



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" فرع واد العثمانية ولاية ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
زيد جابر	سايج فريال	1
	دباح كوثر	2

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سنوساوي صالح
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	زيد جابر
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الوافي حمزة

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

## شكر وعرهان



الحمد لله نحمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها أنه خصنا بفضله هذا، أستاذي ومشرفي الدكتور " زيد جابر " على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع لإنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بشكري إلى كافة أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين رافقوني في فترة دراستي الجامعية، وخص بالشكر منهم الدكتور " الوافي حمزة " على توجيهاته التي كانت نعم العون لي.

كما لا يفوتني أن أشكر الدكتور "عاشوري إبراهيم" على مختلف المساعدات التي قدمها لي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرهان إلى لجنة المناقشة على مجهوداتهم المبذولة في قراءة وقبول مناقشة هذا العمل، لكم مني جزيل الشكر.

أتقدم بشكري أيضا إلى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الذين لم يتوانوا عن مساعدتي وحتى البحث معي عن كل الجوانب التي تمس بحثي.



# إهداء

أولاً وقبل كل شيء، الحمد لله الذي مهد لي دربي، ويسر لي أموري وأحاطني بأحسن خلقه  
أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى من أتشرف بحمل اسمه، الذي اقتدي بخطواته، ضياء قلبي أدامه الله لي "أبي الغالي"  
إلى منبع الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان، ونور حياتي، "أمي  
الحببية".

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله، إلى من هم أقرب إلى روحي، إخوتي

"هشام" "جاد عبد المنعم" وأختي "سجود الإيمان"

وإلى روح طير من طيور الجنة أخي "محمد"

والى خالتي التي هي أصغر مني "أمنية" التي كانت اختي وصديقتي منذ الصغر وفقك الله

إلى "جدي" و"جدتي" اللذان كانا بمثابة الأب والأم لي أطال الله عمرهما

إلى كل عائلتي "سايح" من كبيرهم إلى صغيرهم تشرفت كوني واحدة منكم

وإلى كل عائلة "بوشارب" لي الشرف أن أكون حفيدتكم

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقتاتي ورفيقات دربي وفقهم الله

إلى من شاركتني هذا العمل وكانت بجانبني "كوثر" تشرفت بمعرفتك

إلى الذين زرعو العلم في قلبي وحثوني على انتهاز العلم من منبعه أساتذتي الكرام

كما أوجه بخالص الشكر إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في بحثي هذا،

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي...

إلى من أحببتهم بإخلاص وبادلوني نفس الشعور، إلى كل من عرفني

## فريال

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ ﴾

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿ [ التوبة: 105 ]

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في هذا العمل المتواضع وأمدنا بالإيمان والقوة والصبر والعزيمة  
على إتمام هذا البحث.

بعد بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم،

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان شمس أشرفت بهما أيامي إلى والدي الذي كان  
القدوة والسند ولدعم للوصول إلى ما أنا عليه الآن.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني وبسمة الحياة وسر الوجود إلى من  
كان دعائها سر نجاحي، أمي الغالية.

و إلى كل إخوتي الذكور وجميع أخواتي البنات وزوجة أخي، الذين كدوا واجتهدوا معي في  
انجاز هذه المذكرة.

إلى جميع براعم العائلة " آلاء، ماريان، توبة، ميسم وأنيس "

و إلى من درجوا معي ودرجت معهم على مقاعد الدراسة.

و إلى رفيقتي في هذا العمل "فريال"

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو بكلمة طيبة.

## كوثر



فهرس  
المحتويات

II	شكر و عرفان
III	إهداء
V	الفهرس
VIII	ملخص بالعربية
VIII	ملخص بالفرنسية
IX	ملخص بالانجليزية
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ - خ	مقدمة العامة
<b>الفصل الأول: مدخل للخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية
2	المطلب الأول: ماهية الخدمات المالية الرقمية وقنوات تقديمها
6	المطلب الثاني: متطلبات وشروط تقديم الخدمات المالية الرقمية
9	المطلب الثالث: الفرق بين الخدمات المالية الرقمية والخدمات المالية الالكترونية
10	المطلب الرابع: تجارب وتحديات الخدمات المالية الرقمية في الدول العربية
13	المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك التجارية
13	المطلب الأول: تعريف، أبعاد ومحددات الميزة التنافسية في البنوك التجارية
21	المطلب الثاني: أنواع، مصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية في البنوك التجارية
28	المطلب الثالث: البيئة التنافسية، مداخل تطوير والعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
35	المبحث الثالث: علاقة الخدمات المالية الرقمية بالميزة التنافسية في البنوك التجارية
35	المطلب الأول: أثر جودة الخدمات المالية الرقمية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية
38	المطلب الثاني: الخدمات المالية الرقمية كدعامة لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية
39	المطلب الثالث: جودة الخدمات المالية الرقمية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية في

41	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: دور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية الدراسة التطبيقية</b>
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
44	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
46	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	المطلب الثالث: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
51	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
59	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات
59	المطلب الأول: الاساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
59	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
60	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة
63	المبحث الثالث: تحليل وتفسير مجالات ومحاور الدراسة
63	مطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
67	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية
75	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية في البنوك التجارية
77	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
85	خلاصة الفصل الثاني
86	الخاتمة
90	قائمة المراجع
96	قائمة الملاحق



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	عدد الدول العرربية المستخدمة لأواع الخدمات المالية الرقمية	01
16	الساعة الاستراتيجية	02
18	دورة حياة الميزة التنافسية	03
28	قوى التنافس الخمس	04
54	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	05
64	توزيع متغير الجنس	06
64	توزيع متغير العمر	07
65	توزيع المستوى التعليمي	08
66	توزيع الخبرة الوظيفية	09

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مدبريات ووكلات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	53-52
02	نتائج إختبار الصدق والثبات الإستببان	61
03	معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي	62
04	خصائص أفراد عينة الدراسة	63
05	مقياس ليكارت الخماسي	67
06	درجات مقياس ليكارت الخماسي	67
07	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البطاقات الالكترونية والصراف الآلي	68
08	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصيرفة عبر الهاتف النقال	70
09	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصيرفة عبر شبكة الانترنت	72 - 71
10	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالخدمات المالية الرقمية	73
11	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الميزة التنافسية في البنوك التجارية	75 - 74
12	إختبار K-S لتوزيع البيانات	77
13	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط البطاقات الالكترونية والصراف الآلي والميزة التنافسية	79
14	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال والميزة التنافسية	80
15	ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتوليد المعرفة والميزة التنافسية	81
16	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية	82

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخدمات المالية الرقمية التي تمكن البنوك العمومية الجزائرية في بناء مزايا تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة التحديات الكبرى العالمية في قطاع البنوك وتدعمها للمنافسة الداخلية والخارجية، ومن أجل معالجة اشكالية البحث والموسومة **إلى أي مدى تساهم الخدمات المالية الرقمية في تحسين الميزة التنافسية البنوك التجارية؟** استخدم الطالبان المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة لمعالجة الجزء النظري من موضوع الدراسة ومنهج دراسة الحالة باستخدام اداة الاستبيان لجمع بيانات العينة الخاضعة للدراسة، والبالغ عددهم 50 فرد ممثلين أساسا في الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان، ومعالجة بياناتهم واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS ، حيث توصل الطالبان الى مجموعة من النتائج أهمها أن البنوك التجارية بمقدورها توفير سلة خدمات مالية رقمية لعملائها، فهي بالتالي تضمن حصتها السوقية، وأن التجديد المستمر لخدماتها المالية الرقمية من شأنه أن يساهم في تحقيق مزايا تنافسية، ورفع الإنتاجية وتحسين جودة خدماتها وبالتالي تحسين أدائها المساهمة في النمو وتطوير الاقتصاد بشكل عام ويعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لنيل رضا ووفاء عملائها.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمات المالية، الخدمات المالية الرقمية، الميزة التنافسية، البنوك التجارية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## **Résumé**

Cette étude visait à identifier les services financiers numériques permettant aux banques publiques algériennes de se doter d'avantages compétitifs leur permettant de faire face aux grands enjeux mondiaux du secteur bancaire et de les accompagner dans la concurrence interne et externe, et afin de répondre à la problématique de recherche et de étiqueté dans quelle mesure les services financiers numériques contribuent à améliorer l'avantage concurrentiel des banques commerciales ? Les deux étudiants ont utilisé l'approche descriptive analytique comme méthodologie appropriée pour aborder la partie théorique du sujet d'étude et l'approche d'étude de cas en utilisant l'outil questionnaire pour collecter les données de l'échantillon à l'étude, qui était composé de 50 individus représentés principalement chez les salariés titulaires d'un diplôme ainsi que chez ceux ayant une expérience professionnelle, ce qui reflète le degré de maturité des membres de l'échantillon. Quel effet cela a-t-il sur la compréhension des éléments d'un questionnaire, le traitement de leurs données et le test des hypothèses à l'aide du programme SPSS. Là où les deux étudiants sont parvenus à un ensemble de résultats, dont le plus important est que les banques publiques sont en mesure de fournir un panier de services financiers numériques à leurs clients, assurant ainsi leur part de marché, et que le renouvellement continu de leurs services financiers numériques contribuer à obtenir des avantages concurrentiels, à augmenter la productivité et à améliorer la qualité de leurs services et ainsi à améliorer leurs performances. La croissance et le développement de l'économie en général, ainsi que la survie et la continuité des institutions sur les marchés est l'objectif le plus important auquel cette dernière aspire, et pour y parvenir, chaque institution cherche à construire et à posséder de multiples avantages concurrentiels, à travers lesquels elle atteint distinction et supériorité sur ses concurrents afin d'obtenir la satisfaction et la fidélité de ses clients.

**Mots-clés:** services financiers, services financiers numériques, avantage concurrentiel, banques commerciales, banque agricole et de développement rural.

## Summary

This study aimed to identify digital financial services that enable Algerian public banks to build competitive advantages that make them able to face the major global challenges in the banking sector and support them for internal and external competition, and in order to address the problem of research and tagged to what extent digital financial services contribute to improving the competitive advantage commercial banks? The two students used the analytical descriptive approach as an appropriate methodology to address the theoretical part of the subject of the study and the case study approach by using the questionnaire tool to collect the data of the sample under study, which consisted of 50 individuals represented mainly in employees holding degrees as well as those with work experience, which reflects the degree of maturity of the sample members. What effect does this have on understanding the items of a questionnaire, processing their data, and testing hypotheses using the SPSS program. Where the two students reached a set of results, the most important of which is that public banks are able to provide a basket of digital financial services to their customers, thus ensuring their market share, and that the continuous renewal of their digital financial services would contribute to achieving competitive advantages, raising productivity and improving the quality of their services and thus improving their performance. Growth and development of the economy in general, and the survival and continuity of institutions in the markets is the most important goal that the latter aspires to, and to achieve this, each institution seeks to build and possess multiple competitive advantages, through which it achieves distinction and superiority over its competitors in order to obtain the satisfaction and loyalty of its customers.

**Keywords:** financial services, digital financial services, competitive advantage, commercial banks, agriculture and rural development bank.

# مقدمة عامة

شهد العالم تطوراً اقتصادياً كبيراً ساهم في تحريك عجلة الاقتصاد العالمي نحو التقدم والرفق وخلق جواً من المنافسة الحادة ما بين الدول خاصة في مجال العلاقات التجارية وهو ما يبرر وجود جهود إضافية تبذلها بعض الدول للمحافظة على حصصها بالسوق والتحسين من قدراتها التنافسية، إن أهم ما تركز عليها المؤسسات في استراتيجياتها هو البقاء والاستمرار في نشاطها، بل يتوجب عليها لأن تتكيف مع المستجدات التي تطرأ على نوعية الخدمات التي يتطلع لها الزبون، في البنوك والتي هي جزء من هذه المؤسسات تحاول أن تستفيد من الخدمات المالية الرقمية كي تكون معاملاتها وخدماتها بشكل الكتروني، ولأن البنوك الأجنبية قطعت أشواط كبيرة في توصيل الخدمات المالية الرقمية بطريقة سهلة جداً وفي الوقت الذي يرضاه الزبون ومن مكان تواجدته عبر مختلف قنوات توزيع الخدمات المالية الرقمية، مثل البطاقات النقدية الإلكترونية، الصرافات الآلية، البنك عبر الخط وخدمات البنك في الهاتف الخليوي... الخ، من الخدمات التي تجعل من الزبون ينجذب إلى الخدمات المالية الرقمية، وكذا انخفاض تكلفة تقديم هذه الخدمات المالية تجعل البنك يوجه تمويله إلى التحسين المستمر للخدمات المقدمة أو ابتكار خدمات جديدة، والتي بدورها تمكن هذا البنك من اكتساب ميزات تنافسية قد يفرد بها لوحده من هذا المنطلق تم دراسة دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية، فلجأت الدول إلى الاهتمام بتطوير النظام البنكي باعتباره الهيكل الرئيسي للاقتصاد ومرآته العاكسة إذا نجد البنوك تعمل جاهدة من خلال مجموعة من الآليات والمهارات المهنية لاحتلال مركز تنافسي هام يمكنها من تحقيق أو اكتساب ميزة تنافسية تساهم بشكل كبير في تطوير القطاع البنكي وزيادة فعالياته وذلك من خلال الاهتمام بالزبائن. ومن هذا المنطلق فإن نجاح المؤسسة البنكية في تحقيق قدراتها ومزاياها التنافسية يرتكز على مدى جودة الخدمات المالية الرقمية المقدمة وأهم الاستراتيجيات المتبعة في تقديمها. ولما كانت الميزة التنافسية في مستخلص من وظائف المؤسسة المالية كان لا بد من دراستها كموضوع رئيسي وربطها بالخدمات المالية الرقمية ومحاولة إبراز دورها في إرضاء وكسب العميل أو الزبون ودراسة سلوكه اتجاه الخدمات البنكية التي تقدم أو تعرض كمنتج نهائي لمستخلص الجودة والتميز والكفاءة للمحافظة على الاستمرارية والسمعة الحسنة.

### أولاً: إشكالية الدراسة.

من خلال الطرح السابق، وبالنظر إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الخدمات المالية الرقمية إذا تم تسييرها بعناية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية، تُطرح إشكالية هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

**"إلى أي مدى تساهم الخدمات المالية الرقمية في تحسين الميزة التنافسية البنوك التجارية؟"**

وهذا التساؤل يقود بدوره إلى طرح جملة من التساؤلات الفرعية التي مفادها:

- ✓ هل توجد علاقة بين خدمة الصراف الآلي والميزة التنافسية في البنوك التجارية؟
- ✓ هل للخدمات المالية الرقمية عبر شبكة الانترنت في تحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية؟
- ✓ هل توجد علاقة بين خدمة الهاتف النقال ( الرسالة القصيرة ) والميزة التنافسية في البنوك التجارية؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة.

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المندرجة ضمنها، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية: تساهم الخدمات المالية الرقمية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية. من خلال هذه الفرضية يمكن استخلاص مجموعة الفرضيات التالية:

- ✓ **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين خدمة الصراف الآلي والميزة التنافسية.
- ✓ **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للخدمات المالية الرقمية عبر شبكة الانترنت في تحسين الميزة التنافسية.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين خدمة الهاتف النقال (الرسالة القصيرة) والميزة التنافسية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة.

تأتي أهمية الدراسة من عدة اعتبارات نذكر منها:

- ✓ تتنبق أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع البنكي الذي يعتبر المحرك الأساسي لأي اقتصاد.
- ✓ تساهم الخدمات المالية الرقمية في تحقيق منافع اقتصادية كبيرة للمجتمع والاقتصاد والدولة.



- ✓ تتيح الخدمات المالية الرقمية فرصة كبيرة لكافة فئات المجتمع في تسهيل المعاملات البنكية.
- ✓ تساهم الخدمات المالية الرقمية إلى تعميم وتقريب وصول الخدمات للمستهلكين باستخدام أدوات وابتكارات مالية رقمية خاصة في المناطق المعزولة والبعيدة عن البنوك.

### رابعاً: أهداف الدراسة.

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الخدمات المالية الرقمية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية ودراسة العلاقة بين المتغيرين عن طريق تحديد آليات تسيير الخدمات المالية الرقمية وتحقيقها للميزة التنافسية للبنوك التجارية بمختلف أنواعها والتأكد من هذا تطبيقياً من خلال:
- ✓ التعرف على الخدمات المالية الرقمية التي تقدمها البنوك بشكل عام والبنك عينة البحث بشكل خاص.
  - ✓ التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط الخدمات المالية الرقمية بالميزة التنافسية، فضلاً عن إيجاد طرق عن تعزيز هذه العلاقة لغرض تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية.
  - ✓ تشخيص واقع تطبيق الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية ومدى مساهمتها في تحسين الميزة التنافسية لدى البنك.
  - ✓ التعرف على مدى إدراك البنك لحتمية وجود الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية.
  - ✓ إبراز أهم وسائل وأنظمة الدفع الإلكتروني الحديثة ودورها في تطوير عمل البنوك التجارية.

### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

تمثلت أسبابنا في اختيار الموضوع في ما يلي:

- ✓ الميول الشخصي للبحث في مجال الاقتصاد الرقمي خصوصاً منها الخدمات المالية الرقمية والرغبة في البحث عن الميزة التنافسية والتعرف أكثر على قطاع البنوك التجارية.
- ✓ قلة الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية خصوصاً على مستوى البنوك التجارية.
- ✓ الرغبة في إثراء موضوع الخدمات المالية الرقمية والتعرف على معلومات جديدة من خلال الخوض في تجربة الدراسات التطبيقية.

### سادسا: منهج الدراسة.

من أجل إثراء الموضوع والتعرض لجميع جوانبه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خصوصا في الفصل النظري وذلك للتعرف على أبرز المفاهيم والمقاربات المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الخدمات المالية الرقمية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع والعلاقة بينهما.

مع إتباع أسلوب دراسة الحالة في الفصل التطبيقي لأجل التعرف على آلية تحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية وكيفية تسيير الخدمات المالية الرقمية على مستواها، كما تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع بيانات العينة الخاضعة للدراسة، ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.

### سابعا: حدود الدراسة.

من أجل التحكم في إطار البحث النظري والتحكم في انجاز الجزء التطبيقي للدراسة، والاقتراب من الموضوع والوصول إلى نتائج منطقية، تم رسم حدود للدراسة تزيد من تحديد التحكم المنهجي في الموضوع، وهي مبينة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** انحصرت الحدود الموضوعية للدراسة على متغيرين أساسيين يتمحوران حول الخدمات المالية الرقمية والدور الذي تلعبه كآلية في تحسين الميزة التنافسية.
2. **الحدود المكانية:** تم اختيار زبائن (عملاء) البنك التجاري - بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR لإجراء الدراسة الميدانية
3. **الحدود الزمنية:** امتدت فترة الدراسة من شهر فيفري 2023 إلى شهر أبريل 2023.

### ثامنا: الدراسات السابقة.

1. دراسة رحوي حسينة: بعنوان دور الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية 2015/2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الصيرفة الإلكترونية في وقتنا الحاضر وإلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه الصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في دورية وتحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق الصيرفة الإلكترونية، حيث تم تصميم استبيان وطرحه على موظفي وعملاء البنوك العامة ومن ثم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج SPSS.v18 ومن خلال ذلك وصلت الباحثة إلى مجموعة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة معنوية للصيرفة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية.

**2. دراسة نايلي إلهام: بعنوان أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية: سنة 2016/2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية، تمت الدراسة من خلال توزيع استبيان على فروع البنك الذي يمثل مجتمع الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الجودة والخدمة المصرفية تؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية وأن هناك علاقة طردية إيجابية بين متغيرات الدراسة لجودة الخدمات المصرفية.

**3. دراسة مزغيش هاجر: بعنوان الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية: سنة 2016/2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الخدمات البنكية الإلكترونية في بنكين في ولاية قسنطينة وباتنة حيث تم وضع استبيان يتكون من مجموعة فقرات تتناسب مع إبعاد الخدمات البنكية الإلكترونية والميزة التنافسية وتم توزيعها على البنكين وبعد القيام بتحليلها ومعالجتها تم التوصل إلى الخدمات البنكية الإلكترونية أصبحت ضرورية حتمية للتغيرات الحاصلة في السوق في هذا المجال من أجل تلبية احتياجات العملاء واستمرار النشاط البنكي.

**4. دراسة عامر لبني: بعنوان عصرنة الخدمات المصرفية واثرها على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك سنة 2017/2016.**

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير عصرنة الخدمات المصرفية على اكتساب ميزة تنافسية كما يهدف أيضاً إلى عرض مختلف الخدمات الحديثة المقدمة في البنوك العاملة في الجزائر حيث قصنا باختيار عينة بنكين عمومي أن للقرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك أجنبي Banc paribas توصلنا من خلال البحث إلى أنه ورغم الجهود المبذولة فإن الخدمات المقدمة في البنوك العمومية أقل حداثة وأقل تنوعاً من تلك التي تفقدها البنوك الأجنبية وما من شأنه أن يحول دون اكتساب ميزة تنافسية للبنوك العمومية.

**5. دراسة تاغريب ملاك: بعنوان الاتجاهات الحديثة للخدمات البنكية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية: سنة 2019/2018.**

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الخدمات البنكية الحديثة من أجل تحسين منافسة البنوك التجارية الجزائرية كون أن البنوك تمارس نشاطها في بيئة تحدد متغيرات مستجدة ومتسارعة أهمها زيادة المنافسة والتطورات التكنولوجية.

وقد قمنا بدراسة مقارنة بين بنوك تجارية التابعة للقطاع العام والمتمثل في الوكالة البنكية الفلاحية والتنمية الريفية والبنوك التابعة للقطاع الخاص والمتمثلة في الوكالة البنكية للخليج - الجزائر -، لقد توصلت الدراسة إلى أن الخدمات الحديثة تعدى مهما رئيسيا لنجاح البنوك التجارية وبالتالي ارتفاع عدد العملاء وزيادة حجم السوق لان البنوك تعاني من نقص في الخدمات البنكية الحديثة وعليه تصفية الظروف المناسبة لعمل الموظفين لزيادة التنافسية وتحسين الخدمات وتلبية رغبات العملاء لضمان الميزة التنافسية للبنك.

### 6. دراسة بن موسى أعمار، علماوي أحمد: بعنوان جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كمدخل لبناء مزايا تنافسية للبنوك الجزائرية: سنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إبعاد جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تمكن البنوك العمومية الجزائرية في بناء مزايا تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة التحديات الكبرى في قطاع البنوك الإلكترونية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة، توصلت نتائج اختبار الفرضيات إلى أن البنوك الجزائرية بمقدورها توفير خدمات الكترونية لعملائها وتبقى الجودة في تقديم هذه الخدمات بمختلف أبعادها تحد بفرض عليها العمل الكثير من أجل الوصول إلى منافسة البنوك.

### 7. دراسة سليم صيفور، بوثاعة سليمة: بعنوان دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك: سنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الوطني للتوفير والاحتياط في تحسين الميزة التنافسية ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة بحث مكونة من 24 مفردة موزعة على 12 موظف في وكالة كنان بجيجل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتميز الخدمات المصرفية في الوكالة بكناب بنك جيجل بالجودة كما يراها موظفوا البنك.

- تحقيق الوكالة بكناب بنك جيجل ميزة تنافسية كما يراها كما يراها موظفوا البنك.

- جودة الخدمات المصرفية تساهم إلى حد كبير في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

### 8. دراسة نبيلة قرزيز، محمد زيدان، أحمد القطان: بعنوان دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية: سنة 2022.

تهدف الدراسة تهدف الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، مع دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA إذ أصبح تحقيق الميزة التنافسية شرط من شروط استمراري. نشاط البنوك خاصة مع التطورات التكنولوجية التي يعرضها النشاط المصرفي والتي تتبناها البنوك في إطار ما يسمى بالتحول الرقمي وقد تمت الدراسة باعتماد المنهجين الاستنباطي في دراسة الجانب النظري من البحث والمنهج الاستقرائي من خلال استقراء معلومات واستنباطها بالنسبة لدراسة الحالة.

- تم التوصل إلى أن الجزائر تعمل جاهدة على تطوير البنية التحتية للاتصالات وشبكة الانترنت لما يحقق توسع نشاط البنوك عبر شبكة الانترنت وأن البنك الجزائري أدرج العديد من الخدمات الرقمية تلبية لحاجات ورغبات العملاء، كما يعمل على اقتناء الفرص داخليا وخارجيا ومواجهة التهديدات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## الفصل الأول :

مدخل للخدمات المالية الرقمية  
والميزة التنافسية في البنوك  
التجارية

## تمهيد

في ظل الاقتصاد الرقمي ونتيجة لتطور الخدمات المالية الرقمية برزت تحولات هائلة في مجال البنوك، وخاصة تقديم الخدمات المالية على نطاق واسع، مما دفع بالبنوك إلى اعتماد مبادئ الجودة التي تساهم بشكل كبير في إرضاء العملاء وتحسين مزايا تنافسية تؤهلها إلى التنافس الداخلي وحتى منافسة البنوك المتطورة أو ما يعرف بالمصارف التكنولوجية.

وسيتم التطرق في هذا الفصل عبر ثلاثة مباحث إلى أهم المسائل المرتبطة بالخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية، فتناولنا في المبحث الأول الإطار النظري لمفهوم الخدمات المالية الرقمية، أما المبحث الثاني عموميات حول الميزة التنافسية في البنوك التجارية، وفي المبحث الثالث العلاقة بينهما على مستوى البنوك التجارية.

## المبحث الأول: الخدمات المالية الرقمية

تعمل الخدمات المالية الرقمية على تسهيل الوصول إلى الخدمات المالية بسرعة أكبر وتكلفة أقل.

### المطلب الأول: ماهية الخدمات المالية الرقمية وقنوات تقديمها

للتطرق إلى مفهوم الخدمات المالية الرقمية وجب علينا معرفة مجموعة العناصر المرتبطة بها وهي كالتالي:

#### أولاً: تعريف الخدمات المالية الرقمية

سننطلق الى مجموعة من التعاريف نذكر منها :

- الخدمات المالية الرقمية هي خدمات مالية يتم تقديمها من خلال الهواتف المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر الشخصية أو الانترنت أو البطاقات المرتبطة بنظام دفع رقمي موثوق.<sup>1</sup>
  - تعرف الخدمات المالية الرقمية بأنها: "نظام يتيح للزبون الوصول إلى حسابه أو أية معلومة يريدها، والحصول على مختلف الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال شبكة معلومات يرتبط بها جهاز الكمبيوتر الخاص به أو الوسائل الإلكترونية أو الرقمية الأخرى."<sup>2</sup>
  - تعرف أيضا الخدمات المالية الرقمية على أنها تلك الخدمات التي تتطوي على خدمات معلوماتية وخدمات عبر الويب كما تتطوي على تقديم خدمات عبر وسائل وشبكات مثل الانترنت، وتعتبر الخدمات المالية الرقمية أوسع من كونها مجرد خدمات تكنولوجيا المعلومات أو خدمات الويب فهي تتضمن جميع الخدمات المبنية على تكنولوجيا المعلومات المتاحة عبر الشبكات الرقمية.<sup>3</sup>
- من خلال ما سبق نجد أن: الخدمات المالية الرقمية هي تلك المعلومات المالية يتم فيها استخدام المنتجات والخدمات المالية باستخدام قنوات رقمية التي تتكون عبر الانترنت والهواتف المحمولة.

<sup>1</sup> سعاد الميلودي، فاطمة فوقة، الخدمات المالية وأثرها على الشمول المالي في الدول العربية، دراسة قياسية باستخدام بيانات بازل خلال الفترة (2019-2020)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13 / العدد 2 (2022) ص 429.

<sup>2</sup> محفوظ فاطمة، الخدمات المالية الرقمية كآلية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر، دفتاير البحوث العلمية، المجلد 10 / العدد 02، (2022)، ص 254.

<sup>3</sup> ليندة نواصرة، نورهان مقران، دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين الشمول المالي للمرأة في الجزائر، دراسة حالة عينة من زبائن البنوك التجارية لولاية ميلة / صنف نساء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2022، ص 31.



ثانيا: أنواع وفوائد الخدمات المالية الرقمية

1- أنواع الخدمات المالية الرقمية:

يمكن تقسيم خدمات المالية الرقمية إلى نوعين أساسيين: <sup>1</sup>

- ✓ الخدمات عبر الهاتف النقال: يعتبر الهاتف النقال من أحدث التقنيات المستعملة في تقديم الخدمات المالية والمصرفية عن بعد، حيث أنه يضيف عليها بعدا جديدا ومرونة في التعامل وهذا من خلال تغطية حاجز الزمان والمكان ويتم التعامل مع هذه التقنية من خلال:
- الاتصال المباشر بمركز الاتصالات الهاتفية أو الخادم الصوتي.
  - استخدام الرسائل القصيرة للحصول على معلومات وكذلك إمكانية إيصال هذا الأخير مع الانترنت للحصول على مختلف الخدمات وذلك العميل برقم سري وكذا إرشادات الحصول على الخدمة.

ومن بين الخدمات التي يتحصل عليها المتعاملين من خلال الهاتف النقال ما يلي:

- الاستفسار عن الحسابات الشخصية.
- تحويل الأموال.
- معرفة أسعار العملاء.
- تفاصيل عن أرصدة حساباتهم.
- معدلات الفائدة لكل أنواع الودائع.
- الحصول على آخر العمليات التي أجراها العميل.
- طلب الحصول على كشف الحساب المحصل.
- طلب دفتر الشيكات.
- الخدمات المتعلقة ببطاقات الائتمان.
- طلب تسديد الفواتير الخدمات العامة.
- طلب تغيير كلمة السر ورمز المستخدم في أي وقت.

<sup>1</sup> قويدر بلقيس، دور الخدمات المالية الرقمية في حل أزمة السيولة - دراسة حالة بريد الجزائر وحدة البريد الولائية بسكرة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2020/2019، ص 31.

✓ الخدمات عبر الإنترنت: تعتبر الإنترنت من أهم الوسائل التي تتيح الحصول على خدمات مالية سريعة وسهلة وتتميز هذه الخدمات المالية بأنها فورية ويمكن الحصول عليها متى شئت وحيث ما كنتم، أما الخدمات المالية غير الإنترنت يقصد بها النظام الذي يتيح للعميل الحصول على الخدمات المالية والمصرفية من خلال مواقع على شبكة الإنترنت.

والتي تتمثل في:

- عمليات التحقق من أرصدة الحسابات.
- دفع الفواتير إلكترونياً.
- تسديد فواتير بطاقات الائتمان.
- شراء وبيع الاستثمارات.
- معاملات القروض.
- خدمات دفع الفواتير الشخصية.
- خدمات الوساطة المالية.
- إدارة صناديق التقاعد والمنافع الأخرى للموظفين.

### 2- فوائد الخدمات المالية الرقمية:<sup>1</sup>

تعرف العمليات المالية الرقمية انتشارا واسعا وتزايد مستمر هذه الآونة وذلك بالايجابيات والفوائد التي نذكر منها:

- توفير الوقت والجهد.
- قليلة التكاليف.
- سهولة إجراء العمليات.
- سهولة نقل الأموال.
- الدخول إلى حسابك وإجراء العمليات المالية في أي وقت وفي أي مكان.

<sup>1</sup> قويدر بلقيس، مرجع سبق ذكره، ص 33

### ثالثا: قنوات تقديم الخدمات المالية الرقمية

تتكون هذه القنوات الإلكترونية من خلال تقديم الخدمة المصرفية بشكل كامل بداية باختيار الخدمة من جانب العميل مرور بإجراءات إتمامها والانتهاؤ بأدائها بشكل الكتروني ويمكن توضيح هذه القنوات كالآتي: <sup>1</sup>

1- البطاقات الإلكترونية: البطاقات البنكية أو البطاقات البلاستيكية: 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 الإلتاف، وتنقسم البطاقات الإلكترونية إلى ثلاث أنواع هي: بطاقات الدفع البطاقات الائتمانية بطاقات الصرف الشهري.

2- الصراف الآلي: هو جهاز يعمل أوتوماتيكيا لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري، ويعمل ضمن برامج معدة خصيصا لتلبية العديد من الحاجات المصرفية للعملاء وعلى مدار الساعة وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي، وهي بطاقة بلاستيكية للحصول على خدمات مختلفة يقدمها جهاز الصراف الآلي نذكر منها السحب النقدي، الإيداع، الاستفسار عن الرصيد.

3- الصرافة عبر الهاتف: تعتمد هذه الخدمة كذلك على وجود شبكة ترتبط أفرع البنك ككل ويمكن الموظف المنوط به تقديم الخدمة الهاتفية من الوصول لبيانات العميل مباشرة من أي من أفرع البنك فيقوم العميل بالاتصال برقم موحد للحصول على خدمة محددة من مصرفه، ويستطيع الموظف الذي يقوم بالرد على العميل من الوصول إلى بيانات حول العميل ويبدأ بتوجيه أسئلة محددة للتأكد من هويته، كالسؤال عن آخر معاملة قام بها.

ووجدت المصارف الكبرى أن تكوين مراكز الاتصال لخدمة العملاء أمر يوفر عليها الكثير من الخدمات التي تستغرق منها والعميل وقتا مقدرًا، ووجدت بالتالي أن ذلك له مردودا في توفير التكلفة عليها.

<sup>1</sup> حسيني جازية، تعميم الخدمات الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020 ص 104.

4- صيرفة الانترنت: يعرف العمل المصرفي عبر الانترنت بأنه العمل المصرفي الذي تكون فيه الانترنت وسيلة الاتصال بين البنك والزبون، وبمساعدة نظم أخرى يصبح زبون المصرف قادراً على الاستفادة من الخدمات والحصول على المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك من خلال استخدام جهاز حاسوب شخصي موجود لديه يسمى بالمضيف أو من خلال استخدام أي مضيف آخر، وكل ذلك عن بعد وبدون الحاجة للاتصال المباشر بكادر المصرف البشري.

5- الصيرفة عبر الهاتف الجوال: إن الاتجاه العام في العالم يتقدم نحو انتشار استخدام الهاتف الجوال ويتبع هذا الاتجاه تطوير استخدام الهاتف الجوال لأغراض متعددة، فتبدأ استخدامه للولوج في الشبكة العالمية (الانترنت) واستخدامه في التطبيقات المتعلقة بها، وقد أعلن عدد من البنوك عن إتاحة الصيرفة عبر الهاتف الجوال.

### المطلب الثاني: متطلبات وشروط تقديم الخدمات المالية الرقمية

#### أولاً: متطلبات تقديم الخدمات المالية الرقمية<sup>1</sup>

لتقديم الخدمات الرقمية وجب توافر بعض العناصر المهمة أهمها:

1- البنية التحتية: إن عدم توافر بنيتها التحتية لفروع البنوك أو عدم ملائمة ساعات العمل أو المواقع في بلد ما من شأنه تشجيع العملاء على إجراء مدفوعات استخدام التكنولوجيا الرقمية وإذا كانت الفروع بعيدة جداً عن أماكن عمل قياهم بأعمالهم فهذا أيضاً يدفعهم إلى استخدام وسيلة بديله.

2- التكلفة: إن تكلفه المعاملات الناتجة عن ترك مشروع ما والذهاب بعيداً إلى فرع أو إلى مكتب يريد من أجل إجراء بعض المدفوعات يؤدي إلى تضييع المال علاوة على ذلك فإن انطوت عملية إرسال الأموال أو إجراء المدفوعات على رسوم كبيره لإجراء المعاملة كنسبة مئوية من المبلغ المالي سوف يبحثون عن خيارات أخرى أقل تكلفه لذلك يجب وضع طريقة لتوضيح المبالغ التي سيتم توفيرها وذلك من أجل تحفيز العملاء على استخدام المدفوعات الرقمية.

3- الاعتبارات للأمنية: ظروف الأمان والسلامة غير الموسية من شأنها أن تولد رغبة العملاء في السعي وراء خيارات أسهل مثل استخدام التكنولوجيا الرقمية.

<sup>1</sup> نورهان مقران: مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 34

4- تعزيز تنوع المؤسسات المالية: تضم القطاعات المالية الشاملة أنواعا كثيرة من المؤسسات المالية بخلاف البنوك التجارية مثل البنوك البريدية ومؤسسات التمويل الأصغر ومن المهم وجود إطار قانوني وتنظيمي يسمح بدخول المؤسسات المتنوعة ويطبق لوائح وقواعد رقابية متناسبة تلائم مستويات المخاطر بكل المؤسسة من أجل الوصول إلى العملاء الذين لا يحصلون على خدمات كاملة من جانب البنوك التجارية.<sup>1</sup>

5- تسيير استخدام التقنيات المبتكرة ودخول المؤسسات غير تقليديه التي تعتمد التكنولوجيا: لا يوجد بلد مثل الصين يوضح بشكل أفضل ما يمكن تحقيقه من خلال النهج المبتكر التي تعتمد على أطراف فاعلة مثل منصة علي بابا للتجارة الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي ويستعمل مقدموا الخدمة المبتكرون في كثير من البلدان العملاء القائمة بالفعل والبنية التحتية والبيانات الضخمة لتحقيق تكلفة المعاملات وتقديم منتجات مالية تتناسب مع احتياجات العملاء محدودي الدخل وكما ورد في المبادئ رفيعة المستوى لتعميم الخدمات المالية الرقمية الصادرة عن مجموعة 20 هناك ضرورة لإطار قانوني لتنظيم واضح يتيح الفرصة أمام التقنيات والأطراف الفاعلة الجديدة وفي الوقت ذاته مواجهه المخاطر الناشئة عن الابتكار.

6- توسيع نطاق القنوات التي تعتمد على الوكلاء وغيرها من قنوات تقديم الخدمات ذات التكلفة المعقولة: إن الاعتماد على الفروع التقليدية دون غيرها يمثل عبء رئيسية في سبيل تعميم الخدمات المالية، يمكن للمناهج التنظيمية أن تساعد على التغلب على هذه العقبة عن طريق السماح باستخدام قنوات منخفضة التكلفة مثل متاجر التجزئة المحلية التي تعمل كوكلاء لمقدمي الخدمات المالية والفرع ويؤدي هذا النهج إلى توسيع نطاق الحضور الفعلي لمقدمي الخدمات المالية بتكلفة معقولة وفي الوقت ذاته سوف يرمز إليه حقيقية الفئات التي تصل إليها الخدمات.

7- الإشراف واستخدام التكنولوجيا لتعزيز الموارد المحدودة: إن القطاع المالي الذي لا يخضع لرقابة جيدة من وجهة النظر التي تقوم على أساس التحويلة أو تهتم بأداء السوق من غير المرجح أن يكون شاملا وفي الواقع يستلزم تنفيذ الكثير من البنود الواردة في هذه القائمة رقابة فعّالة ومع ذلك نادرا ما نصادف بلدا لا تمثل فيه معوقات القدرة قضية

<sup>1</sup> فاطمة محفوظ: مرجع سبق ذكره، ص ص 257، 258

دائمة ما يعني أن هناك ضرورة في اغلب الأحوال لنهج الرقابة القائم على أساس المخاطر تتحول الأجهزة الرقابية في النمسا ورواندا وغيرها من البلدان إلى استخدام التكنولوجيا أيضا للمساعدة على ميكنة التقارير وإجراء التحاليل الرقابية وهو نهج يشير إليه باسم التكنولوجيا التنظيمية.

8- تنفيذ اشتراطات متدرجة قائمة على أساس المخاطر لمكافحة غسيل الأموال: يشير المؤشر العالمي لتصميم الخدمات المالية إلى أن أكثر من 300 مليون شخص بالغ على مستوى العالم يذكرون الوثائق الكثيرة باعتبارها معوقا رئيسا لفتح حساب مصرفي وبعد النظام المرن القائم على أساس المخاطر لمكافحة غسيل الأموال المقترن بخطة وطنية شاملة لتحديد الهوية يمكن الاطلاع عليها من الأموال المهمة للتغلب على هذه العقبة.

9- تشجيع وتطوير منتجات مالية ومنخفضة التكلفة: تواجه الفئات المحرومة من الخدمات معوقات فريدة ولديها احتياجات مالية فريدة ويتعين على صانعي السياسات العامة إرسال أطر تنظيمية للتشجيع على إعداد منتجات مالية ملائمة مثل الحسابات المصرفية الأساسية لتلبية احتياجات العملاء المحرومين من الخدمات ومحدودي الدخل وأيضا التشجيع على تصميم المنتجات التي تركز على العملاء وتزيد من حجم المنفعة.

10- حماية العملاء عن طريق إرسال قواعد للإفصاح والمعاملة العادلة: إن حماية العملاء من الاستغلال المحتمل ومعاملتهم معاملة عادلة من جانب مقدمي الخدمة في غاية الأهمية ويؤكد تقرير البنك الدولي حول الممارسات الجيدة لحماية العملاء على ضرورة أن يزود مقدم خدمة العملاء حول شروط وأحكام المنتجات نموذج موحد بغرض تسهيل المقارنة عند تسويق المنتجات.

## ثانيا: شروط وأحكام الخدمات المالية الرقمية

### 1- أحكام الخدمات المالية الرقمية

- تنظم الأحكام استخدام الخدمات الرقمية وبالوصول إلى الخدمات الرقمية أو استخدامها، فإن العميل يوافق على هذه الأحكام ويحتفظ البنك بالحق في تغيير الأحكام حسبما يراه مناسبا، فالعميل بموجب هذه الأحكام يقر ويوافق صراحة على كون الخدمات الرقمية تمثل وسيلة مقبولة

للتعامل وإثباتا مقبولاً لأية معاملة ينفذها. وإذا لم يتم قبول جميع هذه الأحكام والموافقة عليها، فلن يسمح للعميل بالوصول إلى أية خدمات رقمية أو استخدامها.

- تشكل هذه الأحكام الاتفاقية الحالية والوحيدة والكاملة بين البنك وبين العميل فيما يخص الخدمات الرقمية، وتحل محل جميع الاتفاقيات السابقة بخصوص الخدمات الرقمية، وإن الحسابات والمنتجات التي يتم الدخول إليها عن طريق الخدمات الرقمية والمعاملات المتعلقة بها لها شروط وأحكام خاصة بها. وتطبق هذه الأحكام بالإضافة إلى الشروط والأحكام العامة السارية على تلك الحسابات والمنتجات وفي حال وجود تعارض بين هذه الأحكام وأية أحكام وشروط أخرى سارية على الحسابات والمنتجات، تطبق هذه الأحكام فيما يخص الخدمات الرقمية. لا تسري الأحكام على أي تسهيل أو منتج أو خدمة يقدمها البنك بالقدر الذي تكون فيه خاضعة لشروط وأحكام منفصلة.

- بتقديم الخدمات الرقمية وأية معلومات أو منتجات أو خدمات عن طريق الخدمات الرقمية، فإن البنك لا يوزع الخدمات الرقمية أو تلك المعلومات أو المنتجات أو الخدمات على أي شخص أو يدعو لاستخدامها في الدول التي يحظر فيها القانون تقديم الخدمات الرقمية أو تلك المعلومات أو المنتجات أو الخدمات.

## **2- شروط الخدمات المالية الرقمية**

لا يتيح البنك الخدمات الرقمية إلا إذا توافرت الشروط التالية:

- أن تكون مسجلاً بصفته المستفيد الشرعي والفعلي من الحساب وأن تستخدم الخدمات الرقمية لذلك الحساب على نحو يقبله البنك.

- أن تكون أنت وكل شخص مفوض قد التزمت بإجراءات التفعيل التي يحددها البنك.<sup>1</sup>

## **المطلب الثالث: الفرق بين الخدمات المالية الرقمية والخدمات المالية الإلكترونية**

يكمّن الفرق بين الخدمات المالية الإلكترونية والخدمات المالية الرقمية في كون هذه الأخيرة تعتمد على التقنيات الرقمية لتقديمها واستخدامها من قبل المستهلكين أما الخدمات الإلكترونية فهي تقديم الخدمات

<sup>1</sup> تم <https://www.bank-abc.com/En/AboutABC/Documents/TC/Group/Digital-Services-Terms-and-Conditions>

المالية والمصرفية باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أي من خلال الانترنت والموزعات الآلية والشبكات الخاصة والهاتف النقال فهي تتيح الخدمة المصرفية عن بعد وخلال 24 ساعة وكل أيام الأسبوع وبسرعة فائقة وبتكلفة أقل ودون التقاء مكاني بين العميل والمصرف أو المؤسسة ومما سبق نجد أن الخدمات المالية والمصرفية والإلكترونية تركز على عمليات الإيداع وتحويل الأموال ودفع الفواتير وإدارة الحسابات البنكية عن بعد أما الخدمات المالية الرقمية فتشمل التحول الرقمي من جميع البرامج والنشاطات التي تجريها المؤسسات المالية وعملائها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: تجارب وتحديات الخدمات المالية الرقمية في الدول العربية

#### أولاً: تجارب عربية للخدمات المالية الرقمية

- حسب تقرير الاستقرار المالي في الدول العربية الصادر عن صندوق النقد العربي، فإنه من أصل أربعة عشر دولة عربية توجد اثنتي عشر دولة تستخدم تقنية مالية واحدة على الأقل، وتعد الحوسبة الحسابية والمحافظ الرقمية التقنيات الأكثر شيوعاً حالياً في الدول العربية، حيث يعتبر التحول تجاه الحوسبة السحابية لتوظيف هذه التقنية في التطبيقات المالية خطوة لا بد منها، فهي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، وبهذا تتحول ببرامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات، فنجد أن كل من العملات المشفرة والعملات الرقمية ونموذج نقل الأصول المالية من التقنيات التي لم تطبق بعد في أغلب الدول العربية.
- تعتبر دولة البحرين هي الدولة العربية الوحيدة التي تبنت خمس تقنيات مالية من أصل ستة، تليها الإمارات بأربعة تقنيات لتضم كل من عمان والسعودية والمغرب ثلاثة تقنيات، كما تبنت كل من الأردن والعراق والكويت وقطر تقنيتين ماليتين، وبمعدل تقنية مالية واحدة في كل من تونس ولبنان ومصر والجزائر، في حين لم تعتمد كل من فلسطين وليبيا أية تقنية مالية رقمية في الوقت الحالي. وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر قامت بترخيص تبني أسلوب منصات التمويل الجماعي التساهمي، والسماح لها بممارسة نشاط تمويل المشاريع بصفة قانونية، وذلك حسب ما نصت عليه المادة 45 من قانون المالية التكميلي لسنة 2020، كما لا تزال باقي الدول العربية في

<sup>1</sup> نورهان مقران: مرجع سبق ذكره ص، 36



## الفصل الأول: مدخل للخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية

مراحلها الأولى للترخيص والإشراف على عمل منصات التمويل الجماعي باستثناء دول الإمارات التي قامت بإعداد نظام متكامل للتمويل الجماعي.<sup>1</sup>

الشكل رقم 01: عدد الدول العربية المستخدمة لأنواع الخدمات المالية الرقمية



المصدر: التقرير السنوي لصندوق النقد العربي 2019، ص 165

### ثانياً: تحديات تعميم الخدمات المالية الرقمية في الدول العربية

- توجد فرص هائلة بالمنطقة العربية تتعلق بشكل رئيسي بالسوق الضخمة غير المستغلة التي يمكن أن تتوسع وتتطور بسرعة في المستقبل، ووفقاً لأحدث التقارير حول وضع التكنولوجيا المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، هناك أربع فرص رئيسية لنمو التكنولوجيا المالية في المنطقة.
- هناك حوالي 86% من البالغين في المنطقة ليس لديهم حساب بنكي حتى الآن.
- نسبة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تتعدى نصف متوسط النسبة العالمية.
- كما أن حجم التجارة الإلكترونية من المتوقع أن ينمو بأربعة أضعاف خلال السنوات القليلة المقبلة.
- يوجد واحد من كل اثنين من عملاء البنوك مهتم بالخدمات الرقمية الجديدة وهذه فرصة أخرى يجب دراستها.
- إن توفير الحلول المصممة خصيصاً حسب الاحتياجات المختلفة لا يزال محدوداً بالسوق ولذلك توجد فرصة هائلة لشركات تطوير الحلول الرقمية، إلا أن التحديات مثل اللوائح التنظيمية المشددة وانخفاض القدرة على التكيف من شأنها جعل تبني التكنولوجيا أبطأ. ويشكل عدم

<sup>1</sup> حمدوش وفاء، عماني لمياء، بوزانة أيمن، أهمية تبني التقنيات المالية الرقمية كألية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية: الواقع والتحديات، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص 329 - 330.

الاستقرار السياسي والاقتصادي تحديا مهما آخر ينبغي على الشركات أن تتعامل معه ومن ثم فإن شركات التكنولوجيا التي تريد الدخول في المنطقة تحتاج إلى إجراء البحوث الخاصة بمواصفات السوق.<sup>1</sup>

- لا يزال هناك الكثير مما ينبغي القيام به من أجل تمكين الخدمات المالية الرقمية للمضي قدما وإتاحة الفرصة لمجموعة من الخدمات الأكثر قوة والتي تتضمن القروض والمدخرات والتأمين وتحويل الأموال خارج الحدود، وبالرغم من العوائق التنظيمية، فإن عدم توافر العمل المترابط فيما بين الحلول والنظم المختلفة، وكذلك استمرار الحاجة للتفاعلات الإنسانية الكثيرة لمثل هذه الخدمات يجعل من الصعب انتشارها بشكل حقيقي.
- إن دولاً مثل البحرين والإمارات العربية المتحدة وقطر هي دول رائدة في تطبيق حلول المستهلك الرقمية عن طريق اعتماد الهواتف الذكية بمعدلات كبيرة واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. إن التحوّل الرقمي ليس من شأنه فقط تحسين الكفاءة، بل أيضا يتيح للأشخاص الوصول إلى الحسابات ويقوم بإنشاء سجل إلكتروني للأعمال كما يقوم بتوفير فرص أعمال جديدة، وعلاوة على ذلك، فإن التحوّل الرقمي يساعد الحكومات على توزيع المدفوعات النقدية بطريقة آمنة. وتوجد علامة إيجابية أخرى للخدمات المالية الرقمية في الدول العربية وهي شريحة الشباب، إن هؤلاء المستهلكين الشباب هم من المغرمين بالتكنولوجيا وعلى استعداد لتجربة منتجات غير تقليدية للخدمات المالية الرقمية المبشرة بالسرعة والسهولة، ولكن بالرغم من استعداد المستهلكين إلا أن الحكومات والمؤسسات والمشروعات الخاصة قد عانت من أجل مواكبة هذه البيئة المتغيرة.
- إن مجتمع الدول العربية، مثلما هو الحال في العديد من الاقتصاديات الناشئة، هو مجتمع يعتمد على النقدية بشكل كبير، إلا أنه يجب بناء الثقة التي تعني تعزيز الأمان والخصوصية، وعلاوة على ذلك، فإن الحلول الرقمية يجب أيضا أن تبدأ في استخدام هذه الحلول من أجل استرداد تكلفة الاستثمارات الكبيرة في البنية الأساسية وشبكات الوكلاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حسين يجازية، تعميم الخدمات المالية الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16 / العدد 2، 2020، ص 111.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 112.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك التجارية

في ظل المنافسة المحلية والعالمية برز مصطلح الميزة التنافسية والذي يعني قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة. ويعد بقاء واستمرار المؤسسات والأسواق من أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولي تحقيق ذلك تسعى لبناء وامتلاك ميزة تنافسية، الأمر الذي يتوقف على تصميم استراتيجيات مع ما تقتضيه ظروف المؤسسة في البيئة المتغيرة.

### المطلب الأول: تعريف وإبعاد ومحددات الميزة التنافسية

يعتبر استمرار وبقاء البنوك التجارية مرتبط بمدى قدرتها على المنافسة والتغلب على منافسيها، وهذا لا يكون إلا بتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية في البنوك التجارية

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الميزة التنافسية، واختلفت باختلاف الزوايا المنظور منها لهذا المصطلح، ومن هذه التعاريف ما يلي:

- الميزة التنافسية هي: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>1</sup>

حيث ربط هذا التعريف الميزة التنافسية مع إستراتيجية المؤسسة التي تتبعها للتنافس حيث يكون مصدر الميزة التنافسية مربوط بالخيار الاستراتيجي للمنظمة.

- عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على أنها: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أو إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>2</sup>

ركز مايكل بورتر في هذا التعريف على الاكتشافات الجديدة وعملية الإبداع والتطوير التي لا توجد عند المنافسين، أو تكون أكثر فعالية من مزاياهم وهذا يعتبر جوهر الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

<sup>2</sup> M. Porter, *Avantage Concurrentiel Des Nations*, Inter Edition, 1993, P: 48.

- الميزة التنافسية هي: الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة للقدرات والمهارات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمات والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.<sup>1</sup> وهي أي شيء متفرد تتمتع به المؤسسة يمكن عده ميزة تنافسية فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين، وهي أي شيء يميز المؤسسة تمييزا ايجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.<sup>2</sup>

يقصد هذا التعريف توجه المؤسسة نحو الاستغلال الأمثل لجميع مواردها الملموسة وغير الملموسة، من أجل تصميم ميزة تجعل منها متفردة عن غيرها في نظر المستهلكين.

- الميزة التنافسية هي: ناتج سعي الإنسان واستعماله لممتلكاته ومواهبه وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبدل، واغتنام الفرص المتاحة، واكتشاف مجالات تصنيع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين. أو بمعنى آخر هي فرص اقتصادية جديدة، حيث تكون من صنع الأفراد أو المنظمات أو الدول، وهي عملية تتابعيه تدريجية تتم على مراحل، حيث يترتب على كل مرحلة تعميق الإحساس والوعي والإدراك الذاتي والقدرة على تحقيق واقع أفضل لتعطي أثرا وتنتج تأثيرا.<sup>3</sup> ركز هذا التعريف على الجهد البشري والمهارات على مستوى المؤسسة، واستخدامها لجميع طاقاتها ومعارفها ومهاراتها وسلوكياتها في إطار تنظيمي محدد، من أجل تطوير الفرص الاقتصادية وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

### ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: سلسلة القيمة، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز، إضافة إلى عناصر أخرى يمكن اعتبارها أبعادا فكرية يمكن أن يعتمد عليها متغير الميزة التنافسية، منها: نظرة هيكل الصناعة والنظرة المستندة للموارد. ويأتي تفصيل هذه الأبعاد الأربعة فيما يلي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 14.

<sup>2</sup> محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2012، ص: 80.

<sup>3</sup> محسن أحمد الأخضر، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط 01، مصر، 2004، ص: 24.

## 1- مدخل سلسلة القيمة.

- إن مفهوم سلسلة القيمة يساعد في توضيح وتشخيص النشاطات التي يمكن تحويلها وتحليلها من خلال استخدام نظم المعلومات، فسلسلة القيمة هذه تقسم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من نشاطات القيمة، وهي عبارة عن تلك الأنشطة الجلية وذات الملامح المميزة التي ينبغي أدائها لتنفيذ العمل أو القيام به في المقام الأول.<sup>1</sup>
- يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة نجد منظمة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات، وفشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الآلية الشخصية، مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار واضطرارها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلتها التنظيمية. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.<sup>2</sup>
- يرى بورتر أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متبادلة. بعبارة أخرى، فإن الأسلوب الذي فيه نشاط واحد قد يؤثر على أداء النشاطات الأخرى، إن سلسلة القيمة في صناعة معينة تتطوي وتعمل تحت لواء نظام أكبر من النشاطات الأخرى، وهو ما يسمى بنظام القيمة، حيث يتضمن هذا النظام الشامل كل من سلسلة قيمة الموردين، وسلسلة قيمة المؤسسة، وسلسلة قيمة قنوات التوزيع، وسلسلة قيمة المشتري النهائي.<sup>3</sup>

## 2- قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

- تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات الزبائن بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات جودة عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 95.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

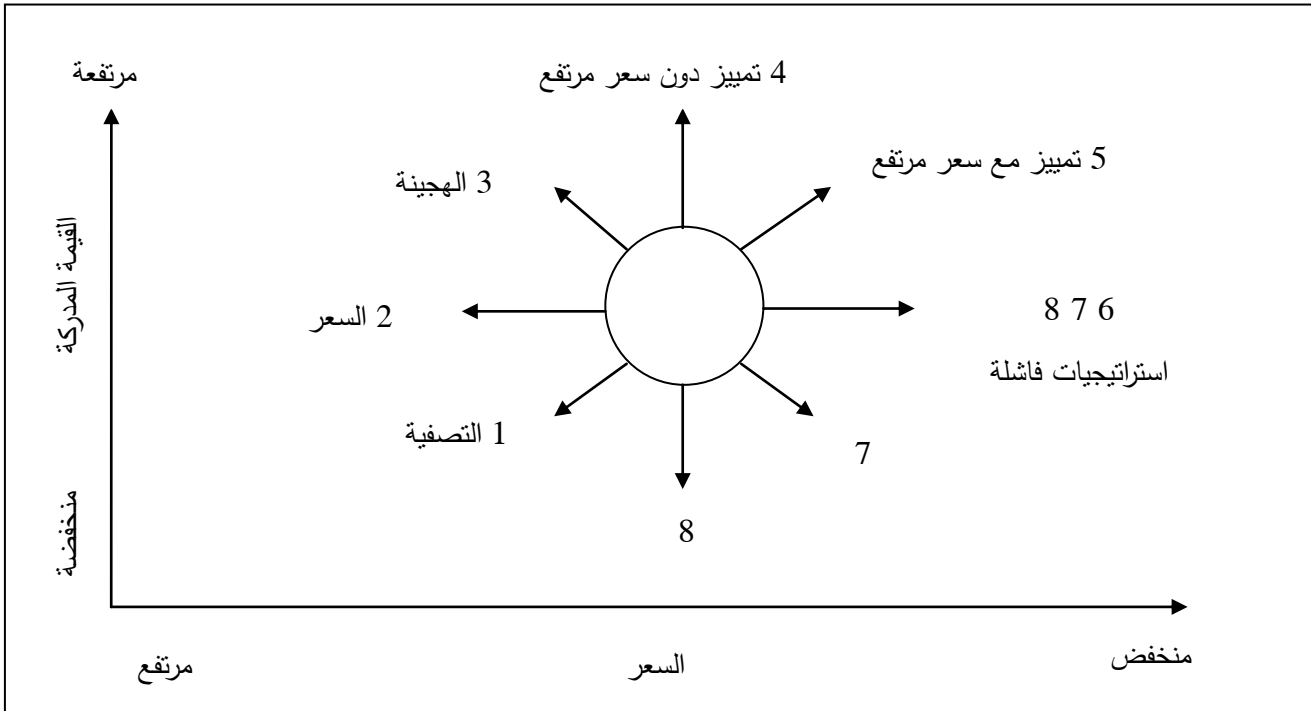
## الفصل الأول: مدخل للخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية

موجود من منتجات في خطوط الإنتاج، إن تحقيق التمييز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة والحصول على درجات عالية من ولاء الزبائن.<sup>1</sup>

- والتي تتناسب مع رغبات الزبائن الذين يفضلون التميز والجودة على حساب السعر، حيث تهدف إستراتيجية التميز إلى جعل المؤسسة تنفرد بأحد أو العديد من المميزات الكامنة في منتج أو في خصائصه المحيطة وهي عديدة لا يمكن حصرها مثل المظهر الخارجي، الشكل، التكنولوجيا المستخدمة، العلامة التجارية وخدمات ما بعد البيع.<sup>2</sup>

وهنا نحن أمام أربعة خيارات للتمييز من خلال الاتجاهات رقم 01، 02، 03، 04 و 05 المبينة في الشكل البياني التالي:

### الشكل رقم 02: الساعة الإستراتيجية.



**المصدر:** مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 266.

<sup>1</sup> نايلي إلهام، أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، الجزائر 2016، ص: 111.

<sup>2</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 266.

يتضح من خلال الشكل أن، هناك خمسة اتجاهات يمكن للمؤسسة إتباعها لتحقيق أربعة حالات من التميز الاستراتيجي، إضافة إلى ثلاثة اتجاهات أخرى يؤدي إتباعها إلى فشل المؤسسة في تحقيق التميز الاستراتيجي، وهي الموضحة في ما يلي:<sup>1</sup>

- **الحالة الأولى:** وتشتمل على إتباع المؤسسة للاتجاه الأول أو الثاني، أين تهدف إلى تخفيض القيمة المدركة للمنتج مع تخفيض أيضا السعر مقارنة بالمنافسين، وينتج عنها التقليل من جودة المنتج وانخفاض تكاليف الإنتاج، حيث يستهدف بالدرجة الأولى الزبائن الأكثر حساسية للسعر، بشرط أن يكون عددهم كبير لنجاح هذه الإستراتيجية.
  - **الحالة الثانية:** وتشتمل على إتباع المؤسسة للاتجاه الثالث، تعبر عن الإستراتيجية الهجينة، وهي أن تقدم منتجات عالية في قيمتها المدركة وتخفيض السعر مقارنة بالمنافسين، وتقتضي هذه الإستراتيجية أن تمتلك المؤسسة القدرة على رفع قيمة منتجاتها بالتكيف مع متطلبات المحيط، وفي نفس الوقت التحكم في هيكل تكاليفها لتوجيه سياستها السعرية نحو الانخفاض.
  - **الحالة الثالثة:** وتشتمل على إتباع المؤسسة للاتجاه الرابع، حيث يكون التميز نحو الأعلى، أي رفع القيمة المدركة للمنتج مع المحافظة على نفس سعر المنافسين. أي تحسين جودة منتجاتها. وتسمح هذه الإستراتيجية بزيادة الحصة السوقية ومنه تخفيض التكاليف باستخدام منحنى الخبرة.
  - **الحالة الرابعة:** وتشتمل على إتباع المؤسسة للاتجاه الخامس، وهي مثل الحالة السابقة لكن مع رفع السعر مقارنة بالمنافسين، لأن الزبون يقبل بدفع سعر مرتفع باعتبار أن المنتج هو الأفضل.
- في حين أن إتباع المؤسسة للاتجاهات المتبقية (6، 7 و 8) تؤدي إلى الوقوع في خيارات إستراتيجية فاشلة، لأنها تعتمد على زيادة في السعر دون أن يقابلها تحسين في القيمة المدركة عند الزبائن.

### 3- نظرة هيكل الصناعة.

إن نظرة هيكل الصناعة أو ما يعرف بتحليل هيكل الصناعة، قد انطلقت على يد الكاتب Porter وتقوم هذه النظرة على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المؤسسة في قطاع الصناعة

<sup>1</sup> - مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 267 - 268. (بتصرف)

الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كالقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة.<sup>1</sup>

يندرج الموضوع ضمن تحليل إستراتيجية الأعمال، ويعتمد التحليل على تعريف المنتجات والأسواق والمهارات وما يضمنه السوق من منافسين في تلك الصناعة، ويضم أيضا تحليل هيكل الصناعة ومعالمها وأطرها والعوامل الرئيسية لنجاحها وفشلها، ويهدف تحليل الصناعة وفق المنظور الاستراتيجي إلى كشف عوامل الفشل والنجاح للصناعة، وتحليل أداء الصناعة وكفاءتها والمنافسين في السوق المالية.<sup>2</sup>

### 4- النظرة المستندة للموارد.

إن جوهر النظرة المستندة إلى الموارد هو تركيزها على الموارد الذاتية للمنظمة أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن هيكل الصناعة.<sup>3</sup>

### ثالثا: محددات الميزة التنافسية في البنوك التجارية

تحدد الميزة التنافسية انطلاقا من عنصرين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

### 1- حجم الميزة التنافسية.

يمكن تقدير حجم الميزة التنافسية من خلال دورة حياة الميزة التنافسية، وتمر هذه الأخيرة بنفس المراحل التي يمر بها أي منتج عادي ولا يتميز بالخصوصية في دورة حياته.

ويمكن تقديم دورة حياة الميزة التنافسية وحجمها المقدر من خلال الشكل التالي:

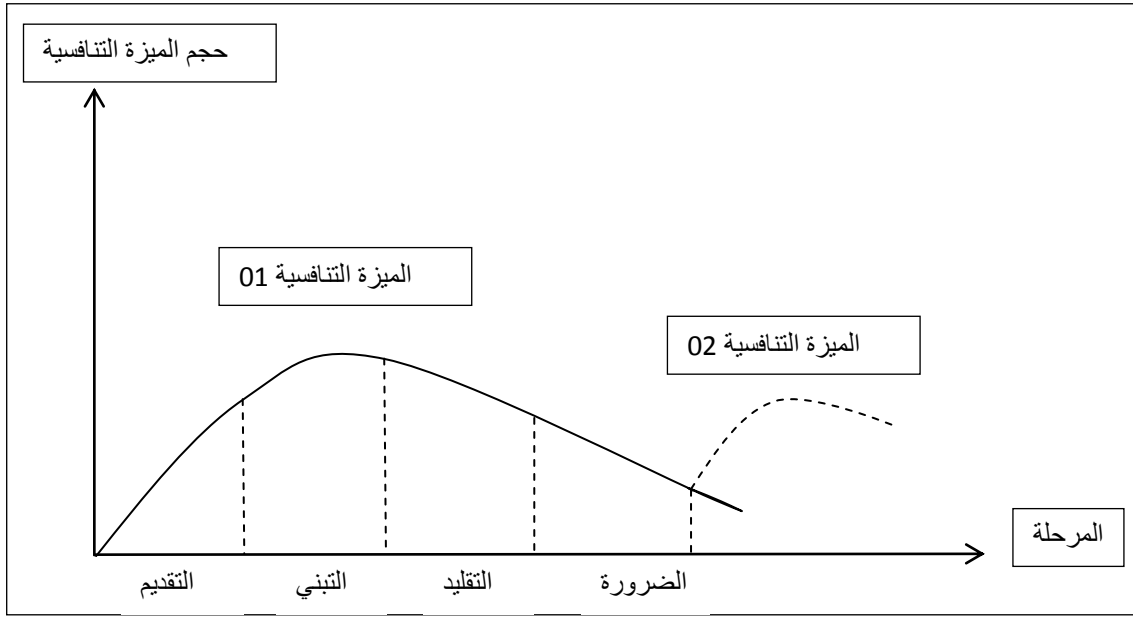
<sup>1</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

<sup>2</sup> سرمد كوكب الجميل، المدخل إلى الأسواق المالية، أكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 210.

<sup>3</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص: 108.



الشكل رقم 03: دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ص،

.86

يتضح من خلال الشكل، أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل رئيسية، يأتي تفصيلها

فيما يلي:<sup>1</sup>

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشاراً أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة يحدث انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** أي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية.

<sup>1</sup> - نور الدين حامد، نور الهدى بورعدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة دراسة حالة مؤسسة ميناية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2016، ص: 121.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

أما عن حجم الميزة التنافسية، فهو المحدد في الشكل بالنطاق بين أعلى نقطة وأدنى نقطة منحني دورة الحياة.

### 2- نطاق التنافس.

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- **نطاق القطاع السوقي:** حيث يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **نطاق التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **نطاق النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدرتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص : 87-88.

## المطلب الثاني: أنواع، مصادر ومراحل بناء الميزة التنافسية في البنوك التجارية

بعد التطرق إلى مختلف محددات الميزة التنافسية، مفاهيمها ودورة حياتها، سيتم فيما يلي استعراض أنواع الميزة التنافسية مصادرها ومراحل بنائها.

### أولاً: أنواع الميزة التنافسية في البنوك التجارية

بحسب تصنيف Porter هناك ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية هي: تخفيض التكلفة، التميز والإبداع، ويأتي تفصيل هذه الأنواع فيما يلي:

#### 1- تخفيض التكلفة:

يوجد في كل قطاع أو صناعة على الأقل جزء من السوق يقوم فيه الزبائن بالشراء استناداً إلى عامل التكلفة المنخفضة أو السعر المنخفض، ومن أجل النجاح في التنافس في هذه الكوة السوقية، لا بد للمنظمة من أن تكون المنتج ذو التكلفة المنخفضة بالرغم من أنه لا يوجد ضمان على أن هذا الإجراء سيؤدي بالمؤسسة إلى النجاح، ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن التكلفة المنخفضة عادة ما يكون كبير جداً وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة.

إن المؤسسة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها أن تسعى نحو إيجاد حلول أخرى يكون فيها التنافس على أساس أبعاد أخرى غير التكلفة، طالما أنها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.<sup>1</sup>

وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>2</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثيرالريعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 562.  
<sup>2</sup> العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2005، ص: 109.

- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل تكاليف هذه الأنشطة.
  - مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بكون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها.
  - مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
  - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.
  - مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الإداري.
- ويقدم Thompson & Strickland مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية، على النحو الموالي:<sup>1</sup>
- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية.
  - أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع.
  - أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز، وخلق القيمة من خلاله للمستهلك.
  - أن يكون اختيار البائع أو التحول إلى آخر لا يكلف المشتريين تكاليف إضافية.
  - أن تكون أعداد المشتريين كبيرة، ولديها قوة مساومة لخفض الأسعار.
- ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق للخروج لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال مصادرها.<sup>2</sup>

### 2- التميز:

إن مفهوم التميز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المؤسسة لأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة أشكالاً متعددة كتصميم مميز أو علامة تجارية أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين لأن خدمات المؤسسة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التميز أيضاً من خلال إيجاد شهرة للعلامة التجارية أو من خلال استخدام تقنية معينة، ويمكن استخدامها بطريقتين: من خلال تمييز خدمات ومنتجات المؤسسة عن

<sup>1</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

<sup>2</sup> العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

## الفصل الأول: مدخل للخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية

المنافسين وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، واحتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

ومن أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج، يتم الاستناد إلى عوامل التفرد الموائية:<sup>2</sup>

✓ **المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة

المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في

تفرد المؤسسة، وتتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.

✓ **الروابط:** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو

عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن

هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل نشاط تؤثر

على نتائج بقية النشاطات، ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** من أجل تلبية حاجيات الزبائن يشترط التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- **الروابط مع الموردين:** حتى يتم تلبية حاجيات الزبائن بشكل جيد يجب التنسيق مع الموردين.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثيرالربيعاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص: 563.

<sup>2</sup> - سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2004، ص ص: 65-66.

- **الروابط مع قنوات التوزيع:** هذه الروابط يمكنها هي الأخرى أن تساهم في تفرد المؤسسة، سواء كان ذلك عن طريق التنسيق بين هذه القنوات أو عن طريق الاستغلال الأمثل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.
- **الريزنامة:** يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمنظمة بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج.
- **التموضع:** إن حسن اختيار موضع الأنشطة، يمكن للمنظمة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- **التعلم:** يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.
- **التكامل:** إن درجة التكامل في منظمة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمنظمة خاصية التفرد وذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى.
- على الرغم من قدرة المنظمات على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية من خلال اعتمادها على إستراتيجية التميز التنافسية، إلا أنها قد تتعرض إلى الانتكاس عندما تواجه ظروف وتحديات معينة، حيث أن إستراتيجية التميز تفشل عندما لا يقيم المشتري العلامة التجارية المتفردة بشكل كافي ليشتريها، كما أن التميز عرضه للتقليد من قبل المنافسين.<sup>1</sup>

### 3- الإبداع:

تأتي أهمية ميزة الإبداع من خلال استكشاف الفرص الجديدة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المؤسسة إلى معلومات إستراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، فالإبداع يتحقق من سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس الميزة التنافسية، إن الإبداع لا يأتي إلا من خلال العنصر البشري إذ أن الإبداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي

<sup>1</sup> محي الدين سيد القطب، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

للاغاية وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل وهو يحتاج إلى مدبر مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الإبداعات موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

### ثانياً: مصادر بناء الميزة التنافسية في البنوك التجارية

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تملكه منظمات الأعمال من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تتفرد بها عن منافسيها. حيث تتبع الميزة التنافسية من داخل المؤسسة بالأساس، إلا أن المؤسسة كنظام فضلاً عن البيئة الخارجية التي يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الربط بين القدرات الداخلية وبين بيئتها الخارجية وهذا ما يدل على أن مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية.

#### 1- المصادر الداخلية.

هي المصادر المرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها. ويؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل بالآتي:<sup>2</sup>

- الموارد: وتشمل كل من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التجارية.

- الأنشطة والمهارات: وتتمثل بشكل أساسي بإدارة المؤسسة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها.

إن أن المصادر المقدره دائماً من داخل المؤسسة فتحديد كل مقدره مميزة يجب رؤية كيف يمكن أن تأخذ طريقها إلى الميزة التنافسية المستدامة. فإذا كانت المؤسسة ذات مقدره استثنائية في زيادة رأس المال فيجب عليها أن تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص: 563

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012، ص ص 165-166.

كما يرى الباحثون في موضوع الإستراتيجية، ضرورة أن تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإستراتيجية وانسجاما مع هذا المصدر فإن تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها.

### 2- المصادر الخارجية.

تعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها مايكل بورتر، مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، حيث يوجد هناك ثلاث استراتيجيات للتنافس، وهي:<sup>1</sup>

- **إستراتيجية قيادة التكاليف:** تتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة العمل على تشييد تسهيلات تساعد المؤسسات على الوصول إلى الحجم المطلوب، وتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصاريف غير المباشرة، علاوة على تدني التكاليف في مجالات البحث التطوير والإعلان والخدمات.<sup>2</sup>

- **إستراتيجية التمييز:** تعد إستراتيجية التمييز نتيجة حتمية لعملية التطوير التي تشمل المنتجات القائمة، ويعتبر تمييز المنتج هو القيام بتصميم مجموعة التباينات ذات المعنى الواضح والتي تميز عروض المؤسسة المعنية من عروض المؤسسات المنافسة، وتضم مجموعة من الخصائص لا بد من توفرها لإنجاح عملية التمييز، والتي يطلق عليها أبعاد الجودة.<sup>3</sup>

- **إستراتيجية التركيز:** وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة في شركة روائح وعطور الورود الوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 57.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 30.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 60.

<sup>4</sup> خوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 41.



وعلى الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المؤسسة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مراحل بناء الميزة التنافسية في البنوك التجارية

كما سبقت الإشارة، تتيح الميزة التنافسية فرصاً إستراتيجية جديدة للمنظمة، خاصة إذا ما تم بناؤها على أسس متينة تتميز بالمرونة الكافية للتكيف مع المحيط الاقتصادي لذات المؤسسة.

ويتم بناء الميزة التنافسية مع مراعاة جوانب أساسية منها:<sup>2</sup>

- رفض الواقع المختلف بأوضاعه وظروفه الداخلية والخارجية وأوجه القصور فيه، وما يحتويه من فجوات وعوازل تحول دون التقدم.
- إيجاد واقع جديد أفضل وأرقى وأحسن، أكثر إشباعاً وأفضل من حيث إمكانيات وقدرات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، ومن الترددي والتدهور إلى التقدم والنمو، عن طريق إيجاد القاعدة المشتركة التي تربط جميع الشركاء لتعميق الاعتمادية المتبادلة بينهم، وتنمية القيمة المضافة.
- تطوير الواقع الجديد والتقدم به إلى قمم النجاح، الذي تتفوق به المؤسسة على المنافسين، وتحويله إلى أثر حافز دافع للمنافسين نحو التقليد، وبناء كيان قائم على التأثير والانطباع والصورة الذهنية التي ولدتها صناعة الميزة التنافسية.

في ذات السياق، يرى الباحث Porter أن بناء الميزة التنافسية يمر بثلاثة مراحل رئيسية، هي:<sup>3</sup>

#### 1- المرحلة الأولى: تحديد بنية القطاع الذي تنتمي المؤسسة: تحدد بنية القطاع من خلال

الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمسة، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، وازدياد ضغط هذه

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 100.

القوى، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

**2- المرحلة الثانية: إقرار الإستراتيجية التنافسية:** إذ ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء كان من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة التي تكسب خلالها الميزة نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو من خلال إستراتيجية اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة أو المنتج وذات قيمة في نظر الزبون.

**3- المرحلة الثالثة: تطبيق الإستراتيجية التنافسية:** على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

### المطلب الثالث: البيئة التنافسية مداخل تطوير العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

#### أولاً: البيئة التنافسية للبنوك التجارية

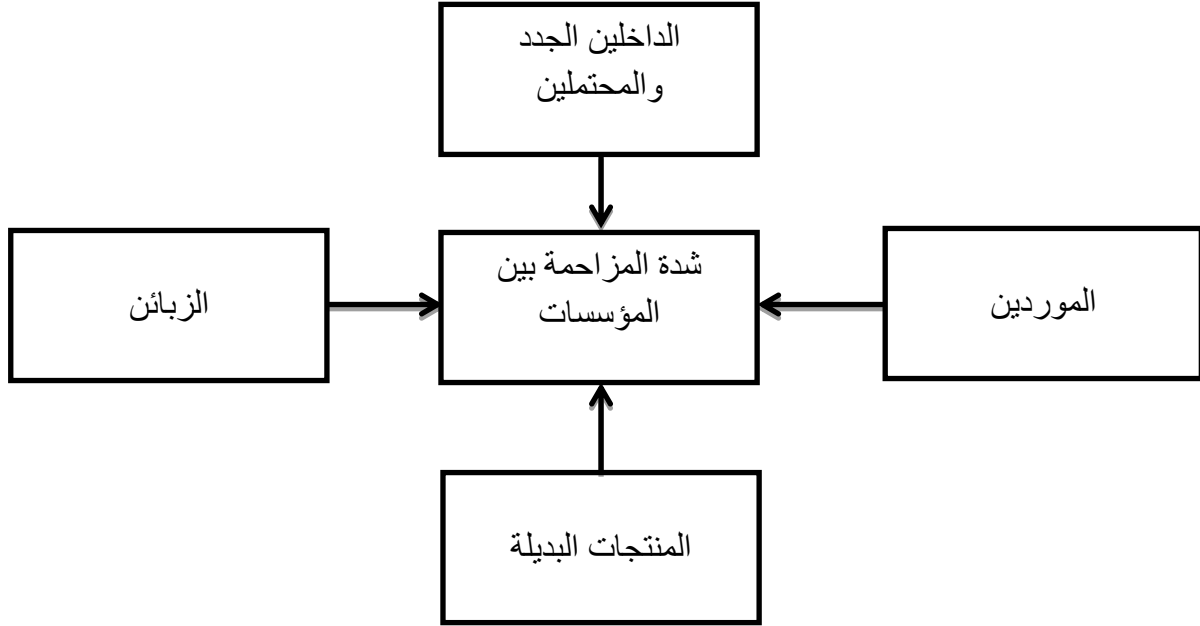
- إن البيئة التنافسية، تشتمل عموماً على المتغيرات الأساسية التي يتكون منها محيط المؤسسة، إضافة إلى درجة التغير والتحول الذي يتميز به ذات المحيط، ومنه يكون لزاماً على المؤسسة تحليل بيئتها التنافسية ومعرفة متغيراتها وديناميكيته للتمكن من التميز فيها.
- تتضمن البيئة التنافسية مجموعة العوامل والقوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر، وتضم مجموعة من المؤسسات التي تنتج مجموعة من السلع المتشابهة وهنا يمكن للمؤسسة التأثير في هذه البيئة نسبياً، هذا ويطلق على البيئة التنافسية أيضاً ببيئة المهمة أو بيئة الصناعة.<sup>1</sup>
- وقد اقترح الباحث مايكل بورتر M.Porter سنة 1982 نموذجاً لتحسين التحليل التنافسي بتقديم عوامل أخرى إلى جانب المنافسين الحاليين للمؤسسة، فمن الضروري على هذه الأخيرة أن تأخذ بعين الاعتبار القوى التنافسية الموجودة داخل القطاع.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح هذه القوى من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمود عبد السلام علي، الإعلام الثقافي، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 104 .

<sup>2</sup> قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهر، مستغانم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 40.

الشكل رقم (04): قوى التنافس الخمس.



المصدر: زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص: 98.

ويأتي تفصيل عناصر هذا النموذج فيما يلي:

### 1- قوة الداخلين الجدد والمحتملين:

إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قللت المنافسة، وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق، هي: <sup>1</sup>

- اقتصاديات الإنتاج الكبير.
- تميز المنتجات.
- متطلبات رأس المال.
- تكاليف التحويل.
- اختراق قنوات التوزيع.

<sup>1</sup> طارق السويدان، قيادة السوق، دار الحزم للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 2001، ص 22.

- مزايا لمؤسسات قائمة مسبقا.
- سياسات الحكومة.

### 2- قوة المنتجات البديلة:

تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فإن السيليلوز والصوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفيبر العازل.

ويؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الحراسة الخاصة نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.<sup>1</sup>

### 3- قوة الزبائن:

يؤثر المشترون في الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن جودة أفضل أو خدمات أكثر مع ضرب المنافسين ببعضهم البعض. ويكون المشتري أو مجموعة من المشترين أقوى إذا توفر في السوق ما يلي:<sup>2</sup>

- كمية الشراء كبيرة.
- توافر العديد من البائعين.
- تكلفة تغيير البائعين قليلة.
- احتمال التكامل الخفي.

### 4- قوة الموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوى تفاوضية بمستوى عال على المؤسسات التي تتنافس ضمن الصناعة من خلال وسائل أساسية هي: زيادة السعر، تخفيض مستوى الجودة للسلع أو الخدمات المقدمة.<sup>3</sup>

وقد يصبح الموردون أصحاب نفوذ عال إذا تحققت بعض من العوامل منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 55.

<sup>2</sup> ثامر البكري، احمد صقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 70.

<sup>3</sup> سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 109.

- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.
- عدم وجود بدائل للمواد الأولية التي يقدمها الموردون.
- عندما تشكل المواد الأولية الداخلة في الإنتاج نسبة كبيرة من إنتاج السلع.
- تهديد الموردين بالتكامل الأمامي وعدم قدرة المؤسسة على التكامل الخلفي.
- عدم تمتع القطاع بجاذبية لدخول موردين جدد.
- تميز منتج المورد أو جودة تكلفة التبديل.

### 5- قوة شدة المزاومة بين المؤسسات:

إن القوة الأخرى من بين القوى الخمسة التي جاء بها بورتر هي توسع المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة. فإذا كانت هذه المنافسة ضعيفة ستكون هناك فرصة للمؤسسات لزيادة أسعارها وكسب المزيد من الأرباح، أما إذا كانت المنافسة قوية سيكون بينها منافسة شديدة أو سيحدث حرب الأسعار.<sup>2</sup>

وترتبط شدة المنافسة بمجموعة من العوامل، هي:<sup>3</sup>

- عدد المنافسين: كلما قل زادت حدة المنافسة.
- معدل نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريع سيتيح لمعظم المؤسسات فرص تحقيق أهدافها. أما إذا كان بطيء تشدد المنافسة، بالتالي تشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.
- التكاليف الثابتة: بزيادة التكاليف الثابتة تقل المنافسة.
- التميز للسلع أو الخدمات: كون المؤسسات ذات السلع/ الخدمات المتميزة تمتلك القدرة على المنافسة.
- الطاقة: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل المؤسسات، قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات، بالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة.
- عوائق الخروج: تكاليف عوائق الخروج من الصناعة تكون عالية.

<sup>1</sup> نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة دراسة حالة مؤسسة ميناية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2016، ص 107.

<sup>2</sup> سعدون حمود جثير وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>3</sup> نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

- تنوع المنافسين: يكون التنوع في الاستراتيجيات، التنوع في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

إن هذا النموذج الذي قدمه مايكل بورتر يستخدم بدرجة كبيرة في أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه لتحليل الصناعة وظروف المنافسة.

ولكي يمكن استخدام نموذج بورتر فهناك تعديلين على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته، وذلك باعتبارها قوة سادسة في النموذج.
- **التعديل الثاني:** إضافة العوامل البيئية، لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيته المنافسة فالعوامل الاقتصادية، الثقافية والديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها بشدة التنافس.

### ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك التجارية.

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تمهيتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير.

1. **مدخل تلبية حاجات العملاء:** يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم. إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً استراتيجياً تعمل البنوك على تحقيقها، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 218.  
<sup>2</sup> مزغيش هاجر، الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير التخصص: مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 55-56

- **تحقيق رضا العميل:** إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

- **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

✓ تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عما يقدمه المنافسون.

✓ تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.<sup>1</sup>

**4- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:** يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.<sup>2</sup>

**5- مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية:** تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة بنك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والمتميزة دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:<sup>3</sup>

**6- المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لدى منتجاتها.

**7- الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المنتجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجاباً على ميزة البنك التنافسية.

**8- الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

<sup>1</sup> عيساوي حسني، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة حالة CPA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في علوم التسويق، تخصص مالية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2009، ص ص 56-57.

<sup>2</sup> رضوان الخالدي، الميزة التنافسية في البنوك، الشركة السعودية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 152.

<sup>3</sup> سعاد قوفي، التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولاً؟ نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها، الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 07، العدد 08، فيفري 2023، ص ص 343 - 344.

9- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظم الجودة الشاملة التي تضمن استمرارية الجودة العالية للسلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية

وتتمثل العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية فيما يلي:

#### 1- الكفاءة المقارنة:

ويقصد بها أن البنك يستطيع أن يقدم الخدمات بكلفة أقل من كلفة خدمة المنافسين لها، ويتأثر العامل بعوامل أساسية أخرى منها:

2- الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي يتحملها البنك حيث يعتبر الإبداع والابتكار هما اللذان لهما الدور الأكبر في خلق قدرة تنافسية ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير الخدمة ولكنه يحمل الإبداع في الاستراتيجيات والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق قيمة مضافة جديدة.

3- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي يتحملها البنك في تعامله مع البنوك الخارجية، كذلك تتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق قدرة تنافسية لبعض البنوك نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغييرات البيئة المحيطة أو الاستجابة لتغير أذواق العملاء.<sup>1</sup>

4- قوى المساومة: التي تتيح للبنك تحقيق حالات المساومة مع عملائها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

5- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير إلى كلفة البنك والمجهزين أو العملاء بأفضل الأسعار.

6- الخصائص الفريدة للخدمة: وهي خصائص الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين.

7- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها العملاء إذا ما امتنعوا عن التعامل مع ذلك البنك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011-2012، ص ص 25-26.

<sup>2</sup> جمال عبيد محمد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 27



## المبحث الثالث: علاقة الخدمات المالية الرقمية بالميزة التنافسية

في ظل التغيرات الاقتصادية والبنكية العالمية، أصبح لزاما على هذه البنوك أن تسيير جنباً إلى جنب مع التقدم والتسارع التكنولوجي من أجل تطوير أدائها وأعمالها والمحافظة على قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية وهذا ما يجعل البنوك تتفق أكثر على التكنولوجيات الحديثة لتحقيق أقصى العوائد وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

### المطلب الأول: أثر جودة الخدمات المالية الرقمية على الميزة التنافسية

هناك أربع عناصر ومجموعة من المؤشرات التي يجب مراعاتها للوصول إلى خدمة بنكية إلكترونية مثالية للعميل وهي جودة المحتوى وجودة التصميم وجودة التنظيم وجودة سهولة التعامل.

#### أولاً: جودة المحتوى<sup>1</sup>

إن التضخم الهائل في حجم المعلومات المتوافرة على شبكة الإنترنت يجعل جودة المحتوى من أهم عناصر الجودة التي يجب مراعاتها عند إجراء عملية تقييم للخدمات المقدمة، ويمكن إجمال مؤشرات جودة المحتوى بما يأتي:

1. التحديث: أي حداثة المعلومات قياس عدد مرات التحديث خلال فترة زمنية محددة.
2. تعدد اللغات والثقافة: أي توفر التصفح بأكثر من لغة ومراعاة اختلاف ثقافة الزبائن بغض النظر عن الدولة التي ينتمون إليها.
3. تنوع أسلوب العرض: أي عرض المعلومات بأشكال مختلفة.
4. الدقة: أي دقة المعلومات بحيث لا توجد أخطاء نحوية ولغوية، بالإضافة إلى مصادر المعلومات وتكون موثقة.
5. الموضوعية: أي الموضوعية في عرض المعلومات دون أي تحيز.
6. المسؤولية: أي مدى ثقة المستخدم بالمعلومات الواردة، بحيث يجب توفر العنوان الفعلي للبنك، ومعلومات عن الإدارة العليا مع الصفة الوظيفية للإداريين، ويوجد بريد إلكتروني للاتصال بهم.

#### ثانياً: جودة التصميم

<sup>1</sup> بن موسى عمر، علماوي أحمد، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كمدخل لبناء مزايا تنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية العدد 38، أوت 2019، ص 399.

## الفصل الأول: مدخل للخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية في البنوك التجارية

يهتم عنصر جودة التصميم بالصفات المميزة لجذب المستخدمين ويمكن إجمال مؤشرات جودة التصميم بما يأتي:

- 1. الجاذبية:** أي جاذبية قنوات التوزيع الإلكترونية من حيث الابتكار في التصميم، بحيث يجعل العميل متحمسا لاستخدامها.
- 2. الملائمة:** أي ملائمة التصميم المستخدم لنوعية الخدمة المقدمة.

### ثالثا: جودة التنظيم

يهتم هذا العنصر بهيكله قنوات التوزيع الإلكترونية وطريقة تقسيم الخدمات التي تقدمها لتوفير طريقة سهلة لتفحصها، بهدف مساعدة العميل للوصول للمعلومة المطلوبة بسرعة، ويمكن إجمال مؤشرات جودة التنظيم بما يأتي:

- 1. الفهرس:** أي احتواء المواقع الإلكترونية على فهرس لجميع صفحات الموقع.
- 2. الاتساق:** أي اتساق وتوافق جميع الصفحات في طريقة عرضها.
- 3. الشعار:** أي وجود شعار للبنك في جميع القنوات التوزيعية للخدمات الإلكترونية.<sup>1</sup>

### رابعا: جودة سهولة التعامل

يعتبر هذا العنصر كأحد أهم العناصر لتقويم الخدمات البنكية الإلكترونية حيث أن جودة سهولة التعامل مع القنوات التوزيعية الإلكترونية يعني سهولة استخدام الخدمات من قبلها، ويمكن إجمال مؤشرات جودة سهولة التعامل بما يأتي:

- 1. السهولة:** أي سهولة استخدام القنوات التوزيعية الإلكترونية لفهم التعامل وإيجاد المعلومات المطلوبة عن الخدمة المراد استخدامها.
- 2. الاستجابة:** أي توفر جميع الخدمات باستمرار دون انقطاع في أي وقت نهار أو ليلا.
- 3. الميزات التفاعلية:** أي وجود تعليمات واضحة لاستخدام أي جزء من الخدمة.
- 4. الأمان والخصوصية:** أي أمان العمليات والخدمات البنكية الإلكترونية المقدمة للحصول على ثقة العملاء، إضافة إلى الحفاظ على خصوصية المعلومات الشخصية للعميل.

<sup>1</sup> بن موسى عمر، مرجع سبق ذكره، ص 400.

يوجد تأثير مباشر لجودة الخدمة البنكية الإلكترونية على العلاقات مع العملاء من حيث رضاهم عن الخدمات المقدمة وثقتهم بها كذلك ولاؤهم للبنك الذي له الأثر الإيجابي على أدائه وزيادة حصته السوقية، ويعتبر تحسين جودة الخدمات البنكية الإلكترونية ذو أهمية كبيرة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ومن ثمة جذب عملاء جدد ومن أهم المحاور ومن أهم المحاور التي يجب أن تتبناها البنوك لتحسين جودة خدماتها الإلكترونية وتقوية مركزها التنافسي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال التكنولوجيات الحديثة باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة.
- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- ضرورة التوسع في استخدام ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.
- التوسع في إصدار البطاقات الإلكترونية نظر الدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات البنكية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية، حيث تتوفر فيها الحماية ضد عمليات التزوير والتزيف وسوء الاستخدام.
- وللاستيعاب التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية الإلكترونية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة البنكية وتقوية العلاقة بين البنك والعميل يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري وتبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى النموذج البنكي الفعال نذكر منها ما يلي:
- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الموظفين على استخدام الأدوات والتكنولوجيات الحديثة.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج للاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها.

<sup>1</sup> مزغيش هاجر، الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية فيا لبنوك التجارية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير التخصص: مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، ص 59 - 61

- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والسرعة في الاستجابة للاحتياجات والاستفسارات العملاء، وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة بتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوفر لديهم الكفاءة والصفات والمؤهلات لذلك، مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات البنكية والمالية مع التدريب العلمي على مجالات العمل البنكي خاصة الخدمات الإلكترونية التي لم يسبق لهم التعامل معها.
- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام التكنولوجيات في مجال تقديم الخدمات، باعتباره عنصر رئيسي لتحقيق التطور المطلوب في مهارات موظفي البنوك ومن ثم الاستجابة المثلى للاحتياجات العملاء.

بالرغم من تعدد الاستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة وتطوير قدراته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق البنكية، فجودة الخدمة البنكية الإلكترونية هي أساس ثقة العميل وولائه للبنك وجودة الخدمة الإلكترونية لا تأتي إلا نتيجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الخدمات المالية الرقمية كدعامة لتحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>

#### أولاً: تنمية قاعدة مستقبلية من العملاء

تتيح الخدمات البنكية الإلكترونية توسيع قاعدة الأفراد المتعاملين مع البنك المستخدم لها ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

- جذب قطاعات جديدة من العملاء.
- النمو المتزايد لمستخدمي هذه الخدمات.
- تمكن البنوك من تنويع أسواقها.

#### ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية

يؤدي تبني البنوك للخدمات الإلكترونية إلى تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية، حيث أن هذه الميزة تتحقق عندما يتمكن البنك التعامل مع أسواقه المستهدفة وعناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من

<sup>1</sup> مزغيش هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 62 - 63.

<sup>2</sup> مريم قاسمي، غنية مجاني، حتمية تطوير الخدمات المصرفية لتحسين وزيادة تنافسية القطاع المصرفي الجزائري في ظل مساعي الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 07 العدد 02، ديسمبر 2022، ص 136.

منافسيه، حيث نجد أن البنوك العالمية تتبنى المفهوم الحديث لتوزيع خدماتها البنكية لتحقيق عدد من الأهداف التسويقية المختلفة ومنها محاولة التمتع بالميزة التنافسية، وذلك باعتبار أن تلك النظم المتطورة هي المؤهلة حاليا للإنجاز هذه الأهداف بصورة أكثر فاعلية في ظل بيئة العولمة.

### ثالثا: تحقيق الربحية في الأجل الطويل

تساهم الخدمات البنكية الإلكترونية في تحقيق معدلات ربحية أعلى في الأجل الطويل للبنوك المطبقة لهذه الخدمات ويرجع ذلك إلى:

انخفاض تكلفة الخدمة البنكية المؤداة من خلال قنوات التوزيع الإلكترونية عن تلك المؤداة بفروع البنوك ارتفاع ربحية قطاع عملاء الخدمة البنكية المستعملين لهذه القنوات الإلكترونية نظر الانخفاض النسبي في حساسيتهم السعرية، حيث تأتي الملائمة الزمنية والمكانية للخدمة البنكية في مرحلة متقدمة عن السعر في أولويات تفضيلاتهم، وهو ما يتيح للبنوك مرونة أكبر في تسعير خدماتها البنكية على نحو أكثر ربحية ويعتبر عملاء الخدمات البنكية الإلكترونية لبنوكهم مصدر مستقر لدخل لأنهم أكثر ولاء وتمسكا ببنوكهم في الأجل الطويل من عملاء الخدمات البنكية التقليدية.

### المطلب الثالث: جودة الخدمات المالية الرقمية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية

#### للبنك

#### أولاً: جودة الخدمات المالية الرقمية كميزة تنافسية.<sup>1</sup>

تتعدد الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة، وتعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة في البنك عدة مقومات أهمها:

- استلهاهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
- اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 02، عدد 03، ص 259.

- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدل تبني فلسفة مراقبة الجودة.
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل مع حساسيته للسعر، ويمكن البنك من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر.
- وتتلخص المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي:
  - تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.
  - تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.
  - أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر.
  - أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
  - أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمنسوب بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

### ثانياً: جودة الخدمات المالية واكتساب القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصّة السوقية للبنك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 261.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية حيث يمكن القول أنه تماشياً مع الاتجاهات العالمية الحديثة، برز موضوع الخدمات المالية الرقمية كأحد أهم الوسائل لكسب ميزة تنافسية، وأيضاً كعلاج ناجح لكثير من المشاكل البنكية وعلى رأسها تدني الربحية وضعف القدرة التنافسية، ولا ريب أن الاتجاه العام نحو تقديم خدمات مالية رقمية يهدف إلى قيام كيانات بنكية قوية تستطيع المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، كما أنها أصبحت ضرورة ملحة وأن هذه الضرورة تتبع التغيرات التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيات الحديثة وكذا الارتقاء إلى تطلعات الزبائن.

حيث تعتبر الخدمات المالية الرقمية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنك لاكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمة مالية ذات جودة وكفاءة عالية واستخدامها لتحسين الأداء وكسب الوقت ومن ثم الحصول على رضا العميل مما يضمن له مكانة مرموقة في السوق البنكي واكتساب صفة البنك الرائد التي تساعده على البقاء والاستمرار.

**الفصل الثاني:**

**دور الخدمات المالية الرقمية في  
تحقيق الميزة التنافسية**

**الدراسة التطبيقية**



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

### تمهيد:

بعدها تناولنا في الجانب النظري مفاهيم حول الخدمات المالية الرقمية ومساهمتها في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية من خلال الرفع من الحصص، سنحاول في هذا الفصل أي الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة الميدانية من خلال معرفة كل من تطبيق الخدمات المالية الرقمية ومساهمتها في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية ومن وجهة نظر الموظفين في البنوك التجارية فقمنا باختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبلدية واد العثمانية لولاية ميله وهذا نظرا لمكانته في الاقتصاد الوطني فهو من البنوك التجارية المحركة للاقتصاد في الجزائر، وعلى ذلك ارتأينا تقديم بطاقة فنية للتعريف بالبنك محل الدراسة واختيار عينة من موظفي الوكالة لإجراء استقصاء حول المتغيرات الفرعية لمحاور نموذج الدراسة وإبداء رأيهم حوله، وبعدها والقيام بتحليل بيانات الاستبيان واستخراج النتائج من خلال استخدام برنامج .SPSS

### المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يمتاز السوق المصرفي الجزائري بتنوع الناشطين فيه بين بنوك حكومية وبنوك خاصة، ومن خلال دراستنا سننتظر لأحد أهم البنوك الناشطة في السوق المصرفي الجزائري ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك حكومي له دور وأهمية كبيرة سنحاول إبرازهما من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982<sup>1</sup> وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي الصناعي الري والصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.<sup>2</sup>

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد سنة 1988 في إطار الإصلاحات الاقتصادية إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة اسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة. وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و173 وكالة<sup>3</sup>، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يتربع على حوالي 293 وكالة و39 مديرية مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف<sup>4</sup> موزعين عبر التراب الوطني.

<sup>1</sup> مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.  
<sup>2</sup> Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, 2012 KPMG Algérie SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en Algérie, édition 2012, P: 14.

<sup>3</sup> تقرير نشاط بنك، بدر 2002، ص: 02

<sup>4</sup> <http://www.usebanking.com/en/banque-de-lagriculture-et-du-developpement-rural/>. Vue le 02/04/2023 à

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

كما يعتبر الشريك الوحيد للعالم الريفي والصيد البحري، وسع بنك البدر قطاعات نشاطاته وأصبح بنك شامل يهتم أكثر بتمويل التنمية الاقتصادية. وكذلك يعتبر كأكبر بنك تجاري في البلد، بالإضافة إلى تربيته على أكبر شبكة من المراسلين الأجانب، كما شرع البنك في منذ سنة 2000 في مخطط إعادة التأهيل لينكيف مع المقاييس العالمية وبفضل نظام الإعلام الآلي المتطور لديه. كما كان يمتلك سنة 2004 أكبر عدد من خطوط القرض الدولية بالجزائر، سواء كانت متعددة الأطراف أو ثنائية الأطراف أو متنازل عليها، والتي تعتبر من، أهم سياسات تدعيم بنك البدر للاستثمار.<sup>1</sup>

كما بادر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تقديم الخدمات الالكترونية عبر الانترنت واستخدم البطاقات البنكية الصرافات الآلية، وكان أول من قدم خدمة "البنك الإلكتروني"، هذا ما مكن المتعاملين من الاطلاع على أرصدهم وممارسة خدمات الدفع البنكي من تسديد للفواتير وطلب دفاتر الشيكات.<sup>2</sup>

حسب الكثيرين من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني، بل لأنه البنك الذي يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي العالمي. ولقد اعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001 على أنه:<sup>3</sup>

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير.
- يعتبر ثاني بنك على المستوى المغاربي.
- يحتل المرتبة 13 على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- يحتل المرتبة 14 عربيا من بين 255 بنك شملها التصنيف.
- وعلى المستوى العالمي يحتل المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.
- وعلى حسب مجلة "eco-finance" احتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المرتبة الثانية وطنيا بعد البنك الجزائري الخارجي وفي المرتبة الثالثة عشر إفريقيا من بين مائتي بنك إفريقي مصنفا بناء على معيار إجمالي الميزانية، وكان ذلك عام 2003.

<sup>1</sup> Badr info, revue bimestrielle n°39, 2004.

<sup>2</sup> شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 164.

<sup>3</sup> رجم نورالدين، دور السياسة الترويجية في تسويق الخدمات المصرفية دراسة حالة الوكالة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه "اقتصاد - ماناجمنت"، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، لموسم الجامعي 2008-2009، ص 112.

### المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحضا باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي. حيث امتاز خلال العشرية الماضية ب:<sup>1</sup>

- يعتبر بدر بنك أول بنك في الجزائر يقدم للزبائن خدمة مستحقة ومشخصة بفضل معالجة التسيير وفق منظومة متطورة للإعلام الآلي منتشرة عبر ربوع البلاد.
- استعمال طريقة SWIFT للتحويل الآلي للأموال منذ العام 1991.
- المعالجة الآلية لمجموع الحساب الخارجي.
- يحوز البنك على الشبكة الأكثر كثافة.
- يتميز البنك بكونه بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية.
- المعالجة الأوتوماتكية للشبكة على أساس برنامج PROGICIEL خاص ومكيف بهذا البنك، تم تطويره عن طريق مهندسي البنك في مجال الإعلام الآلي.
- المعالجة في وقت حقيقي وقياسي وعن بعد للعمليات المصرفية بالاعتماد على آلية.
- TELETRANSMISSION وضع الاعتمادات المستندية بصفة تطبيقية خلال 24 ساعة.
- الفحص عن بعد للحسابات من طرف الزبائن.. وهذا ما جعله يحتل مكانة لا بأس بها في السوق المصرفي الجزائري.

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج سياسة النمو على أساس انتقائي لتطوير المنتجات والخدمات التقليدية وابتكار منتجات وخدمات جديدة لإرضاء عملائه في مختلف الأسواق واستهداف عملاء جدد، ومهامه الرئيسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- تجهيز جميع المعاملات الائتمانية.
- فتح حسابات لأي شخص بناء على طلبه.

<sup>1</sup> زهرة بن يخلف " ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري وأثرها على البنوك الجزائرية" ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 24 و 25 افريل، سنة 2005.

<sup>2</sup> شيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

- تلقي الودائع.
- المشاركة في جمع الادخارات.
- المساهمة في التنمية الزراعية وتطوير القطاع الزراعي.
- ضمان وتشجيع الزراعة والصناعات الزراعية والغذائية والزراعية والصناعية والحرفية.
- التكيف مع المنتجات الجديدة بوجود إدارة ديناميكية.
- التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل التسويق الإلكتروني.
- ضمان التطور المنسجم للبنك في مجالات المتعلقة بأنشطته، مع توسيع ونشر شبكتها.
- رضا عملائها من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- وفي إطار سياسة القروض يقوم البنك ب:<sup>1</sup>
  - تطوير قدرات تحليل المخاطر.
  - إعادة تنظيم إدارة القروض.
  - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.
- لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في:
  - إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.
  - عصنة البنك (تقوية تنافسيته).
  - احترافية العاملين.
  - تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
  - تطهير وتحسين الوضعية المالية.
- أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:
  - من بين أهم أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:

<sup>1</sup> لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة - رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، ص 107.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تحسين نوعية الخدمات.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.
- بغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوهه إلى صيانة وترميم ممتلكاته.
- وتطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:
  - رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين.
  - بتوسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.
  - التسيير الصارم لخزينة البنك سواءا بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**
- تماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:
  - تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.
  - إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
  - تطوير شبكته ومعاملته النقدية باستحداث بطاقة القرض.
  - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
  - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكافئ الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

نوجز المشوار التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في ثلاثة مراحل:

#### المرحلة الأولى: ما بين 1982 - 1990<sup>1</sup>

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية إلا أنّ دوره لم يكن فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا.

#### المرحلة الثانية: (1991-1999)

بموجب صدور قانون النقد والقرض 90/10 الذي ينص على نهاية فترة التخصص وبداية فترة التوسع والانفتاح وككل البنوك استطاع أن يدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية هذه المرحلة من أوسع أبوابها بإدخال تكنولوجيا المعلوماتية، والتوسع في مجالات لأجلها وهي النشاط الاقتصادي والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دون نسيانه لمهنته الأساسية التي خلق لأجلها وهي القطاع الفلاحي. أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن إضافة إلى إدخال عمليات الفحص السلبي traitement - 1 t الذي يسمح لنا بفحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي. حيث تميزت هذه المرحلة ب:<sup>2</sup>

**1991:** تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية وهو عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين

<sup>1</sup> بنوسعد زينة وجميل عبد الجليل، موضوع المداخلة: "واقع تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل ذلك" حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR BANQUE - الملحق الوطني: "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة بشار الجزائر 2005.

<sup>2</sup> أرشيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف... الخ، وذلك لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

**1992:** تم وضع نظام "Sybu"<sup>1</sup> يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى T 1 traitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية ( تسيير القروض تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات الفحص عن بعد لحسابات الزبائن إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

**1993:** الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية وشبائك البنك.

**1994:** بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

**1996:** إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

**1998:** بدء العمل ببطاقة السر ما بين البنوك (CIB).

### المرحلة الثالثة: (2000 - 2006):

خلال هذه المرحلة اعتمد البنك على برنامج خماسي أي تطبيقه يكون على مدى خمس سنوات وذلك من خلال عصرنة البنك وتحسين أداءه، وتطوير منتجاته وخدماته، إضافة إلى إدخاله للتكنولوجيا الحديثة في معاملته المصرفية. وكل هذا من أجل مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل تلبية أكبر قدر من حاجات ورغبات العملاء خاصة أنها عرفت هي الأخرى تنوعا وتعددا وكذا دخول البنك ميدان العالمية، حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية على وجه الخصوص مجال الاستثمار محط أنظار رجال الأعمال ويفضل هذا التطور تم إنجاز عدة مشاريع أهمها:

**2000:** القيام بما يسمى بعملية التشخيص أي فحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف للسياسة والأداء المنتهج، وإنجاز مخطط تسوية بالاعتماد على المعايير الدولية في المجال البنكي.

**2001:** قام بالتطهير المالي والحسابي لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المالية، والعمل على تقليل الوقت بتحقيق الإجراءات الإدارية والتقنية وذلك لتحقيق رضا الزبون، وإدخال نظم جديدة في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

<sup>1</sup>شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة (Système bancaire universel)



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

وتحقيق مشروع البنك الجالس<sup>1</sup> ( la banque assise ) مع الخدمات المشخصة les service personnalise ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة).

**2002:** تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

**2003:** إدخال نظام ( SYRAT ) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء

إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.<sup>2</sup>

كما قام بتأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.<sup>3</sup>

**2004:** تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية les guichets automatiques des billets

GAB المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك

SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

كما قام البنك بإدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية حيث تقوم على نقل الشيك

عبر الصورة، حيث أصبح تحصيل الشيك في وقت قصير بعدما كان تحصيله يستغرق 15 يوما، وهذا

يعتبر إنجاز عظيم في السوق المصرفي الجزائري.

**2006:** في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية t 1 compensation, t 1 des chques, وفي

سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ t 1 des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية

في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك بدر

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد أخذ بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح

القروض، ويضم:

#### – المديريات الجهوية للاستغلال ما كان يعرف بالفروع les succursales:

بموجب التنظيم الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مطلع عام 2004 تحولت هذه الفروع إلى ما

يسمى بالمجموعات الجهوية للاستغلال (G.R.E) Groupes R gionaux d'Exploitations، حيث

يبلغ عددها 41 حاليا.

<sup>1</sup> تلبية كل حاجيات العميل من قبل مصرفي واحد دون اللجوء إلى التنقل من مكتب إلى مكتب ومن شبك إلى آخر تقاديا لهدر الوقت وإكساب البنك لوجه جديد ولسمعة لائقة تم تطبيق فعلا في 09/09/2001 في الوكالة العامة (عميروش).

<sup>2</sup> A.sahi, conseil économique et social, Badr info no36-37, décembre 2003, Alger : 15.

<sup>3</sup> Badr info n°33, mars -avril 2003, Alger, p:17.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

- مديريات ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الجدول رقم 01: يوضح مديريات ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الولاية	المديرية (GRE)	الوكالات
أدرار	أدرار (001)	أدرار، تميمون، رقان، أولف
الشلف	الشلف (002)	الشلف تنس، بوقادير واد فودة عين ميران الكريمة، بوزاغية، الشلف (B).
عين الدفلة	عين الدفلة (050)	عين الدفلة، العطف، خميس مليانة، مليانة، جندل، العبادية، العامرة، بومدفع، خميس مليانة، عين مدحي.
الأغواط / غرداية	الأغواط (003)	عين مهدي بريان غرداية القولية، أولف، الأغواط، مثللي، القرارة
أم البواقي / خنشلة	أم البواقي (004)	عين ميله، أم البواقي، عين البيضاء، خنشلة، مسكيانة، سوق نعمان، عين فكرون، قيس، ششار، كريم
باتنة	باتنة (005)	باتنة، مروانة، أريس، المدهر، نقاوس عين متوتة بريكة، باتنة "II"، باتنة "III".
بجاية	بجاية (006)	بجاية، أقبو، أميزور، خراطة، بجاية، سيدي عابش، تازملت، سدوك، أقاس، أوزلاقان.
بسكرة / الواد	بسكرة (007)	واد جلال، الواد، تولقة، سيدي عقبة، جماع، المغاير، بسكرة، قمار، دبيلة.
بشار / تندوف	بشار (008)	العبادلة، بني عباس بشار، تندوف، بني ونيف.
البلدية	البلدية (009)	البلدية، مفتاح، بوقاير العفرون لرباح، موزاية، بوقارة، البلدية "II".
البويرة	البويرة (010)	صور الغزلان، عين بسام البويرة، الأخرسية، مشدالة، القادرية، نراع البرج.
الجزائر غرب	الجزائر غرب (011)	الرغاية، الكاليتوس، الروبية، زموري، الجزائر، عين طاية، بودواو.
تبسة	تبسة (012)	الشرية، تبسة، الوزنة، بير العاتر، الماء الأبيض، تبسة، العوينات.
تلمسان	تلمسان (013)	الغزوات، تلمسان، سبدو نضرومة واد، ميمون، رمشي مغنية، تلمسان، الحناية.
تيارت/تسمسليت	تيارت (014)	تيارت، رحاوية فرندة تسمسليت مهدية سوفر قصر الشلالة ثنية الهاد، تاخمارت، مديسة، لرجم
تيزي وزو	تيزي وزو (015)	عزازقة، لرباح ناض إيرادن، عين الحمام تيزي وزو (الوكالة)، تقررت، أرفون، تيزي راشد.
الجلفة	الجلفة (017)	الجلفة عين وسارة حاسي بحباح، مسعد، بيرين.
جيجل	جيجل (018)	ميلية، طاهير، جيجل (الوكالة)، تقرت، العوانة.
سطيف	سطيف (019)	البقعة، عين الكبيرة، العلمة سطيف (الوكالة)، عين عزال عين أولمان، بوعداس، بني أورتيلان، بني عزيز، سطيف غرب، عين أرناط.
سعيدة/ النعامة/البيض	سعيدة (020)	سعيدة، مشرية، عين الصفراء، البيض، بوقطب عين الحجر البيوض سيد الشيخ، الحساسنة.
سكيكدة	سكيكدة (021)	سكيكدة، كولو، عزابة، الحروش، بني أولبان، تمالوس سكيكدة "II"، رمضان جمال
سيدي بلعباس	سيدي بلعباس (022)	سيدي بلعباس، سيدي حمادوش، بني باديس، تلاغ، بوخنفيس، سفيزف، الأمير عبد القادر، صوريا، بن ديمرد، سيدي لحسن
عنابة	عنابة (023)	عنابة، الحجار، الحطاب، برحال.
قالمة/سوق أهراس	قالمة (024)	عين مخلوف، سوق أهراس "B"، سدراتة، واد زناتي، بوشقوف، قالمة سوق أهراس، مادوروش، ثورة.
قسنطينة	قسنطينة (025)	زيغود يوسف، قسنطينة، الحروب، عين عبيد الأمير عبد القادر، بالم.
المدية	المدية (026)	المدية، تابلات بني سليمان، قصر البخاري، البرواقية، العومرية، عين بوسيف.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

مستغانم	مستغانم (027)	مستغانم، سيدي لخضر، عين تدلس، بوغيرات
المسيلة	المسيلة (028)	المسيلة، سيدي عيسى، بوسعادة، عين المالح، حمام دلاع.
معسكر	معسكر (029)	معسكر، المحمدية، تغنيف، عين فكران، سيق، غريس.
ورقلة/ إليزي/تمنراست	ورقلة (030)	تمنراست، عين صالح، حاسي مسعود، جنات، الحجيرة، ورقلة، توقرت، إليزي، طيبة.
وهران	وهران (031)	وهران، وهران "B"، بطيوة، بوتليليس قديل عين الترك، ابن رشد، زبانة.
برج بوعريرج	برج بوعريرج (034)	برج بوعريرج، رأس الواد، المجانة
تيزازة	تيزازة (042)	الحجوط، بوسماعيل القولية شرشال، حمر العين، تيزازة.
عين الدفلة		عين الدفلة العطاف، الخميس مليانة جندل العبادية، العمرة، بومدفع، الخميس II
عين تموشنت	عين تموشنت (051)	بني صاف، بوججر، المالح العامرية، عين تموشنت.
غليزان	غليزان (052)	واد رهيو، غليزان مازونة زمورة، عمي موسى، يلال.
بومرداس	بومرداس (053)	دلس، برج منايل، برج منايل II، زموري الناصرية، بوداوا، خميس الخشنة.
الجزائر وسط	الجزائر وسط (054)	بئر مراد رايس، الأبيار، الوكالة « M »، القبة الحراش، بئر خادم سعيد حمان، حسين داي، سعيد حمدين، بولوعين، القبة II (بئر مراد رايس).
ميلة	ميلة (055)	ميلة، قرارم، واد العثمانية، تلاغمة، تاجنانت.
الجزائر شرق	الجزائر شرق (056)	عين البنيان، الدويرة، الشارقة، زرالدة، دالي براهيم، الشارقة
الطارف	الطارف (057)	القالة البساس، الدين، بن مهدي، الطارف، بوججار.
الوكالة الرئيسية عميروش	عميروش (060)	الوكالة الرئيسية عميروش.

Source: Banque de l'agriculture et développement rural, ANNUAIRE, 2006-2007.

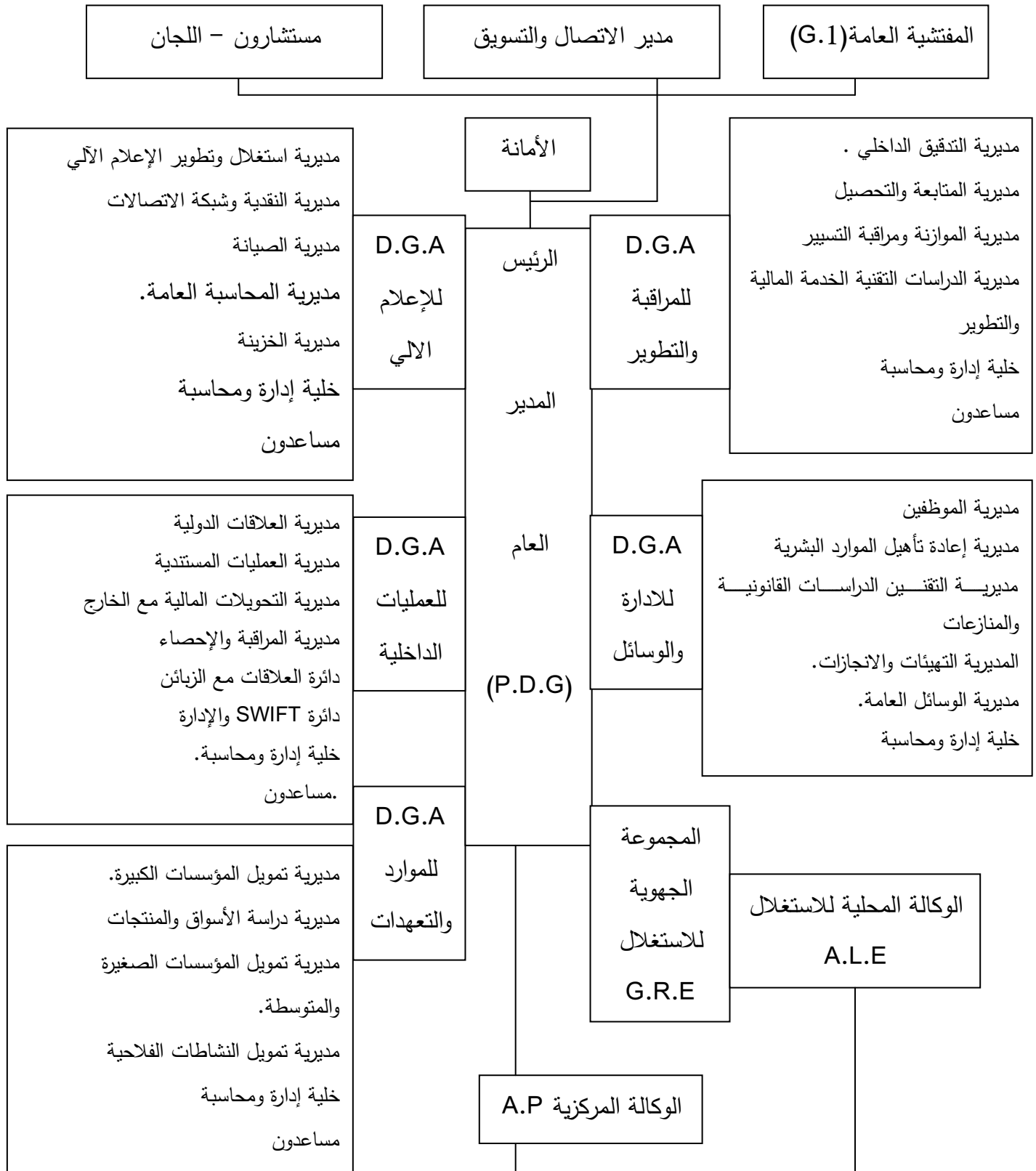
### الوكالات البنكية :les agences bancaires

وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجموعات الجهوية للاستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري، يبلغ عددها حاليا حوالي 300 وكالة، وتعتبر خلية الرقابة القاعدية لاستغلال البنك وينحصر عملها في تلبية حاجات عملائها، وتحقيق العمليات البنكية للعملاء المحليين في أحسن الظروف.

يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يبينه الشكل التالي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، ص: 110.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

### أنواع التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لأجل تحقيق سياساته واستراتيجياته وأهدافه المسطرة ملزم ومجبر بالتخطيط الجيد والمحكم لجميع موارده المادية والبشرية. وذلك من خلال تنظيمها التنسيق الجيد بينها من خلال هيكل تنظيمي ملائم يخدم مصالح المصرف ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فنجد شكلين للتنظيم داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد تنظيم مركزي وآخر غير مركزي.

### التنظيم المركزي: ويضم هذا النوع من التنظيم:

- مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G).
- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب ما بينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

حيث تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل.
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير.
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق.
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية.
- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات.
- مديرية الاتصال والتسويق.

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه يعتمد على تنظيم لا مركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

التنظيم اللامركزي: ويضم هذا التنظيم:

### المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E):

التي تتولى مهمة تنظيم تنشيط مساعدة مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال. الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E):

تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال. تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

### الوظيفة التسويقية في لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

في أواخر سنة 1993، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك، تضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة الموارد، مصلحة الميزانية ومصلحة الاتصال، وفي أواخر سنة 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، أما في أواخر 1996 خضعت مديرية التسويق والتنمية إلى تغيير آخر وأصبحت تشرف بالإضافة إلى المصالح الثلاثة سابقة الذكر على مصالح التالية:

### مصلحة الموارد: وتقوم بالمهام التالية:

– القيام بدراسات السوق قصد التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من ناحية المنتجات والخدمات المصرفية.

– المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

– وضع برامج إنشاء فروع ووكالات وفقا لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة.

– تصميم منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

### مصلحة النقدية

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هو الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك، إضافة إلى قيامها بالمهام التالية:

- مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب والدفع".
- تقديم المساعدة للوكالات.
- مراقبة مدى احترام مستعملي "بطاقة السحب والدفع" لشروط الاستعمال.

### مصلحة الميزانية: يتمثل دورها فيما يلي:

- إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهيكل التنظيمية.
- دراسة وتحليل جميع طلبات التعديل لميزانية الشبكة والهيكل المركزية.
- تزويد البنك بالمعلومات التي يحتاجها.

للإشارة فقد أوكل لمديرية التسويق والتنمية القيام بالمهام التالية:

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية.
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.
- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.

وأصبحت تسمى مديرية التسويق والاتصال في سنة 1998 حيث يشرف عليها مدير مركزي وتضم ثلاثة مديريات هي: نيابة مديرية الاتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد ونيابة مديرية الميزانية، ولقد أوكل لها القيام بالمهام التالية:

- تحقيق الأهداف العامة للبنك وخاصة بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي.
- إعلام مختلف وكالات البنك بتعليمات المديرية العامة والعمل على التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته.
- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين.
- إصدار وتوزيع نشرة البنك.
- متابعة جمع الموارد.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

---

– التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته.

أما في سنة 2001 ومن أجل مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة وانفتاح السوق المصرفي، فقد تم إعادة تنظيم هيكل البنك وأدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير والتي أصبحت تضم خمسة مديريات وهي: مديرية الدراسات التقنية المالية والتطوير مديرية التسويق والاتصال مديرية التدقيق الداخلي، مديرية المتابعة والتحصيل، مديرية الميزانية ومراقبة التسيير.



### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

تتمحور الدراسة بشكل أساسي في هذا المبحث على دراسة و تحليل دور الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية ، حيث تم تحديد الطريقة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال وصف فقرات الاستبيان و الصدق البنائي له و الأساليب الإحصائية.

#### المطلب الأول: الأساليب والادوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامتا الطالبتان بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطلبة في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- إختبار F T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

#### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

##### أولاً: تحديد عينة الدراسة.

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية بميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 60 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد أعيد منها 50 استبيان بنسبة الاسترجاع %83.3 والعينة ممثلة أساساً من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

### ثانياً: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاوَر وأبعاد استبيان الدراسة:  
يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية وهو يتكون من ثلاث مجالات هم:

- المجال الأول: البطاقات الالكترونية والصراف الآلي ويتكون من 07 فقرات؛
- المجال الثاني: الصيرفة عبر الهاتف النقال ويتكون من 05 فقرات؛
- المجال الثالث: الصيرفة عبر شبكة الانترنت ويتكون من 07 فقرات؛

المحور الثالث: وهو خاص بالميزة التنافسية في البنوك التجارية:

- ويتكون من 13 فقرة ؛

### المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضاً قوة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

**جدول رقم 02: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان**

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	البطاقات الالكترونية والصراف الآلي	07	0.877	0.733
02	الصيرفة عبر الهاتف النقال	05	0.810	0.801
03	الصيرفة عبر شبكة الانترنت	07	0.831	0.764
04	الميزة التنافسية	13	0.805	0.737
	كل فقرات الاستبيان	32	0.845	0.752

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضاً للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

### جدول رقم 03: معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي

إرتباط بين كل محور ومجال الكلي لفقرات الخدمات المالية الرقمية				
المتغير	البطاقات الالكترونية والصراف الآلي	الصيرفة عبر الهاتف النقال	الصيرفة عبر شبكة الانترنت	
الخدمات المالية الرقمية	معامل إرتباط بيرسون	0.665	0.786	0.756
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000
	عدد العينة	50	50	50

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات إرتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05.

### المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاو الدراسة

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها و تحليلها سواء لخصائص العينة أو المتوسطات الحسابية و من خلالها نحاول الوصول الى الهدف المنشود من هذه الدراسة و ذلك بمعالجة البيانات التي تضمنها الاستبيان، بإعداد جدول توزيعي تكراري لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية .

#### المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 04: خصائص أفراد عينة الدراسة

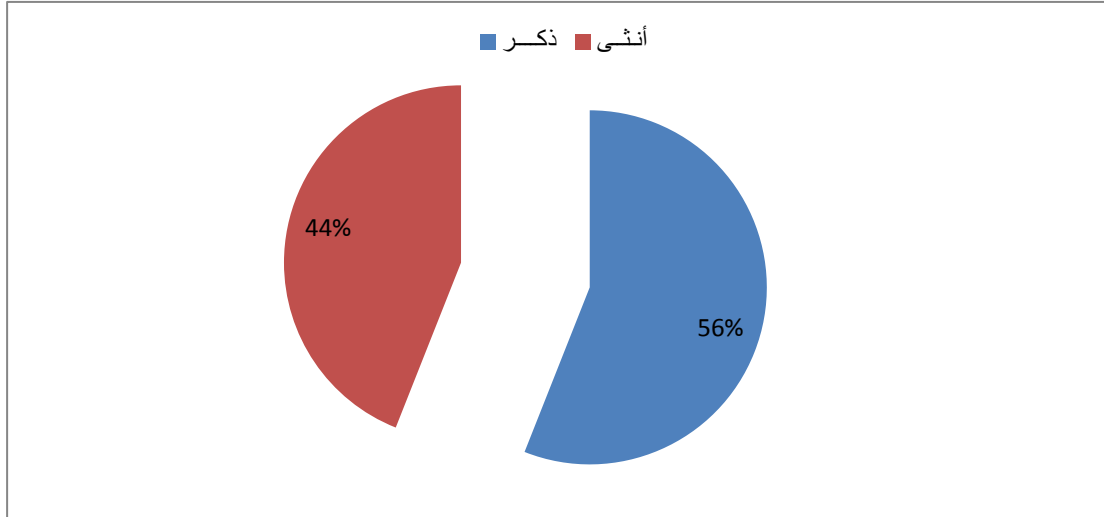
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	28	56%
	أنثى	22	44%
العمر	أقل من 30 سنة	12	24%
	31-40 سنة	16	32%
	41-50 سنة	09	18%
	أكثر من 50 سنة	13	26%
المؤهل العلمي	متوسط	08	16%
	ثانوي	09	18%
	جامعي	28	56%
	ماجستير	05	10%
	دكتوراه	00	00%
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	04	08%
	من 5 الى 10 سنوات	15	30%
	من 11 الى 15 سنة	13	26%
	من 16 الى 20 سنة	16	32%
	أكثر 20 سنة	02	04%

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

أولاً: حسب متغير الجنس.

شكل رقم 06: توزيع متغير الجنس



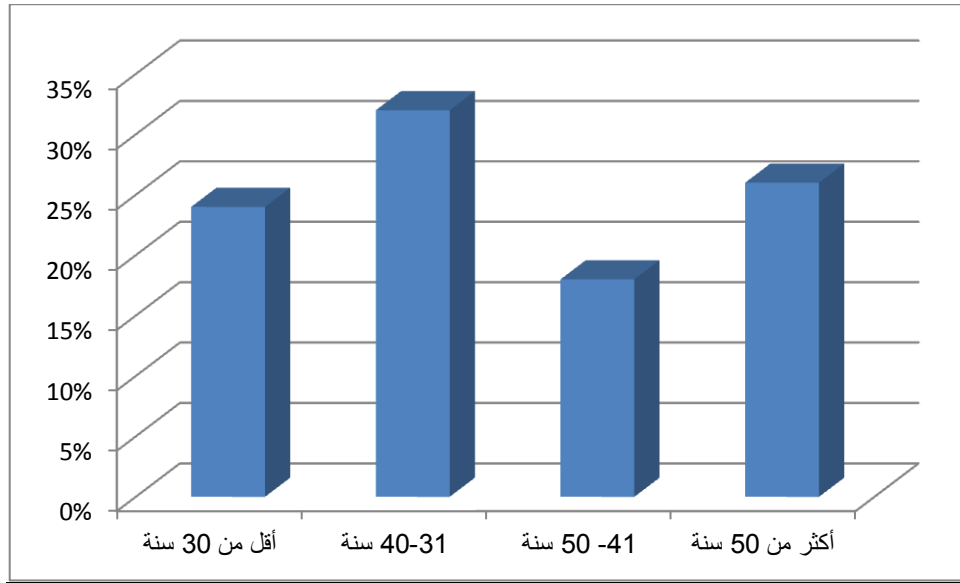
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 56% في مقابل 44% من أفراد العينة اناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنوك عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل المصرفي التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا نشاط.

ثانياً: حسب متغير العمر.

شكل رقم 07: توزيع متغير العمر

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

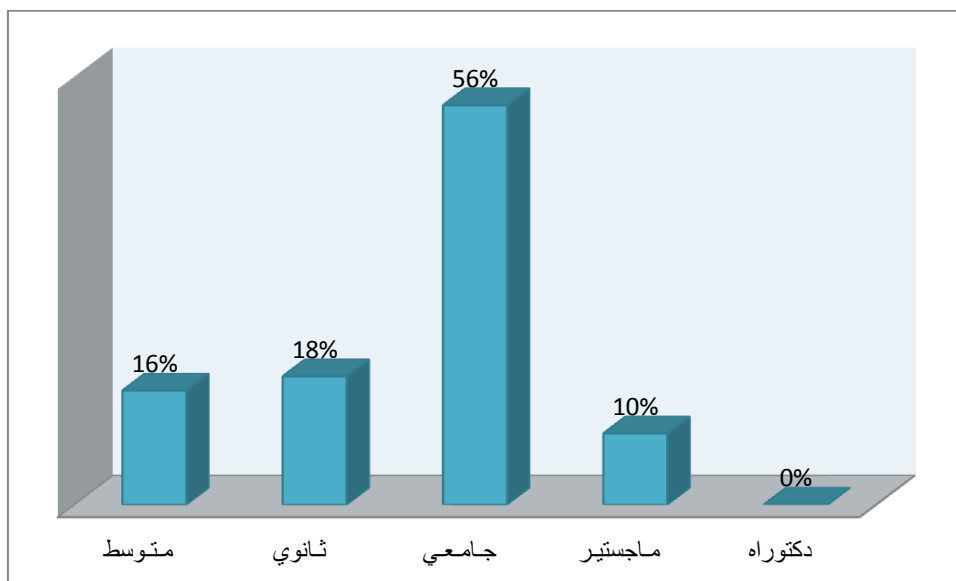


### المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [أقل من 30] 24%، ثم الفئة الثانية [31-40] بنسبة 32% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثالثة [50-41] بنسبة 18%، وفي الأخير تأتي الفئة الرابعة [أكثر من 50] بنسبة 26%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنوك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلاً.

أ- حسب متغير المستوى التعليمي:

### شكل رقم 08: توزيع المستوى التعليمي



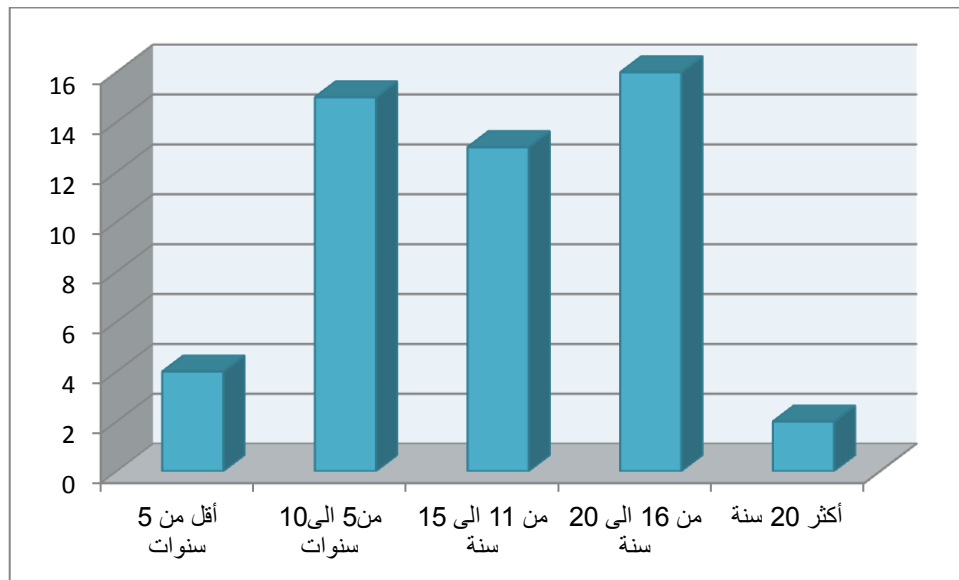
## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

### المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنوك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض لمبحوثين مستواهم التعليم متوسط وهي أقل نسبة 16% ومستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 18% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، ثم تأتي في المراتب الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا ماجستير بنسبة 10% ، كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية وكذلك على ميزتها التنافسية.

### ثالثا: حسب متغير الخبرة الوظيفية.

#### شكل رقم 09: توزيع الخبرة الوظيفية



### المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل البنكي فإن الفئة الرابعة [16-20] في المرتبة الأولى بنسبة 32% وهي متقاربة مع الفئة الثانية [5 - 10] بنسبة 30%، ثم تلتها الفئة الثالثة [11-15] بنسبة



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

26%، ثم تليها الفئة الاولى [أقل من 5] بنسبة 8%، وفي الأخير جاءت الفئة [أكثر من 20] بنسبة 4%، كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل البنكي لأفراد العينة.

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية.

#### أولاً: مقياس ليكارت الخماسي.

قبل التطرق الى تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية سيتم التتطرق الى مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم 05: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماماً

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 06: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، اصدار 24، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البطاقات الالكترونية والصراف الآلي

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البطاقات الالكترونية والصراف الآلي.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 07: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات

### البطاقات الالكترونية والصراف الآلي

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	إتجاه العبرة
			05	04	03	02	01				
01	تقديم تسهيلات ائتمانية من خلال البطاقات الالكترونية تساعد البنك في جذب عملاء جدد	العدد	1	3	5	17	24	4,2	0.846	4	موافق تماما
		النسبة	2%	6%	10%	34%	48%				
02	البطاقات الالكترونية تساهم في سهولة الاتصال بين الدائن والمدين	العدد	0	17	8	4	21	4,52	1.080	1	موافق تماما
		النسبة	0%	34%	16%	8%	42%				
03	التنوع في البطاقات المصرفية يساهم في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين	العدد	02	03	10	21	14	3,84	1.121	6	موافق
		النسبة	0%	34%	16%	8%	42%				
04	أجهزة الصراف الآلي تقلل من طوابير الإنتظار في البنك	العدد	00	03	5	17	25	4,28	0.754	3	موافق تماما
		النسبة	0%	6%	10%	34%	50%				
05	التوزيع الجغرافي لأجهزة الصراف الآلي تساعد على تسهيل وتقديم الخدمة للعملاء	العدد	00	05	7	14	24	4,14	1.103	5	موافق
		النسبة	0%	10%	14%	28%	48%				
06	أجهزة الصراف الآلي تعمل باستمرار ولا تعاني من مشكل تكرر الاعطال	العدد	00	08	00	11	31	4,3	0.742	2	موافق تماما
		النسبة	0%	16%	0%	22%	62%				
07	المبلغ المسموح به في حالة السحب عبر الصراف الآلي كاف جدا	العدد	0	7	0	11	32	3,53	1.150	7	موافق
		النسبة	0%	14%	0%	22%	64%				
			إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى البطاقات الالكترونية والصراف الآلي					4.115	0.355	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 07 أن إجابات عينة الدراسة بلغ متوسطها الحسابي بـ 4.115 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك البطاقات الالكترونية والصراف الآلي، ويبين كذلك الانحراف المعياري

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

المقدر بـ0.355 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال البطاقات الالكترونية والصراف الآلي، وتمت معالجة هذا عن طريق سبعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.52 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.08 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس البطاقات الالكترونية تساهم في سهولة الاتصال بين الدائن والمدين، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.3 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.742 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس على تشجيع البنك الموظفين على تأكد من وجود البطاقات الالكترونية والصراف الآلي قبل بدأ بأي عمل وهذا عائد الى تخوف من وقوع أخطاء، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.28 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.754 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس على أن البنك أجهزة الصراف الآلي تقلل من طوابير الإنتظار في البنك، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (1) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.2 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.846 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما التي أكدت نية البنك تقديم تسهيلات ائتمانية من خلال البطاقات الالكترونية تساعد البنك في جذب عملاء جدد، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.14 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.103 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما أي التوزيع الجغرافي لأجهزة الصراف الآلي تساعد على تسهيل وتقديم الخدمة للعملاء، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.84 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.121 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث أن التتبع في البطاقات المصرفية يساهم في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجاءت في المرتبة السابعة والاخيرة الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.53 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.150 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن البنك يتضمن المبلغ المسموح به في حالة السحب عبر الصراف الآلي كاف جدا.

### ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصيرفة عبر الهاتف النقال.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 08: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصيرفة عبر

الهاتف النقال

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	يستعمل البنك الهاتف النقال كأداة للتعريف بالخدمات البنكية وتسويق منتجاتها الجديدة	العدد	03	06	09	20	12	3.64	1.038	2	موافق
		النسبة	6%	12%	18%	40%	24%				
02	يتم ارسال قائمة الحركات لحساب العملاء من خلال الهاتف	العدد	02	10	19	16	03	3.16	1.048	5	موافق الى حد ما
		النسبة	4%	20%	38%	32%	6%				
03	يوجد تسويق لبرامج البنك عن طريق الرسائل النصية القصيرة البرامج التسويقية للبنك من خلال الرسائل النصية القصيرة sms	العدد	04	08	07	17	14	3.58	1.100	4	موافق
		النسبة	8%	16%	14%	34%	28%				
04	يمكن البنك تقديم الخدمات البنكية عبر الهاتف	العدد	02	10	19	16	03	3.62	1.126	3	موافق
		النسبة	8%	12%	28%	14%	38%				
05	تمكن الصيرفة الهاتفية للزبائن التخلص من الانتظار والتعامل مع البنك بشكل مباشر	العدد	03	08	10	11	18	3.66	1.266	1	موافق
		النسبة	6%	16%	20%	22%	36%				
إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال											
							3.532	0.488	موافق		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 8 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.532 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك باستطاعتها الصيرفة عبر الهاتف النقال، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.488 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الصيرفة عبر الهاتف النقال، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.66 وانحراف معياري يقدر بـ 1.266 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مستوى تمكن الصيرفة الهاتفية للزبائن التخلص من الانتظار والتعامل مع البنك بشكل مباشر، وجاءت

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ 1.038 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن البنك يستعمل الهاتف النقال كأداة للتعريف بالخدمات البنكية وتسويق منتجاتها الجديدة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.62 وانحراف معياري يقدر بـ 1.126 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ليست بالعالية مما يعكس على أنه يمكن البنك تقديم الخدمات البنكية عبر الهاتف، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (3) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.58 وانحراف معياري يقدر بـ 1.100 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت أنه يوجد تسويق لبرامج البنك عن طريق الرسائل النصية القصيرة البرامج التسويقية للبنك من خلال الرسائل النصية القصيرة SMS، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.16 وانحراف معياري يقدر بـ 1.048 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ضعيفة أي أنه يتم ارسال قائمة الحركات لحساب العملاء من خلال الهاتف.

### ثالثاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بمستوى الصيرفة عبر شبكة الانترنت

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصيرفة عبر شبكة الانترنت.

جدول رقم 09: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصيرفة

#### عبر شبكة الانترنت

الرقم	الفقرات	المقيا س	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	الموقع الالكتروني للبنك موقع معلوماتي (يقدم معلومات عامة عن البنك وخدماته)	العدد	00	09	11	15	15	3,72	0.941	2	موافق
		النسبة	0%	18%	22%	30%	30%				
02	الموقع الالكتروني للبنك موقع اتصالي (يسمح للعميل بتقديم اقتراحات أو تعبئة الطلبات أو النماذج على الخط)	العدد	08	05	04	15	18	3,6	1.218	3	موافق
		النسبة	16%	10%	8%	30%	36%				
03	الموقع الالكتروني للبنك موقع تبادلي	العدد	11	07	10	18	04	2,94	0.979	5	موافق

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

				8%	36%	20%	14%	22%	النسبة	(يسمح للزبون بالولوج لحساباته وادارتها عن بعد)
موافق الى حد ما	7	1.216	2,84	09	09	07	15	10	العدد	الموقع الالكتروني للبنك مصمم بطريقة واضحة مما يسهل استعماله من طرف العملاء
				18%	18%	14%	30%	20%	النسبة	
موافق	1	0.988	3,78	12	22	09	07	00	العدد	الموقع الالكتروني للبنك يتمتع بنظم حماية كافية مما أشعر العملاء بالامان
				24%	44%	18%	14%	0%	النسبة	
موافق	4	0.946	3,56	09	22	07	12	00	العدد	التعامل مع البنك من خلال الانترنت يشعر العميل بالارتياح والطمأنينة
				18%	44%	14%	24%	0%	النسبة	
موافق الى حد ما	6	0.827	2,88	08	11	08	13	10	العدد	إستجابة البنك لإستفسارات العملاء من خلال الانترنت بسرعة يحافظ على العملاء
				16%	22%	16%	26%	20%	النسبة	
موافق إلى حد ما			0.369	3.331	إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى الصيرفة عبر شبكة الانترنت					

### المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.331، يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك لها القدرة الصيرفة عبر شبكة الانترنت، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.369 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الصيرفة عبر شبكة الانترنت، وتمت معالجة هذا عن طريق سبعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.78 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.988 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أن الموقع الالكتروني للبنك يتمتع بنظم حماية كافية مما أشعر العملاء بالامان، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.72 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.941 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن الموقع الالكتروني للبنك موقع معلوماتي (يقدم معلومات عامة عن البنك وخدماته)، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.6 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.218 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان الموقع الالكتروني للبنك موقع اتصالي (يسمح للعميل بتقديم اقتراحات أو تعبئة الطلبات أو النماذج على الخط)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (06) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.56

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

وإنحراف معياري يقدر بـ 0.946 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي تأكدت بنية إستجابة البنك لإستفسارات العملاء من خلال الانترنت بسرعة يحافظ على العملاء، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (03) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.94 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.979 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث ان الموقع الالكتروني للبنك موقع تبادلي (يسمح للزبون بالولوج لحساباته وادارتها عن بعد)، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (07) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.827 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما وهذا ما يدل على أن إستجابة البنك لإستفسارات العملاء من خلال الانترنت بسرعة ويحافظ على العملاء، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.84 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.216، وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما وهذا راجع الى التعامل مع البنك من خلال الانترنت يشعر العميل بالارتياح والطمأنينة.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بالخدمات المالية الرقمية كالآتي:

### جدول رقم 10: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالخدمات المالية الرقمية

البعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
مستوى البطاقات الالكترونية والصراف الآلي	4.115	0.355	1	موافق
مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال	3.532	0.488	2	موافق
مستوى الصيرفة عبر شبكة الانترنت	3.331	0.369	3	موافق الى حد ما
إجمالي المحور	3.659	0.182	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور بالخدمات المالية الرقمية حقق المتوسط الحسابي قدره 3.659 وإنحراف المعياري قدره 0.182 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى مستوى البطاقات الالكترونية



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

والصراف الآلي في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال وفي المرتبة الأخيرة جاءت مستوى الصيرفة عبر شبكة الانترنت.

### المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية في البنوك التجارية

#### أولاً: تحليل فقرات الميزة التنافسية في البنوك التجارية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الميزة التنافسية في البنوك التجارية:

جدول رقم 11: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات

#### الميزة التنافسية في البنوك التجارية

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	الخدمات المالية الرقمية تعمل على تخفيض المصاريف الإدارية (المعاملات الورقية)	العدد	10	08	07	15	10	2,86	1.045	13	موافق الى حد ما
		النسبة	20%	16%	14%	30%	20%				
02	الخدمات المالية الرقمية تعمل على تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للعميل	العدد	20	15	04	05	06	3,76	1.235	9	موافق
		النسبة	40%	30%	8%	10%	12%				
03	إستخدام البنك للرسائل النصية sms بالمجان يساهم غي جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين نظرا لإتخفاض التكلفة	العدد	18	13	06	08	05	3,62	1.285	11	موافق
		النسبة	36%	26%	12%	16%	10%				
04	ساهم الإنتشار الواسع للأنترنت وتكلفتها المنخفضة في توسيع استعمال هذه الخدمة من طرف العملاء	العدد	15	20	10	05	00	3,9	1.138	4	موافق
		النسبة	30%	40%	20%	10%	0%				
05	تكلفة المعاملات المالية ( سحب،إيداع) عن طريق المواصلات الإلكترونية أقل منها لو	العدد	23	07	10	06	04	3,78	1.123	8	موافق
		النسبة	46%	14%	20%	12%	8%				

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

				%	%	%	%			كانت تقليدية	
موافق	7	1.162	3,8	19	16	03	10	02	العدد	البنك افكار ابداعية للعاملين والتي تفيد الخدمات المميزة للعملاء	06
				38%	32%	6%	20%	4%	النسبة		
موافق	3	0.979	4,1	26	11	08	02	03	العدد	خدمات البنك ومنتجاته مصممة حسب احتياجات العملاء المستمرة.	07
				52%	22%	16%	4%	6%	النسبة		
موافق تماما	2	1.216	4,2	24	17	5	3	1	العدد	يملك البنك امكانيات وقدرات تميزه عن منافسيه.	08
				48%	34%	10%	6%	2%	النسبة		
موافق	6	0.841	3,8	19	16	03	10	02	العدد	هناك حرص حقيقي من قبل العاملين لتقديم خدمات مميزة للعملاء.	09
				38%	32%	6%	20%	4%	النسبة		
موافق تماما	1	0.952	4,2	23	20	03	02	02	العدد	يسعى البنك لتقديم خدمات مستحدثة مما ساعده على كسب عملاء جدد.	10
				46%	40%	6%	4%	4%	النسبة		
موافق	5	0.966	3,88	14	20	08	07	06	العدد	يعمل البنك على تطوير خدماته بناء على رغبات زبائنه.	11
				28%	40%	16%	14%	12%	النسبة		
موافق	12	1.001	3,6	18	15	04	05	08	العدد	الابداع في تقديم الخدمات المالية الرقمية يساهم في تحقيق ولاء العملاء	12
				36%	30%	8%	10%	16%	النسبة		
موافق	10	0.945	3,66	18	11	10	08	03	العدد	البنك يقدم خدمات الكترونية متميزة مقارنة مع البنوك المنافسة.	13
				36%	22%	20%	16%	6%	النسبة		
موافق		1.068	3,78	إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى الميزة التنافسية في البنوك التجارية							

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

يبين الجدول رقم 11 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.78 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك الميزة التنافسية في البنوك التجارية، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 1.068 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التطبيق بمستوى الميزة التنافسية في البنوك التجارية، وتمت معالجة هذا عن طريق 13 عبارة، حيث جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.2 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.952 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس مستوى مساهمت البنك لتقديم خدمات مستحدثة مما ساعده على كسب عملاء جدد، وهذا ما تعززه الفقرة (8) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4,2 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.216 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما والتي تبين مدى امتلاك البنك امكانيات وقدرات تميزه عن منافسيه، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4,1 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.979 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يدل على خدمات البنك ومنتجاته مصممة حسب احتياجات العملاء المستمرة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3,9 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.138 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث الإنتشار الواسع للأنترنت وتكلفتها المنخفضة في توسيع استعمال هذه الخدمة من طرف العملاء، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (11) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.88 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.966 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث جاء أن البنك يعمل على تطوير خدماته بناء على رغبات زبائنه، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (9) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.8 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.841 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهذا ما يدل على أن هناك حرص حقيقي من قبل العاملين لتقديم خدمات مميزة للعملاء، في المرتبة الخيرة الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2,86 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.045 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما مما يدل على أن الخدمات المالية الرقمية تعمل الى حد ما على تخفيض المصاريف الإدارية (المعاملات الورقية).

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

من أجل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، وسوف يتم توضيحها كالاتي:

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov)، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

-  $H_0$ : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

-  $H_1$ : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 12: إختبار K-S لتوزيع البيانات

عدد العينة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	الميزة التنافسية
عدد العينة	50	50	50	50
مطلق	0.120	0.122	0.165	0.113
ايجابي	0.088	0.122	0.165	0.080
سلبي	0.120-	0.117-	0.140-	0.113-
قيمة اختبار K-S	1.402	1.021	1.034	1.402
مستوى المعنوية	0.390	0.249	6440.	0.390

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

من خلال الجدول رقم 12 يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:

- البعد الأول البطاقات الإلكترونية والصراف الآلي بلغت قيمة الاختبار 1.402 بمستوى دلالة بلغ 0.390 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : تتبع بيانات البعد الأول البطاقات الإلكترونية والصراف الآلي للتوزيع الطبيعي.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

- البعد الثاني الصيرفة عبر الهاتف النقال بلغت قيمة الاختبار 1.021 بمستوى دلالة بلغ 0.249 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : تتبع بيانات البعد الثاني الصيرفة عبر الهاتف النقال للتوزيع الطبيعي.

- البعد الثالث الصيرفة عبر شبكة الأنترنت بلغت قيمة الاختبار 1.034 بمستوى دلالة بلغ 0.446 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : تتبع بيانات البعد الثالث الصيرفة عبر شبكة الأنترنت للتوزيع الطبيعي.

- المتغير المستقل للميزة التنافسية بلغت قيمة الاختبار 1.402 بمستوى دلالة بلغ 0.390 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : تتبع لبيانات المتغير المستقل للميزة التنافسية للتوزيع الطبيعي.

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الإنحدار البسيط على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

### أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البطاقات الالكترونية والصراف الآلي والميزة التنافسية في البنوك التجارية.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 13: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط البطاقات الالكترونية والصراف الآلي والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	T	Sig
البطاقات الالكترونية والصراف الآلي	الميزة التنافسية	0.79	0.624	7.18	*0.00
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين البطاقات الالكترونية والصراف الآلي والميزة التنافسية بلغت 79% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 62.4% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 37.6% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=7.18$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين البطاقات الالكترونية والصراف الآلي والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل البطاقات الالكترونية والصراف الآلي والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

### ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 14 : ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال والميزة

### التنافسية

Sig	T	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	5.305	0.64	0.80	الميزة التنافسية	مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال
* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال والميزة التنافسية بلغت 80% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 64% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 36% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=5.305$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

### ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم 15: ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لتوليد المعرفة والميزة التنافسية

Sig	T	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
*0.00	7.46	0.592	0.77	الميزة التنافسية	الصيرفة عبر شبكة الانترنت
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين الصيرفة عبر شبكة الانترنت والميزة التنافسية بلغت 77% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 59.2% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 40.8% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=7.46$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين الصيرفة عبر شبكة الانترنت والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الصيرفة عبر شبكة الانترنت والمتغيرات التابع لميزة التنافسية



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم 16: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية

Sig	T	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
*0.00	11.256	0.624	0.79	البطاقات الالكترونية والصراف الآلي	الميزة التنافسية
		0.64	0.80	مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال	
		0.592	0.77	الصيرفة عبر شبكة الانترنت	
* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$		0.618	0,786	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين الخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية بلغت 78.6% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 61.8% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 38.2% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة  $T=11.256$  إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين الخدمات المالية الرقمية والميزة التنافسية، ونجد كذلك ان  $Sig=000$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الخدمات المالية الرقمية والمتغيرات التابع لميزة التنافسية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الخدمات المالية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية

---

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين الخدمات المالية الرقمية وخلق ميزة التنافسية

في البنوك التجارية

### خلاصة الفصل:

إن مما لمسناه في الفصل الرابع ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت بشكل عملي الخدمات المالية الرقمية كألية لتحسين الميزة التنافسية، ومن خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، من خلال الربط بين المتغيرات واستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث ظهر أن هناك علاقة ايجابية بين المتغيرين المستقلين الخدمات المالية الرقمية مع المتغير التابع الميزة التنافسية، فإنه من أجل خلق الميزة التنافسية يتطلب استعمال والتوجه نحو الخدمات المالية الرقمية وكذلك البنية التحتية لعملية الرقمنة من تكنولوجيا ووسائل، في حين قد تبقى بعض النتائج غير متوافقة مع واقع البنوك التجارية وهذا يعود لكون إستخدامات الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية هي في مراحلها الأولى. فآثارهما تبرز أكثر مع كثرة الإستعمال.

# الخاتمة العامة

تناولت دراستنا لموضوع الخدمات المالية الرقمية كألية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية حيث يمكن القول أنه تماشيا مع الاتجاهات العالمية الحديثة، برز موضوع الخدمات المالية الرقمية كأحد أهم الوسائل لكسب ميزة تنافسية، وأيضا كعلاج ناجح لكثير من المشاكل البنكية وعلى رأسها تدني الربحية وضعف القدرة التنافسية، ولا ريب في أن الإتجاه العام نحو تقديم خدمات مالية رقمية يهدف الى قيام كيانات بنكية قوية تستطيع المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي.

لقد بدأت البنوك في العالم تتسابق من أجل تقديم خدماتها بأحدث ما توصلت اليه تكنولوجيا المعلومات ذلك من خلال انشاء مواقع لها عبر شبكة الانترنت، تسمح للبنوك بتسوية أنشطتها وخدماتها المالية عبر شبكة الانترنت، حيث أن تكاليف انشاء موقع الكتروني منخفضة مقارنة بانشاء فرع لبنك، إضافة الى تقديم خدمات مالية من موقعه يساعد على امتلاك ميزة تنافسية تعزز مكانته التنافسية وتأهله الى مستوى المعاملات التجارية العالمية.

ونظرا لما قدمته الخدمات المالية الرقمية للاقتصاد العالمي حيث حاولت الجزائر النهوض باقتصادها من حالة الركود وكذا تطوير نظامها البنكي لمواكبة كل ما هو جديد في الخدمة المالية الرقمية، فقامت بإصلاحات جديدة وعديدة لانشاء بنية تحتية، تساعد البنوك العاملة على شبكة الانترنت في الجزائر من تقديم منتجاتها وخدماتها بسهولة، سرعة وبأمان لحماية عملائها، ولعل أبرزها بتعرض المنظومة البنكية الجزائرية في تقديم خدمات مالية رقمية بنفس الأسلوب في الدول المتقدمة، هو قلة الوعي لدى العملاء في ما يخص العمل الخدماتي الرقمي، حيث يحتاج الى وقت كبير ليرتقي الى مستوى الثقافة الرقمية اللازمة.

إن هذا الوضع فقد أصبح من الضروري أن تأخذ البنوك التجارية الجزائرية كغيرها من بنوك الخدمات المالية الرقمية كأحد أهم الوسائل لمواجهة هذه التحديات وتعزيز الميزة التنافسية لخلق بنوك متطورة، وعليه اي جهد يجب أن ينصب في اتجاه تحديث وعصرنة آليات تسيير البنوك التجارية والإهتمام أكثر بالتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية.

#### أولا: نتائج الدراسة.

✓ أوضحت الدراسة أنه من خلال النتائج المتوصل إليها إتضح بشكل عملي أن الخدمات المالية الرقمية ألية لتحسين الميزة التنافسية.

- ✓ أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل الخدمات المالية الرقمية مع المتغير التابع الميزة التنافسية.
- ✓ توصلنا إلى عدم توافق بعض النتائج مع واقع البنوك التجارية و هذا يعود لكون إستخدامات الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية هي في مراحلها الأولى .
- ✓ تقديم خدمات مالية رقمية بمستوى من الجودة والكفاءة يزيد من ولاء الزبائن.
- ✓ تتعدد الخدمات المالية الرقمية المقدمة من طرف البنوك التجارية محل الدراسة : كالبطاقات الإلكترونية و الصراف الآلي و الصيرفة عبر الهاتف النقال كذلك شبكة الانترنت .
- ✓ أظهرت نتائج الإنحدار البسيط أن هناك تأثيرا إيجابيا لكل من البطاقات الإلكترونية و الصراف الآلي و الهاتف النقال و شبكة الأنترنت أبعاد الخدمات المالية الرقمية في الميزة التنافسية و بالتالي صحة كل الفرضيات .

#### ثانيا: توصيات الدراسة.

- ✓ العمل على تعزيز استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل البنكي.
- ✓ يجب تطوير تقنيات التكنولوجيا بما يكفل إنسياب الخدمات الرقمية بكفاءة عالية.
- ✓ التجديد المستمر للخدمات وتحسينها عليها لضمان تميزها وتحقيق الميزة من خلالها.
- ✓ وجوب الإطلاع على لتجارب البنوك الأجنبية من أجل الوصول إلى تنافسية أعلى.
- ✓ يجب العمل على التحكم في التكنولوجيا وحماية شبكة لأنترنت من الإحتيال وضمان سرية جميع المعلومات البنكية.
- ✓ ضرورة الإرتقاء بمستوى أداء العنصر البشري عن طريق التدريب والتأهيل وترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنك والتي تتعلق بمواكبة التكنولوجيا الحديثة.

#### ثالثا: آفاق الدراسة.

أثناء دراسة هذا الموضوع الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية بدت فيه جوانب مهمة ومسائل بحثية تستدعي من الباحثين الاقتصاديين التطرق لدراستها وتحليلها وفي هذا السياق يمكن توسيع هذا البحث مستقبلاً وإنجاز بحوث مكملة لمختلف جوانب

موضوعنا، لذلك تبادر في أذهاننا بعض المواضيع التي نراها جديدة لأن تكون إشكاليات أبحاث أخرى من بينها:

- ✓ دور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال كأداة تنافسية لتقييم خدمات البنوك.
- ✓ مستقبل اليد العاملة في ظل استخدام العمليات الرقمية في البنوك التجارية.

# قائمة المراجع



### ولا: الكتب.

1. ثامر البكري، احمد صقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015،
2. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،
3. رضوان الخالدي ، الميزة التنافسية في البنوك ، الشركة السعودية للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ،
4. سرمد كوكب الجميل، المدخل إلى الأسواق المالية، أكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017،
5. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
6. سعدون حمود جثير وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015،
7. طارق السويدان، قيادة السوق، دار الحزم للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 2001،
8. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016،
9. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2012،
10. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية: منظور استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012،
11. محمود عبد السلام علي، الاعلام الثقافي، المعترز للنشر والتوزيع، عمان، 2017،
12. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2012،
13. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر،
15. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن 2015،

16. نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة ، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2016

ثانيا: المراسيم و القوانين.

1. مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.

ثالثا: رسائل الماجستير.

2. أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017،

3. جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011-2012 ،

4. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة في شركة روائح وعطور الورود الوادي، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، 2007،

5. رجم نور الدين، دور السياسة الترويجية في تسويق الخدمات المصرفية دراسة حالة الوكالة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه " اقتصاد - ماناجمنت"، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الموسم الجامعي 2009-2008،

6. سلمان حسين، الإستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2004،

7. شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة Système (bancaire universel)

8. شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2009-2010،

9. شيروف فضيلة، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية "دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2009-2010 ،
10. عيساوي حسنى ، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية ، دراسة حالة CPA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ، جامعة سكيكدة ، 2009 ،
11. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة الأعمال، الجزائر، 2005،
12. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011،
13. لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون - دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة - مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008

### رابعاً: مذكرات الماستر.

1. قويدر بلقيس ، دور الخدمات المالية الرقمية في حل أزمة السيولة - دراسة حالة بريد الجزائر وحدة البريد الولائية بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي ، جامعة بسكرة ، 2020/2019
2. ليندة نواصرة ، نورهان مقران : دور الخدمات المالية الرقمية في تحسين الشمول المالي للمرأة في الجزائر : دراسة حالة عينة من زبائن البنوك التجارية لولاية ميلة / صنف نساء ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص اقتصاد نثدي و بنكي ، المركز الكامي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة ، 2022
3. مزغيش هاجر، الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير التخصص: مالية وبنوك ، جامعة أم البواقي
4. مزغيش هاجر، الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير التخصص: مالية وبنوك ، جامعة أم البواقي ،

### خامسا: المنشورات والمقالات العلمية.

1. بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، مجلد 02، عدد 03 ،
2. بن موسى اعمر، علماوي أحمد ، جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كمدخل لبناء مزايا تنافسية للبنوك الجزائرية ، مجلة الدراسات الاقتصادية العدد 38 ، أوت 2019 ،
3. حسيني جازية : تعميم الخدمات الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16 ، العدد 23 ، 2020
4. حسيني جازية ، تعميم الخدمات المالية الرقمية لدعم الشمول المالي في الدول العربية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16 / العدد 2 ، 2020.
5. حمدوش وفاء ، عماني لمياء ، بوزانة أيمن ، أهمية تبني التقنيات المالية الرقمية كآلية لتحقيق، أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية : الواقع والتحديات ، مجلة جديد الاقتصاد ، المجلد 16، العدد 01 ، 2021
6. سعاد الميلودي ، فاطمة فوقة : الخدمات المالية و أثرها على الشمول المالي في الدول العربية : دراسة قياسية باستخدام بيانات بازل خلال الفترة (2019-2020) ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 13 / العدد 2 (2022)
7. سعاد قوفي ، التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولا؟ ( نحو تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها) ، الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية ، المجلد 07 ، العدد 08، فيفري 2023 ،
8. محسن أحمد الأخضر، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط 01، مصر، 2004،
9. محفوظ فاطمة :الخدمات المالية الرقمية كآلية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر ،دفاتير البحوث العلمية، المجلد 10 / العدد 02 ، (2022)
10. مريم قاسمي ، غنية مجاني ، حتمية تطوير الخدمات المصرفية لتحسين وزيادة تنافسية القطاع المصرفي الجزائري في ظل مساعي الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 07 العدد 02 ، ديسمبر 2022 ،

### سادسا: المدخلات و المنتقيات.

1. بن وسعد زينة وجميل عبد الجليل، موضوع المداخلة: "واقع تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل ذلك " حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

## قائمة المراجع

BANQUE - الملتقى الوطني: "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة بشار.

2. زهرة بن يخلف " ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري وأثرها على البنوك الجزائرية" ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، جامعة بشار، يومي 24 و 25 افريل، سنة 2005.

### سابعاً: التقارير.

1. أرشيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

2. تقرير نشاط بنك بادر، 2002،

### كتب باللغة الأجنبية :

1. M. Porter, **Avantage Concurrentiel Des Nations**, Inter Edition, 1993
2. A.sahi, **conseil economique et social**, Badr info no36-37, decembre 2003, Alger,

### التقارير باللغة الاجنبية :

1. Badr info n°33, mars -avril 2003, Alger, نادي الصحافة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
2. Badr info, revue bimestrielle n°39, 2004.
3. Guide des banques et des établissements financiers en Algerie, 2012 KPMG Algérie SPA, membre algérien du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en Algérie, édition 2012,

### مواقع الأنترنت:

1. <http://www.usebanking.com/en/banque-de-lagriculture-et-du-developpement-rural/>. Vue le 02/04/2023 à 12.49
2. <https://www.bank-abc.com/En/AboutABC/Documents/TC/Group/Digital-Services-Terms-and-Conditions> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/03/17 على الساعة

18.38





بسم الله الرحمن الرحيم

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميله -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

## استبيان حول الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية

أخي الموظف... أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالبين بإجراء دراسة تهدف إلى " الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية "، وهي جزء من متطلبات مشروع مذكرة ماستر في علوم التسيير.

وسيمثل رأيكم أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نقدر لكم تعاونكم معنا ، ونحن على أتم استعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها إن ارتأيتم ذلك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

- المشرف :

د. زيد جابر

- من اعداد الطالبين:

سايح فريال

دباح كوثر

السنة الجامعية : 2023/2022

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

**المحور الأول: معلومات شخصية ووظيفية**

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. العمر :  أقل من 30 سنة  31-40 سنة  41-50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  ماجستير  دكتوراه
4. مدة الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

**المحور الثاني: الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية**

سلم القياس					العبارات المفسرة	
5	4	3	2	1		
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	رقم	
					01 تقديم تسهيلات ائتمانية من خلال البطاقات الالكترونية ساعد البنك في جذب عملاء جدد .	
					02 البطاقات الالكترونية تساهم في سهولة الاتصال بين الدائن و المدين	
					03 التوزيع في البطاقات المصرفية يساهم في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين .	
					04 أجهزة الصراف الآلي تقلل من طوابير الانتظار في البنك .	
					05 التوزيع الجغرافي لأجهزة الصراف الآلي يساعد على تسهيل تقديم الخدمة للعملاء .	



					06 أجهزة الصراف الآلي تعمل باستمرار ولا تعاني من مشكل تكرر الأعطال.
					07 المبلغ المسموح به في حالة السحب عبر الصراف الآلي كاف جدا
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>ثانيا: الصيرفة عبر الهاتف النقال</b>
					01 يستعمل البنك الهاتف النقال كأدات للتعريف بالخدمات البنكية و تسويق منتجاته الجديدة .
					02 يتم ارسال قائمة الحركات لحساب العملاء من خلال الهاتف النقال .
					03 يوجد تسويق لبرامج البنك عن طريق الرسائل النصية القصيرة البرامج التسويقية للبنك من خلال الرسائل النصية القصيرة sms.
					04 يمكن البنك تقديم خدمات بنكية عبر الهاتف .
					05 تمكين الصيرفة الهاتفية للزبائن التخلص من الانتظار والتعامل مع البنك بشكل مباشر .
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>ثالثا: الصيرفة عبر شبكة الانترنت</b>
					01 الموقع الالكتروني للبنك موقع معلوماتي (يقدم معلومات عامة عن البنك وعن خدماته).
					02 الموقع الالكتروني للبنك موقع اتصالي (يسمح للعميل بتقديم اقتراحات او تعبئة الطلبات أو النماذج على الخط).
					03 الموقع الالكتروني للبنك موقع تبادلي (يسمح للزبون بالولوج لحساباته وادارتها عن بعد).
					04 الموقع الالكتروني للبنك مصمم بطريقة واضحة مما يسهل استعماله من طرف العملاء .
					05 الموقع الالكتروني للبنك يتمتع بنظم حماية كافية مما اشعر العملاء بالأمان.

					التعامل مع البنك من خلال الانترنت يشعر العميل بالارتياح و الطمأنينة.	06
					إجابة البنك لاستفسارات العملاء من خلال الانترنت بسرعة بسرعة يحافظ على العملاء .	07

### المحور الثالث: الميزة التنافسية في البنوك التجارية

سلم القياس					العبارات المفسرة	الرقم
5	4	3	2	1		
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					الخدمات المالية الرقمية تعمل على تخفيض المصاريف الادارية (المعاملات الورقية).	01
					الخدمات المالية الرقمية تعمل على تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للعميل	02
					استخدام البنك للرسائل النصية sms بالمجان يساهم في جذب عملاء جدد و المحافظة على العملاء الحاليين نظرا لانخفاض التكلفة .	03
					ساهم الانتشار الواسع للانترنت و تكلفتها المنخفضة في توسيع استعمال هذه الخدمة من طرف العملاء	04
					تكلفة المعاملات المالية (سحب ، ايداع ) عن طريق الوصلات الالكترونية أقل منها لو كانت تقليدية	05
					للبنك افكار ابداعية للعاملين و التي تفيد الخدمات المميزة للعملاء	06
					خدمات البنك و منتجاته مصممة حسب احتياجات العملاء المستمرة .	07
					يمتلك البنك امكانيات و قدرات تميزه عن منافسيه .	08
					هناك حرص حقيقي من قبل العاملين لتقديم خدمات متميزة للعملاء.	09

					يسعى البنك لتقديم خدمات مستحدثة مما ساعده على كسب عملاء جدد.	<b>10</b>
					يعمل البنك على تطوير خدماته بناء على رغبات زبائنه .	<b>11</b>
					البداع في تقديم الخدمات المالية الرقمية يساه في تحقيق ولاء العملاء .	<b>12</b>
					البنك يقدم خدمات الكترونية متميزة مقارنة مع البنوك المنافسة .	<b>13</b>

-