنك يصبح قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق البنكي أو زيادتها عبر الزمن".¹

"من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القدرة التنافسية للبنك على أنها قدرة البنك على تقديم خدمات ومنتجات بنكية متميزة عن تلك التي تقدمها البنوك المنافسة، تمكنه من زيادة حصته السوقية و الحفاظ على موقعه في السوق البنكي "

ثانيا: أهمية تطوير القدرة التنافسية للبنوك

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات البنكية، إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية²، و بالتالي فهو استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة البنك في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنهجية في ظل بيئة شديدة التنافس، تحقيق حصة سوقية للبنك وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرارية في السوق.
- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.³

ثالثا: القدرات التي تتشكل منها القدرات التنافسية للبنك

إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى الظاهرة المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات معينة، و لكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية و التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل و نذكرها فيما يلي:⁴

1. **قدرات معلوماتية:** نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.
2. **قدرات تنظيمية:** التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة.

¹ محمود أحمد التونسي، الاندماج المصرفي (نشأة وتطور الدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا و عربيا ومصريا، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007، ص: 64-65.

² M.Porter,L'Avonage Concurrences ,Dunod,Paris ,2000,P8.

³ أحمد السيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص: 12.

⁴ محمود أحمد التونسي، مرجع سبق ذكره، ص: 142، بتصرف.

3. قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.

4. قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.

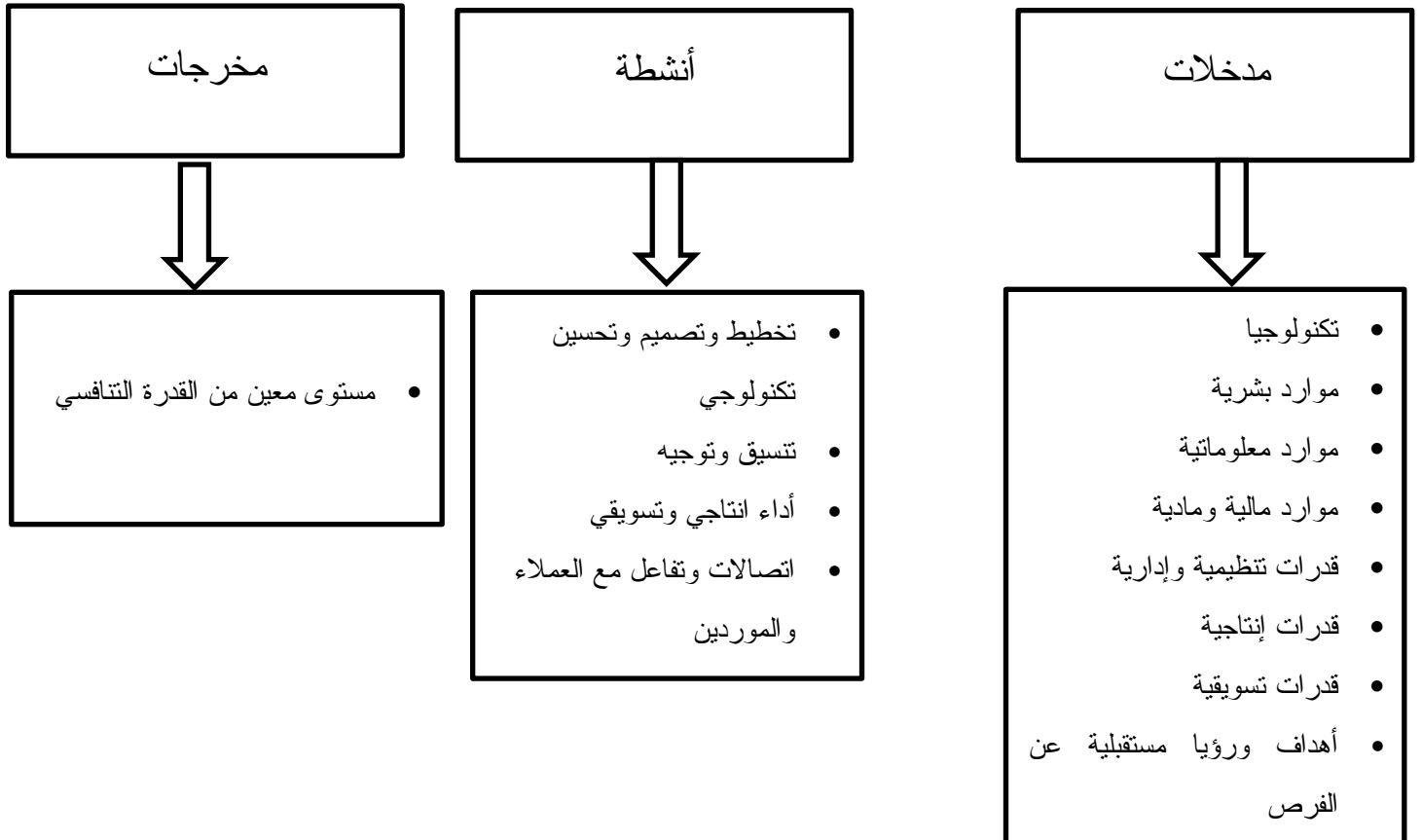
5. قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسواق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم وفقا لتوقعاتهم.

6. قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.

7. قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام والابتكار والتطوير والمرونة.

إن تكوين وتنمية القدرة التنافسية يتوقف على تكامل العناصر والمقومات التي يتعامل معها البنك من خلال مدخل النظم على الوجه التالي:

الشكل رقم 01: نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية للبنوك



المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي (نشأة وتطور الدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007، ص: 143.

"يتضح من الشكل السابق أن مستوى القدرة التنافسية للبنك هي محصلة للتفاعل بينما يتوافر لها من موارد وإمكانيات وما تقوم به من أنشطة بهدف تحويل واستثمار وتوظيف تلك الموارد والإمكانيات، أخذاً في الاعتبار الظروف والتغيرات السائدة في البيئة التنافسية".

المطلب الثاني: مبادئ ومعايير ومتطلبات القدرة التنافسية للبنوك.

أولاً: مبادئ القدرة التنافسية للبنوك.

لنجاح القدرة التنافسية يجب الاعتماد على مبدئين أساسيين هما:

1. **تشجيع الاستثمار المحلي:** لجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارها مصدراً أساسياً للتمويل ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا بالإضافة إلى المهارات وقدرات المبتكرين، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

2. **تنشيط قطاع الصادرات:** إن فتح الأسواق الجديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك التجارية بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها البنكي خارجياً من خلال قدراتها التنافسية الدولية.¹ إن ضمان توفير وتحقيق هذين المبدئين لا بد من توفر برنامج تأهيلي للمؤسسة البنكية يستند إلى ثلاث محاور أساسية وهي:²

- تشجيع الاستثمارات غير المادية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك في مجال الإمكانيات البشرية والتنظيمية والمعرفة العلمية والدراسات والبحث عن أسواق جديدة.
- الاستثمارات المادية التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية من خلال تجديد التجهيزات وتحديد تقنياتها، بما يحقق كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة.
- إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية، والتحكم في حجم ونوعية الديون وتمويل الاستثمارات برؤوس أموال مستقرة نسبياً وترشيد استعمال القروض البنكية.

ثانياً: معايير القدرة التنافسية للبنوك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنوك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:³

- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.

¹ سمية بروي، دور الإبداع التكنولوجي في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي- (مذكرة منشورة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاديات المالية للبنوك، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص: 96.

² نفس المرجع، ص: 97.

³ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر، العدد: 3، ص: 260-261.

• مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاج حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء البنكي والخدمة البنكية، والسعي المستمر لاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.

• مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة.

• الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز البنكي.

• القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

ثالثاً: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك

تتمثل أهم متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك فيما يلي:¹

1. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي: لا شك من أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاضد دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا الاعلام والاتصال، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن الواحد والعشرين، حيث أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها و استعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للبنوك، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة و التكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك بزيادة السرعة في الأداء و السهولة في المعاملات و بالتالي الحصول على المزيد من الزبائن، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضاً من تقديم و ابتكار خدمات بنكية جديدة و هذا ما يعد عنصراً من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

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

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

3. الاهتمام بالعنصر البشري وتطوير قدراته: يعد العنصر البشري 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 يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية.

4. تبني المفهوم الحديث للتسويق البنكي: تتوقف قدرة البنك على الاحتفاظ بعملائه الحاليين وجذب عملاء جدد بالمنهج التسويقي المعتمد والمخطط من طرف إدارة التسويق التي تهتم برسم السياسات التسويقية، وتحليل اتجاهات السوق البنكية واحتياجات العملاء، ومن ثم تقديم خدمات بنكية تتجاوز توقعاتهم.

¹ كرغلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص:47.

5. الاهتمام بإدارة المخاطر: " في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية والعالمية والتطور التكنولوجي السريع، لابد أن تركز في مضمونها على إدارة المخاطر ولا شك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب عدة مراحل مرتبطة وهي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها عمل البنك.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وهو ما يتطلب جهدا متواصلًا.
- تدريب الإطارات في البنك بصفة مستمرة في هذا المجال.
- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر."

6. تقوية قاعدة رأس المال: و يتحقق ذلك من خلال عمليات الاندماج البنكي للوصول إلى كيانات بنكية عملاقة، وخفض مخاطر الأنشطة البنكية.¹

المطلب الثالث: مؤشرات وجودة القدرة التنافسية للبنوك

أولاً: مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك: هناك عدة مؤشرات توضح مدى قدرة البنك على المنافسة وأهمها:

1. ربحية البنك: يشكل الربح مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية أو المستقبلية فهي تعتبر مقياسا جيدا لها، فالربحية كانت و لازالت منذ القدم هدفا أساسيا و أمرا ضروريا لبقاء البنك و استمراره، وغاية يتطلع المساهمون لها، وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي حققها البنك و الاستثمارات التي ساهمت في تحقيق الأرباح، لذا نجد أن جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد بهدف تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين، هذه العوائد لا تقل عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر. وتستخدم لقياس الربحية مجموعة من المقاييس والنسب يطلق عليها نسب أو مؤشرات ربحية، هذه الأخيرة تعطى فيها كمية مرجعية لتقييم مدى قدرة البنك على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بنفقات وغيرها من التكاليف التي تتكبدها خلال فترة محددة من الزمن، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في الاستخدام الأمثل للموارد الموجودة في حوزتها.²

إن النسب الأكثر استخداما من قبل الدارسين والباحثين لقياس ربحية البنوك هي نسبة العائد على حقوق الملكية أو الأموال الخاصة (ROE)* ونسبة العائد على الأصول أو الاستثمارات (ROA)*، حيث ان عبارة

¹ بوخروفة عبد السلام، الاندماج البنكي كآية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك-دراسة حالة نموذجيين دوليين-، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، التخصص: ماليو وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2015، ص:99.

² شعا بنية سعاد، الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية -حالة بنوك دول المغرب (تونس والمغرب) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم تجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017، ص: 68-69.

* Return Equity

* Return on assets

العائد يقصد بها مجموع المكاسب أو الخسائر الناجمة على الاستثمار خلال فترة زمنية محددة، وهي مقدار الأموال المضافة إلى رأس المال الأصلي، ويتكون العائد كما أسلفنا سابقا من:

- **العائد على الأصول ROA:** وهو العلاقة بين صافي الربح وحجم الأصول، أي مدى قدرة الدينار المستثمر في الأصول على توليد الأرباح، ويتم قياس هذه النسبة كما يلي:

$$ROA = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{اجمالي الاصول}}$$

- **العائد على حقوق الملكية ROE:** أو ما يعرف بالعائد على الأموال الخاصة أو حقوق المساهمين، وتقيس هذه النسبة العلاقة بين الأرباح والأموال الخاصة أي أنها تعبر عن العائد الذي يتحقق لمساهمي البنك وتعبير آخر مدى قدرة الدينار المستثمر من جانب أصحاب البنك على تحقيق الأرباح، وتعتبر هذه النسبة أو هذا المعدل من أهم نسب الربحية المستخدمة في التحليل المالي كونها تمكن الملاك من تقرير فيما إذا كانوا يودون الاستثمار في النشاط أو تحويل أموالهم الى استثمارات أخرى ذات عائد مناسب، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$ROE = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الاموال الخاصة}}$$

2. **الحصة السوقية:** " ترمز الحصة السوقية الى نصيب البنك من السوق، ويمكن تقييم الحصة السوقية بالحجم أو بقيمة المبيعات، ويختلف المقياس من سوق إلى آخر حين أن المعيار الأكثر استخداما لتحديد الحصة السوقية لشركة ما، هو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة أو القطاع، إجمالا يمكن القول بأنه اذا ارتفع نصيب المؤسسة في السوق، فذلك يعني أنها تحقق تفوقا ملموسا في مواجهة منافسيها، أما إذا انخفض نصيب المؤسسة في السوق فذلك يعني خسارتها لجزء من نصيبها فيه مقارنة بمنافسيها".¹

وتحسب الحصة السوقية من خلال العديد من المتغيرات فهناك من الباحثين من يعتمد على حساب الحصة السوقية البنكية من حيث الودائع من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الحصة} = \text{مجموع ودائع البنك محل الدراسة} / \text{مجموع الودائع للقطاع البنكي ككل}$$

وهناك من يعتمد في حسابها على مقارنة مجموع القروض للبنك محل الدراسة مع مجموع القروض البنكي للقطاع البنكي ككل، وتحسب من خلال العلاقة:

$$\text{الحصة السوقية} = \text{مجموع قروض البنك محل الدراسة} / \text{مجموع القروض للقطاع البنكي ككل}$$

كما وجد عدد من الباحثين يعتمد في حسابها على الموجودات، أي أن الحصة السوقية تحسب من خلال العلاقة:²

¹ جميل حسن النجار، مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة اختيارية - مجلة سلسلة العلوم الإنسانية لجامعة الأزهر، العدد الأول، المجلد 15، غزة، فلسطين، ص: 298.

² شعابنية سعاد، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

الحصة السوقية = مجموع موجودات البنك محل الدراسة / مجموع الموجودات للقطاع البنكي ككل

3. إنتاجية البنك: يمكن تعريف الإنتاجية بأنها النسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج، ويختلف تعريف الإنتاجية من باحث لآخر تبعاً لغرض الدراسة المتبع، لكن بالرغم من هذا الاختلاف يتفق الكثير منهم على خصائص التي تحدد المقصود من مصطلح الإنتاجية ومن أهم الخصائص:

- الإنتاجية هي النسبة بين ما أنتج وما استخدم من موارد لتحقيق هذا الإنتاج.
- الإنتاجية هي علاقة كمية بين المخرجات والمدخلات، ودقة القياس الكمي لهذه العلاقة تعتمد بالدرجة الأولى على توافر الاحصائيات والبيانات.
- يتصف مفهوم الإنتاجية بالشمول من حيث قياس كفاءة العملية الإنتاجية ككل، وبالتالي تتعدد مفاهيم الإنتاجية وفقاً لزاوية القياس التي تقيس بها هذه العملية الإنتاجية الاقتصادية، الإنتاجية الاجتماعية، الإنتاجية الفنية... الخ.
- تعبر الإنتاجية عن كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدامها لعناصر الإنتاج.¹

وتستخدم النسب المالية الآتية لقياس الإنتاجية البنكية للموظفين:

- ✓ انتاجية الودائع إلى عدد المستخدمين (الموظفين) = إجمالي الودائع / عدد المستخدمين
- ✓ نسبة الأصول إلى عدد المستخدمين (الموظفين) = إجمالي الأصول / عدد المستخدمين
- ✓ النتيجة الصافية إلى عدد المستخدمين (الموظفين) = النتيجة الصافية / عدد المستخدمين

إنتاجية الأصول: ويعبر عنها بالنسبة التالية: إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول.

إنتاجية العمل: ويعبر عنها من خلال ثلاث نسب هي:

- ✓ إجمالي الودائع / عدد المستخدمين.
- ✓ إجمالي الأصول / عدد المستخدمين.
- ✓ النتيجة الصافية إلى عدد المستخدمين.

إنتاجية الفروع: ويعبر عنها من خلال ثلاث نسب هي:

- ✓ إجمالي الودائع / عدد الفروع.
- ✓ إجمالي الأصول / عدد الفروع.
- ✓ النتيجة الصافية / عدد الفروع.

4. انخفاض تكاليف البنك: " تعتبر التكلفة المنخفضة إحدى أهم المصادر التي توفر للبنك قدرة تنافسية

تضمن له البقاء والاستمرار ففي دراسة أجراها تسعة باحثين مختلفين وجدوا أن البنوك الناتجة عن الاندماج

¹ نفس المرجع، ص: 71.

قد حققت هدف تخفيض التكاليف في إطار الزمن المتوقع، وكان الجزء الأكبر من الموفورات نتيجة تخفيض أعداد العاملين و نظم المعلومات.¹

5. **حجم رأس المال:** يعد رأس المال دليل على مدى متانة وقوة البنك ويعد أيضا ضمان للمتعاملين مع البنك، لذلك فهو يعتبر من أهم مؤشرات قدرة البنوك على المنافسة.

6. **حجم الودائع:** تعتبر الودائع من أهم الموارد التي يعتمد عليها في مباشرة نشاطاته التمويلية، فكلما كانت قدرة البنك عالية في جذب الودائع والاحتفاظ بها، فإن ذلك سوف ينعكس إيجابيا على قدرته التنافسية.

7. **مؤشرات أخرى:** من بينها نذكر:

- عمالة بنكية كفئة.
- تطبيق تكنولوجيا متقدمة.
- جودة الخدمات البنكية المتقدمة.²

ثانيا: جودة القدرة التنافسية للبنوك.

تتحدد جودة القدرة التنافسية للبنوك من خلال ثلاث عوامل رئيسية وهي:

1. **مصدر القدرة:** تنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار الى نوعين رئيسيين:

• **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل البنوك المنافسة.

• **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا، تميز المنتج البنكي أو الخدمة أو التفرد في تقديمها، السمعة الطيبة، العلامة التجارية القوية، العلاقة الوطيدة مع العملاء...إلخ.³

2. **عدد مصادر الميزة التي يمتلكها البنك:** يؤدي اعتماد البنك على قدرة تنافسية واحدة إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتماده مثلا على انخفاض التكاليف لأنه بإمكان المنافسين تخفيض تكاليفهم أيضا، وبالتالي يمكنهم اكتساب ميزة تنافسية تفوق مزاياه في حين يصعب تقليده عندما تتعدد المصادر التي يمتلكها، كاعتماد البنك على التكلفة المنخفضة بالإضافة إلى تمييز المنتج البنكي عن طريق إدراج وظائف جديدة عليه مثلا.⁴

¹ Steven Rheodes, The Efficiency of Margers, Anover view of case studies of Nine Margers, Journale of Banking finance 22, 2007, P;273.

² وردة شناقر، أثر الاندماج البنكي على البنوك التجارية - دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري-، (مذكرة منشورة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص: 100.

³ بوركوه عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

⁴ فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (مذكرة منشورة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 113.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في القدرة: " إذ يجب ان تسعى البنوك إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، وذلك يجب عليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة كإكتساب كفاءات محورية والوصول إل رضا العميل".¹

¹ نفس المرجع، ص: 114.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القدرة التنافسية وكذا التسويق البنكي، وقد ناقشت هذه الدراسات في معظمها أهمية التسويق البنكي لدى البنوك، ودوره في رفع القدرة التنافسية.

الدراسات المحلية:

1. إلهام نايلي (2015-2016) الموسوعة " أثر جودة لخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية "، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسويق جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. حيث هدفت الدراسة الى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر الإداريين والزبائن معا وربط الجودة بالربحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد الجودة على تحقيق الميزة التنافسية.

2. سمية فجحي (2016-2017) بعنوان " أثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 355 " رسالة ماستر، مالية وبنوك، جامعة أم البواقي. هدفت الدراسة إلى إبراز دور التسويق في البنوك، لفتت الانتباه للدور الحيوي والفعال الذي يقوم به التسويق المصرفي على مستوى المصرف، المساهمة في بقائه واستمراره، وكذا دور هذا الأخير في زيادة وتقدير الميزة التنافسية، واعتمد الباحث على منهج الوصفي التحليلي للوصول الى النتائج التالية:

- إن وظيفة التسويق ووظيفة هامة حيث تلعب دورا هاما في دعم الميزة التنافسية للبنوك.
- تؤثر عناصر المزيج التسويقي في دعم الميزة التنافسية للبنوك.
- التسويق البنكي يساهم في زيادة أرباح البنك.
- تعدد وتنوع استراتيجيات تطوير الميزة التنافسية للبنوك.

ومن خلال الدراسة التطبيقية توصل الباحث الى استنتاج ما يلي:

- أن إدارة التسويق كهيئة قائمة بذاتها لم تلمس تواجدها في الوكالة.
- هناك تطبيق جزئي لعناصر المزج التسويقي بالوكالة.
- نظرا لغياب المنافسة في القطاع العام الجزائري وكونها تحدد مسبقا من قبل الوصاية ثم تسجيل غياب عامل السعر كعنصر جذاب وداعم لتحقيق الميزة التنافسية.

3. نسرين العياشي عمر (2014)، بعنوان " دور الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك - دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية- بالوادي " مذكرة ماستر - مالية ونقود، جامعة بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك، من وجهة نظر المستفيدين منها، بهدف تطويرها والعمل على إرضاء الزبون في المصارف الجزائرية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مجتمعة من جميع زبائن وكالتيين محل الدراسة بالوادي واختيار عينة عشوائية شملت ثلاثون فردا من

مختلف الفئات، معتمد على برنامج SPSS في الدراسة الميدانية والمنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الإجابة على النتائج التالية:

- أن يرجع سبب اختبار العملاء للبنك وسرعة عملياته وبالدرجة الأولى، بالإضافة أن ارتفاع أسعار الخدمة لا يؤثر في الإقبال على طلب الخدمة المقدمة في حدود المستوى المقبول.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة " إسماعيل 2010 " بعنوان: " التسويق المصرفي الإلكتروني و الميزة التنافسية للمصارف الأردنية، دراسة ميدانية " هدفت هذه الدراسة على أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية و الخدمات الإلكترونية المرافقة بجوهر الخدمة المصرفية على اكتساب المصارف الأردنية ميزة تنافسية تساهم في دعم قدرتها التنافسية لمواجهة منافسة المصارف على المستوى المحلي و الإقليمي، ثم دراسة جميع المصارف العاملة في الأردن و الفروع الرئيسية التابعة لها و العاملة في كل محافظة عمان، الزرقاء و البالد عددها مئة مصرف، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل، وقد خلص الباحث إلى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد على مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الأنترنت للتعريف بنفسها و الفروع التابعة لها إضافة إلى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية و الإلكترونية المتواضعة، و التي مازالت في بداية الطريق والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية البنك الناطق، البنك الخليوي، الصراف الآلي، الحوالات السريعة.

2. الدكتور سامر قاسم، الدكتورة يزان تصور، يارا حكمت عيسى، بعنوان " دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف، دراسة ميدانية على المصارف الجزائرية في الساحل السوري " مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد الخامس، 2014.

هدفت الدراسة إلى دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للمصارف التجارية السورية من خلال دراسة العلاقة بين كل من عناصر المزيج التسويقي المصرفي " التسعير، الترويج، التوزيع، الخدمات المصرفية "، وزيادة القدرة التنافسية للمصارف محل البحث كذلك دراسة الاختلاف بين المصارف التجارية العامة والخاصة في استخدامها لعناصر المزيج التسويقي المصرفي.

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة في الجانب التطبيقي للوصول للنتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ومقبولة وذات دلالة معنوية بين استخدام مزيج الخدمات المصرفية في المصارف التجارية وقدرتها على المنافسة في السوق المصرفية، حيث تدل قيمة معامل التحديد على أن 59,9 % من التباين الحاصل في قدرة المصارف التجارية على المنافسة في السوق المصرفي يتعلق باستخدامها لمزيج الخدمة المصرفية.

- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة معنوية بين استخدام تسعير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية وقدرتها على المنافسة في السوق المصرفية حيث تدل قيمة معامل التحديد على أن

42,8% من البنائين الحاصل في قدرة المصارف التجارية على المنافسة في السوق المصرفي يتعلق باستخدامها لتسعير الخدمات المصرفية.

• أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين المصارف العامة والخاصة في استخدامها لعناصر المزيج التسويقي " الخدمات المصرفية، التسعير، الترويج، التوزيع " لتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق المصرفي.

3. وسام محمد ناصر (2010)، بعنوان: " جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة خليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر الإدارة والزبائن حول جودة الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك الفلسطينية وأثرها على الميزة التنافسية وتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على مجتمع يتكون من جميع البنوك العاملة في المدن خليل، بيت لحم، رام الله، على عينة عشوائية من 674 فردا منهم 182 موظفين 325 زبون، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المقارن للوصول إلى النتائج التالية:

• درجات تقدير لأفراد العينة من الإداريين كانت عالية حول أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من خلال أبعادها " التجسيد الاعتمادية الأمان، الاستجابة، التعاطف".

وعلى ضوء هذه النتائج قدم الباحث عدة توصيات أهمها:

- ✓ السعي إلى تميز العاملين في المصارف في أدائهم من خلال إجراء دورات تدريبية دورية.
- ✓ توفير تسهيلات القروض من خلال البطاقات الإلكترونية، مما يزيد ولاء الزبائن للمصرف.

التعقيب على هذه الدراسات:

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المواضيع حول التسويق المصرفي و دوره في زيادة الميزة التنافسية، كما تناول بعض منها الخدمات المصرفية و قدرتها على تحقيق القدرة التنافسية، كما تناول بعض منها الخدمات المصرفية و قدرتها على تحقيق القدرة التنافسية، حيث كان تركيزا أغلب تلك الدراسات على الدور الفعال للتسويق المصرفي على مستوى البنوك و مساهمته في رفع القدرة التنافسية و جودة الخدمات المصرفية لإرضاء العملاء و تعد هذه الدراسة مكملة لما جاءت به الدراسات السابقة، أن ما يميز لدراسة الحالية كونها مستظهر أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية لدى البنوك، وإن قلة توفر الدراسات الخاصة بأهمية و الدور الفعال لهذا الأخير دفعت لإجراء هذه الدراسة لإبراز ولفت الانتباه حول هذا الموضوع..

والتي من الممكن أن تجعل البنوك يعتمدون على التسويق البنكي وهذا من أجل تعزيز القدرة التنافسية.

خاتمة الفصل:

إن تسويق الخدمات البنكية هو تعبير عن سياسة البنك حول المجال العملي له بالسوق المصرفية وأهميته التي تؤثر في البنك ومتابعة لما يطرأ من تطورات على العمل المصرفي، ومن هنا أصبحت البنوك تبحث عن مجموعة من الخدمات التي تلبي نطاق واسع من العملاء.

وقد بدأ الاهتمام بالتسويق المصرفي في الوقت الحالي حيث ساعد التطور الذي حققته البنوك المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية والجودة التي هي أساس ثقة العميل حيث أصبحت هذه الأخيرة البوابة الرئيسية إلى تطوير وتحسين خدمات البنوك لإشباع حاجات الزبائن واستقطاب جل العملاء.

ومن هنا يبدو التوجه التسويقي ضرورة لزيادة الميزة التنافسية للبنوك بصفة عامة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

وكالة خميس مليانة 281

تمهيد

قصد إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية ولمعالجة مدى أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية في البنوك وبالخصوص بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة خميس مليانة 281 - الذي هو بنك تجاري يقوم بمجهود كبير سعياً منه لتقديم أفضل الخدمات والعمليات البنكية لإرضاء العميل ولبلوغ أعلى درجات التقدم والتطور، بالإضافة إلى محاولته تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية، وبغية إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم عرضها سابقاً والدراسة التطبيقية قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة 281.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة مؤشرات القدرة التنافسية للوكالة في السنوات الخمس الأخيرة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة رقم 281 بخميس مليانة:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة

يجدر بنا تدعيم الدراسة النظرية التي تطرقا إليها بدراسة حالة تطبيقية، والتي تتضمن أهمية التسويق البنكي في رفع القدرات التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد قمنا باختيار هذه الأخيرة على أساس أنها حققت خطوة مهمة في المنظومة المصرفية الجزائرية مقارنة بالبنوك الأخرى.

المطلب الأول: نظرة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

كل مصرف مهما كان نشاطه، فإنه يمتلك سجل تاريخي مليء بالإنجازات والإخفاقات، ما يجعله متميزا عن غيره من المصارف، ومصرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر على الرغم من حداثة مسيرته -33 سنة نشاط- إلا أنه يملك محطات تاريخية جعلته يتميز عن باقي المصارف الأخرى.

أولا: نشأة البنك وتعريفه:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" هو مؤسسة مصرفية وطنية، وهو جزء من النظام المصرفي، أنشئ في بداية نشاطه للتكفل بمهمة تمويل الحاجيات الخاصة بالقطاع الفلاحي بموجب مرسوم رئاسي رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى سنة 1402هـ الموافق ل 13 مارس 1982م، حيث انفصلت عن المؤسسة الأم، أي البنك الوطني الجزائري "BNA" برأس مال 22 مليار دج مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم، وفي ماي 1988م تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة تجارية للأسهم، و بموجب قانون 90-10 لـ 14 أفريل 1990م الذي قدم أكبر استقلالية للجانب البنكي بعد إلغاء التخصص سنة 1986م فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك عمد إلى توسيع مجال نشاطاته و تدخلاته في المجال المالي، وهو الآن يتكون من 440 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني، و 39 مديرية جهوية وحوالي 7000 موظف، برأس ماله مقدر حاليا بـ 33 مليار دج.¹

ثانيا: استراتيجية وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي والذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك في الجزائر إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة لتحقيق استراتيجية المتمثلة في جعل البنك مؤسسة مصرفية قوية تحظى بالاحترام من قبل المتعاملين الاقتصاديين والأفراد على حد سواء، فكانت الأهداف الرئيسية المسطرة تتمثل أساسا في: تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن، بقاءه أكبر بنك مسيطر في الميدان الفلاحي، تحقيق مردودية أكبر.

وحتى يصل إلى هذه الأهداف استعان هذا البنك بتنظيمات و هياكل داخلية وكذا وسائل تقنية حديثة بلجونه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزته من الإعلام الآلي، ترقية الاتصال داخل وخارج البنك وكذلك تكوين

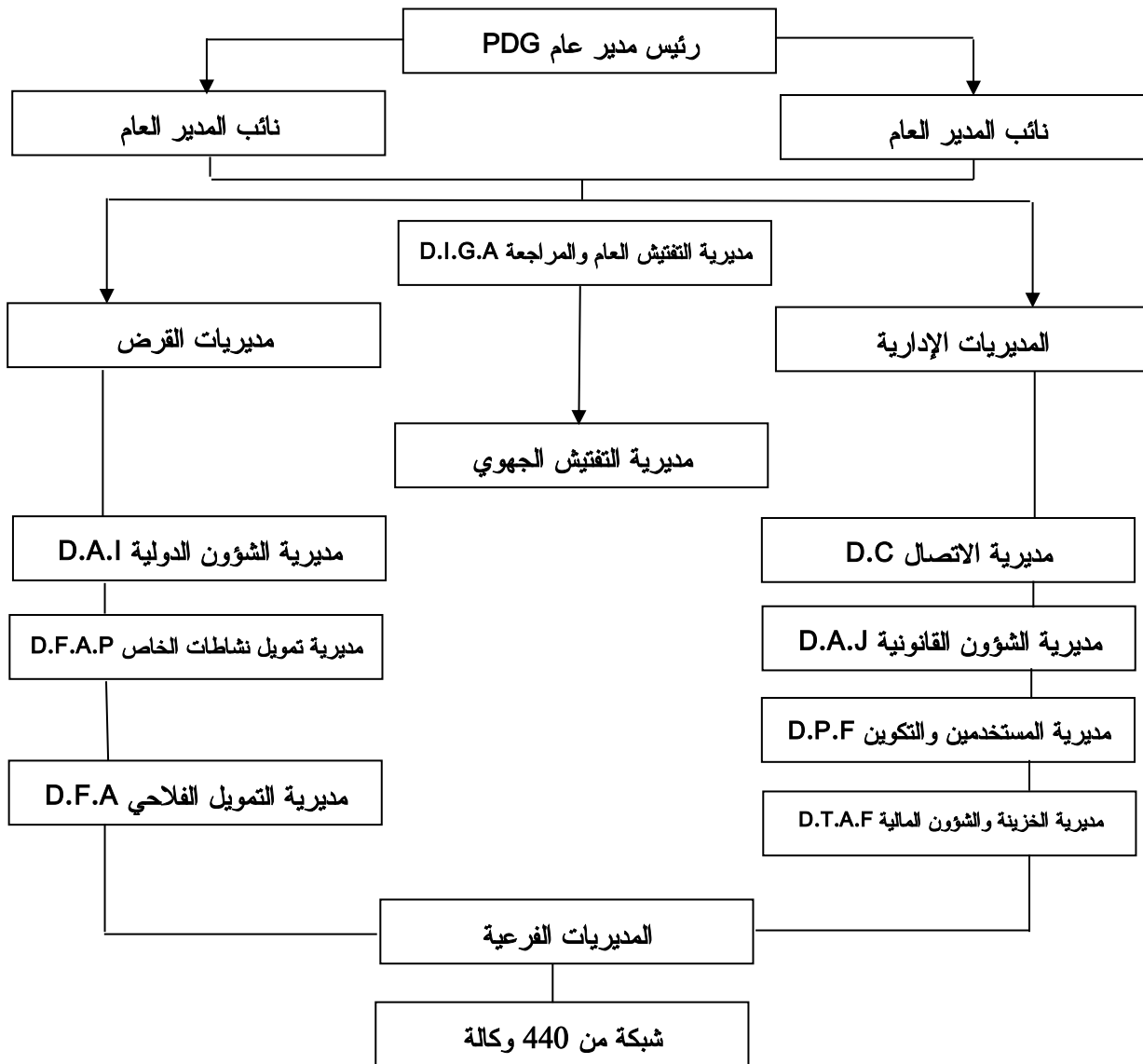
¹ موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بتاريخ 2020/06/22، على الساعة 10:37 <http://www.badr-banc.dz/>

الموظفين، وللتقرب أكثر من الزبائن فإن البنك قام بفتح وكالات عديدة في مدن تجمع وتوفر الموارد المالية التي هو في حاجة إليها لأداء نشاطه، وتحقق هذه الأهداف بفضل:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صارم للخزينة بالدينار والعملية الصعبة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم (02) مخطط للهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:



المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وكالة رقم 281 بخميس مليانة.¹

¹ بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الموقع الإلكتروني السابق.

رابعا: النظام المعتمد من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تعتمد بدر في تسوية عملياتها على نظام أنترنت INTERNET، ينقسم هذا الأخير إلى نوعين هما: SYRAT¹ و TELE TRAITEMENT.

- تستعمل SYRAT* عندما تكون هناك عمليات بين فروع بنك بدر بدر فقط.
- وتستعمل* Tele Traitement عندما تكون هناك عمليات بين بنك بدر وباقي البنوك الأخرى.

المطلب الثاني: التعريف بوكالة بدر رقم 281 بخميس مليانة وهيكلها التنظيمي

من خلال قيامنا بتربص داخل وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 281 المتواجدة بخميس مليانة، ارتأينا تقديم لمحة عن مكان تربصنا كالتالي:

أولا: نشأة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 281:

هذه الوكالة كغيرها من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني، ظهرت بعد ولادة البنك الأم لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، و قد تم إنشاء هذه الوكالة سنة 1995م وذلك نظرا للطبيعة الفلاحية للمنطقة المحيطة ببلدية خميس مليانة رغم وجود وكالات أخرى في نفس هذا المكان، و هو ما يبين الحاجة لهذه الوكالة في هذه المنطقة، وتقع هذه الوكالة في وسط المدينة لخميس مليانة، بالضبط في شارع العقيد بوقرة رقم 92، حيث بدأت نشاطاتها سنة 1995م برأس مال قدره 500 مليون دج، كما تقوم هذه الوكالة بتغطية ستة مناطق داخل ولاية عين الدفلى (وهي خميس مليانة، سيدس لخضر، بئر ولد خليفة، برج الأمير خالد، طارق بن زياد وعين السلطان)، تساهم الوكالة في تطوير القطاع الفلاحي و ترقية نشاطات الصناعة التقليدية و الفلاحية، بالإضافة إلى خدمات مصرفية أخرى متنوعة مثل منح القروض، قبول الودائع، تقديم إرشادات... إلخ.²

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة 281 خميس مليانة:

إن وكالة خميس مليانة التي وضعت تحت رقم استدلالي 281 تتضمن بداخلها عدة مصالح من بينها:³

- **المدير:** يتولى إدارة الوكالة ويعتبر المسؤول الأول بحيث له عدة مهام من بينها:
- ✓ رسم وتخطيط السياسة العامة للوكالة لعرض البنك أمام السلطات المحلية باعتباره مؤسسة مالية مهمة.
- ✓ تثبيت المهام وإتباع تنفيذها.
- ✓ تمثيل الوكالة أمام الآخرين.

¹ غزالي أحمد، مدير وكالة بدر 281 بخميس مليانة، (معلومات مقدمة من الوكالة).

* SYRAT: هو نظام إلكتروني يستعمل في العمليات التي تكون بين فروع بنك بدر فقط.

* Télé Traitement: هو نظام إلكتروني يستعمل في العمليات التي تكون بين فروع بنك بدر و الوكالات البنكية الأخرى.

² نفس المرجع، (معلومات حول نشأة بنك بدر 281).

³ غزالي أحمد، (معلومات حول الهيكل التنظيمي لوكالة بدر 281) مرجع سابق.

✓ التطبيق الحرفي للقوانين.

• **الأمانة:** تقوم بتنظيم وترتيب كل ما يخص مدخلات ومخرجات المدير وعلى رأسها الاستقبال والتوجيه، وتتضمن عدة مهام متمثلة فيما يلي:

• تسجيل الرسائل الواردة، استقبال المكالمات الهاتفية، الطباعة على الآلة والكمبيوتر، تنظيم وترتيب المستندات.

• **المصلحة الإدارية:** تعمل في إطار القرارات المنظمة للخدمات المقدمة للزبائن، وتحتوي على الصندوق والشباك.

• **مصلحة القروض:** يتم على مستواها دراسة ومتابعة الملفات وتسيير مختلف القروض مع الاستقبال الحسن للزبائن ومساعدتهم على اختيار القروض المناسبة حسب طبيعة نشاطهم والحالة القانونية لمؤسساتهم، ويرأسها رئيس المصلحة، ويتبعها فرع النزاعات وفرع التحصيل المكلف بالقرض.

• **مصلحة المراقبة المحاسبية:** تقوم هذه الخلية بمحاسبة القابض والشباك على كمية الأموال الصادرة والواردة في آخر يوم وخاصة المراقبة الدائمة المفروضة.

• **مصلحة الاستغلال الخارجي:** هي مصلحة متخصصة في إنجاز عمليات تحويل الأموال من العملة الصعبة إلى الدينار الجزائري (الصرف الأجنبي) والعكس.

ثالثا: أنواع المنتجات المسوّقة في وكالة بدر 281 بخميس مليانة

1. دفتر التوفير بدر (L.E.B) Livret d'espargne Badr

وهو منتج من منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن الراغبين في ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك حسب رغبات المدخرين، حيث باستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

2. دفتر التوفير أشبال Livret d'épargnes Junior

دفتر توفير الشباب هو دفتر خصصه بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل أعمارهم عن 19 سنة بواسطة ممثليهم الشرعيين، وقد حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، ويمكن الدفع نقدا أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

في حالة السحب الكلي للأموال يوقف حق الاستفادة من الفوائد والامتيازات التي يمنحها البنك، لكن سحب الفوائد لا يؤثر على الامتيازات. وعند بلوغ الشاب صاحب دفتر التوفير سن 19 سنة يمكنه الاستفادة من قرض بنكي يمكن أن يصل إلى 2000000 دج إذا كان دفتره يفوق 5 سنوات أقدمية.

3. بطاقة بدر Carte Badr

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهила للحياة الاقتصادية والاجتماعية للمتعاملين معه، حيث يسمح لعملاء البنك بإجراء عملية سحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة

في وكالات بدر أو باستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك satim، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني¹، ولقد تم استبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

4. بطاقة ما بين البنوك (C.I.B) La Carte Inter Bancaire

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقا.

• **بطاقة (CIB):** بطاقة ائتمانية تكون للسحب أو السداد أي تمكن زبون الوكالة الحامل لهذه البطاقة من سحب أمواله أو الدفع بها في المحلات التجارية التي تتعامل بها "لونها أزرق" وتحتوي على شريحة تحتوي بداخلها كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بحاملها.

• **بطاقة (CBRI):** هي بطاقة سحب وهي تعتبر من وسائل الدفع التي أنتجها البدر.

• **بطاقة (CIB) الذهبية:** وهي بطاقة وضعت خصيصا للعملاء المهمين ميزتها هي سحب قيم معتبرة.

• **بطاقة توفير (TAWFIR):** وهي أحدث البطاقات المستعملة في بنك بدر وهذه البطاقة الائتمانية خاصة

بالزبائن المدخرين الذين لديهم دفتر توفير لدى وكالة بدر 281 وكذا دفتر الادخار بالأشبال.

• **خدمة بدر NET:** وهي خدمة جديدة قدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية للتسهيل للعملاء الاطلاع على رصيدهم البنكي، طلب صكوك، تحويلات،... إلخ عن طريق الأنترنت.

📌 كيفية التسجيل في خدمة البدر NET:

✓ وضع طلب خطي مع إمضاء عقد التسجيل

✓ يقوم المكلف بتسجيل الطلب على نظام المعلومات.

✓ تقديم نسخة عن العقد للزبون (يحتوي العقد على الرقم السري ورمز الزبون)

✓ يقوم الزبون بالتسجيل في خدمة الزبائن بالموقع الرسمي لبنك بدر.

✓ إدخال رقم الزبون ورمزه السري وبهذا يكون قد سجل في خدمة البدر NET

يتم اقتطاع عملة 100 دينار شهريا من حساب المشترك بالنسبة للأفراد، ويتم اقتطاع قيمة 800 دينار بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد نظام تحويلات الأجور الشهرية VSM.

رابعا: استراتيجيات التسويق لدى وكالة بدر خميس مليانة

هناك مجموعة من العناصر يمكن استخدام بعضها أو كلها لتحقيق أهداف البنك التسويقية، حيث لا بد من وجود نوع من التنسيق والتكامل فيما بينها حتى تتحقق الأهداف التسويقية للبنك، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

¹ Badr infos, n°38 ,p03.

1. الإعلان: هو الاتصالات غير الشخصية مدفوعة الثمن لإقناع العميل بأفكار أو بسلع أو بخدمات محددة بواسطة جهة معلومة.

ويهدف الإعلان إلى ما يلي¹:

- تحقيق زيادة مستمرة من المبيعات.
- خلق وعي واهتمام إيجابي بمنتجات المنظمة بما يحرك رغبات الشراء.
- تشجيع الموزعين على دعم المنتجات بنشاطهم الإعلاني.

2. الدعاية: هي وسيلة اتصال غير شخصية تهدف لإنارة الطلب على سلعة أو خدمة أو فكرة بالتعريف بأسلوب مستتر فيه تاريخ المنظمة أو إنجازها أو كفاءة إدارتها، متبعة في ذلك النهج الإخباري أو الصحفي كالمقالات الصحفية والربورتاج والملصقات في المعارض، وبالتالي² فهي وسيلة مجانية تهدف الى التعريف فقط دون أن تدخل في محاولة إقناع العميل مباشرة لشراء الخدمة.

3. البيع الشخصي: هو عبارة عن التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب لشرائها، ويهدف إلى ما يلي³:

- القيام بعملية البيع بالكامل.
- خدمة الزبائن الحاليين.
- البحث عن العملاء جدد.

¹ حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2006.

² زياد رمضان محفوظ، جودة الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة، 2000.

³ حميد الطائي، مرجع سابق، ص: 323.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة مؤشرات القدرة التنافسية للوكالة في السنوات الخمس الأخيرة

المطلب الأول: تحليل مؤشر الربحية والحصة السوقية

أولاً: ربحية البنك

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
ربحية البنك	/	/	1759362	2354000	1995620

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات المقدمة من قبل وكالة خميس مليانة 281.

يظهر في الجدول أعلاه ربحية البنك منعدمة في سنتين وذلك راجع إلى تقديم قروض تدعيم الشباب ANSEJ وعدم تسديدها من قبل المقترضين، ثم في السنوات الأخيرة ارتفعت ربحية البنك حيث سجلت أعلى قيمة في 2019

ثانياً: الحصة السوقية

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
الحصة السوقية (عدد العملاء)	187	213	227	238	251

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات المقدمة من قبل وكالة خميس مليانة 281.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الحصة السوقية (عدد العملاء) في تزايد مستمر نتيجة التطورات التي طرأت على مختلف المنتجات البنكية المقدمة.

المطلب الثاني: تحليل مؤشر حجم الودائع وتكاليف البنك:

أولاً: مؤشر حجم الودائع

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020
حجم الودائع	166	161	123	86	53

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على المعطيات المقدمة من طرف الوكالة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة الودائع في السنوات الأولى كبيرة نظراً لتقديم البنك لقروض تشغيل الشباب ليتناقص في السنوات الأخيرة وتبقى قيمته سنة 2020 غير ثابتة وقابلة للتغير.

ثانيا: مؤشر تكاليف البنك:

2020	2019	2018	2017	2016	السنوات تكاليف البنك
33670	31560	27000	23750	22500	تكاليف الكهرباء
12450	12900	123500	13150	12310	تكاليف الهاتف
78920	76256	25350	27920	28000	تكلفة المعدات المكتبية
38200	39800	38400	37900	37800	تكلفة مواد التنظيف
8990	9650	82200	7900	7750	تكلفة الإنذار

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعطيات المقدمة من طرف الوكالة.

من الجدول أعلاه يظهر لنا أن التكاليف تزداد وهذا نظرا لكون أن الإدارة الأولى كانت تقوم بتغطية جزء من التكاليف (تكلفة المعدات المكتبية) ثم أعطيت كافة صلاحيات تسديد التكاليف على الوكالة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا في هذا الفصل لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 281 تبين لنا أن البنك يقدم منتجات متنوعة، وعلى اعتبار البنك من البنوك التجارية الجزائرية السابقة في مجال تسويق الخدمات، وتمتعها بقدرة تنافسية عالية.

وفيما يخص التسويق البنكي المطبق فعلا عبر استراتيجيات التسويق فما لاحظناه خلال دراستنا التطبيقية وتحليل مؤشرات القدرة التنافسية أن هناك تطبيق جزئي لاستراتيجيات التسويق البنكي في الوكالة، حيث وجدنا أنه على البنك الاهتمام أكثر بترويج خدماته ومنتجاته، فعلى الرغم من أهمية هذا الأخير البالغة في زيادة الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن الوكالة مازالت لا توليه أهمية بالغة بدليل عدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق في الوكالة.

خاتمة

الخاتمة:

يعتبر التسويق البنكي ظاهرة برزت وانتشرت بشكل كبير على الساحة المصرفية في جميع الدول وذلك لتحقيق أهداف معينة، ويعتبر رفع القدرة التنافسية للبنك أهم الأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها من خلال قيامها بالتسويق.

وحاولنا من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على أهمية التسويق البنكي وأثره في رفع القدرة التنافسية لدى البنوك.

من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة 281 ولمعرفة إذا كان للبنك قدرة تنافسية أم لا لابد من تحليل مؤشرات القدرة التنافسية قد تكون بربحية البنك أو متعلقة بالحصة السوقية للبنك وغيرها. وقد وجدنا أن للتسويق أثر إيجابي على القدرة التنافسية للبنك محل الدراسة.

ولكن رغم أهمية التسويق البنكي وقدرته على تحقيق ورفع القدرة التنافسية للبنوك إلا أنه لا يحظى بالاهتمام الكافي ويتم تطبيقه بشكل جزئي على مستوى الوكالة.

نتائج الدراسة:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع توصلنا الى النتائج التالية:

- يلعب التسويق البنكي دورا هاما وفعالا في رفع القدرة التنافسية.
- تؤثر استراتيجيات التسويق في رفع القدرة التنافسية.
- للتسويق البنكي أثر إيجابي في زيادة أرباح البنك.
- تطبيق جزئي للتسويق بالوكالة.
- تتغير مؤشرات القدرة التنافسية عبر السنوات بالوكالة.
- عدم وجود مصلحة التسويق بالوكالة.

اختبار الفرضيات:

1/ تمثل القدرة التنافسية للبنك القدرة على مواجهة المنافسين وتقديم خدمات متميزة عما تقدمه البنوك المنافسة، الذي يتطلب توفر المعلومة المنافسة في الوقت المناسب حول المنافسين للبقاء على صلة دائمة بالبيئة البنكية ومنه تتضح الصلة الوثيقة بين القدرة التنافسية للبنوك وتوفر المعلومة المناسبة، فيجب على البنوك ان تكون يقظة بما يجري في بيئتها ومن اهم متطلبات تدعيم القدرة التنافسية نجد مواكبة احدث التطورات التكنولوجية التي يعرفها العمل البنكي التي تتطلب هي الأخرى توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول التكنولوجيا وكذا تلك المستعملة من قبل المنافسين (هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى).

2/ هناك عدة مؤشرات توضح مدى قدرة البنك على المنافسة وتتمثل هاته المؤشرات في:

ربحية البنك، الحصة السوقية، إنتاجية البنك، انخفاض تكاليف البنك، حجم رأس المال، حجم الودائع ومؤشرات أخرى نذكر منها "عمالة بنكية كفأه، تطبيق تكنولوجيا متقدمة، جودة الخدمات البنكية المقدمة". (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية).

3/ التسويق البنكي يؤثر تأثيرا إيجابيا على القدرة التنافسية للبنوك فالتسويق البنكي يعتبر بمثابة الخيار الأسمى لزيادة القدرة التنافسية للبنوك وخير دليل على ذلك وكالة خميس مليانة (وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة).
توصيات واقتراحات الدراسة:

على ضوء الدراسة التي قمنا بها ارتأينا لتقديم الاقتراحات التالية:

1/ الاهتمام الأكثر بالتسويق البنكي وتخصيص هيئة للقيام بهذه الوظيفة.

2/ ضرورة القيام بتحديثات وتطويرات مستمرة على السوق المصرفية لتلبية رغبات العملاء.

3/ الاهتمام أكثر بترويج مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية.

4/ تحقيق القدرة التنافسية يتم عن طريق التسويق البنكي الحديث والفعال.

5/ تشجيع الإبداع لدى الموظفين وتكوين إطارات أكفاء قادرين على الإحاطة والإضافة في مجال التسويق البنكي.

آفاق الدراسة:

من خلال بحثنا هذا وجدنا جوانب ذات أهمية يجب دراستها نقترحها لتكون بحوث ودراسات نأمل أن تنال حقها في الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- دور التسويق البنكي في زيادة الفعالية والكفاءة للبنوك.
- أثر التسويق الإلكتروني مقارنة بالتسويق البنكي في زيادة القدرة التنافسية.
- مدى تطبيق التسويق البنكي في البنوك الجزائرية.

1. أحمد السيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
2. حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2006.
3. خيارى زهية، شاوي شامية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.
4. زياد رمضان محفوظ، جودة الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة، 2000.
5. عبد السلام أبو قحف - أساسيات التسويق - مكتبة الوفاء القانونية للنشر.
6. محمد الصيرفي - إدارة التسويق - سلسلة كتب المعارف الإدارية، الكتاب الثالث، مؤسسة الدولية للنشر والتوزيع.
7. محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي (نشأة وتطور الدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2007.

المذكرات:

1. بوخروفة عبد السلام، الاندماج البنكي كأية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك - دراسة حالة نموذجيين دوليين -، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، التخصص: ماليو وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2015).
2. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، (مذكرة منشورة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
3. سمية بروي، دور الإبداع التكنولوجي في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي - (مذكرة منشورة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاديات المالية للبنوك، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
4. شعا بنية سعاد، الاندماج البنكي كأية لزيادة القدرة التنافسية - حالة بنوك دول المغرب (تونس والمغرب) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم تجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017.

5. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (مذكرة منشورة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
6. كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك - دراسة مرجعية - مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، (مذكرة منشورة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
7. وردة شناقر، أثر الاندماج البنكي على البنوك التجارية - دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري-، (مذكرة منشورة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

المجلات:

1. جميل حسن النجار، مدى تأثير الرفع المالي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين - دراسة اختيارية - مجلة سلسلة العلوم الإنسانية لجامعة الأزهر، العدد الأول، المجلد 15، غزة، فلسطين.
2. بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، الجزائر.

المواقع الإلكترونية:

1. غزالي أحمد، مدير وكالة بدر 281 بخميس مليانة، (معلومات مقدمة من الوكالة).
2. موقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بتاريخ 2020/06/22، على الساعة 10:37 <http://www.badr-banc.dz>.

المراجع باللغات الأجنبية :

1. Steven Rhodes, The Efficiency of Margers, Anover view of case studies .1. Badr infos, n38 of Nine Margers, Journale of Banking finance 22, 2007.
2. M. Porter, L'Avonage Concurencies ,Dunod, Paris ,2000.