



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم التجارية - تخصص: بنوك و أعمال

بعنوان:

الميزة التنافسية و الإستراتيجية البنكية دراسة حالة البنوك الجزائرية - سعيدة -

تحت إشراف:

أ. ملال ربيعة

مناعداد الطلبة:

بلماحي أحمد

شعنبي محمد زكرياء

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ.....رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ.....ممتحنا

الأستاذ.....ممتحنا

السنة الجامعية: 2015-2016

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد هل هناك تأثير للإستراتيجية على الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، و قد تم اختيار عينة من بعض البنوك الجزائرية - سعيدة- حيث حددت عينة الدراسة في 33 موظف تم تحليلها بالإعتماد على برنامج SPSS (v20) لاختبار صحة الفرضيات و من ثم الإجابة على إشكالية الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية، الميزة التنافسية البنكية، الإستراتيجيات البنكية.

Le Résumé :

Cette étude vise à déterminer s'il y a l'impact de la stratégie sur l'avantage concurrentiel dans les banques algériennes, et a été sélectionné échantillon de quelques-unes des banques algériennes - Saida- où l'échantillon identifié dans 33 employés ont été analysés sur la base de programme SPSS(v20) pour tester les hypothèses de la santé et la réponse au problème de l'étude.

Mots-clés: avantage concurrentiel, l'avantage concurrentiel du secteur bancaire, les stratégies bancaires.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

ii.....	الملخص
ii.....	قائمة المحتويات
ii.....	قائمة الجداول
ii.....	قائمة الأشكال
ii.....	المقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية البنكية

1.....	تمهيد
2.....	<u>المبحث الأول: التنافسية</u>
2.....	المطلب الأول: بيئة المؤسسة
7.....	المطلب الثاني: مفهوم التنافسية، أسبابها، أنواعها
10.....	المطلب الثالث: أهداف التنافسية، مميزاتها، نتائجها
11.....	<u>المبحث الثاني: الميزة التنافسية</u>
11.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
14.....	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وإستراتيجياتها
19.....	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادرها
21.....	<u>المبحث الثالث: الميزة التنافسية البنكية</u>
21.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية البنكية
22.....	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية البنكية وأدوات التنافس البنكي
23.....	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية للبنك، معاييرها، مداخل تطويرها

الفصل الثاني: الإستراتيجية البنكية

- تمهيد.....30
- المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.....31
- المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية البنكية وخصائصها.....31
- المطلب الثاني: تصميم الإستراتيجية.....33
- المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية.....34
- المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي.....36
- المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....36
- المطلب الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي في البنوك.....41
- المطلب الثالث: الحاجة إلى التخطيط في البنوك.....44
- المبحث الثالث: إستراتيجيات المنافسة البنكية.....45
- المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي.....45
- المطلب الثاني: الاختيار الإستراتيجي.....57
- المطلب الثالث: الإستراتيجيات الحديثة لاكتساب وتطوير الميزة التنافسية.....62

الفصل الثالث: دراسة حالة البنوك الجزائرية - سعيدة -

- المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.....69
- المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.....70
- المطلب الثاني: وظائف و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.....70
- المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سعيدة.....71

قائمة المحتويات

75.....	<u>المبحث الثاني</u> : تقديم البنك الوطني الجزائري و بنك الخليج الجزائر
75.....	المطلب الأول: نشأة البنك الوطني الجزائري
77.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
78.....	المطلب الثالث: تقديم بنك الخليج الجزائر
82.....	<u>المبحث الثالث</u> : تحليل الإستثمار
82.....	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
85.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
89.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
99.....	خاتمة عامة
102.....	قائمة المصادر و المراجع
105.....	الملاحق

برز القطاع البنكي كأهم القطاعات البنكية الخدمية في النظم الاقتصادية و المالية للدول لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية حيث يساهم بنسبة كبيرة في إشباع الإحتياجات المالية و الائتمانية للأفراد من خلال جمع المدخرات و تعبئتها و توزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها.

تواجه البنوك الجزائرية اليوم تحديا كبيرا إذ تعمل هاته البنوك في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغير اقتصاديا وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية والإفتتاح والتطورات المتسارعة والعولمة وبروز الميزة التنافسية و تحاول أغلب هذه المنظمات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل، ففي ظل التطور التكنولوجي وظهور العولمة زادت المنافسة حيث أصبحت تمارس ضغطها على جميع القطاعات وتحت هذا الضغط لا بد على المؤسسات المالية أن تعتمد على الوسائل التي تحافظ بها على وضعها التنافسي من خلال الحصول على معلومات عن المنافسين تساعد على رسم إستراتيجياتها التي تحقق لها قدرة تنافسية.

حيث أصبح موضوع تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية خلال السنوات الأخيرة يحظى بإهتمام واسع النطاق على الصعيد المحلي و العالمي بسبب مواكبة متطلبات التطورات التي يشهدها العالم، ويشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بشأن إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية. ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

ومن المعتمد أن بقاء واستمرار البنوك يتوقف إلى حد كبير على قدرة إدارة تلك البنوك على مواجهة تحديات العصر وهذا يقتضي منها أن تقوم على تحقيق كل أهدافها وإستراتيجياتها على أكمل وجه ، وسعيها إلى بناء مركز إستراتيجي من أجل مواكبة البنوك المتطورة في الدولة المتقدمة وذلك من خلال إعتمادها على التحليل الاستراتيجي وإختيار الخيار الإستراتيجي الأنسب، وكل هذا يحتم البنوك بخدمات حديثة من أجل تسهيل العمليات الاقتصادية ومن أجل راحة عملائها ورفاهية المجتمع.

مقدمة عامة

أولاً: إشكالية البحث:

هل هناك تأثير للإستراتيجية على الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية البنكية؟
- ماذا نقصد الإستراتيجية البنكية ؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنوك لتأثير على الميزة التنافسية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية على الميزة التنافسية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسمات الشخصية.

ثالثاً: مبررات إختيار الموضوع:

ملائمة هذا الموضوع مع تخصصنا الدراسي.

الكشف عن واقع استخدامات الإستراتيجية التنافسية في البنوك.

التطورات التي شهدتها السوق المصرفية الحديثة تتطلب صياغة إستراتيجيات بنكية لضمان مركز تنافسي في السوق و مواجهة المنافسة البنكية.

رابعاً: أهداف الدراسة و أهميتها:

تتجلى أهداف هذا الموضوع في:

تهدف من دراستنا لهذا الموضوع إلى إبراز مدى مساهمة الإستراتيجيات البنكية في زيادة تنافسية البنوك.

إبراز مفهوم الميزة التنافسية و الميزة التنافسية البنكية.

التعرف على إستراتيجيات الميزة التنافسية "البورتر" في البنك.

التعرف على كيفية تطبيق الإستراتيجيات التنافسية لتعزيز الميزة التنافسية.

تحديد عوامل إختيار الإستراتيجيات.

مقدمة عامة

كما يمكن حصر أهمية هذا الموضوع في:

أهمية الميزة التنافسية في البنوك.

إبراز إستراتيجيات المنافسة البنكية "التحليل الاستراتيجي" و "الخيار الإستراتيجي"

إبراز الدور المهم الذي تلعبه إستراتيجيات "بورتر" و الإستراتيجيات البنكية "هجومية" "دفاعية" تحضيرية" في تحقيق الميزة التنافسية أي نجاح أو فشل البنوك.

تأثير الإستراتيجية على الميزة التنافسية في بعض البنوك الجزائرية

خامسا: صعوبات الدراسة

ندرة المراجع التي تخص موضوع الإستراتيجية البنكية.

على المستوي الجانب التطبيقي تم عدم استقبالنا من طرف بعض البنوك، وإن تم استقبالنا من بعضها الآخر لم تعطى لنا معلومات بالقدر الكافي.

سادسا: حدود الدراسة

كانت حدود دراستنا الميزة التنافسية و الإستراتيجية البنكية في بعض البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة و التنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك الخليج الجزائر بسعيدة و ذلك من خلال دراسة عينة من موظفي البنك).

سابعا: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي المطابق لدراسة النظرية كما قمنا بدراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية و معالجة الفرضيات عن طريق طرح استبيان موجه لموظفي البنك تم دراسته و معالجته بواسطة برنامج إحصائي

.SPSS

مقدمة عامة

ثامنا: الدراسات السابقة:

بوعرفة سناء (الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية) مذكرة ماستر، دراسة حالة بنك التنمية المحلية - وكالة سعيدة - تخصص بنوك و أعمال جامعة سعيدة 2014 حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية في كيف يمكن للبنوك الجزائرية أن تحقق ميزة تنافسية لتحقيق التفوق و من ثم إحداث سبق على المنافسين؟ و تمت مناقشة الدراسة من خلال ثلاثة فصول حيث اهتم الفصل الأول بمفاهيم التنافسية و الميزة التنافسية و الفصل الثاني تضمن تنافسية البنوك التجارية ، أما الفصل الثالث فهو دراسة عامة لبنك التنمية المحلية.

إسماعيل (التسويق المصرفي الإلكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الأردنية) 2007 هدفت هذه الدراسة إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية و دورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقلا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، و قد تم دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن و البالغ عددها 16 مصرف.

غانم كريمة (دور الإندماج المصرفي في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية) مذكرة ماستر، الدول العربية نموذجاً، تخصص مالية و نقود جامعة بسكرة 2013 حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية في كيف يمكن للإندماج المصرفي أن يرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية؟ و تمت مناقشة الدراسة من خلال ثلاثة فصول حيث اهتم الفصل الأول ماهية البنوك التجارية و الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية في البنوك التجارية و الفصل الثاني الإندماج المصرفي كإستراتيجية لإدارة المخاطر في البنوك التجارية أما الفصل الثالث تناول بعض النماذج للإندماج المصرفي في الدول العربية.

ثاسعا: تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي:

الفصل الأول تم التطرق فيه الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية البنكية وذلك من خلال التعرض لثلاث بحوث:

المبحث الأول التنافسية مفهومها، أسبابها، أنواعها، أهدافها ، مميزاتها ، نتائجها أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية مفهومها خصائصها، أنواعها وإستراتيجياتها، محدداتها و مصادرها أما في المبحث الثالث الميزة التنافسية البنكية مفهومها مصادرها و أدوات التنافس البنكي بالإضافة إلى إستراتيجيات الميزة التنافسية للبنك، معاييرها، مداخل تطويرها.

أما في الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الإستراتيجية البنكية وذلك من خلال التعرض إلى ثلاث بحوث:

مقدمة عامة

المبحث الأول مفهوم الإستراتيجية البنكية و خصائصها، تصميم الإستراتيجية ومبادئها أما في المبحث الثاني التخطيط الإستراتيجي بصفه عامة و عملية التخطيط الإستراتيجي في البنوك إضافة إلى الحاجة إلى التخطيط في البنوك و في المبحث الثالث تم التعرض إلى إستراتيجيات المنافسة البنكية " التحليل الإستراتيجي و الخيار الإستراتيجي " كذلك الاستراتيجيات الحديثة لاكتساب و تطوير الميزة التنافسية.

في ما يخص الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى دراسة حالة بعض البنوك الجزائرية - سعيده - وذلك من خلال التعرض إلى ثلاث بحوث:

المبحث الأول تقديم لبنك الفلاحة و التنمية الريفية أما في المبحث الثاني تقديم البنك الوطني الجزائري و بنك الخليج الجزائر أما في المبحث الثالث تحليل الاستمارة عرض البيانات و معالجتها و اختبار الفرضيات.

تمهيد الفصل الأول:

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الإقتصاديين و على هذا الأساس فإن الدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين و إنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين و تختلف عن المنافسين.

حيث يعمل البنك في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بتواجد قوى تنافسية على مستوى القطاع البنكي تهدد بقاءه و استمراره الشيء الذي جعله يبحث عن عملية تغيير و إختلاف تؤدي إلى التميز عن المنافسين الحاليين و المرتقبين و مواجهة باقي القوى التنافسية الأخرى، أي إكتساب قدرة تنافسية تضمن له البقاء و الإستمرار. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: التنافسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية البنكية.

المبحث الأول: التنافسية

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تقوم بتقديم خدمة ما وتسمى مؤسسة خدماتية أو إنتاج سلعة و تسمى مؤسسة إنتاجية و تعتمد أساليب إدارية من أجل تحقيق هدفها ببقائها.

وتنشأ المؤسسة من فرع يتأثر بالبيئة التي تعمل فيها والتي تمدّها بالموارد، وهذه البيئة تضع عليها العديد من القيود في نفس الوقت.

المطلب الأول: بيئة المؤسسة1. تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة التعرّف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر البيئة ومكوناتها وما يطرأ عليها من تغيّرات ورصد إتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر والتوقع المبكر للتحوّلات التي يمكن أن تصيب البيئة من أجل تقدير آثارها على عمل المنظمة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تقسيم البيئة إلى ثلاثة أقسام وهي: البيئة الخارجية المباشرة، البيئة الخارجية الغير مباشرة، والبيئة الداخلية وهذا لتبيان أثر كل نوع على المنظمة مع التطرق للعناصر الفاعلة في كل بيئة.

أ- تحليل البيئة الخارجية المباشرة.

إن درجة المنافسة تتوقف على عدة عوامل حيث تؤثر هذه الأخيرة على المنظمة لأنها لا تواجه فقط منافسين ينشطون في نفس القطاع بل يتعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردوديتها إيجابيا أو سلبيا، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس وتمثل في:

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد

حيث لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم¹، ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدّة اعتبارات أهمها: الحجم وعوائق الدخول إلى السوق والتي تتمثل في²:

1- إقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم أي الإستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف.

¹ نيبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 71.

² Gérard Garibaldi "Stratégie Concurrentielle": choisir et gagner", Edition d'organisation, Paris, 1994, P: 121

تعريف البيئة: هي مجموعة من العناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة بشكل إيجابي (توفر جملة من الفرص) أو سلبا (جملة من التهديدات).

- 2- تميّز المنظمة قادر على خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الإستفادة من تأثير الإشهارات، الإحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.
- 3- الإحتياج الكثيف لرأس المال: "الذي يخبط ويزيد من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة" ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.
- 4- تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الإنتقال من مؤرد لآخر حسب مخططه "الكمي أو النوعي".
- 5- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.
- 6- ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة.
- 7- الوضعية الجغرافية ومدى قربها من نقاط البيع.
- 8- سياسية الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

ثانيا: شدّة المزاخمة

تتوقف حدّة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدّة إعتبارات أهمها: عدد المنتجين، درجة تعلقهم بالصناعة، مدى التنوع في المنتجات المعروضة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وجود عوائق الخروج، معدّل نمو الصناعة، تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة، حتى تحقق إقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيض الأسعار في الصناعة ككل¹ وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة المنافسة خاصة إذا كان هناك إختلاف بينهم في الأهداف والإستراتيجيات².

ثالثا : تهديدات المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة أقل حدّة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدّل الصناعة وعلى معدّلات الربحية فيها مازال قائما³، لذا على المنظمات أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية: هل هناك منظمات أخرى تقدّم بدائل تحل محل منتجاتها؟ أو تقدّم بديل لإشباع الطلب؟ وكيف تؤثر هذه البدائل على مدى جاذبية المنتج؟ إن المنتجات البديلة يمكنها أن تلبّي أكثر حاجات العملاء، بالإضافة إلى أنها يمكن أن توفر وظائف إضافية وتكاليف شراء منخفضة⁴.

¹ نادية العارف. "التخطيط الإستراتيجي والعمولة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 - 2002، ص 159 ، 160.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 / 2003، ص 166.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁴ Gérard Garibaldi ,OP - cit , P : 123

رابعاً : قوّة تفاوض الزبائن والموردين¹

عندما يملك العميل قوّة تساومية نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوّة التساومية للعميل في الحالات التالية :

- 1- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال المنظمة .
- 2- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين.
- 3- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة "مثلاً مؤسسة صحفية تنتج الورق".
- 4- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق و التكلفة والطلب... إلخ.

كما يمكن للموردين أيضاً أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة المنتجات وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المنظمة إذالم يكن لديها المقدرة على إسترداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، ويتمتع الموردين بالقوة التساومية في الحالات التالية:

- 1- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المنظمات، والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
- 2- ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- 3- عندما لا تكون المنظمة المشتريّة عميلاً هاماً لمجموعة الموردين.
- 4- عندما يكون المنتج المورد أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتريّة، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساساً في نجاح العمليات الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة المنظمة المشتريّة.
- 5- عندما تتسم منتجات المنظمات الموردة بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، في هذه الحالة لا يستطيع المشتري أن يستغل إمكانية التأثير على مورد ما في مواجهة مورد آخر للحصول على عرض أفضل.
- 6- عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمثل تهديداً لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

ب- تحليل البيئة الخارجية الغير مباشرة.

إن تحليل البيئة الخارجية الغير مباشرة هي عملية إكتشاف العوامل والمتغيرات الإقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الإجتماعية والثقافية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة وإستغلالها، وبالتالي تكوين ميزة تنافسية عن باقي المنافسين .

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 168، 169، 170 .

أولاً: العوامل والمتغيرات الاقتصادية

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ومن الأمثلة عن ذلك: معدلات التضخم، متانة الإقتصاد، معدلات البطالة، النمو الاقتصادي، وبعض السياسات الاقتصادية، وخاصة السياسات المالية والنقدية للدولة... الخ.

ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حالياً دوراً ملموساً ومؤثراً على البيئة الاقتصادية هو الاتجاه نحو العولمة، وتحرير الإقتصاد في كثير من الدول و الاتجاه نحو الخصخصة وإتفاقية "الجات" الإتفاقية العامة للتعريفات و التجارة Général Agreement of tariffs and trade والسوق الأوروبية المشتركة، وبدأ التعامل بالعملة الأوروبية الموحدة والتكتلات الاقتصادية المختلفة.¹

كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المنظمة بما يزيد من فرص جديدة للإستثمار، وتشجيع الأعمال وتعزيز دور القطاع الخاص، أو ما ينتج عنه من تهديدات جديدة لمنظمات الأعمال، وتذبذب أسعار السوق وتقييد لحركة رأس المال العامل، وبالتالي التأثير مباشرة على الأرباح وبرامج إعادة الإستثمار وتوسع الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية.²

ثانياً: المتغيرات السياسية والقانونية³

تتعلق العوامل والمتغيرات السياسية، القانونية والتشريعية بسياسات الدولة العامة، وبرامجها التنموية، وخططها الإستثمارية.

إن العامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال، هو مدى توفر الإستقرار السياسي والقانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع، لأن عدم الإستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الإستراتيجيات ويضع كل قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الإستثمار في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الإفلاس وال فشل، وتزداد أهمية التنبؤات لتصبح أكثر تعقداً في حالة اعتماد المنظمات العالمية على الدول الأجنبية كمصدر للموارد الطبيعية، أو المعدات والتجهيزات، أو لتوزيع السلع، أو العملاء، أو تقديم خدمات خاصة، لذا ينبغي أن يكون الإستراتيجيين اليوم أكثر قدرة على التعامل مع المتغيرات القانونية والسياسية بخلاف الإستراتيجيين فيما قبل الذين كان ينصب إهتمامهم على الشؤون الاقتصادية والفنية في المنظمة.⁴

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² سعد غالب ياسين "الإدارة الإستراتيجية" دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 62، 63.

³ نفس المرجع السابق، ص 137، 138.

⁴ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 126.

ثالثا: المتغيرات الإجتماعية والثقافية¹

تتضمن هذه العوامل ثلاث مجموعات:

- 1- العوامل الإجتماعية: "القيم والتقاليد والأعراف الإجتماعية السائدة، دوافع وحوافز السلوك الإجتماعي".
- 2- العوامل الديمغرافية: الهيكل السكاني (الجنس، الأعمار، درجة النمو السكاني).
- 3- العوامل الثقافية: التعليم، الخبرات المتراكمة، القيم التاريخية والحضارية.

حيث تؤثر هذه العوامل وبصورة ملموسة على غالبية المنتجات والأسواق والعملاء وتشكل الطريقة التي يعيش بها الأفراد ويعملون ويتحجرون ويستهلكون، تخلق هذه الإتجاهات الجديدة نوع مختلف من المستهلكين وتظهر الحاجة للسلع والخدمات و الإستراتيجيات المختلفة.

رابعا: العوامل والمتغيرات التكنولوجية²

من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية مثل: زيادة الإعتماد على الحاسبات الآلية والإنترنت، تؤثر التكنولوجيا على نشاط المنظمات حيث قد تؤدي إلى زيادة الطلب أو إنخفاضه على بعض المنتجات كما قد تؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية وجودة المخرجات النهائية وقد يترتب عن ذلك ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمنظمة على كيفية إستخدام التقنيات الحديثة ويلاحظ في السنوات الأخيرة زيادة الإهتمام بمفهوم الجودة الشاملة وتنافس المنظمات للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل: الإيزو 9000 ، 9001 وغيرها.

خامسا: دراسة سلوك العميل³

تستند وظيفتي الإنتاج والتسويق على تحديد الإحتياجات المتجددة للعملاء في سوق معينة أو قطاع محدد ضمن السوق وتحليل المتغيرات التي تحدث في سلوك العملاء ومعرفة إحتياجاتهم والعمل على إشباعها بالكامل، من خلال تقديم أفضل مزيج تسويقي ممكن إلى أسواق العملاء وسوق الأعمال المكون من منظمات الأعمال، التي تشتري منتجات وخدمات لإعادة بيعها من جديد.

تتكون عملية تحليل سلوك العميل من بعدين أساسيين:

البعد الأول: دراسة سلوك المستهلك كفرد "التركيز على الناحية النفسية" أي دراسة سيكولوجية الشراء الأول لدى العميل وتحديد إتجاه المحفزات العاطفية.

¹ نفس المرجع السابق ص 137، 138.

² نفس المرجع السابق ص 142.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره ، ص 74 ، 75.

البعد الثاني: يتمثل في دراسة سلوك العملاء كمجموعة أي تحليل وتشخيص المتغيرات الخارجية في ثلاث إتجاهات:

1- جغرافية: تحديد وتوصيف الأقاليم والمناطق الجغرافية للعملاء الحاليين والمحتملين وحاذبية المنتج في بعض المناطق لاعتبارات الجغرافيا والمناخ والطبيعة.

2- ديمغرافية: توصيف المتغيرات السكانية لتحديد التمايز الموجود بين مجاميع العملاء وتجمعاتهم وجمع المعلومات السكانية عنهم.

3- مؤشرات تتصل بشخصية العميل: وأسلوب حياته كأساس للتنبؤ بسلوك الشراء.

إن أهم جانب في تحليل البيئة الخارجية في المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد تركيبة المنافسين هو فهم تركيبة العملاء من خلال تطوير إستراتيجية كفأة وفعالة لإشباع حاجاتهم الحالية والمتجددة، وهذا يؤدي إلى إكتساب ميزة تنافسية عن باقي المنافسين.

2. تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل منها والتي تساهم بالإستعانة بنتائج تحليل عوامل خارجية على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

- القوة: قدرة المؤسسة على مجابهة التحديات التي تواجهها كقيود بيئية .

- الضعف: تراجع المؤسسة في قدرتها وعجزها عن الصمود أمام القيود البيئية والتحديات التي تواجهها والتي تخلف لديها حالة إختلال وعدم توازن يؤدي إلى عدم بقائها.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية، أسبابها وأنواعها

أولاً: مفهوم التنافسية

يصعب تقديم تعريف موحد ودقيق حول التنافسية وهذا لاختلاف وجهات النظر و تجربة الممارسين في الميدان و سنستعرض فيما يلي بعض التعاريف: يمكن تعريف التنافسية بأنها: الجهود و الإجراءات والإبتكارات والضغوط و كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية و الإنتاجية والإبتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها.¹

وتعرف أيضا بأنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، إستقرار وتوسع، إبتكار وتجديد، وتسعى المنظمات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.²

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص 101.

² فلة العيهار، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، الجزائر، 2005 ، ص 84.

وتعرف منظمة التعاون الإقتصادية للتنمية التنافسية بأنها: الدرجة التي يمكن وفقها و في ضل شروط السوق إنتاج سلع و خدمات التي تواجه أذواق المستهلكين في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت لتحقيق مستوى معيشي متزايد على المدى الطويل.¹

و على ضوء ما سبق يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد تجتهد المؤسسة لتحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي دائم في السوق، فبقاؤها رهين قدرتها على المنافسة و بالتالي يمكن أن نعرف المنافسة ب: النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الإقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع و الخدمات التي تم إنتاجها بهدف إمتلاك ميزة عن باقي المتدخلين.²

ثانيا: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد و التي تمثل في حقيقتها نتاج العولة و حركة المتغيرات و من أهم هذه الأسباب نجد:

- 1- تعدد الفرص في السوق العالمية نتيجة تحرير التجارة الدولية.
- 2- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق و الشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- 3- سهولة الإتصالات و تبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنت و غيرها من آليات الإتصال الحديثة .
- 4- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع مختلف عمليات الإبداع و الابتكار.
- 5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق منتشرين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط ، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية.

¹ صقر عمر، العولة والقضايا المعاصرة، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، 2000، ص96.

² لقم حنان، المنافسة في الصناعة البنكية وواقعها بالبنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة معسكر، 2004، 2003، ص12.

ثالثاً: أنواع التنافسية¹

و تصنف التنافسية إلى صنفين:

(1) التنافسية بحسب الموضوع و تتضمن نوعين:

- أ- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمراً غير صحيحاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.
- ب- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالإستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الإعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية.

(2) التنافسية وفق الزمن

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

- أ. **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- ب. **القدرة التنافسية:** يبين إستطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة و لكنه لا يكفي بمفرده.
- و على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات إستغلال.

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

المطلب الثالث: أهداف و مميزات و نتائج التنافسية

أولاً: أهداف التنافسية

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:¹

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة، بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
- 2- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.
- 3- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ثانياً : مميزات ونتائج التنافسية

للتنافسية عدّة مميّزات ونتائج نذكر منها:

1. مميزات التنافسية²

- 1- التحوّل من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- 2- سرعة الإنتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- 3- التحوّل من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- 4- إتساع إنتشار التحالفات الإستراتيجية.

2. نتائج التنافسية

للتنافسية عدّة نتائج نذكر منها:³

- 1- تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.
- 2- زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي لها.
- 3- تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة إسترداد رأس المال.

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 11، 12.

² فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ النجار راغب فريد ، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا": مدخل تكاملي تجريبي " ، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 124.

المبحث الثاني: الميزة التنافسيةالمطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصهاأولاً: مفهوم الميزة التنافسية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى ظهور كتابات مايكل بورتر " M.Porter " ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها وكذا قدرتها على تلبية إحتياجات ورغبات العملاء.

لقد قدمت عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها:

هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون¹.

تعرف على أنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي ويترتب عنها الوصول إلى مركز تنافسي ما.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى :قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط حيث تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل لمختلف القدرات و الكفاءات و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة².

يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.

كما يعرف آخرون الميزة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف و أسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة³.

¹ السلمي علي مرجع سبق ذكره ص 104.

² النجار راغب فريد، مرجع سبق ذكره، ص123.

³ زيدان محمد، " دور التسويق في القطاع المصرفي " رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص10.

لا بد من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية ، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:¹

- أ- **القيمة المدركة لدى العميل:** حيث يمكن للمؤسسة إستغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء ميزة تنافسية لها ،في حين نجد أن فشل المؤسسة في إستغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لذا نجد أن هذا البعد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.
- ب- **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه بعد التميز الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التي ترغب البقاء في السوق.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية²

تتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها:

- أ- **خاصية الإستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على إستهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للإنتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية ،وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالإستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.
- ب- **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها ، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين فالأول يتمثل في مشكل المعلومات أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.
- ج- **إمكانية تحويل المواد:** إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة ، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك إحتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا ل:

عدم إمكانية الحصول على المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.

عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.

خصوصية بعض الموارد للمؤسسة ، كالإسم والعلامة.

¹ معالي فهدى حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 08.

² نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 86، 85.

د- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: إذا اعتمدنا في كفاءتنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتيا ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد، حلقات أو دوائر الجودة.

ثالثا: نموذج porter لسلسلة القيمة.¹

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها وذلك بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، يساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

- **أنشطة القيمة الأولية:** وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

- **أنشطة قيم الدعم:** وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة.

تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ بن نافلة قدور و عرابة رايح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات - جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004، ص512.

الشكل رقم: (1-1) سلسلة القيمة



Source: M.porter, la concurrence selon porter, édition village mondial, paris, 1999 p 85

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و إستراتيجياتها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يمكن تصنيفها إلى شكلين أساسيين إنطلاقاً من أبعادها وهما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

1. **ميزة التكلفة الأقل:** و تعني تقديم منتجات ذات جودة مماثلة أو أفضل من منتجات المنافسين ولكن بسعر أقل، أي قدرة المنظمة على تصميم و تصنيع و تسويق المنتج بأقل تكلفة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.
2. **ميزة التميز:** وهي تقديم منتجات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في الخصائص عما يقدمه المنافسون، أي تقديم منتجات و خدمات متميزة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.

ثانياً: إستراتيجيات الميزة التنافسية

يمكن تعريف إستراتيجيات التنافس على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، و تتحدد إستراتيجيات التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي :

1. طريقة التنافس: وتشمل على عدة إستراتيجيات كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع... إلخ.
 2. ميدان التنافس: ويتضمن إختيار الأسواق و المنافسين.
 3. أساس التنافس: ويشمل على الأصول و المهارات لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.
- وقد إقترح porter ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين و تشمل:
- إستراتيجية قيادة التكاليف.
 - إستراتيجية التمييز.
 - إستراتيجية التركيز.

الشكل رقم: (1-2) إستراتيجيات التنافس

	تكاليف أقل	تمييز المنتج
استهداف واسع	قيادة التكلفة	التمييز
قطاع سوقي معين	التركيز	

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص104.

1- **إستراتيجية قيادة التكلفة**: تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول¹ كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان... إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل (3)

¹ محمود جاسم الصبيدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصري: مدخل إستراتيجي، كمي و تحليلي، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة أول، الأردن 2005، ص367.

الشكل رقم: (1-3) سلسلة القيمة وفقا لإستراتيجية قيادة التكلفة¹



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 419

2- إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها²، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري³. و هي موضحة في الشكل (4).

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 419.

محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 368.

فليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى 2008، ص 30.

الشكل رقم: (1-4) سلسلة القيمة وفقا لإستراتيجية التمييز¹



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 419

3- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكتيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم (1)

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 419.

الجدول رقم: (1-1) إستراتيجيات porter الثلاث و متطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ■ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ■ مهارات هندسية في مجال العمليات . ■ الإشراف المكثف للعمل . ■ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع . ■ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ رقابة محكمة على التكاليف . ■ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ■ تنظيم و مسؤوليات واضحة . ■ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف ■ الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> ■ قدرات تسويقية عالية . ■ هندسة المنتجات . ■ الإتجاه نحو الإبداع . ■ كفاءات عالية في البحوث الأساسية . ■ السمعة الجيدة في مجال الجودة . ■ الريادة في التكنولوجيا . ■ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. ■ تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير و تطوير المنتجات . ■ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. ■ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ■ مزيج من السياسات أعلاه . ■ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ مزيج من السياسات أعلاه . ■ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 419.

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة و أخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين.¹

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادرها

أولا: محددات الميزة التنافسية

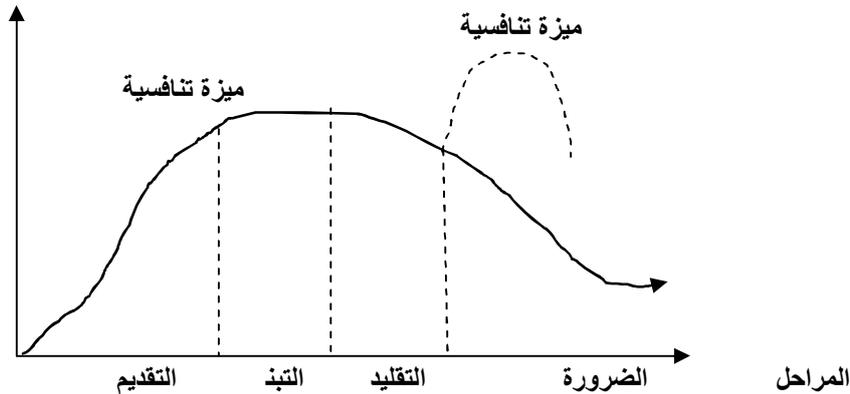
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة

على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقلد أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. ولهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل (5).

الشكل رقم: (1-5) دورة حياة الميزة التنافسية.

حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص: 87.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 421.

1. **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الإستعداد البشري، المادي و المالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك على القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
2. **مرحلة التنبئ** :تعرف الميزة هنا إستقرارا نسبيا من حيث الإنتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، و تكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
3. **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و من ثمة انخفاض في الوفرات.
4. **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد و بالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، و تعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين و التطوير أو إنشاء ميزة جديدة فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانيا مصادر الميزة التنافسية

1. **الإبتكار** : إن الإندثار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة إعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية .
2. **الزمن** :يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:
 - تخفيض زمن وصول المنتجات الجديدة إلى الأسواق و بتحقيق ذلك من خلال إختصار دورة حياة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
 - تخفيض زمن الدورة للزبون.
 - الإلتزام بمداول زمنية محددة وثابتة.
3. **المعرفة**:إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " إنفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات جديدة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية البنكية**المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية البنكية****أولاً: مفهوم الميزة التنافسية البنكية**

الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس.¹

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزه و اختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه² لهم المنافسون الآخرون.

تعرف القدرة التنافسية على مستوى البنك بأنها " تزويد العميل أو الزبون بمنتجات بنكية أكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المالي."

كما تعرف أيضا: " بأنها الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن ميزة التميز تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها."³

ومن خلاله نستنتج أن تحقيق القدرة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة و تحسين الجودة، و بالتالي يترتب على المصارف أن تختار إستراتيجية تستند على نقاط القوة والحد من نقاط الضعف و التركيز على عوامل مهمة كالمنطقة الجغرافية و طبيعة الزبون وجودة الخدمة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية في البنوك :

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فإن إكتساب الميزة التنافسية و تطويرها يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب و في وقت و مكان مناسبين، و بالتالي فهي مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين

- إنتاج قيم و منافع للعملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلي احتياجات أعلى مما يحققه المنافسون.
- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

²علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³طه طارق، إدارة البنوك و نظام المعلومات المصرفية، النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 117.

ثالثا: مبادئ التنافسية البنكية:

تكمن أهمية القدرة التنافسية للبنوك من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى تحسين و تعزيز الإنتاجية، الإرتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة و يعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية على مبدئين أساسيين هما:

تشجيع الإستثمار المحلي لجذب الإستثمار الأجنبي باعتبارهما مصدرا أساسيا للتمويل ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا بالإضافة إلى مهارات و قدرات الإبتكاريين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية و تحسين جودة الخدمات.

تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة و تحسين جودة الخدمات و نوعيتها سيسمح للبنوك بوضع إستراتيجية مستقبلية تقدم و تسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية.

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية البنكية و أدوات التنافس البنكي

أولا: مصادر الميزة التنافسية البنكية

تتمثل مصادر الميزة التنافسية للبنك في ما يلي:¹

الكفاءة البنكية: لتحليل الكفاءة البنكية يتم تقييم الطاقات و الموارد التي يجب حيازتها لممارسة أي نشاط و القدرة الكبيرة للتسيير الجيد و يتم تقسيم الكفاءة البنكية على المستوى الإستراتيجي إلى :

1. **الكفاءات الفاعلية :** هي الكفاءات التي يمتلكها أي بنك لممارسة نشاطه فهي ترتبط أساسا بالتحكم في الأنظمة و الإجراءات الإدارية لتأمين خدمات ما بين البنوك و معالجة العمليات على الأصول المالية، المقاصة و أنظمة السداد.

2. **الكفاءات المتميزة:** هي الكفاءات التي تميز كل بنك على الآخر، و يعود الإختلاف في الخصائص التي تميز كل نشاط.

سلسلة القيمة: لدراسة فرص خلق القيمة داخل البنوك يتم استعمال سلسلة القيمة التي وضعها porter وتم تطبيقها على النشاط البنكي

¹لقام حنان، المنافسة البنكية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي مصطفى اسطنبولي - معسكر - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الجزائر، 2004.2005، ص 102.103.

ثانياً: أدوات التنافس البنكي¹

بحكم حساسية القطاع المصرفي تستدعي طبيعة التنافس فيه أدوات تتميز بالحدثة و الخصوصية تتمثل في :

- **نظم المعلومات الفعالة:** حيث أن من شأن هذه المعلومات و التراكمات المصرفية المتاحة للجهاز المصرفي و تزويده بالمرتكزات الأساسية لمنهجية الريادة في الأسواق. فالتعلم، الذكاء، الموهبة و المعرفة هي آليات فعالة بإمكانها توفير إستمرارية و تقوية شبكة المعلومات المصرفية لمجابهة شدة المنافسة الحارة.
- **العولمة والإندماج الإقتصادي:** لا بد على المنظومة المصرفية ضرورة الإنضمام في تيار الحدثة و ما بعد الحدثة وذلك للوصول إلى قدرة عالية من التمايز، ومن جهة أخرى الدخول في التحالفات الإستراتيجية والتكتلات الإقتصادية تساعد على نطاق المصارف وظهور كيانات مصرفية جديدة.
- **التسويق الإبتكاري:** وهو توجيه جديد للإتصال و أداة تنافسية قوية كونها النشاط الوحيد الذي ينقل القيم المضافة في المنافع و الإدارة و المستهلك معا معتمدا في ذلك على التسويقي وأساليبه الذي أساسه المهارات البشرية صعبة التقليد، و ما يزيد تميزها بالتدريب و التكوين المتواصل واستحداث طريقة جديدة في تقديم منتج سواء سلعة أو خدمة، و الإبتكار التسويقي يترجم في شكل إستراتيجيات.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية للبنك، معاييرها، مداخل تطويرها

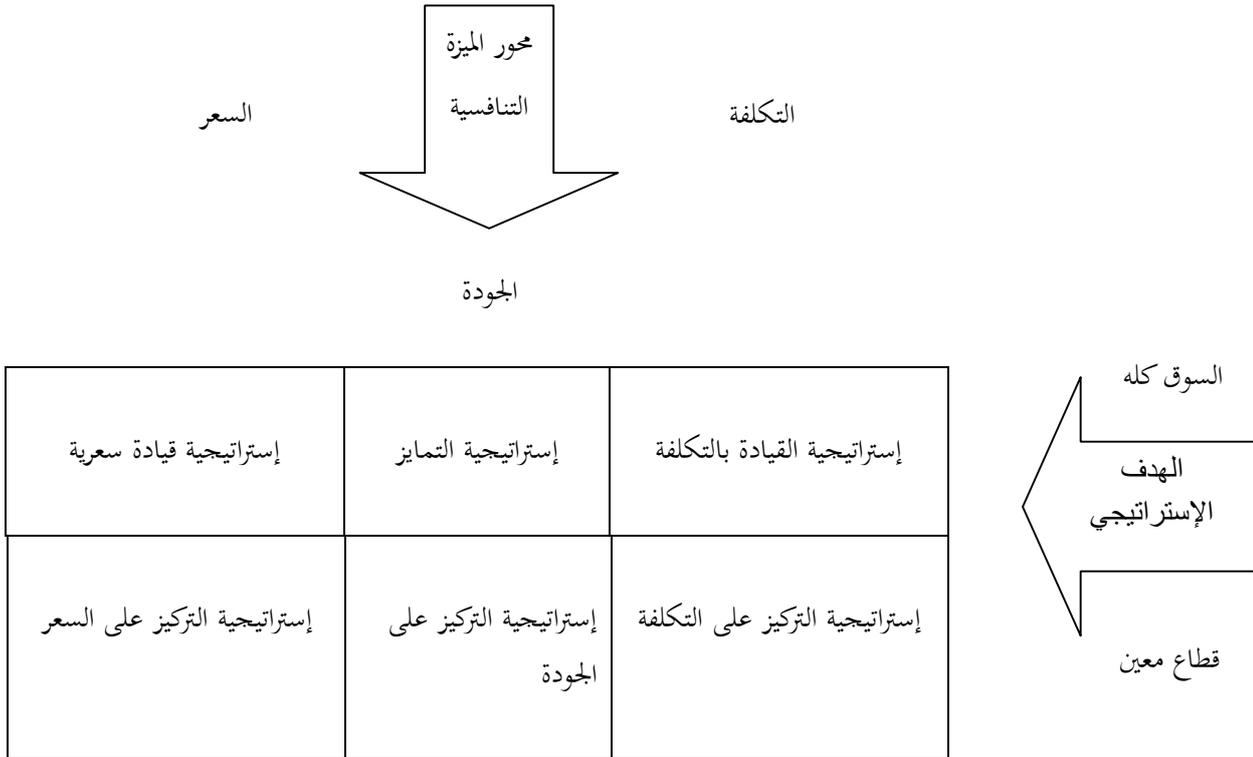
أولاً: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

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

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك.

¹ طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص 175.

شكل رقم: (1-6) البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر : محمد سعيد المصري ،إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 202.

1. إستراتيجية القيادة بالتكلفة :

تستند هذه الإستراتيجية على فكرة إلتزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز¹، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه " منحنى الخبرة التكاليفية " الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير منتجاته وخدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا.

¹محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

2. إستراتيجية التمييز

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة ، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها¹:

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية. لذلك يتم الأخذ باستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون إعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة.

3. إستراتيجية التركيز

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

1. إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.
2. تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

¹ محمد سعيد المصري ، مرجع سابق ، ص 202-203.

الجدول رقم: (1-2) الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية	
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق

المصدر: السيد غراب ، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120.

ثانياً: معايير القدرة التنافسية للبنك¹

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن إعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي :

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- مدى الإهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي إستلهاهم حاجات و رغبات الزبائن كأساس لتصميم الأهداف و الإستراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية و السعي المستمر للإستجابة لحاجات و رغبات الزبائن .
- مدى زرع و تنمية روح الفريق على مختلف مستويات البنك.
- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي .
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.
- مدى استخدام المديرين المحترفين.
- مدى توافر العمالة المصرفية الماهرة.
- مدى فاعلية إدارة التكاليف.

¹مكاوي أبو بكر أحمد محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، مذكره دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات، مصر، 2001، ص31.

ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

تسعى البنوك على اختلاف أنواعها إلى امتلاك الميزة التنافسية وذلك برفع كفاءة و فاعلية أداؤها، حيث برزت أساليب مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار أو من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير.

1. مدخل تلبية حاجات العملاء: لكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الإقتصادي الجديد عليها أن تعمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجيات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات المصرفية و الذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي، جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية تعاملهم مع البنك هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، مما يستوجب دراسة وتحليل تلك الإحتياجات من خلال بحوث التسويق ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي ¹:

أ. تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن المنافع القادرة على تحقيق الإشباع لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار من خلال الخدمة المقدمة .

ب. سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أي:

- تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وفي حدود إمكانيات العملاء.

ج. ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء كالشباك الموحد أو بنك الجلوس وغيرها.

2. تنمية القدرات التنافسية:

تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك، حيث تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما، وتمثل تلك القدرات في ²:

¹ محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² سملاي محضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 23/22 أفريل 2003، الكتاب الثالث، ص 176.

- أ. **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 لمنتجاتها.
- ب. **الإنتاجية:** يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.
- ج. **الزمن:** يعتبر الزمن في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس عنصر الزمن كالاتي :
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
 - تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
 - تخفيض زمن الدورة للعميل وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- د. **الجودة العالية:** يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد و بحث متواصل تتمكن من خلاله المصارف من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لا بد من صانعي القرار في هذا المجال الإهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها... إلخ حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير و المدى الطويل.

تمهيد الفصل:

تحت تأثير المنافسة الشديدة بين البنوك في ما بينها من جهة و بين البنوك و مؤسسات مالية غير بنكية من جهة أخرى فإنه يتوجب على إدارة البنك أن تسطر سياسة تحدد من خلالها مراحل تطور البنك عبر الزمن و إمكانية الربح الذي يمكن أن تحققه وذلك من خلال وضع إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها، أي من خلال الرفع من حجمها، التوجه إلى تنويع نشاطاتها ومراكز وجودها أو إعادة التمرکز على الأنشطة الأولية لضمان حصصها. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي.

المبحث الثالث: إستراتيجيات المنافسة البنكية.

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية البنكية و خصائصها

أولاً: مفهوم الإستراتيجية¹:

يقصد بالإستراتيجية لغوياً بأنها خطة أو سبيل للعمل و هي نصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الإعتبار التهديدات و الفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات الحالية لهذه المؤسسة .

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الإستراتيجية تشمل على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- البيئة الخارجية و متغيراتها (السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية).
- الموارد والإمكانيات الداخلية: خاصة في ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، القيادة، القوة والقيم.
- الأهداف: فالإستراتيجية وفقاً لهذه المعطيات توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في الميدان العملي.

يرى chandler1662 أن الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الطويلة الأمد لمشروع معين و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأهداف، أما « dess & Miller 1993 » يرون أن الإستراتيجية هي أهداف وخطط و سياسات تتعلق بتحديد الملائمة بين الموارد الداخلية للمؤسسة و بين الظروف البيئية الخارجية المحيطة بها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

يرى porter 1996 وهو باحث من رواد الإستراتيجيات التنافسية: بأن الإستراتيجية هي بناء و إقامة دفاعات ضد القوة التنافسية و البحث عن أحسن موقع داخل قطاع أين تكون فيه القوة أضعف ما يمكن.

و هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجية:²

الإستراتيجيات التحضيرية *stratégie préparation*

يتم اعتمادها للرفع من قدرات المؤسسة أو التقليل من نقاط ضعفها.

الإستراتيجيات الهجومية *stratégie offensive*

تسعي المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية بشكل إرادي إلى استغلال الفرص المتاحة لتطوير وجودها .

¹ فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي و استراتيجي معاصر)، الطبعة الأولى، دار وائل ، عمان، 2000، ص 51.52.

² Smailtoulbia, fondement théoriques de la notion de stratégie, bna finance, revue trimestrielle, n ° 4, juin 2003

الإستراتيجيات الدفاعية stratégie défensive

من خلال هذه الإستراتيجية تحاول كل مؤسسة التصدي لكل تهديد يواجهها والذي قد ينتج من تهديدات يفرضها السوق، المنافسة أو السلطات العمومية .

خصائص الإستراتيجية¹:

تتميز خصائص الإستراتيجية بما يلي :

1. إن الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع.
2. تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
3. تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة و أغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
4. الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
5. إن الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها و دراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية و الخارجية.
6. ذات تأثير طويل الأجل.

مفهوم الإستراتيجية البنكية:

تمثل الإستراتيجية المالية المصرفية الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد ودراسة و تحليل الفرص المتاحة في البيئة المصرفية و السعي لاستخدام الكفاءات المتميزة للإستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة البنكية. إذن الإستراتيجية البنكية تمثل المسار و التصرفات التي ينبغي على البنك إعتماها لتحقيق الأهداف و الغايات المصرفية كالربحية، السيولة و الاستمرارية.

هناك العديد من المتغيرات و العوامل التي تؤثر في تحديد الإستراتيجية المصرفية، فعلى صعيد البيئة الخارجية نجد كل من السياسة النقدية، درجة الوعي المصرفي في المجتمع، عدد السكان...إلخ. وعلى مستوى القطاع المصرفي عدد المودعين و المقترضين، عدد البنوك و المؤسسات المالية، معدلات الفائدة الدائنة والمدينة...إلخ.

أما على المستوى الداخلي نجد الكفاءات، الموارد المتاحة، السياسة الإقراضية التي يحددها مجلس الإدارة.

¹ د. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراءة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 68.

ثانياً: عوامل إختيار الإستراتيجيات

فالمؤسسة المصرفية عند وضعها لأي إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار عاملين مهمين هما : مستوى الخطر و الحصة الممكن امتلاكها من أسواق التعامل، الذين لهما أثر كبير في تحديد الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بطبيعة المعاملات البنكية و المالية المقدمة، خيارات التركيز و كذا الاهتمام بتنوع الأنشطة.¹

أ. **دراسة مستوى الخطر:** تستند البنوك في خياراتها الإستراتيجية على تحديد مستوى الخطر الذي قد ينتج عن ثلاث مستويات هامة :

- الأخطار الناتجة عن معطيات الوضعية الاقتصادية (التضخم مثلاً).
- الأخطار الناتجة عن الوضعية المالية لمجمل الأعوان الإقتصاديين (المتعلقة بالأسواق النقدية و المالية).
- الأخطار المتعلقة بالأنشطة البنكية الداخلية التي تقاس بعد التوفيق ما بين نمو النشاط البنكي و الهوامش المحققة عن هذه الأنشطة (دراسة كل عملية على حدى و مقارنتها مع مجموع المداخل البنكية).

ب. **المعروض البنكي:** تسعى البنوك إلى تكثيف عرضها من الأنشطة التي تسمح بتحقيق النمو السريع بأعلى مردودية ممكنة و بأقل مستوى من الخطر، و التمسك بمحصصها لمواجهة المنافسة داخل السوق قد يوجهها إلى تحمل مستوى كبير من الخطر أو مستوى أقل من المردودية.

فالعوامل التي تحدد حصة السوق تربطها علاقات متبادلة مع محددات النمو داخل الأسواق مما يجعل قرارات التمسك بحصة السوق لوحدها غير كافية في إختيار الإستراتيجية المتبعة إذا ما كان النشاط يشهد نمواً كبيراً مقارنة بالتطور النظامي لنموه.

المطلب الثاني: تصميم الإستراتيجية²

يهدف تصميم الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي إلى التكيف المرن مع المتغيرات في بيئة المنظمة من خلال حسن توظيف الموارد و نقاط القوة لاقتناص ما يمكن تهيئته من فرص و ترقى أو تخفيف ما تفرضه من تهديدات. ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التي صممت الإستراتيجية كسبيل لبلوغها. وتحتاج المنظمات للإستراتيجية لعدة أسباب أهمها تحديد الإتجاه و مجالات التركيز، و التفوق على المنافسين أو على الأقل القدرة على مجاراتهم، و على المناورة في بيئة تحفل بقيود و تحديات متنوعة.

وكلما زادت ديناميكية المتغيرات البيئية، أي تواترت و زادت سرعتها زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي، و تتأثر ديناميكية البيئة بالمتغيرات في التكنولوجيا و في أذواق و تفضيلات العملاء، و تحركات المنافسين الفاعلين. لذلك تحتاج المنظمة

¹ لقام حنان، المنافسة البنكية، مرجع سابق، ص 107 - 108.

² عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 47.

لإستراتيجية تتيح لها المواجهة السريعة و الفاعلة لهذه المتغيرات. وستشمل هذه الإستراتيجية كل أنشطة المنظمة بدءاً من تدبير التمويل و مروراً بالحصول على مستلزمات الإنتاج و تصميم منتجات جديدة أو تطوير منتجات قائمة، و تحديث عمليات الإنتاج و تطوير أنشطة الترويج، و تعديل الأسعار و تهيئة قنوات التوزيع أو تقديم جديد للمنتجات، مع الحفاظ على القنوات الحالية بما يوسع نطاق التواجد السوقي للمنظمة.

و يفترض أن تعتمد الإدارة في صياغتها للإستراتيجية على تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة و الوضع المستهدف حيث تكون الخطة الإستراتيجية هي السبيل لسد هذه الفجوة، وتنبع الإستراتيجيات من الأهداف طويلة الأجل للمنظمة. من الطبيعي أن تصمم الإدارة العليا أهداف تهيئ للمنظمة البقاء و النمو و الإستمرار و الربحية. و تتضمن أهداف المنظمة في الأجل الطويل، أهدافاً للتسويق و تنبثق عن هذه الأهداف إستراتيجيات التسويق. وهي السبل أو خطط العمل طويلة المدى التي تؤدي لبلوغ هذه الأهداف، و يتم تصميم و تطوير هذه الإستراتيجيات على ضوء متطلبات مواجهة المنافسة، وكذا على ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة في مجالات الأداء المختلفة بما فيها المجال التسويقي. وكذلك تضم الأهداف الإستراتيجية (طويلة الأجل) للمنظمة أهدافاً للإنتاج والعمليات الخاصة بالإدارة المالية، و الموارد البشرية و غيرها.

المطلب الثالث: مبادئ الإستراتيجية

1. مبدأ القوة : على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجوم _ الدفاع)، ولا شك أن هذين الإستراتيجيتين تنفرع إلى عدة إستراتيجيات منها : (التخصص _ الشراكة _ التفاهم).
2. مبدأ التركيز : من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيها بميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.
3. مبدأ إقتصاد القوى : أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإنما الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكليف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.
4. مبدأ التنسيق : إن تحديق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.
5. مبدأ الأمان : إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع الذي تكون فيه درجة الخطورة أقل.

6. مبدأ الفرص : يفهم من ذلك على المؤسسة أن تستغل الفرص المرجحة كلما سمحت الفرصة، أي تحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك يبنى لها الإستراتيجيات التسويقية الملائمة.
- إستراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية : تتوسع المؤسسة بالمنتجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.
 - إستراتيجية التوسع السوقي : أن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.
 - إستراتيجية تطوير السلعة : تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.
 - إستراتيجية التنوع : إقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها.

مكونات الإستراتيجية التسويقية : أي التي لها علاقة بالمزيج التسويقي 4p

- إستراتيجية المنتج : هي القلب النابض للإستراتيجية المتوجية (إشباع حاجات المستهلكين).
- الإستراتيجية التسعيرية : لها تأثير بالغ على المنافسة وتغيرات السوق، وسلاح فعال لتحقيق الأرباح (السعر أحد المكونات الرئيسية للمزيج التسويقي).
- الإستراتيجية التوزيعية.
- الإستراتيجية الترويجية.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي**المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي****أولا: مفهوم التخطيط البنكي**

يشار إلى التخطيط باعتباره الوظيفة الأولية للإدارة المصرفية، حيث تعددت تعاريفه نذكر منها:

يقصد بالتخطيط : العمليات المتناسقة والمنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوضع الأهداف المطلوب بلوغها وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيقها¹.

ويعرف أيضا على أن: يشمل التنبؤ بما سيكون في المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل².

وأیضا يمكن تعريفه: بأنه نقطة البداية للقيام بأي نشاط، إذ أنه يحدد الإطار الذي يبين العمل الذي ينبغي القيام به والأسلوب الذي يجب إتباعه في إنجاز ذلك العمل والوقت الذي سوف يستغرقه، وذلك في سبيل تحقيق هدف معين³.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية التخطيط هي عملية منظمة ومستمرة محددة بمدة زمنية معينة، بداية هذه العملية قبل البدء في العمل ونهايتها بالوصول إلى النتائج المستهدفة.

أي تحدد الإدارة مقدما ماذا يجب على البنك عمله وكيف يتم ذلك لتحقيق النتائج المنشودة، إذن تتضمن وظيفة التخطيط ما يلي:

- تحليل الموقف الحالي للبنك.
- التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن يواجهها البنك.
- وضع الأهداف المستهدفة.
- تحديد الأساليب والعمليات الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

ومما سبق يمكن استنتاج أهمية التخطيط والتي تكمن فيما يلي:

1. تؤدي وظيفة التخطيط إلى امتصاص واستيعاب نسبة عالية من عدم التأكد لعملية إتخاذ القرارات، فالعملية التخطيطية تبين للمديرين إحتتمالات كل موقف يقعون فيه وتدفعهم إلى التنبؤ بصياغة الخطط المستقبلية⁴.

¹ طارق طه، إدارة البنوك "نظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب، الإسكندرية، 2000، ص 51.

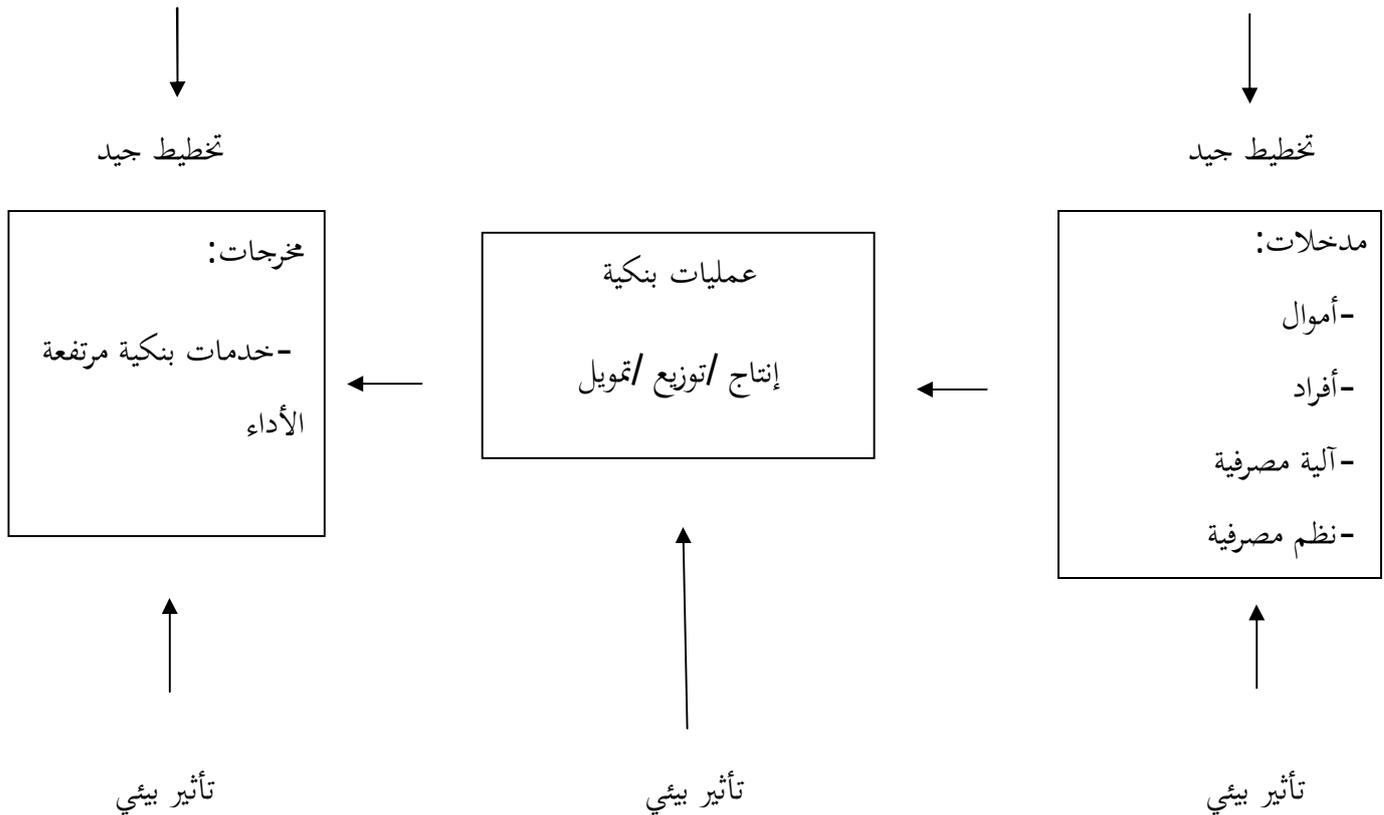
² محمد سعيد سلطان، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك، مؤسسة الإسكندرية، مصر، 1989، ص 371.

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، إدارة الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 93.

⁴ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 53.

2. للتخطيط الجيد في أعمال البنوك تأثير واضح يتجلى في زيادة الإستجابة الخدمية للبنك، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة أداء الخدمة وبالتالي عرض هذه الخدمات بسعر تنافسي¹.
 3. يعمل التخطيط على التقليل من الآثار السلبية إلى أقصى حد ممكن فضلا على أنه يحقق وضع تنافسي ممتاز مع الفرص والتغيرات المتاحة وذلك بهدف تحقيق أقصى ربحية ممكنة².
 4. يمكن عن طريق التخطيط إستخدام عناصر الإنتاج أفضل إستخدام ممكن، حيث تتمثل عناصر الإنتاج بالنسبة للبنوك في: العمل، الموارد المالية، والتوظيف بتقسيماته³.
- وتكمن الأهمية الكبرى للتخطيط في زيادة قدرة البنك على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تهدد البنك كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم: (2-1) يوضح أهمية التخطيط في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.



المصدر: الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، الجزء الثاني، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 1994، ص 83.

¹ الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، 1994، ص 82.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق، ص 87.

³ محمد سويلم، إدارة المصارف والمصارف الإسلامية" مدخل مقارن"، دار الطباعة الحديثة، القاهرة، 1988، ص 63.

يوضح هذا أنه إذا كان هناك تخطيط لمدخلات البنك والمتمثلة في الأموال اللازمة والموارد البشرية الكفؤة ونظام جيد تقوم عليه أعمال البنك فهذا يؤدي إلى سير عمليات البنك بشكل جيد من إنتاج وتوزيع وتمويل للخدمات، وهذا كله يولد مخرجات مرتفعة الأداء رغم التأثير البيئي المتمثل في المتغيرات الداخلية والخارجية، ويعود ذلك لوجود نظام تخطيط جيد يواجه هذه المتغيرات.

ثانياً: العوامل المؤثرة في تخطيط أعمال البنك

للقيام بعملية التخطيط يجب الأخذ بالحسبان المتغيرات المؤثرة فيه ونلخص أهمها فيما يلي:

1. عدد السكان ومعدلات نموه، محركات السكان والهجرة والتوزيع الجغرافي، درجة التعليم والثقافة... إلخ، فمثلاً يؤثر عدد السكان على التخطيط، فعند تخطيط موارد البنك وكانت المنطقة التي يوجد فيها البنك تتميز بكثرة السكان هنا يتنبأ بدوائع كثيرة ستدخل خزينة البنك والعكس صحيح.
2. تطور الناتج القومي باعتباره الأساس الذي من خلاله يحدد مستوى معيشة الفرد وبالتالي معرفة مدى إمكانية تعامله مع البنوك في المستقبل.
3. تطور مستويات الأسعار والقيمة الشرائية للنقود، حيث يؤثر هذا العامل عادة على أرقام الودائع والقروض.
4. الوعي المصرفي: ويعني هذا المتغير مدى فهم الأفراد للثقافة المصرفية واتجاهاتها بزيادة هذا الوعي المصرفي حيث تزيد معه حجم العمليات المصرفية، وبالتالي حجم الودائع ومنه زيادة أعمال البنك ككل¹.
5. معدلات الإصدار النقدي: من البديهي أن جزءاً كبيراً من الإصدار يتحول إلى ودائع جديدة لدى البنوك، ولهذا يزيد من نشاطها خاصة في قدرتها على خلق النقود، لذا يجب على القائم بالتخطيط دراسة هذا المتغير ومعرفة تغيراته في المستقبل.
6. متغيرات خارجية: حيث تؤثر هذه المتغيرات على السياسات الإدارية المستقبلية لأعمال البنوك، وتتمثل هذه المتغيرات في المنافسة الخارجية للبنوك المحلية، بالإضافة إلى أنماط أسعار الفائدة الدولية وتأثيراتها المحلية والتكنولوجيا المستخدمة².

ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي³

تعددت تعريفات التخطيط الإستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981، ص49.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص93.

³ د. أسامة خير، مرجع سبق ذكره، ص89-90.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1. مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2. التخطيط كعملية:

التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالإستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالإستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3. التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الإستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم إستنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4. التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية والبرامج متوسطة المدى والميزانيات قصيرة المدى والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولوا التخطيط الإستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الإستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الإستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز

عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع إستراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

وهكذا نجد أن التخطيط الإستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية إستراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق إستجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن يكون إستراتيجياً يعني أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن يكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (إختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا تفعل ذلك؟ وكيف تفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الإستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الإستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الإستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي¹:

ينطوي مفهوم التخطيط على عملية تقرير الأعمال الواجب القيام بها من قبل إدارة البنك قبل القيام بتلك الأعمال وهنا تكمن أهمية ودور التخطيط في تمكين الإدارة من التحكم في العوامل المؤثرة على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأعمال والتصرفات التي تتم في البنك، بالإضافة إلى أن التخطيط يساعد على توجيه تلك الأعمال في المسارات التي ترفع من احتمالات نجاح الإدارة البنكية في تحقيق الأهداف المنشودة ، ومنه فإن جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي يكمن في محاولة إدارة البنك إحداث نوع من المطابقة والملائمة بين الموارد والإمكانات المتاحة للبنك وبين الظروف البيئية المحيطة به، وصولاً إلى نوع من الصياغة الفعالة التي تساعد على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة .

¹ نيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي) قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الإسكندرية، 2002، ص102.

نظرا لما يتصف به السوق المصرفي من ديناميكية في الحاجات والرغبات المالية والإئتمانية للأفراد والمؤسسات المكونة لهذا السوق باعتبار أن تطور هذه الحاجات مرتبط بكثير من العوامل البيئية الإقتصادية يكون مرهونا بقدرته على إنتاج الخدمات المصرفية التي تلبى الإحتياجات المالية والإئتمانية التي يفرزها السوق.

المطلب الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي في البنوك¹

وتركز عملية التخطيط الإستراتيجي على استيعاب دروس الماضي وتحليل وتقييم موقف المنظمة الحالي من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا يقود إلى تصور واستشراف موقفها مستقبلا - على مدى خمس سنوات تقريبا - لو استمرت على مزاولة نفس أنشطتها وتقديم نفس منتجاتها لأسواقها الحالية وتتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

1. إستشراف لكل من المتغيرات البيئية وموقف المنظمة مستقبلا - على مدى خمس سنوات تقريبا - إن هي استمرت على مزاولة نفس أنشطتها وتقديم نفس منتجاتها لأسواقها الحالية.
2. على ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محليا وخارجيا، سياسيا، إقتصادية، فنيا، ثقافيا وإجتماعيا، هل يتعين تغيير الرسالة أو الأنشطة أو الأهداف، وكيف تكون صياغة الأهداف. كيف نلحق بالمتغير السوقي أو الثقافي أو الفني أو الإجتماعي... إلخ، حتى لا يسبقنا ونختلف عنه. كيف نتوقع المتغير ونشخصه كموات أو معاكس ونستعد له؟
3. تحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة والموقف المستهدف، بمعنى آخر تصميم الأهداف الإستراتيجية أو طويلة الأجل.
4. ومن ثم يمكن تصميم الإستراتيجيات البديلة كسبل أو مناهج يؤدي سلوك أنسبها إلى بلوغ الموقف المستهدف، أي تحقيق الأهداف المخططة.

وهذا يتضمن عادة ما يلي :

أي الأنشطة أو مجالات النشاط سنمارسها ؟

أية منتجات وأسواق سنتعامل بها ؟

كيف ستنسجم أنشطة المنظمة لتهيئ إطارا فاعلا وكفؤا للأداء.

ماهي الأولويات والخطوط المرشدة التي يتعين تحديدها ومراعاتها؟

كيف سنتنافس في مجالات نشاطنا وفي أسواقنا المستهدفة؟

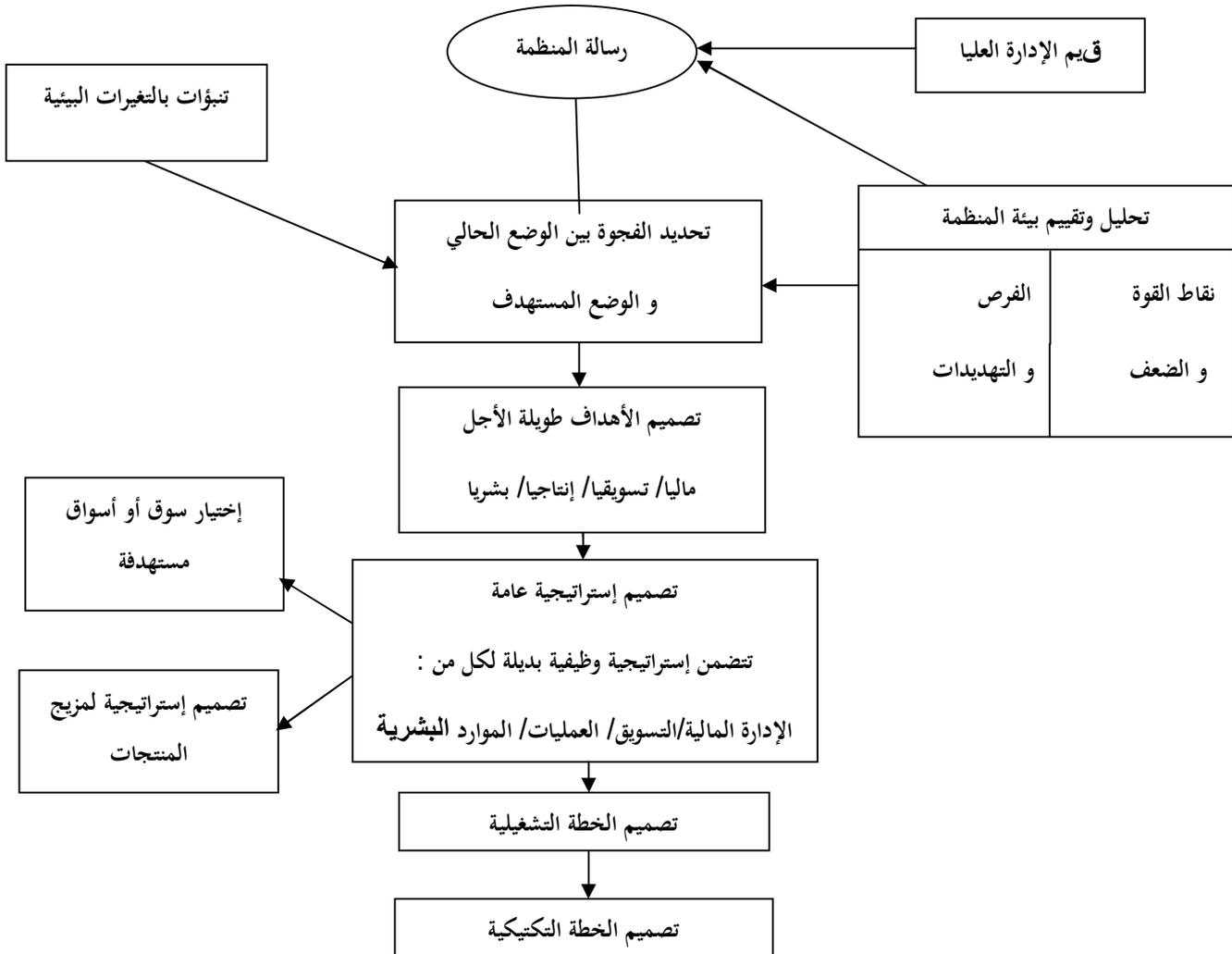
¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

هذا وتحدد الإستراتيجية العامة للمنظمة كيفية تناسق وتكامل عناصر المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع) في دعم إستراتيجية التسويق وفي تكاملها مع إستراتيجيات الإنتاج والإدارة المالية والموارد البشرية.

وهناك ثلاثة مستويات ضمن إستراتيجية المنظمة، أما المستوى الأول فهو الإستراتيجية الشاملة أو الخطة الإستراتيجية وهي خطة طويلة الأجل تستمر لسنوات عديدة من خمس إلى عشر سنوات توضح كيف ستبلغ المنظمة أهدافها الشاملة طويلة الأجل . وعادة ما تختص الإدارة العليا بهذه الإستراتيجية ،وأما المستوى الثاني أو التالي فهو الخطة التشغيلية التي توضح كيف ستنجز المنظمة خططها الإستراتيجية لكن على مدى زمني سنوي، وهذه هي مهمة الإدارة الوسطى على حد كبير. وأما المستوى الثالث والأخير للخطة فهو الخطة التكتيكية التي تحدد كيفية التنفيذ على مستوى الإدارة المباشر على أساس أسبوعي ويومي.

ويوضح النموذج التالي مخططا مبسطا لعملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة أي البنك.

الشكل رقم: (2-2) عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة

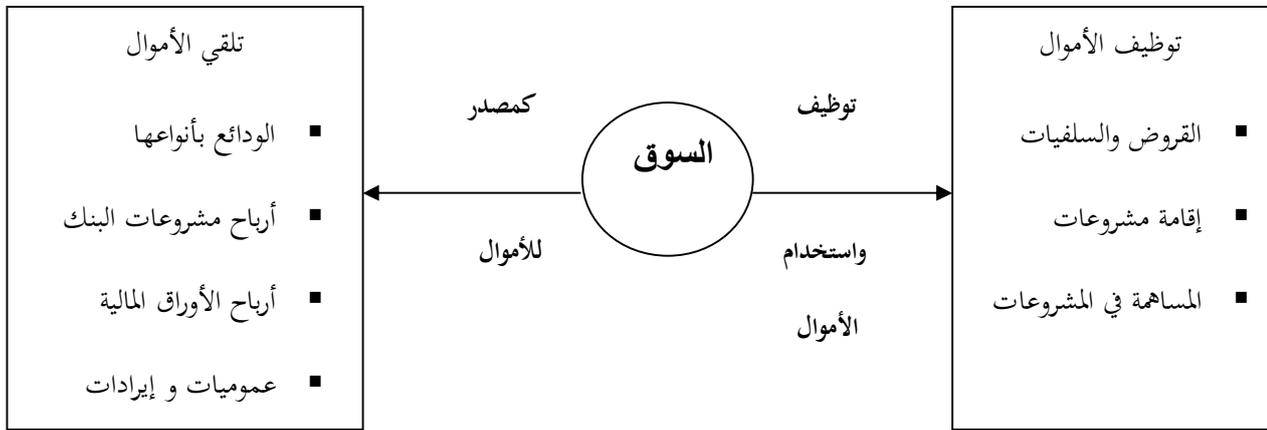


المصدر: دكتور عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 51.

المطلب الثالث: الحاجة إلى التخطيط في البنوك¹

يقوم البنك في عصرنا الحديث بمجموعة كبيرة من الأنشطة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية للبنوك المختلفة في تقبل الإيداعات والقيام بعمليات الإقراض والتسليف، فبالإضافة إلى ذلك تقوم البنوك بأنشطة تجارية مختلفة كما أنها تستثمر أموالها في مجالات متعددة وبالطبع فقد تم تطوير واستحداث العديد من الخدمات المصرفية ويمثل السوق مصدرا لأموال البنك كما يعتبر أيضا المجال الرئيسي لاستثمار واستخدام أموال البنك كما في الشكل التالي:

الشكل رقم: (2-3) السوق كمصدر للأموال و مجال استخدامها



المصدر: دكتور عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص213.

وبالتالي فإن هناك حاجة إلى تخطيط للحصول على الأموال وتخطيط استخدامها وهناك الحاجة إلى تخطيط الربحية التي تمثل الفرق بين ما يصرف البنك من أموال وما يحصل عليه من إيرادات بالإضافة إلى ذلك فإن الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة للبنك وتلك الخارجة منه تحتاج إلى تخطيط خاص يحقق السيولة المناسبة للبنك.

¹ دكتور عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص213.

المبحث الثالث: إستراتيجيات المنافسة البنكيةالمطلب الأول: التحليل الإستراتيجي¹

مفهوم التحليل الإستراتيجي : نقصد به تحليل كل العوامل الرئيسية التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح أو إخفاق البنك في النشاطات التي يمارسها، ويتم التحليل الإستراتيجي بإحصاء و تحديد كل الإحتمالات سواء نجاح أو إخفاق ووضع حلول مسبقة لها وهو ما يسمى في بعض الحالات بالتشخيص الإستراتيجي.

يعتمد التحليل الإستراتيجي على عنصرين رئيسين، أولهما تحديد القطاع ثم تحليل القوى التنافسية داخل القطاع.

1. تحديد القطاع:

يستخدم البنك عدة مقاييس لتحديد القطاع (Segment) نذكر منها :

أ. التقسيم حسب العملاء: بنك يتعامل فقط مع الأفراد و قطاع العائلات **banques des particuliers** أو

بنك يتعامل مع مؤسسات **Banques d'entreprises**

ب. التقسيم حسب القروض: يقوم البنك حسب هذا التقسيم بالتخصص في منح نوع معين من القروض مثلاً...بنك

قروض الإسكان قروض الإستهلاك، بنك القروض الزراعية...إلخ.

ج. التقسيم حسب المنطقة الجغرافية: بنوك حضرية، بنوك ريفية، بنوك محلية، بنوك أجنبية.

بعد تحديد القطاع يقوم البنك بتحديد محفظة الأنشطة التي يمارسها داخل القطاع، هناك عدة طرق يستخدمها البنك

لتحديد النشاطات من بينها **BCG -MC KINSEY-SWOT-ADL** سنكتفي بذكر طريقتين:

SWOT - BCG ونحاول تطبيقهما على النشاط المصرفي:

➤ نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية: BCG

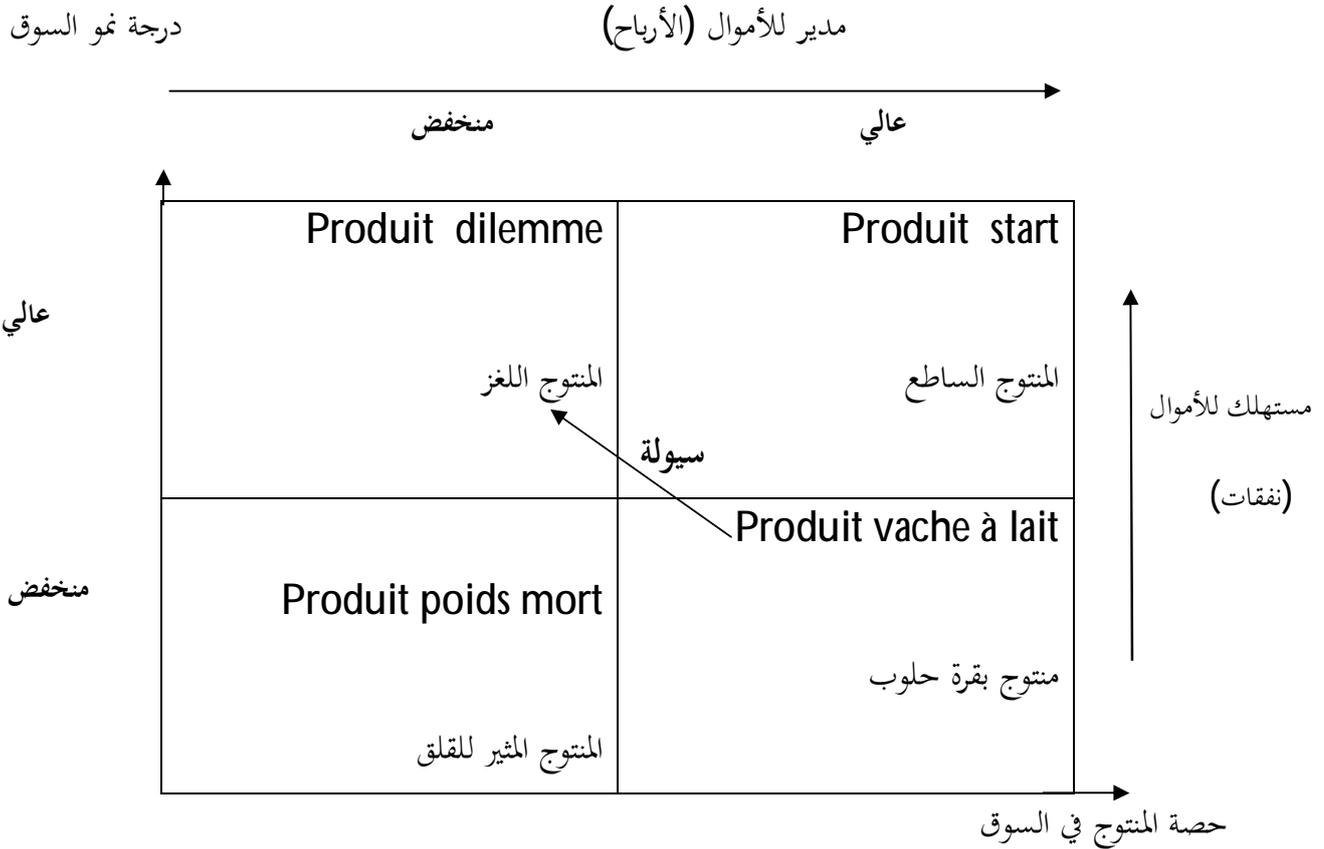
يعتبر هذا النموذج من أهم و أشهر النماذج في تحليل محفظة الأنشطة، تستخدم هذه المصفوفة لتقييم أحد النشاطات أو المنتجات باستعمال معيارين هما:

¹ Monique Zollinger- Eric Lamarque « Marketing et stratégie de la banque » Dunod

المعيار الأول: معدل نمو السوق (النسبة المئوية لنمو المبيعات).

المعيار الثاني: حصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي).

الشكل رقم: (2-4) بناء نموذج مجموعة بوسطن الإستثمارية BCG



- أ. **المنتج اللغز**: هي منتجات تحمل في طياتها درجة من الخطر بسبب شدة المنافسة فيها وارتفاع تكاليف التحسينات هذه المنتجات في مرحلة نمو عالية داخل السوق لكن حجمها الداخلي ضعيف، إذا تمكنت المؤسسة من رفع حصتها في سوق المنتج اللغز يصبح منتج مقاطع أما إذا لم تتمكن من ذلك فيتحول المنتج اللغز إلى منتج مثير للقلق ما يدفع بالمؤسسة إلى التخلي عنه.
- ب. **المنتج الساطع**: تتميز هذه المنتجات بقدر عالي من النمو داخل السوق بالإضافة إلى أن المؤسسة تمتلك حصة سوقية عالية، بعبارة أخرى وضعية مهيمنة يمكن للمنتج الساطع أن يتحول إلى وضعية البقرة الحلوب خاصة إذا كانت أرباح المؤسسة كبيرة.

ت. منتج البقرة الحلوب: هي المنتجات التي بواسطتها تمتلك المؤسسة حصة سوقية عالية لكن هذه المنتجات تتميز بنمو ضعيف وتشمل المنتجات التي تكون في مرحلة النضج لكنها ذات مردودية عالية يمكن للمؤسسة أن تستخدمها إما لتطوير منتج لغز أو على الموقع التنافسي الحالي للمنتج الساطع.

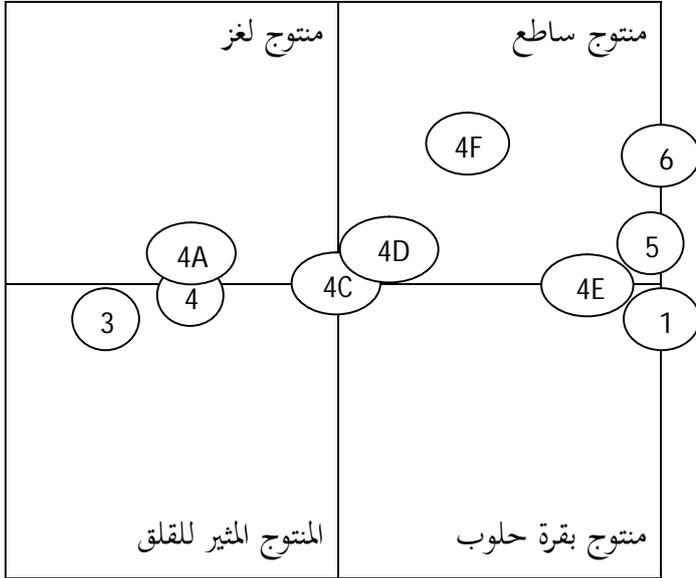
ث. المنتج المثير للقلق : هي منتجات تتصف بنمو ضعيف مما يمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية ضعيفة وتعتبر من أضعف منتجات المصفوفة تكون في اغلب الأحيان في حالة عجز، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتطبيق إحدى الإستراتيجيات على هذه المنتجات، إما إستراتيجية لتخلص من بعض الأنشطة وذلك بقصد تدعيم المنتج المثير للقلق أو تطبيق إستراتيجية التصفية أي أنها تتخلص من هذا المنتج.

طريقة استخراج مصفوفة BCG في عملية التحليل الإستراتيجي¹:

- تحدد إذا كانت محفظة الأنشطة متزنة وإذا ما كانت تحتوي على نسبة كبيرة من المنتجات الساطعة START أو البقرة الحلوب vache à lait .
- دراسات مصفوفات BCG أخرى على فترات سابقة لتحديد الأمثل للمنتجات الساطعة والبقرة الحلوب التي تحاول المؤسسة التركيز عليها .
- مقارنة محفظة الأنشطة المحصل عليها مع محفظة أنشطة مؤسسة أخرى منافسة ومحاولة تعديلها إذا أمكن.
- تجنب الإستثمار في المنتجات المثيرة للقلق ومحاولة الإستثمار في المنتجات اللغز التي يمكن أن تتحول إلى منتجات ساطعة لأنها مدبرة للإرباح ، أموال الإستثمار هذه تحصل عليها من المنتجات التي تكون في مرحلة البقرة الحلوب.

¹ Renand De Maricourt / Allain Ollivier « Pratique du marketing en Afrique »ed.saint jacques paris 1990.

الشكل رقم: (2-5) تطبيق نموذج BCG على نشاط جذب الودائع



تطبيق نموذج BCG على نشاط جذب الودائع:

- 1- ودائع تحت الطلب.
- 2- حسابات لأجل.
- 3- أذونات الصندوق.
- 4- ودائع ذات نمط خاص.
- 4A- دفتر الإدخار.
- 4B- دفتر الإدخار الشعبي.
- 4C- حسابات على الدفتر.
- 4D- مخطط إدخار للسكن.
- 4F - حسابات الإدخار للسكن.
- 4F-CODEVI.
- 5- حسابات وأذونات على المدى المتوسط.
- 6- سندات .

➤ نموذج التحليل الشئاني (swot):

SWOT: هي كلمة مختصرة للمعاني الإنجليزية التالية :

Streights,Weaknesses,Opportunities,Threats

وهي تعني على التوالي باللغة الفرنسية:

forcées, faiblesses, opportunités et menaces

يحاول هذا النموذج: أولاً تحليل الوضعية الداخلية للمؤسسة وإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف.

ثانياً: تحليل المحيط الخارجي أي دراسة وتحديد وضعية منتجاتها (الفرص و التهديدات) ثم يربط بين المتغيرات الأربعة الرئيسية (قوة، ضعف، فرص، تهديدات) لتحديد الإستراتيجية المناسبة.

الشكل رقم: (2-6) نموذج التحليل الشئاني (swot)

1) التحليل الداخلي:

أ- نقاط القوة:

فرص تهديدات

- التحكم في التكاليف.

- وفرة الموارد المالية.

- إمتلاك ميزة تنافسية.

- إطارات ذو كفاءة عالية.

- علاقة قوية بالعملاء والموردين.

- حصة سوقية كبيرة.

نقاط القوة	Str.de consolidation إستراتيجية دفاعية (دعم)	Str.de conquête إستراتيجية هجومية (غزو)
نقاط الضعف	St de désinvestirent إستراتيجية إنكماشية (تخلي)	Str.de réorientation إستراتيجية دفاعية (انسحاب)

المصدر: Monique Zollinger- Eric Lamarque « Marketing et stratégie de la banque » Dunod

ب - نقاط الضعف:

- إطارات غير مؤهلة
- نقص في الموارد المالية.
- موقف تنافسي ضعيف.
- حصة تنافسية ضعيفة.
- حصة سوقية ضعيفة.
- تكاليف الإنتاج عالية.

(2) التحليل الخارجي:

أ. التهديدات:

- إحتمال دخول منافسين جدد.
- زيادة في عدد المنتجات البديلة.
- تغير أذواق وحاجات المستهلكين.

ب. الفرص:

- الدخول إلى السوق وقطاعات أخرى.
- عرض منتجات جديدة.

إستراتيجية دفاعية أو هجومية:

تحاول المؤسسة تحديد وضعيتها في السوق إما عن طريق إتباع إستراتيجية هجومية أو دفاعية.

أ- الإستراتيجية الدفاعية: تقوم المؤسسة بالوقوف أمام دخول منافسين جدد يحاولون اقتحام السوق الخاص بها الذي يمكن أن يكون إما قطاع جغرافي أو مجموعة من الزبائن..... إلخ وقد تستخدم إستراتيجية دعم المنتج (str.de

(consolidation) من خلال البحث عن كفاءة جديدة، استخدام تكنولوجيا حديثة، إقتصادات الحجم كحاجز الدخول، زيادة في حجم المؤسسة الذي يعتبر أيضا كحاجز للدخول.

ب- إستراتيجية هجومية: بهذا الأسلوب تحاول المؤسسة الدخول إلى قطاعات جديدة ومنافسة مؤسسات أخرى في مجال نشاطها وتعتمد المؤسسة في هذه الحالة على إستراتيجية الغزو "str.conquet" والبحث عن نقاط الضعف للمنتج الرائد (leader) استخدام إستراتيجية التمييز.

➤ الإختيار الإستراتيجي حسب تحليل "swot"

(1) إستراتيجية الغزو "conquête": هي إستراتيجية هجومية تقوم من خلالها المؤسسة بدراسة دقيقة لخصائص

القطاع الجديد وتقييم إمكانية الدخول إليه وهذا بعدما تكون المؤسسة قد تمكنت من القطاع الخاص بها وهو ما يتحدد داخل المصفوفة ب(قوة، فرص) أي المؤسسة داخل هذا القطاع.

(2) إستراتيجية الانسحاب « réorientation »: هي إستراتيجية دفاعية تحدد داخل المصفوفة ب(ضعف،

تهديدات) تعني أن المؤسسة معرضة إلى تهديدات من قطاعات خارجية لضعفها داخل هذا القطاع (نقص الكفاءات، نقص تكنولوجيا.... إلخ) فتقوم بالتخلي عن الإستثمارات داخل هذا القطاع والتنازل عن القطاعات التي تحقق فيها الخسارة..... إلخ.

(3) إستراتيجية الدعم « consolidation »: إستراتيجية دفاعية تحدد داخل المصفوفة (قوة، تهديدات) وتعتبر

إستراتيجية وسطية تقع بين الإستراتيجيتين السابقتين (الغزو والانسحاب) بحيث يمكن للمؤسسة أن تدعم وضعيتها داخل السوق من خلال تحسين وتطوير المنتج، زيادة كفاءة الإنتاج والتحضير لإستراتيجية الغزو بعدما تتمكن من قطاعات خارجية أخرى لم تتمكن منها.

(4) إستراتيجية الإنكماش " désinvestissement ": إستراتيجية دفاعية تقوم من خلالها المؤسسة بتغيير النشاط

كلها والتوجه إلى مجالات اقل منافسة، وتعتبر من اضعف استراتيجيات المصفوفة وتحدد بالوضع (ضعف، التهديدات).

➤ الإختيار الإستراتيجي للبنك حسب تحليل "swot"

(1) إستراتيجية الغزو: نفترض أن البنك يختص في قطاع الأفراد أي يعرض خدمات موجهة لقطاع العائلات (قروض

الاستهلاك، بطاقات بنكية، بطاقات القروض.... إلخ). وعندما يتمكن البنك من السيطرة على هذا القطاع يحاول

غزو قطاع آخر والدخول إليه ليكن مثلا قطاع المؤسسات الصغيرة (PME) أو الحرفيين فيعرض (مكشوفات بنكية

وتسهيلات الصندوق، قروض لأصحاب المهن الحرة.... إلخ). كما يدخل البنك إلى قطاع آخر وهو التمويل المباشر (إصدار أوراق مالية، وسيط السوق، الهندسة المالية، تسيير عمليات الاندماج، إدارة الأصول.... إلخ).

(2) إستراتيجية الانسحاب: بعض البنوك تمارس نشاط البنوك التجارية (استقبال الودائع، منح قروض، المتاجرة بالعملية) وفي نفس الوقت تمارس نشاط بنوك الأعمال والذي يعتبر قطاع آخر بالنسبة للبنوك (الإستشارة المالية، إصدار الأوراق المالية، إدارة الأصول.... إلخ). ونظرا للنقص في كفايات إطارات البنك وعدم تمكنه من نشاط بنوك الأعمال قد ينسحب البنك التجاري من هذا القطاع .

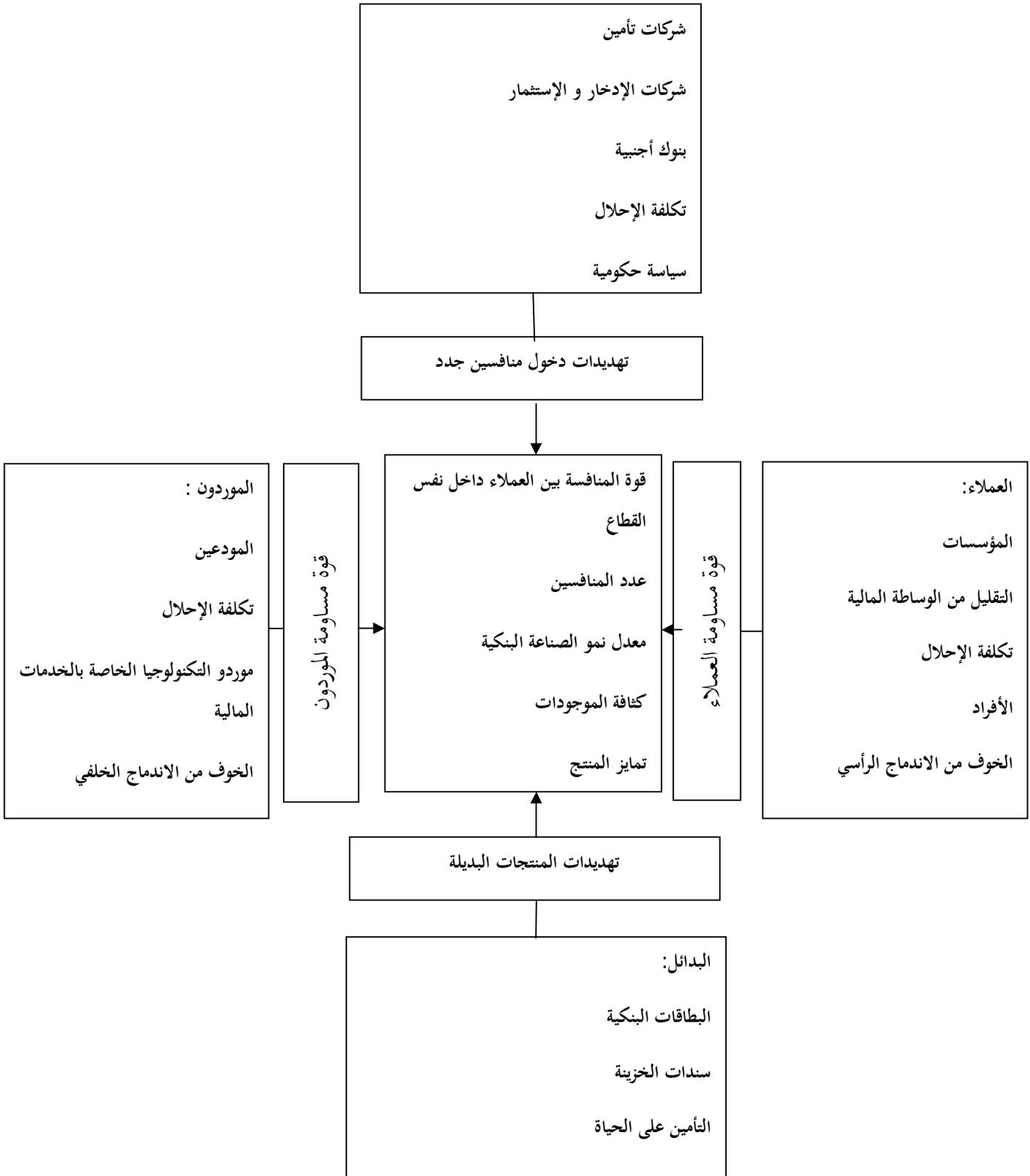
(3) إستراتيجية الدعم: يستخدم البنك هذه الإستراتيجية كنتيجة للإستراتيجيتين السابقتين، إما أنه يتخصص في قطاع معين لينتقل في المرحلة الثانية إلى قطاع آخر مثال: تخصص في قطاع العائلات ليتحول بعدها إلى قطاع المؤسسات (إستراتيجية الغزو). أو يقوم البنك بالتخصص في قطاع آخر بعد فشله في قطاع معين (إستراتيجية الانسحاب) مثال على ذلك: قد يمارس البنك إضافة إلى القطاع المصرفي (إستقبال ودائع، منح قروض) نشاط آخر في قطاع مثل التأمينات (assurance) ونظرا لقلة خبرة البنك في مجال تقسيم الأخطار والحوادث وكيفية تحديد المساهمات والتعويضات ينسحب البنك من مجال التأمينات ليتخصص فقط في عملية منح القروض واستقبال الودائع وتقديم الخدمات المصرفية.

2. تحليل القوى التنافسية داخل القطاع:

بعد عملية تحديد القطاع والنشاط تأتي المرحلة الثانية من التحليل الإستراتيجي أين يتم فيها تحليل القوى التنافسية، في هذا المجال نستخدم نموذج M.porter لتحليل القوى التنافسية حسب "porter" هناك خمسة قوى تنافسية :

- تهديدات دخول منافسين جدد.
- تهديدات المنتجات البديلة.
- قوة مساومة العملاء.
- قوة مساومة الموردين.
- قوة المنافسة بين المؤسسات داخل نفس القطاع.

الشكل رقم: (2-7) تطبيق نموذج « M. porter » لتحليل القوى التنافسية داخل القطاع المصرفي¹



¹ Télécommunication et concurrence dans la banque , banque n °541 octobre 1993.

1) تهديد دخول منافسين جدد¹:

الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة وفي معظم الأحيان موارد جديدة. إن جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، فيما يخص معوقات دخول المنافسين جدد يوجد عدة مصادر لهذه المعوقات.

- مشكل مميز المنتج أي مشكلة الولاء العالي للمستهلكين إتجاه العلامات التجارية المعروفة والموجودة في السوق مما يتطلب من المنافسين الجدد أن يبذلوا جهود كبيرة في التسويق والترويج لتغيير هذا الولاء أو خلق ولاء جديد.
- تكاليف الإنتاج، التسويق، التوزيع، التمويل، البحث، التطوير وغيرها. هذه التكاليف تكون قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق أصلاً أو منظمات ذات الحصة العالية في السوق حيث أن هذه التكاليف تقل كلما زادت عدد الوحدات المباعة بالإضافة إلى الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير *économies of seale*
- الدخول في قنوات التسويق: إذا كانت المنظمات الموجودة تؤثر مباشرة على قنوات التوزيع الرئيسية تكون عملية دخول المنافسين الجدد إلى السوق مكلفة جدا.
- رد فعل المنظمات الموجودة في السوق. إذا كان رد الفعل بإتجاه (عش ودع الآخرين يعيشون أيضاً) فإن مسالة الدخول إلى السوق تكون ممكنة كما أن فرص بقاء المنافسين الجدد أكبر من الناحية العملية، أما إذا كان رد الفعل مسلي أي بطريقة *figt us on leaches* وليس بطريقة *live and let other live* فإن مسالة الدخول ستكون مكلفة للغاية.

ويوجد في مجال الإستراتيجيتين مفهوم حواجز الدخول *barrière à entre* وعلاقته ببرمجية الصناعة وتبرز حواجز الدخول كمحصلة لتوليفة متنوعة من العناصر تمثل إقتصاديات الحجم، مميز المنتج، مركز العلامة التجارية التكلفة البديلة، كثافة الإحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول، كثافة توزيع المواد الخام المرحجة، الآثار الناجمة عن منحى التعلم والخبرة، السياسات الحكومية.

القطاع المصرفي مهدد بدخول المنافسين المحتملين في حالة غياب حواجز الدخول والخروج (سوق تنازعي) تكون إما مؤسسات مصرفية أجنبية أو مؤسسات تأمين تنافس البنوك في عملية جمع الإدخار وفي عرض خدمات توزيع القروض كذلك توفير وسائل الدفع.

¹ Michel porter « L'avantage concurrentiel » Dunod paris 1999.

(2) قوة المساومة المجهزون:

- يهتم صناع الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز وبصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو المواد أو إنتاج المنتجات المسلمة والتغيير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل. لذلك قدم potter تصنيف العلاقة بين المجهزين والمنظمة من خلال العوامل التالية:
- إن مدى القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المجهز عن نموذج المنافسة free competitions model بمعنى كلما كان المجهز بعيد عن آثار المنافسة في السوق كلما كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار.
- إن القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة.
- القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها.
- قوة المساومة للمجهز تتناول ماذا استطاع هذا الأخير تحقيقه من تكامل أمامي بمعنى الشراء أو السيطرة على القنوات الأمامية للصناعة، على سبيل المثال عندما تشتري مصنع للأحذية تمثل متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة قنوات أمامية.
- نفس الشيء فيما يخص البنك فإن الموردون (المودعون) لا يستطيعون التأثير على قرارات البنك وتوجيهه حسب رغبتهم لكن في بعض الحالات التي يكون فيها الموردون هم الذين يزودون البنك بتجهيزات خدمات الإعلام الآلي وكل التقنيات والتكنولوجيا التي يستخدمها البنك بتجهيزات خدمات الإعلام الآلي وكل التقنيات والتكنولوجيا التي يستخدمها البنك في عملية المنافسة مع البنوك الأخرى قد يهددون البنك بتغيير معاملاتهم مع بنك آخر.

(3) قوة مساومة المشتري¹:

تتعاضم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري مكلفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل عندما يستطيع المشتري فعليا تحقيق التكامل الخلفي، وتقل قوة المشتري عندما تكون الصناعة التنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا وعندما تمثل المواد أجزاء المنتجات النصف مصنعة للمجهز عنصر أساسي لا غنى عنه في عملية الإنتاج أو إذا استطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته.

في الغالب فإن العملاء لا يستطيعون التأثير على قرارات البنك وتوجيهه حسب رغباتهم لأن العلاقة بين البنك والزيون تتميز بالإستقرار، لكن في بعض الحالات التي تكون فيها المؤسسات ذات الحجم الكبير يمكنها أن توجه البنك حسب رغبتها في حالة ما إذا هددت بتحويل تعاملاتها إلى السوق المالي (التقليل من الوساطة المالية) إذا لم يخضع البنك لشروطها.

(4) المواد البديلة والمتاحة:

إن النجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة من المنتجات أو الخدمات المنظمة، لذلك فإن قوة أو ضعف كل من المجهز أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعريفها بمواد المنتجات الأخرى ذات الأسعار التفضيلية المناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار وتدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التجهيز إلى المنظمة. المنتجات البديلة في القطاع المصرفي قد تمثل في بطاقة الإئتمان، بطاقات بنكية، وقد تكون هناك منتجات بديلة في السوق المالي (شهادات الإيداع، أذونات الخزينة) لكن رغم هذا فإن المنتجات البديلة في القطاع المصرفي قليلة جدا.

(5) المنافسة داخل القطاع: تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة

ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل رئيسية وهي نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج، وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين. فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة بنسبة أقل، مدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز فإن الإحتمال الأكبر هو وفرة فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة و العكس صحيح.

¹ Michel porter op-cité

يمكن أن يلقي البنك منافسة شديدة من بنوك محلية أو بنوك أجنبية أو بنوك متخصصة، تدور هذه المنافسة حول عملية جمع مدخرات الأفراد والمؤسسات كذلك توزيع القروض وعرض الخدمات المصرفية.

المطلب الثاني: الإختيار الإستراتيجي¹:

بعد عملية التحليل السابقة التي تم فيها إبراز نقاط الضعف ونقاط القوة الخاصة بالبنك سواء داخل القطاع الذي ينوي الدخول فيه أو فيما يخص النشاط الذي يستعد لممارسته داخل هذا القطاع وبعد تحديد كذلك القوى التنافسية داخل القطاع وتحليلها تأتي مرحلة الإختيار الإستراتيجي .

تتم هذه العملية على ثلاث مراحل هي :إعطاء القرار النهائي للدخول أو الإمتناع إلى القطاع المدروس سابقا، ثم تأتي المرحلة الثانية لتحديد الإستراتيجية التنافسية (تعدد، تخصص، تمايز....إلخ). وبعدها تأتي المرحلة الأخيرة التي من خلالها يحدد البنك وضعيته داخل القطاع عن طريق إستراتيجية الموضع (positionnement).

1. تحديد القرار: إصدار القرار النهائي للدخول أو الامتناع يتحدد بعنصرين أساسيين هما أولا: جاذبية القطاع و تتحدد هي الأخرى بحجم الأرباح التي يمكن أن يحققها البنك داخل القطاع، التكاليف، حجم المنافسة، عمر المنتج (vie de produit) حواجز الدخول أو الخروج...إلخ.

ثانيا:الميزة التنافسية فالبنك له القدرة على المنافسة والتكيف مع المنافسين الآخرين من خلال التميز عنهم في عرض منتجات جديدة، القدرة على زيادة مصادر التمويل، تطوير وتحسين منتجات أخرى .

2. الإستراتيجية التنافسية الخاصة بالبنوك

(1) إستراتيجية التمييز: تمييز منتج عن باقي المنتجات يعني إعطائه ميزة إضافية تجعله يختلف عن باقي المنتجات الأخرى المعروضة في السوق، على عكس الصناعية فإن البنك لا يستطيع أن يضيف ميزة على منتجاته مثل (الشكل الخارجي، الغلاف....) لأن المنتجات البنكية في غالبيتها هي منتجات غير ملموسة (immatériels) لكن هذا لا يعني أن البنك لا يستطيع تمييز منتجاته عن باقي منتجات البنوك الأخرى لكن قد يستعمل عملية الإشهار للتعريف أكثر بخدماته ومنتجاته، الإستراتيجية السعيرية والغير سعيرية. وأحسن طريقة للتمييز هي المنتجات المركبة (package).

¹ Sylvie de Coussergues « la banque structure,marché,gestion »2^{em} ed.Dalloz

المنتوج المركب: هو منتوج واحد يلي عدة إحتياجات للزبون لأن إستعمال هذا المنتج يؤدي بالضرورة إلى إستعمال منتوجات أخرى مثال على هذا: فتح حساب إيداع هو عملية واحدة يمكن للمودع أن يستفيد من الوفاة (assurance décès) الإستشارة.

(2) إستراتيجية التدويل: تتجه البنوك في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها بغزو ودخول أسواق الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم. وقد أصبحت البنوك تتشابه إلى حد كبير مع الشركات التي تقوم بغزو أسواق جديدة من خلال عملية الإستثمار المباشر وغير مباشر، فكما أن هناك شركات متعددة الجنسيات يوجد بنوك متعددة الجنسيات (multinational Banks) والأسباب التي تدفع البنك إلى هذا النوع من الإستراتيجيات كثيرة نذكر منها:

1- تجنب الخطر عن طريق التنويع في الأسواق والقطاعات، فالتنويع يقلل من الخطر.

2- إنخفاض التكاليف: بعض البنوك تكون فيها تكاليف اليد العاملة والعقارات منخفضة مقارنة مع نظيراتها في الدولة الأم.

3- الإستفادة من إمتيازات الدولة المستقبلية: بعض الدول تقدم للمؤسسات التي تزيد ممارسة نشاطها على أرضها إمتيازات وهذا في إطار عملية تشجيع الإستثمار المباشر.

الجدول رقم: (2-1) يمثل بعض الإستراتيجيات التي تستخدمها البنوك في عملية التمويل

تصدير الخدمات المصرفية	إنشاء فروع	الإستثمار المشترك بالعقود	
(1) المراسلين لدى البنوك الوطنية	الإمتلاك الكامل عن طريق	(1) المساهمة بالخبرة في إنشاء بنوك وطنية.	منخفض ↑ مرتفع
(2) تقديم معونات	(1) شراء بنك وطني قائم.	(2) عقود الإدارة.	
(3) التحويلات والقروض	(2) إنشاء بنك جديد.	(3) الإستثمار المشترك	
(4) إنشاء مكاتب التمثيل			

الأسهم تسهل إمكانية التحول من الإستثمار المشترك إلى امتلاك بالكامل أو من مرحلة تعيين مراسلين أو مكاتب تمثيلية إلى امتلاك حقيقي.

(3) إستراتيجية الأسعار¹: تقوم الكثير من الشركات التي تسعى وراء الربح إلى استخدام السعر كأداة لتحقيق الربح وهذا حسب طبيعة السوق. فإذا كان السوق في وضعية منافسة تقوم المؤسسة بتخفيض السعر (بعد أن تتحكم في تكاليفها) من أجل بيع أكبر كمية لتحقيق أقصى ربح، لكن وعلى الرغم من الإعتراف بأهمية المنافسة السعرية في معظم مجالات النشاط الإقتصادي فإن التشريعات المصرفية تصنع قيودا على السياسة السعرية من أجل المنافسة بين البنوك.

إن المحيط التنافسي للبنوك يحتم عليها البحث عن أحسن مصادر التمويل من أجل الإستخدام الأمثل لهذه الموارد وتحقيق فوائد مالية، وتستخدم البنوك في عملية تنمية مواردها المالية إستراتيجيتين، "إستراتيجية سعرية" و "إستراتيجية غير سعرية". الإستراتيجية السعرية تقوم على دفع معدلات أعلى للمودعين والإستراتيجية الغير سعرية تقوم على تقديم خدمات أفضل للمودعين.

أ. الإستراتيجية السعرية: بالرغم من أنها تبدو كإستراتيجية فعالة من أجل زيادة مصادر التمويل إلا أنها تتضمن العديد من المساوئ من بينها إرتفاع تكلفة الأموال، حيث تمثل الفوائد المدفوعة على الودائع تكلفة تحتم على البنك تغطيتها وهو ما قد يدفعه إلى المخاطرة في مشاريع غير مضمونة من أجل تغطية التكاليف. بالإضافة إلى هذا فإن إرتفاع معدلات الفائدة على الودائع يقابله لا محالة إرتفاع في معدلات الفائدة على القرض وهذا ما يؤثر سلبا على حجم القروض والتنمية الإقتصادية نتيجة لارتفاع تكلفة الإقراض.

بالرغم من المساوئ التي تنطوي عليها المنافسة السعرية مثل ارتفاع تكلفة الأموال، إندفاع البنك نحو المخاطر من أجل تحقيق أكبر عائد... إلخ، كل هذا يبقى سوى افتراض وليس هناك ما يثبتته على أرض الواقع، فنجد مثلا في الولايات المتحدة بالرغم من تحريم التشريعات للمنافسة السعرية بين البنوك إلا أنها عادة تبيح المنافسة بالأسعار بين البنوك ابتداء من الثمانينات بعد موجة التقليل من التقنين (déréglementation).

- تسعير الخدمات: حتى يتمكن البنك من تحديد التسعير الأمثل للخدمات التي يقدمها فهو يمر بعدة مراحل.

¹ محمد ابراهيم الهندي "إدارة البنوك التجارية" المكتب العربي الحديث - الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1996.

أولاً: حساب سعر التكلفة ثم يلاحظ سعر نفس الخدمة التي يقدمها بنك آخر منافس، بعدها حساب مرونة الطالب السعرية. هناك بعض الخدمات يصعب على البنوك تحديد سعرها بدقة فيستعمل سياسة التسعير الجزائي (tarification forfaitaire)

تسعير معدلات الفائدة: يقوم البنك بتحديد معدلات الفائدة (المدينة والدائنة) أخذاً بعين الاعتبار عاملان أساسيان (الأسعار التي تتعامل بها البنوك المنافسة وتكاليف البنك). مثلاً عند تحديد معدل الفائدة على القروض، على البنك أن يحدده على أساس درجة الخطر وتاريخ الإستحقاق مع القيام بمقارنته بأسعار الفائدة التي تقدمها البنوك على نفس النوع من القروض.

التسعير على حسب الزبون: إذا كان البنك يركز على الكثير من تعاملاته مع أحد الزبائن الذي يعرفه جيداً (من حيث درجة الخطر و المردودية) فإن هذا الزبون قد يستفيد من تسعير منخفض مقارنة مع باقي العملاء.

ب. الإستراتيجية الغير سعوية: تعتبر هذه الإستراتيجية كثيرة الإستخدام من طرف البنوك وهي تقوم على تقديم أحسن الخدمات المصرفية للعميل وبأقل التكاليف ومن بين هذه الخدمات تحصيل مستحقات العميل، تسديد إلتزاماته، سرعة أداء الخدمة... إلخ .

4) إستراتيجية التموضع¹: (positionnement) تعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة الخطوة الأخيرة بعد عملية الإختيار الإستراتيجي. عند اتخاذ القرار بالدخول وتحديد إستراتيجية المنافسة تأتي عملية تحديد وضع المؤسسة داخل السوق أمام منافسيها، في هذا السياق هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات هي: الرائد، المتحدي والتابع .

أ- الرائد (leader) الهدف هو احتلال الصدارة أو المركز الأول بين البنوك ثم المحافظة عليه وللوصول إلى هذه الغاية يتبع البنك سياسة تنمية الحصة السوقية والحفاظ عليها.

لتنمية الحصة السوقية يقوم البنك بتغيير الطلب على منتجاته من خلال توثيق علاقته بين العملاء الحاليين (سياسة الولاء)، البحث عن عملاء جدد بتنويع الخدمات، القيام بعملية الإندماج أو الإستحواذ والسيطرة على مؤسسات إقراض أخرى هذه الأخيرة تسمح للبنك بالحصول على أسواق، منتوجات ومناطق جغرافية جديدة.

ب - إستراتيجية المتحدي: في حالة ما إذا لم يستطع البنك الوصول إلى مركز الريادة وقيادة السوق فإنه يقوم بتحدي البنك الرائد. تعتمد هذه الإستراتيجية على:

¹ Sylvie de Coussergues « la banque structure,marché,gestion » 2^{em} ed.Dalloz

أولاً: دراسة دقيقة ومفصلة لنقاط ضعف البنك بطرح التساؤل التالي ما هي القطاعات التي لا يخدمها بصورة جيدة، وما هي النقائص الموجودة في منتجات البنك الرائد؟

ثانياً: العمل على تنمية المواد التقنية البشرية والمالية فيقوم البنك المتحدي إما بعقد تحالف مع مؤسسات بنكية أخرى أو مؤسسات إقتصادية لمهاجمة البنك الرائد.

تتم مهاجمة البنك الرائد إما في جميع القطاعات أو مهاجمته فقط في القطاعات التي يتميز بها (attaque frontale) للحصول على حصص سوقية داخل هذه القطاعات أو مهاجمته فقط في القطاعات التي يتميز بها في الضعف (voie de guérilla) تعتبر إستراتيجية التحدي إستراتيجية ذات خطر وتستوجب تحضير جيد لأن البنك الرائد قد يكون له رد فعل سلبي على المؤسسة.

مثال عن إستراتيجية التحدي: القرض الزراعي (crédit agricole) خلال فترة السبعينات تحول من تمويل القطاع الريفي والزراعي إلى بنك عام (généralité) يخدم جميع القطاعات .

ج- إستراتيجية التابع: بعض البنوك ترى بأن موضع البنك لا يمكن المنازعة عليه كما أن إستراتيجية التحدي تحمل في طياتها بعض المخاطر لهذه الأسباب تفضل إستراتيجية التابع إلا أنها إستراتيجية وسطية تحافظ من خلالها البنوك على حصتها السوقية فقط. هذه الإستراتيجية تعتمد على مراقبة المنافس والتكيف معه ومحاولة تقليده بشرط أن تكون هذه المنتجات سهلة التقليد ولا تتطلب موارد كبيرة. ويركز البنك التابع بصفة كبيرة على سياسة الولاء للمحافظة على زبائنه (حصص سوقية).

المطلب الثالث: الإستراتيجيات الحديثة لاكتساب وتطوير الميزة التنافسية:

أولاً: التركيز البنكي: إن إرتفاع حدة المنافسة البنكية نتيجة لموجة التحرر المالي شكلت ضرورة من طرف البنوك لتحقيق الفعالية والتمسك بتواجدها داخل السوق، مما أدى بها لاستغلال الوسائل المتاحة لديها لإعادة التموضع الإستراتيجي لها داخل السوق¹.

تتم البنوك بظاهرة التركيز لتحقيق هدفين أساسيين:

1. الحجم البنكي:

تسعى البنوك إلى زيادة حجمها حتى تتمكن من التصدي للأخطار الناتجة عن التعامل داخل الأسواق، حيث أن البنوك الكبيرة تتميز بسهولة أداء معاملاتها وتوزيع مخاطر المحيط المالي مما يجعلها تهتم بتحقيق حصص معتبرة داخل الأسواق وليس مجرد تحقيق الأرباح على المدى القصير، وتظهر حالات التركيز عادة بهدف توسيع حجم التعاملات داخل الأسواق التي تعاني من انخفاض هوامش الربح بسبب المنافسة الحادة، مما يجعل كل متدخل يتجه إلى رفع حصصه داخل السوق لتعويض انخفاض الأسعار بحجم كبير من العرض البنكي.

2. إمكانية الدخول إلى الأسواق:

ينتج عن ممارسة النشاط البنكي حواجز عديدة لإعاقة المتدخلين المحتملين إلى السوق خاصة على بعض الأنشطة البنكية، لذلك تتجه البنوك إلى الإندماج، الشراء أو تكوين الشركات القابضة مع المؤسسات التي يمكنها الدخول بحرية للسوق دون تحمل تكاليف مهمة، لكن قد يساهم التركيز في إحداث آثار سلبية عديدة إذا لم يتم التحكم في تطوره. فإرتفاع مستوى التركيز سيؤدي إلى إمتلاك سلطة إحتكارية داخل السوق، كما سيسمح بتخفيض تكاليف الخدمات البنكية والرفع من الأرباح المحققة وبالتالي فإن التركيز البنكي سيعرض القطاع المالي إلى أخطار عديدة.

ثانياً: إستراتيجية الاندماج البنكي: يعرف الإندماج على أنه إتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في مصرف واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهدافه التي لم تكن لتتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد².

فبعد إلغاء الحواجز التنظيمية وتحرير الأنشطة المالية إرتفعت ظاهرة التنافس داخل الأسواق البنكية وأصبحت تشكل أحد أهم التهديدات التي تؤثر على بقاء المؤسسات داخل الأسواق.

¹ عبد العال طارق، الإندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999. ص: 25.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 153.

فالإندماج البنكي يعتبر الوسيلة الخارجية التي تعتمد عليها البنوك للنمو والإستقرار مثلما يتم إعتداد عمليات التوظيف الجيد للموارد المتاحة لنموه على المستوى الداخلي، كما يتم إعتبار الإندماج سلوك جماعي نحو التكتل، التكامل والتعاون بين البنوك، فهو عملية إنتقالية من وضع تنافسي معين كانت فيه البنوك مهددة بإنخفاض هوامش الربح المحققة إلى وضع تنافسي أفضل.

العلاقة بين الإندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية:

ويرى البعض أن الإندماج المصرفي هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة عن ترخيصه ويتخذ اسما جديدا عادة يكون المؤسسة **aquised bank** مصرفية أخرى فيتخلى البنك المندمج وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك **aquising organization** الداجمة أو الحائزة الدامج.

ومن هذا المدخل فإن الإندماج المصرفي يعني أنه عملية إنتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل ويجاوب أن يحقق أبعاد ثلاثة:

البعد الأول: المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الإستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية وكفاءة وإبداع.

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا وأكثر إشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

ثالثا: إستراتيجية التعدد (التنوع) (diversification)¹: تعتمد هذه الإستراتيجية على دخول البنك إلى مجالات عديدة وقيامه بنشاطات لم يكن يمتثلها من قبل مثل: قد يقدم البنك منتجات لزبائنه لم يسبق له تقديمها أو قد يدخل البنك إلى أسواق جديدة مثل (أسواق مالية، لم يكن يتعامل معها من قبل).

ما ساعد البنوك وحفزها على التعدد في منتجاتها والتعامل في أسواق مختلفة هو ظاهرة التقليل من قوانين النشاط البنكي التي كانت سببا في ظاهرة تخصص البنوك. من الميزات الحسية لإستراتيجية التعدد هي قيام البنك بعملية الإنتاج على أساس إقتصاد المجموعة (**économie d'envergure**) أي تقديم مجموعة من الخدمات بعامل إنتاج واحد.

¹ Pierre Charles Pupion « Economie et gestion bancaire » ed.Dunod1999.

أ- العوامل المساعدة على التنوع:

1. إرتفاع إمكانية الربح وانخفاض تقلب العوائد:

تمتلك البنوك محفظة للأشطة التي تقوم بممارستها، فخطر مجموعة من الأنشطة يتعلق بالخطر الخاص بكل نشاط والعلاقات التي تنشأ بين هذه الأخيرة، حيث إذا ما كانت العلاقات مابين مردودية الأنشطة البنكية وغير البنكية ضعيفة أو سالبة فإن الخطر المحتمل من طرف البنك سينخفض.

2. إقتصاد المجموعة:

يمكن التنوع في عرض منتجات متكاملة عندما يكون من الممكن بيع منتجات مختلفة لفئة معينة من المتعاملين، وبالتالي عادة ماتكون الإقتصاديات المحققة في هذا الإطار مرتبطة بالموقع الإستراتيجي للبنوك، كما أن إمكانية بيع مجموعة من المنتجات المتنوعة إلى نفس العميل تمكن من أحسن تقييم للمخاطر، ليجعل البنوك تستفيد من إقتصاديات المجموعة عن طريق إستغلال المعلومة وآثار سمعة البنك وإستعمالها لتكملة أنشطة جديدة للبنك.

ففي إطار التنوع تتجه البنوك إلى الإستجابة لتعدد، تعقد وتطور الإحتياجات البنكية مما سيؤدي إلى خلق علاقات دائمة ومستقرة بين البنوك ومتعاملاتها.

3. التجديدات المالية كمتغير إستراتيجي:

مع تزايد حدة المنافسة داخل الأسواق المالية تتجه البنوك للتأقلم الدائم مع الشروط الجديدة إلى تجديد منتجاتها، وذلك بخلق منتجات عديدة سواء من خلال التعديل في خصائص الأصول أو الخدمات الجديدة المعروضة من طرف المتدخلين، أو بإستعمال تقنيات جديدة لخلق أحدث المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

تستخدم البنوك التجديدات المالية لأهداف إستراتيجية تتعلق أساسا بالتمايز والتنوع في عرض المنتجات والخدمات المصرفية، والتي تستجيب بشكل جيد لإحتياجات العملاء مما يؤدي إلى تكوين علاقات طويلة الأجل مع البنك، والتي تساهم في:

- تكوين حواجز تعيق دخول المنافسين المحتملين من جهة، وتشكل عائق لتطور المنافسة السعرية بين البنوك المتواجدة من جهة أخرى.
- يمكن التجديد المالي للبنوك من كسب متعاملين جدد وبالتالي إقتناء حصص جديدة داخل السوق المصرفية من جانب، وتقوية السمعة البنكية التي تمكنه من إختيار أحسن المتعاملين من جانب آخر.

للتجديد المالي دور هام عند محاولة البنوك التموقع الإستراتيجي داخل السوق، لكن إلتزامها الكبير في إطار التجديد قد يؤدي إلى هدر للموارد نتيجة لزيادة الإستثمار بأنشطة تفوق إحتياجات السوق.

ب - إستراتيجية التنوع والبنوك الشاملة:

إن التحرر المالي وما نتج عنه من تحولات له دور كبير في ظهور البنوك الشاملة التي تقوم بجمع العديد من الأنشطة تحت إدارة واحدة توزيعاً للأخطار ولمواجهة المنافسة الحادة.

فالبنوك الشاملة عبارة عن كيانات تهدف إلى تنوع مصادر التمويل والحصول على أكبر مستوى من الإدخارات وتوظيفها من خلال منح القروض إلى جميع القطاعات الإقتصادية، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتعلقة بتداول الأصول المالية وإدارة شركات المساهمة فهي تجمع بين وظائف البنوك التجارية، البنوك المتخصصة وبنوك الإستثمار والأعمال، ومن هنا يتحدد دورها ويتبلور من خلال كونها بنوكاً تقوم بأعمال كل البنوك في وقت واحد.

تقوم إستراتيجية البنوك الشاملة على إستراتيجية التنوع¹ بهدف إستقرار حركة الودائع وإخفاض مخاطر الإستثمار وتظهر هذه الإستراتيجية من خلال:

- **تنوع مصادر التمويل:** تسعى البنوك الشاملة لتوفير الموارد المالية طويلة الأجل من خلال الإقتراض، إصدار الأصول المالية، تكوين الشركات القابضة لتدعيم رأس مالها وتوسيع مجال تعاملاتها.
- **تنوع الإستثمارات:** تتجه البنوك إلى تنوع القروض الممنوحة، عند دخولها في مجالات إستثمار عديدة والحصول على أوراق مالية لشركات متعددة وإخفاض درجة إرتباطها ببعضها لتحقيق أكبر درجة من التنوع.
- **ممارسة الأنشطة غير البنكية:** تعمل إستراتيجية التنوع على زيادة الأرباح والعائد دون خطر نقص السيولة لذلك فهي تتجه إلى:
- القيام بأنشطة التأجير التمويلي: يتفق البنك مع الشركات على بيع أصل من أصولها إليه على أن يقوم البنك بتأجيره مرة أخرى للإنتفاع به، فالمستأجر يسدد قيمة الإيجار دورياً ويقوم بتسديد الأصول عند نهاية المدة.
- إصدار الأوراق المالية.
- إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح المتعاملين.
- المتاجرة في العملة.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة وإقتصاديات البنوك، مرجع سابق الذكر، ص: 54.

رابعاً: إستراتيجية التخصص¹

إستراتيجية التخصص: (spécialisation) تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام المؤسسة بصفة عامة والبنك بصفة خاصة بتركيز كل جهوده على نشاط واحد حتى يتمكن من استغلال كل كفاءة داخل هذه المجال والتميز عن باقي المنافسين، هذه الإستراتيجية يمكن أن تضمن النجاح للبنك داخل المجال الذي يتخصص فيه وتتم عملية التخصص فيما يلي:

التخصص في منتج محدد: كأن يقوم البنك مثلاً بالتخصص في منح نوع معين من القروض (قروض للسكن ، قروض للاستغلال... الخ)

التخصص في قطاع خاص من الزبائن: في هذه الحالة يقوم البنك بتركيز نشاطاته على نوع معين من الزبائن مثلاً: التعامل مع قطاع العائلات فقط أو التعامل مع المؤسسات التي تنشط داخل قطاع اقتصادي محدد مثل (قطاع البناء) التخصص في تقديم الخدمات لمنطقة جغرافية معينة: منطقة حضرية أو منطقة ريفية، منطقة محلية أو وطنية.

1. أسباب التخصص المالي:

إن تنافس البنوك مع المؤسسات المالية وغير المالية يجعلها تتجه إلى إعادة هيكلة أنشطتها وإعادة التمرکز على بعض الأنشطة ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة:

- البحث عن حجم بنكي يتناسب مع النشاط القاعدي الذي يحاول البنك أن يتمركز على أدائه ويتناسب مع ثقافته.
- **معرفة النشاط:** إن تنوع الأنشطة ومناطق التعامل تعتبر إستراتيجية مهمة على المدى الطويل، نظراً لأنها تجنب تقلبات مردودية نشاط واحد عن طريق توزيع الأخطار على عدة أنشطة وتحقيق التوازن بين الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والأنشطة التي تحمل أخطار عديدة.
- **الحجم البنكي ومستوى الخطر:** على إعتبار أن الحجم الكبير للبنوك لا يعرضها للخطر، شجع أكبر البنوك على تحمل أخطار عديدة عند بحثه على وسائل لتوسيع النشاط.

إن إتجاه معظم البنوك إلى التخصص يجعلها تتجه إلى عمليات الإندماج والإستحواذ، إعادة التمرکز حول مهامها الأساسية حتى لا يتم إلغاء إستراتيجية التوسع الجغرافي.

¹ Pierre Charles Pupion « Economie et gestion bancaire » ed.Dunod1999.

2. أشكال إستراتيجية إعادة التمركز

إن التخصص البنكي يتم عن طريق إعادة التمركز على أهم الأنشطة، مما يستدعي المعرفة العميقة للسوق والتحكم في العلاقات مع العملاء.

أ- إعادة التمركز الإنتاجي:

تسلك البنوك في هذا الإطار السلوك الصناعي حيث تحتفظ بالمنتجات ذات المردودية العالية بأقل مستوى من الخطر كالإمتناع عن تداول بعض الأوراق المالية أو التخصص في عملية الإنتاج أو التوزيع، كما يمكنها أن تتخصص في بعض قطاعات النشاط.

ب- إعادة التمركز حول العملاء:

تتجه البنوك إلى هذه الإستراتيجية من خلال التمييز ما بين:

- بنوك الجملة: التي تهتم بتقديم الخدمات إلى فئة معينة من العملاء بكميات ضخمة.
- بنوك التجزئة: التي تهتم بتقديم الخدمات إلى الأفراد، أصحاب المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة.

أ- إعادة التمركز الدولي:

نتيجة العوائق العديدة التي تعرقل التعامل الدولي، تتجه البنوك إلى التخلي عن بعض الأسواق الدولية وتركيز نشاطها على الأسواق الوطنية.

خلاصة الفصل:

لاحظنا من خلال هذا الفصل أهمية وضع إستراتيجية للمنافسة، وقد استطاعت البنوك الحصول على حصص سوقية مهمة بفضل التخطيط المحكم و الأحسن لنشاطاتها، كما أن هذه الاستراتيجيات مكنت البنوك من المحافظة على زبائنها بالرغم من المنافسة القوية ومكنت من إختراق قطاعات أخرى وهو ما يمثل لها زبائن جدد.

مقدمة الفصل :

لاستكمال الدراسة النظرية لموضوع الميزة التنافسية و الإستراتيجية البنكية سنحاول اختبار الفرضيات البحثية من خلال إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على بعض البنوك الجزائرية ، فأخذنا لأجل ذلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية و البنك الوطني الجزائري و بنك الخليج الجزائر- سعيدة-

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية .BADR.

المبحث الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري .BNA.

المبحث الثالث: تحليل الإستثمار.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي في الجزائر، إذ يعتبر من أهم وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي، و ترقية العالم الريفي و لتحقيق ذلك ينبغي عليه التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة لانفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسؤولو بنك بدر بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها إقتصاد السوق والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي، سواء من حيث الإنتشار الجغرافي المتميز عبر كافة التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله.

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.**تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.**

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية 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 1982¹ ، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 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 استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص ، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها ، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة².

وبهدف إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، مما جعله يحتل مكانة و موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، إذ يعتبر كأكبر بنك تجاري في الجزائر نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

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

²تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص:02.

1. يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.
2. يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (bankers almanach) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية.
3. يعمل في كافة القطاعات الاقتصادية، كما يمول كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية¹.

المطلب الثاني: وظائف و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

أولا: وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.²

أ- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- تطوير مستوي هيئة الموظفين و إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- إعطاء الدعم الإعلامي.

ب - عرض المنتجات و الخدمات الجديدة من خلال :

- تصفية المشاكل المالية.
- أخذ الضمانات الملائمة و تطبيقها ميدانيا.
- تمويل التجارة الخارجية.
- الإستقبال الجيد للزبائن واحترامهم و الرد على طلباتهم بجدية.
- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

ج - تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة و هذا من خلال:

- تطوير الموارد و العمل على رفعها و تحسين تكاليفها.
- الإستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية و تقنياتها.

¹ تقرير نشاط بنك بدر، 2000، ص: 32.

² وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية¹

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير و تعميم إستعمال الإعلام الآلي و تجديد الثروة و عصرنتها.
 - إشراك الزراعة و تنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني.
 - توسيع الأراضي الفلاحية و تحسين الخدمات.
 - الإقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد و كذا تكوين الموظفين و تقويم سلوكهم.
 - الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- غير أنه لا يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق ما لم يعمل البنك على:
- رفع الموارد بأفضل التكاليف.
 - التسيير الدقيق للخزينة.
 - تكوين و تحفيز هيئة الموظفين.

المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سعيده.

أولاً: تعريف وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسعيده.²

نشأت وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسعيده سنة 1982 و هو وقت مبكر مقارنة بوكالات ولايات أخرى نظراً للمكانة الإدارية التي كانت تحتلها ولاية سعيده آنذاك، حيث كانت العديد من الولايات تابعة لها، و هذه المكانة لازلت قائمة باعتبار أن المديرية الجهوية متواجدة بولاية سعيده.

في البداية لا بد من عدم الإكتفاء بافتتاح وكالة مركزية بدر سعيده فقط بل تم افتتاح إلى جانبها مجموعة من الفروع لتخفيف الضغط على الوكالة الولاية، إضافة إلى تخصص البنك في المجال الفلاحي مما يستدعي إنشاء فروع قريبة من المناطق الفلاحية التي تتكلف بعمليات و قروض بسيطة مقارنة بحجمها على مستوى الوكالة المركزية.

أعطي لوكالة بدر سعيده رقم 785 تنتمي إلى الفرع 020، تقع وسط مدينة سعيده، بقرب وكالات بنوك عديدة مثل CPA , BDL و بنوك و مؤسسات أخرى.

¹ وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

² وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و تحتوي الوكالة الجهوية BADR بسعيده على 8 وكالات هي:

ثلاث وكالات بسعيده:

- وكالة سعيده 785 - وكالة الحساسنة 740 - وكالة عين الحجر 733

ثلاث وكالات بالبيض:

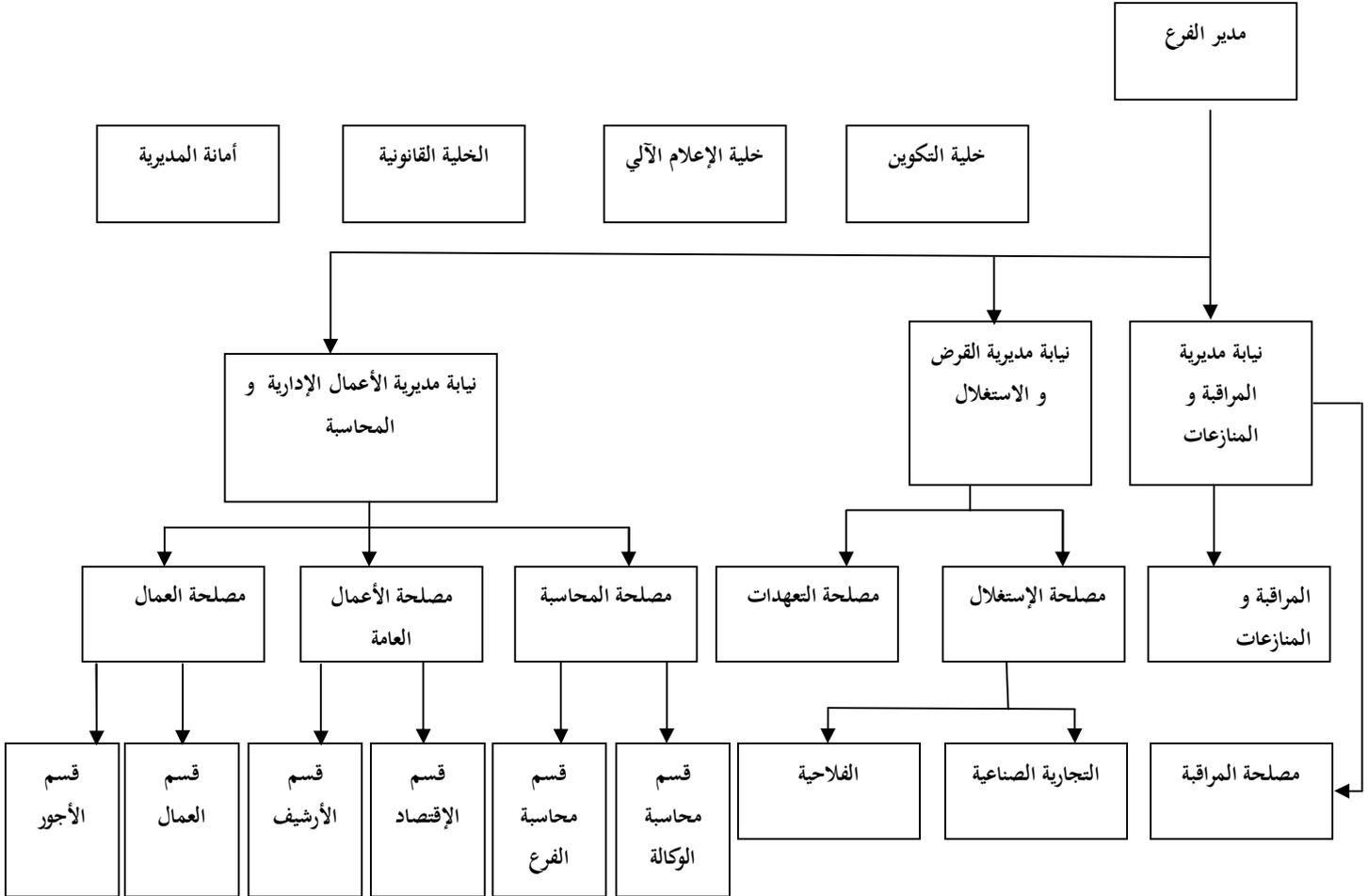
- وكالة البيض 730 - وكالة بوقطب 732 - وكالة الأبيض سيد الشيخ 738

وكالتين بالنعامة:

- وكالة المشرية 728 - وكالة عين الصفراء 729

ثانيا: الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع سعيده.

الشكل رقم: (1-3) الهيكل التنظيمي وكالة BADR سعيده.



المصدر: وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري و بنك الخليج الجزائر

المطلب الاول : نشأة البنك الوطني الجزائري¹

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري و التشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج, إلا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك و من خلال المادة السابعة, سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة و يمكن أيضا إن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله و الذي أشرنا إليه أعلاه.

و تم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970, أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة, حسب القانون الأساسي فان جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الإستغلال و الإستثمارات لجميع الأعوان الإقتصاديين لجميع القطاعات الإقتصادية كالصناعة, التجارة, الزراعة... إلخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير و المساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل.

كما أنه من الممكن أن يقوم ب:

- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية.
- تمويل التجارة الخارجية.
- قبول الودائع بكل أشكالها.
- إعطاء قروض و تسيقات بدون أو بضمانات .
- التدخل في العمل الصرف الآني أو الآجل .
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية.
- الإمضاء, خصم و شراء أو اخذ في محفظة كل الأوراق التجارية و كل السندات كسندات الخزينة العمومية... إلخ.

و حتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كانت له حق الإمتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي و القروض و هذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

¹ وثائق داخلية للبنك الوطني الجزائري.

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم, تسيير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 و قانون 88-119 ل 21 جوان 1988 و قانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 و بالقانون التجاري.

و بقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري و بالإختصار ب و ج و بقي المقر الإجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شي غيفارة و حددت مدته ب 99 سنة إبتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

و ينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري و الذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دج و مقسمة بين :

- 1- حصة من 1 إلى 350 مكتتب فيها من صندوق المساهمة " وسائل الإنتاج".
- 2- من 351 إلى 700 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " المناجم , المحروقات , الهيدروليك".
- 3- من 701 إلى 900 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات الغذائية".
- 4- من 901 إلى 1000 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات المختلفة".

مهام البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام كل بنك يستلم الودائع من الجمهور بنوعيه التجاري و الهام و يقوم بالخدمات المهنية لمؤسسات كما جاء في المادة الثانية من القانون الأساسي للبنك.

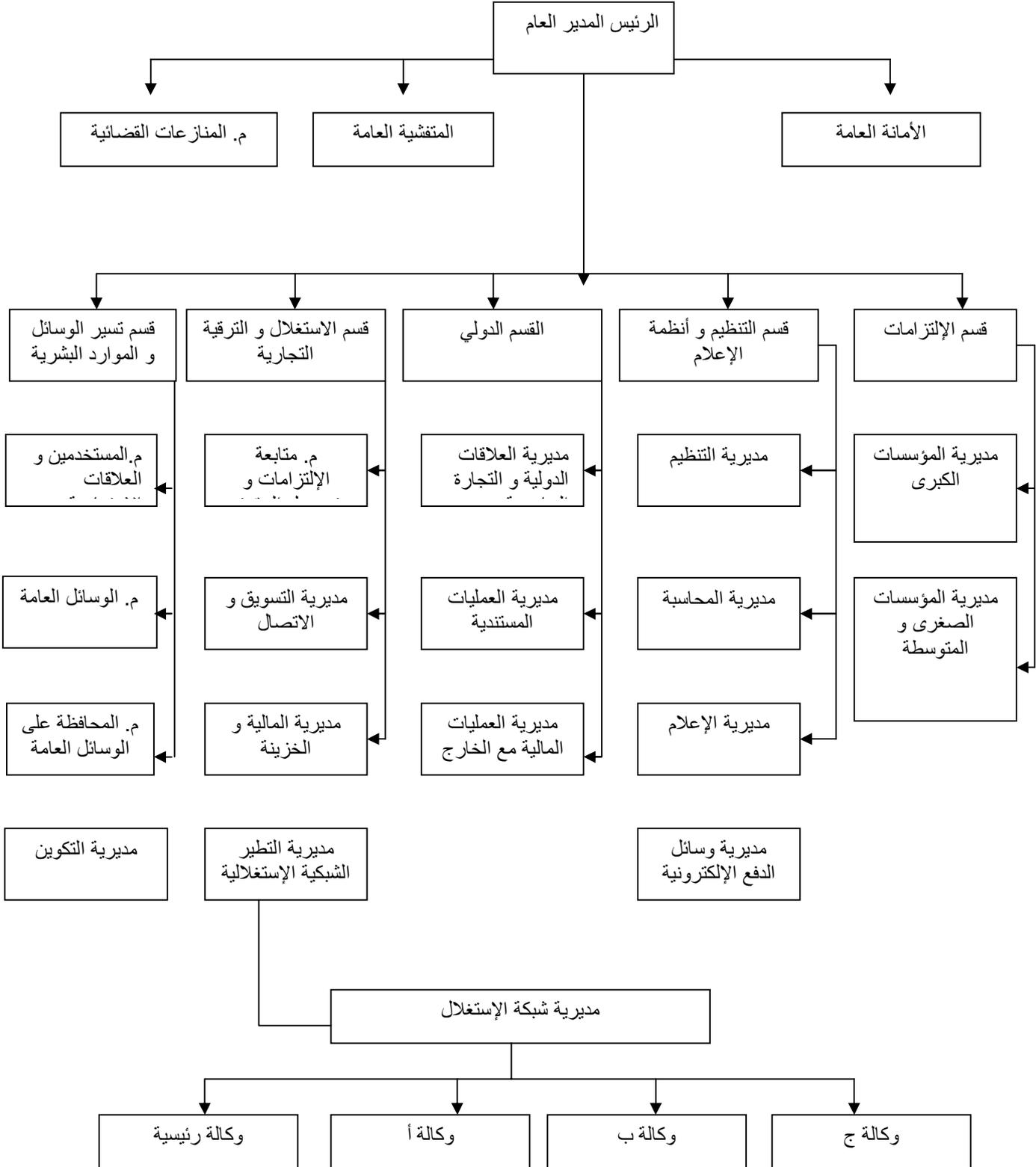
كما يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجاري المتعارف عليها في المهنة البنكية و كل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية و عمليات القرض في إطار التشريع المعمول به و القوانين التي تنظم عمل البنوك في الجزائر و نذكر خاصة قانون النقد و القرض .

كما أنه من الممكن أن يكتتب على أي شكل كان، أي مساهمة في كل مؤسسة أو شركة وطنية أو أجنبية التي يكون موضوعها مشابه أو يمكن من تطوير عمليات البنك الخاصة.

كما أنه الممكن أن يعمل لوحده أو بالتعاون من مؤسسات أخرى مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو خارج على أي شكل كان كل العمليات التي تدخل في حيز نشاطه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم: (2-3) يمثل الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: وثائق داخلية للبنك الوطني الجزائري.

المطلب الثالث: تقديم بنك الخليج الجزائر

أولاً: نشأة وتطور بنك الخليج

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة الأعمال الكويتية KIPCO والتي هي من أبرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط يطلق عليها اسم "المجموعة الكويتية للأعمال" أو "project company Kuwait".

أنشئت مجموعة الأعمال الكويتية في عام 1975، ومشروع شركة الكويت (القبضة) أو شركة مشاريع الكويت هي مجموعة كويتية خاصة والتي تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتملك المجموعة حصص في أكثر من 50 شركة تعمل في 21 بلداً (وخصوصاً في العالم العربي)، ويعمل فيها أكثر من 7000 شخص في أنحاء العالم.

تهتم المجموعة خاصة بالصناعات الرئيسية في الخدمات المالية والإعلام، كما تملك شركة مشاريع الكويت أيضاً مصالح مباشرة وغير مباشرة في قطاعات الصحة والسياحة والصناعة، ومجلس العقار.¹

وبنك الخليج الجزائري هو بنك أجنبي مستثمر بالجزائر برأس مال قدر 6.500.000.000 دج، موزع على ثلاثة بنوك ذات سمة عالية في المجال البنكي وهي:

✓ 60% من طرف بنك Borgan Bank.

✓ 30% البنك التونسي الدولي Tunis International Bank.

✓ 10% البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank.

وبنك الخليج الجزائر هو بنك تجاري بدأ مزاولة نشاطاته البنكية منذ مارس 2004، برأس مال قدر ب 10 مليار دينار جزائري ولكن النشاط الفعلي لم ينطلق إلا سنة 2005 بفرع وحيد بالجزائر العاصمة وهو على هذه الحالة حتى سنة 2008 أين تقرر توسيع عدد فروعها، وتمثل مهمته الأساسية للبنك في المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية في الجزائر، من خلال تقديم تشكيلة ذات مدى واسع للمؤسسات والمهنيين والأفراد وهذا بشكل مستمر ومتطور للمنتجات والخدمات المالية، وتلبية توقعات العملاء، فان بنك الخليج الجزائر يقدم خليط من المنتجات المصرفية وأخرى تتفق ومبدأ الشرعية الإسلامية، ويتوفر لدى بنك الخليج الجزائر على شبكة من 42 وكالات تنفيذية، والتي سيتم توسيعها إلى 50 فرعاً خلال عام 2014 ليكون اقرب إلى أفضل عملائها في جميع أنحاء البلاد، و تحقق الانتشار الجغرافي التي تصبو إليه.

¹ <http://www.ag-bank.com>. 15/04/2014.

ثانيا: التوجه الإستراتيجي لبنك الخليج الجزائر

يتم تحديد إستراتيجية للبنك بداية 2009 ركزت على خمسة مجالات هي:

- إدارة الجودة الشاملة
- التوسع في شبكة البنك
- التوسع في المنتجات والخدمات
- إدارة الموارد البشرية: نمو وفتح سوق الأسهم

ثالثا: مميزات بنك الخليج:

تجد في بنك الخليج مايلي:

- النوعية و سرعة تنفيذ العمليات.
- شبكة واسعة ملائمة في جميع أنحاء العالم.
- مهارات من الدرجة الأولى.
- تقديم المشورة.

رابعا: المساهمون في بنك الخليج الجزائر

بنك برقان (Burgan bank):

هو فرع من مجموعة "KIPCO" وهو بنك تجاري كويتي لديه عدة منتشرة في منطقة الشرق الأوسط، تأسس هذا البنك عام 1977 وقد اكتسب البنك دورا بالغ الأهمية في القطاع الخاص وقطاع الأعمال من خلال طرحه منتجات مبتكرة وتكنولوجية متقدمة، كذلك شبكة توزيع واسعة.¹

وتشمل فروعها بنك الخليج الجزائر «AGB» الجزائر، وبنك بغداد (العراق) والبنك الأردني الكوني (الأردن)، نتائج البنك مستمرة في النمو الكبير لرأس المال واستثمارات كبيرة متنوعة، شبكتها تضم 21 وكالة وأكثر من 120 جهاز صراف آلي.

بنك تونس العالمي (Tunis international bank):

¹ rapport annul 2009, propose a part de (www.ag-bank.com), p2.

تأسس هذا البنك في 1982، وهو أول بنك خاص في الخارج أنشئ في تونس، وهو يوفر مجموعة كاملة من الخدمات الدولية للشركات الدولية والمؤسسات المالية والكومات والأفراد بما في ذلك عمليات الصرف الأجنبي والسوق النقدية في كل العملات القابلة للتحويل، وتمويل التجارة الدولية والخدمات الشخصية، العمليات المصرفية التجارية والاستثمارية وبطاقات الدفع.

لديه مكتب تمثيلي في طرابلس وتملك حصة 30% في بنك الخليج الجزائر والمساهم الرئيسي في بنك (TIB) هو الخليج المتحد بحصة 88% من رأس المال.

البنك الأردني الكويتي (Jordan Kuwait bank):

تأسس في عام 1976 والبنك الأردني يعمل بنجاح في النظام البنكي الأردني وهو بنك تجاري يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات البنكية، موزعة عبر شبكة من 48% وكالة في الأردن واثنين آخرين في فلسطين وقبرص ويشترك بحصة قدرها 10% في رأسمال بنك الخليج الجزائر، في ماي 2008، البنك الأردني الكويتي أصبح فرع من بنك برقان (BURGAN Bank) بقيمة 51.10%، تتوفر السيولة اللازمة للنشاط الاقتصادي في البلدان الإسلامية في القطاعات المختلفة مما يساعد على دوران عجلة التنمية الاقتصادية وإتباع سياسة نقدية رشيدة لتنظيم كمية النقود المعروضة وتنظيم العلاقات التجارية وحركة رؤوس الأموال بين الداخل والخارج.

- تطهير المعاملات المصرفية من كل ما يخالف أحكام الشريعة وإذ تقدم للأمة الإسلامية العون والمساعدة لتخليصها من التخلف والتبعية.
- إيجاد مجتمع متكافل يتحقق فيه الاستقرار الاجتماعي والأمن الاقتصادي مما يخلق الجو لسير عمليات التنمية الاقتصادية.

خامسا: الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر

يقدم بنك الخليج الجزائر العديد من الخدمات نذكرها فيما يلي:

خدمة (AGB online):

هي خدمة تمنح العميل الراحة وهي تمكنه من الاطلاع على حسابه المصرفي بمجرد نقرة عبر الإنترنت وهي خدمة متوفرة 7/7 أيام و 24/24 ساعة، وهذه الخدمة متاحة لكل عملاء بنك الخليج الجزائر أيا كانت أنواع الحسابات المفتوحة، وهي تطور مستمر لاستجابة إحتياجات العملاء.

خدمة الرسائل القصيرة (SMS push):

للاستفادة من هذه الخدمة ما على العميل سوى وضع رقم هاتفه الجوال عند مستشار العملاء، وبالتالي سيبقى العميل على علم بكل التغيرات الحاصلة في حسابه من دفع ونقل وسحب او غيرها وذلك عن طريق رسائل قصيرة تصل على جواله دون عناء منه.

أجهزة الصراف الآلي (Distributeurs Automatique billets):

وفر بنك الخليج الجزائر أجهزة الصراف الآلي في جميع وكالاته المنتشرة على كامل التراب الوطني، وعلى مستوى المطارات الدولية **l'aéroport international d'alger**.

خدمة الصندوق الفولاذي أو الخزانة الفولاذية (COFFRES FORTS): لحماية أشياءك الثمينة ولتحتفظ بأمان ما عليك سوى تهيئة بيتك بخزانة فولاذية يقدمها لك البنك بتكلفة جيدة او بثمان قليل.

خامسا: خدمة البريد السريع (MAIL SWIFT):

للحصول على خدمة البريد السريع على العميل وضع بريده الالكتروني عند مستشار العملاء وبالتالي فعند إجراء العميل لعملية استيراد أو تصدير، وعندما يريد أن يعلم بالتقدم الحاصل في عملياته الدولية، فإن هذه ستسهل عليه الحصول عن تلك المعلومات وفي وقت حقيقي ستحصل على نسخ من الرسائل المرسله والمستلمة على شبكة سويفت، عمله ب: فتح رسائل الائتمان. فتح رسائل الائتمان. فتح رسائل الائتمان.

كما أطلق بنك الخليج الجزائر خدمتين جديدتين في مجال التحديث البنكي هما:

خدمة (SELF BANKING) "الخدمات المصرفية":

وهي الأولى من نوعها في الجزائر، حيث تسمح للعميل من خلال أجهزة الصراف الآلي إجراء مختلف العمليات المصرفية (سحب، إيداع الصكوك، الإيداع النقدي، طلب دفاتر الصكوك والبطاقات البنكية (cib ساهلة) ، الإطلاع على وضعية الحسابات، الحصول على الكشوف البنكية)، وطبعا هذا دون تدخل من قبل موظفي البنك وهذه الخدمة متوفرة 7/7 أيام و 24/24 ساعة.

خدمة (Drive Banking):

هو جهاز صراف آلي مصمم خصيصا ليمسح العملاء بسحب النقود دون أن يتركوا سياراتهم.

المبحث الثالث: تحليل الإستثمار

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها .

إستخدام الأسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات و وصف التأثير بين المتغير المستقل من جهة و المتغير التابع من جهة أخرى.

بهدف معرفة هل تؤثر الإستراتيجية على الميزة التنافسية؟ و هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسمات الشخصية ؟

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

الجدول رقم: (3-1) يبين مجتمع الدراسة وعينتها

المدة الزمنية	الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات المقدمة	مجتمع الدراسة (بعض بنوك ولاية سعيده)
2016/03/14 2016/05/12	15 إستثمار	15 إستثمار	الموظفون في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
2016/04/18 2016/05/12	13 إستثمار	15 إستثمار	الموظفون في البنك الوطني الجزائري
2015/04/18 2016/04/17	5 إستثمارات	7 إستثمارات	الموظفون في بنك الخليج الجزائر

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثاً: أسلوب البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم إستثمار موجهة إلى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر بسعيده قصد التعرف على تأثير الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وفيما يتعلق بتصميم إستثمار البحث فقد تكونت من جزئين:

الجزء الأول: ويتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء 47 عبارة قسمت إلى :

- المحور الأول: الميزة التنافسية حيث خصص لهذا المحور (28) عبارة موزعة على أبعادها الثلاث و هي القيادة بالتكلفة و التمييز و التركيز.
- المحور الثاني: الإستراتيجية الهجومية (07) عبارات
- المحور الثالث: الإستراتيجية الدفاعية (07) عبارات.
- المحور الرابع: الإستراتيجية التحضيرية (05) عبارات.

الجدول رقم: (3-2) المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الإستثمار.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS, دار الصفاء, 2005, ص:302

رابعا: معالجة البيانات:

إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v20) لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، الوصفية، والإستدلالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة المختلفة.

خامسا: العام لآراء المستجوبين:

جدول رقم: (3-3) يوضح مجال درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	المجال
غير موافق بشدة	1 --- 1.79
غير موافق	1.79 --- 2.59
محايد	2.59 --- 3.39
موافق	3.39 --- 4.19
موافق بشدة	4.19 --- 5

المصدر: محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دارالصفاء، 2005، ص241.

جدول رقم: (3-4) يوضح الإتجاه العام لآراء المستجوبين

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الميزة التنافسية	33	3,7771	,51143
الإستراتيجية الهجومية	33	3,7489	,77347
الإستراتيجية الدفاعية	33	3,7835	,52016
الإستراتيجية التحضيرية	33	3,7939	,71674
N valide (listwise)	33		

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من نتائج الجدول أن درجة الموافقة بالنسبة للمحور الأول و الثاني و الثالث و الرابع كانت (3,7771,3,7489,3,7835,3,7939) على التوالي أي أن الإجابات تميل إلى الموافقة بالإعتماد على الجدول رقم: (3-3)

سادسا:دراسة صدق و ثبات الإستمارة:

للتأكد من صدق و ثبات الإستمارة، حيث تم (Alpha Cronbach's) لقد تم استخدام معادلة الفا كرونباخ حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الإستمارة .

الجدول رقم: (3-5) يبين إختبار معامل كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	47

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة Alpha Cronbach's هي 0.909 أي نسبة 90 % من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة إستجوابهم من جديد و هي نسبة تعبر عن مدى ثبات الأداة المستعملة في قياس العلاقة و يمكن أن تبين ما مدى مصداقية النتائج التي يمكن التحصل عليها من هذا الإستبيان أي هذه النسبة ضمن المجال المقبول جدا و تفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

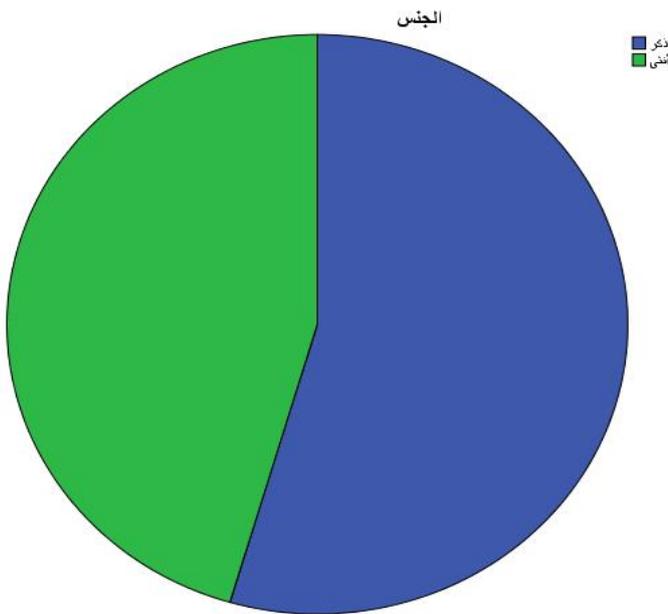
1. الجنس

الجدول رقم: (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	54,5	54,5	54,5
أنثى	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (3-3) يمثل تركيبة جنس موظفي البنوك



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور في عينة الموظفين كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث في نفس العينة، حيث بلغت 54.5% بالنسبة للذكور بينما بلغت نسبة الإناث 45.5%.

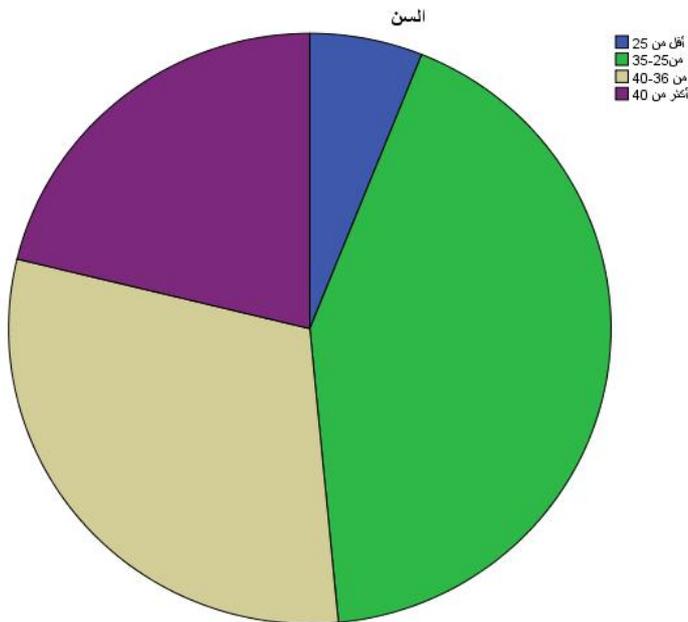
2. السن:

الجدول رقم: (3-7) يوضح خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25	2	6,1	6,1	6,1
من 25-35	14	42,4	42,4	48,5
Valides من 36-40	10	30,3	30,3	78,8
أكثر من 40	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (3-4) يمثل خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه أن 42.4% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25-35 سنة أي أن غالبية الموظفين هم من الفئة الشابة لتليها الفئة العمرية 36-40 سنة بنسبة 30.3% ثم الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة بنسبة 21.2%، لتليها الفئة الأقل من 25 بنسبة 6.1%.

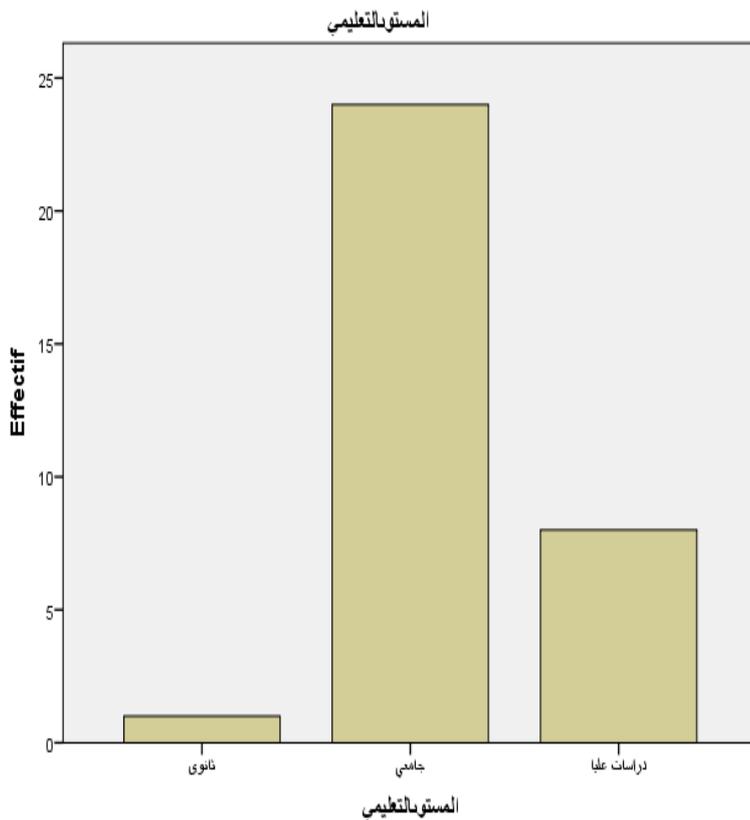
3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم: (3-8) يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوى	1	3,0	3,0	3,0
جامعي	24	72,7	72,7	75,8
دراسات عليا	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (3-5) مخطط توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين في البنوك هم خريجي الجامعات حيث تراوحت نسبتهم حوالي 72.7% بينما بلغت نسبة المتخرجين من المدارس العليا 24.2% يليها المستوى الثانوي 3%، هذا يدل على أن البنوك تعتمد على كفاءات علمية.

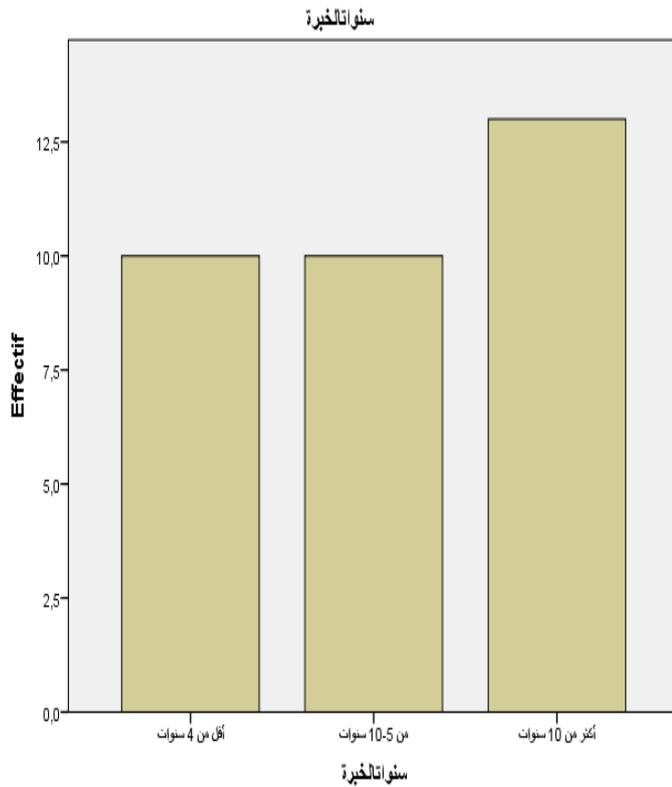
4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم: (3-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 4 سنوات	10	30,3	30,3	30,3
من 5-10 سنوات	10	30,3	30,3	60,6
أكثر من 10 سنوات	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (3-6) يمثل مخطط توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال تحليل نتائج الدراسة حسب سنوات الخبرة نلاحظ أن غالبية الموظفين لديهم خبرة من أكثر من 10 سنوات وهذا بنسبة 39.4% يمكن القول أن لدى البنك موظفين يتمتعون بخبرة في مجال الأعمال المصرفية، يليها الموظفون الذين لديهم خبرة أقل من 4 سنوات و خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة متساوية 30.3%.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى الرئيسية:

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية على الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- ✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية.
- ✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية.
- ✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية.

إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

H011: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية

Ha11: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية

الجدول رقم: (3-10) Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 ^a	,261	,237	,44664

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الهجومية,

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: (3-11) ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,186	1	2,186	10,958	,002 ^b
1 Résidu	6,184	31	,199		
Total	8,370	32			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الهجومية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: (3-12) Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,510	,391		6,428	,000
1 الإستراتيجية الهجومية	,338	,102	,511	3,310	,002

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-10) يظهر أن هناك إرتباط بين (المتغير المستقل) الإستراتيجية الهجومية (والمتغير التابع) الميزة التنافسية، إذ بلغ الإرتباط الثنائي $R=0.511$ و معامل التحديد $R\text{ deux}=0.261$ ، أي أن الميزة التنافسية تفسر ما قدره 26% من التغير الحاصل في الإستراتيجية الهجومية و تعني قيمة معامل الإنحدار الموجب $Bêta= 0.511$ في الجدول رقم (12) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية) و بما أن مستوى الدلالة $sig=0.002$ ، وهي معنوية أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية).

$$Y=2.51+0.338x$$

X: الإستراتيجية الهجومية.

Y: الميزة التنافسية.

إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

H012: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية.

Ha12: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية.

الجدول رقم: (3-13) Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,421 ^a	,177	,150	,47140

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الدفاعية,

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: (3-14) ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,481	1	1,481	6,665	,015 ^b
1 Résidu	6,889	31	,222		
Total	8,370	32			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الدفاعية,

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: (3-15) Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,212	,612		3,617	,001
1 الإستراتيجية الدفاعية	,414	,160	,421	2,582	,015

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-13) يظهر أن هناك ارتباط ضعيف بين (المتغير المستقل) الإستراتيجية الدفاعية (والمتغير التابع) الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط الشئائي $R=0.421$ و معامل التحديد $R\text{ deux}=0.117$ ، أي أن الميزة التنافسية تفسر ما قدره 11.7% من التغير الحاصل في الإستراتيجية الدفاعية و تعني قيمة معامل الإنحدار الموجب $B\text{eta}= 0.421$ في الجدول رقم (15) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية) و بما أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.015$ ، وهي معنوية أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية).

$$Y=2.212+0.414x$$

X: الإستراتيجية الدفاعية.

Y: الميزة التنافسية.

إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

H013: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية.

Ha13: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية.

الجدول رقم: (3-16) Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,541 ^a	,292	,269	,43714

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية التحضيرية,

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: (3-17) ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,446	1	2,446	12,800	,001 ^b
1 Résidu	5,924	31	,191		
Total	8,370	32			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية التحضيرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: (3-18) Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,314	,416		5,561	,000
1 الإستراتيجية التحضيرية	,386	,108	,541	3,578	,001

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-16) يظهر أن هناك ارتباط بين (المتغير المستقل) الإستراتيجية التحضيرية (والمتغير التابع) الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط الثنائي $R=0.541$ و معامل التحديد $R\text{ deux}=0.292$ ، أي أن الميزة التنافسية تفسر ما قدره 29.2% من التغير الحاصل في الإستراتيجية التحضيرية و تعني قيمة معامل الإنحدار الموجب $Bêta= 0.541$ في الجدول رقم (18) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية) و بما أن مستوى الدلالة $sig=0.001$ ، وهي معنوية أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية).

$$Y=2,314+0.386x$$

X: الإستراتيجية التحضيرية.

Y: الميزة التنافسية.

إختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسّمات الشخصية.

Ha2: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسّمات الشخصية.

الفرضية الفرعية الأولى:

✓ إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

H021: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس.

Ha21: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس.

جدول رقم: (3-19) Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الميزة التنافسية	ذكر	18	3,7103	,60310	,14215
	أنثى	15	3,8571	,37893	,09784

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم: (3-20) Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1,709	,201	-,817	31	,420	-,14683	,17973	-,51340	,21975
Hypothèse de variances inégales			-,851	29,015	,402	-,14683	,17257	-,49976	,20611

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-20):

بما أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.201$ وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس).

إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

H_{022} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير السن.

H_{a22} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير السن.

جدول رقم: (3-21) ANOVA à 1 facteur

الميزة التنافسية					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,410	3	,803	3,909	,018
Intra-groupes	5,960	29	,206		
Total	8,370	32			

جدول رقم: (3-22) Comparaisons multiples

Variable dépendante: الميزة التنافسية

LSD

(I) السن	(J) السن	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 25	من 25-35	,21173	,34269	,541	-,4891	,9126
	من 36-40	,15714	,35115	,658	-,5610	,8753
	أكثر من 40	,82398*	,36348	,031	,0806	1,5674
من 25-35	أقل من 25	-,21173	,34269	,541	-,9126	,4891
	من 36-40	-,05459	,18770	,773	-,4385	,3293
	أكثر من 40	,61224*	,20985	,007	,1830	1,0414
من 36-40	أقل من 25	-,15714	,35115	,658	-,8753	,5610
	من 25-35	,05459	,18770	,773	-,3293	,4385
	أكثر من 40	,66684*	,22341	,006	,2099	1,1238
أكثر من 40	أقل من 25	-,82398*	,36348	,031	-1,5674	-,0806
	من 25-35	-,61224*	,20985	,007	-1,0414	-,1830
	من 36-40	-,66684*	,22341	,006	-1,1238	-,2099

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

من خلال الجدول رقم (3-22):

بما أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.018$ ، وهي معنوية، أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير السن).

إختبار صحة الفرضية الثالثة:

H023: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي.

Ha23: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم: (3-23) ANOVA à 1 facteur

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,014	2	,007	,024	,976
Intra-groupes	8,356	30	,279		
Total	8,370	32			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-23):

بما أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0.976$ ، وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي).

إختبار صحة الفرضية الرابعة:

H024: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة.

Ha24: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم: (3-24) ANOVA à 1 facteur

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,620	2	,310	1,199	,315
Intra-groupes	7,750	30	,258		
Total	8,370	32			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم: (3-25) Comparaisons multiples

Variable dépendante: الميزة التنافسية

LSD

سنواتالخبرة (I)	سنواتالخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 4 سنوات	من 5-10 سنوات	,08929	,22731	,697	-,3749	,5535
	أكثر من 10 سنوات	,31593	,21379	,150	-,1207	,7526
من 5-10 سنوات	أقل من 4 سنوات	-,08929	,22731	,697	-,5535	,3749
	أكثر من 10 سنوات	,22665	,21379	,298	-,2100	,6633
أكثر من 10 سنوات	أقل من 4 سنوات	-,31593	,21379	,150	-,7526	,1207
	من 5-10 سنوات	-,22665	,21379	,298	-,6633	,2100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-24):

بما أن مستوى الدلالة $sig=0.315$ ، وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة).

خلاصة الفصل

وكخلاصة لما سبق عرضه في هذا الفصل و من خلال الدراسة الإحصائية للفرضيات و تحليلها يمكن التوصل إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه الإستراتيجيات المختلفة على الميزة التنافسية، حيث أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها المجال المصرفي وضع إستراتيجية عمل تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية.

خاتمة عامة:

إن من أهم أسباب نجاح وشهرة البنوك الجزائرية هو تحليلها الجيد للمحيط بكل ما يتطلبه من دراسات للسوق الحالي والمرقب و متابعة بيئتها التنافسية و الهدف من متابعتها لبيئتها التنافسية هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد نوعية المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة لها لاقتنائها و اكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، ولكن هذا يتطلب من البنوك إتباع إستراتيجية تنافسية لكي تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية.

كما تعتبر الميزة التنافسية بمثابة العنصر الإستراتيجي الذي يتيح للبنك فرصة جوهرية كي يحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيه، بالإضافة إلى أنها من بين أهم العوامل التي تؤدي لتميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم و رغباتهم من خلال تقديم الخدمة الأفضل والمتميزة دائما.

ونظرا للأخطار التي أصبحت تهدد بقاء المؤسسات البنكية أتت الضرورة الملحة لتطبيق إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها في إطار المنافسة الحادة، وذلك من خلال رفع البنوك من حجمها والتوجه إلى تنويع نشاطاتها ومراكز وجودها أو إعادة التمرکز على الأنشطة الأولية لضمان حصصها، حيث عرفت الإستراتيجية نوع من التطور من حيث استعمالها في البنوك بعد ما صار تسييرها جد معقد جراء تغيرات جد سريعة في المحيط الذي تنشط فيه والذي أفرزه الضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة.

و لاحظنا أن دراسة وتحليل كل إستراتيجية من الإستراتيجيات المعمول بها من قبل البنوك تعد ذات أهمية، حيث تعتبر نقط بداية في عملية التخطيط، كما لا بد من التأكد من إمكانات تعديل الهيكل التنظيمي للبنك و هذا ما يساعده على استيعاب التغيرات المحتملة التي تستلزم تنفيذ الخطط المرسومة.

نستخلص من دراستنا لإستراتيجية البنك أن غرضها هو تحقيق الأهداف المسطرة له (البنك) وللعلماء، وذلك من خلال اتخاذ قرار صائب وراشد وعقلاني واتباع سياسات هادفة لتسيير العمليات التي يقوم بها من أجل الوصول إلى تحقيق جميع الأهداف وعلى رأسها اكتساب ميزة تنافسية.

النتائج و التوصيات

النتائج:

توصلنا من خلال البحث على عدة نتائج و توصيات كانت على النحو التالي:

- تتبع البنوك عينة البحث إستراتيجيات مختلفة للتأثير على الميزة التنافسية و ينجم عن ذلك تحقيق أغراضها مما يجعلها أكثر تميزا عن نظيراتها.
- تبين أنه يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية.
- تبين أنه يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية.
- تبين أنه يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس.
- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير العمر.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- القيام بدراسة متكررة للبيئة المحيطة بالبنوك و أسواقها و التعرف على كافة متغيراتها كي يمكن الإعتماد عليها ضمن وضع الإستراتيجية.
- على البنوك أن تقوم بالتركيز على ممارسة الإستراتيجية، فهمها، و تطبيقها.
- يستلزم على البنوك خلق تكامل ما بين الإستراتيجيات المتبعة من أجل امتلاك و تعزيز الميزة التنافسية و التفوق على المنافسين.
- على إدارة البنوك العمل الجدي من أجل توظيف أبعاد الميزة التنافسية من أجل تعزيز القدرة الإستراتيجية.
- ضرورة زيادة توجيهات المديرين نحو التعرف على طبيعة المنافسة من أجل الإختيار العقلاني للإستراتيجية التي تلائم البنك.
- قيام البنوك بزيادة عدد فروعها لغرض تغطية السوق و البحث عن الفرص المهملة من قبل المنافسين.
- على البنك أن يعمل على وضع خطط لتحسين ظروف تقديم الخدمة.

- تشجيع البنوك القائمة حاليا لانتهاج سياسة الإندماج فيما بينها من خلال منح المزايا و إزالة العوائق التي تواجه هذه العملية مع الأخذ بعين الإعتبار ضرورة تعزيز أهداف الإندماج الأساسية ومبرراته الصحيحة.
- تشجيع الإندماج بين البنوك الوطنية و البنوك الأجنبية باعتبار أن معظم البنوك الجزائرية متواضعة الحجم و غير قادرة على المنافسة الأجنبية المتزايدة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	سلسلة القيمة	1-1
15	إستراتيجيات التنافس	2-1
16	سلسلة القيمة وفقا لإستراتيجية قيادة التكلفة	3-1
17	سلسلة القيمة وفقا لإستراتيجية التمييز	4-1
19	دورة حياة الميزة التنافسية	5-1
24	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	6-1
37	أهمية التخطيط في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية	1-2
43	عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة	2-2
44	السوق كمصدر للأموال و مجال استخدامها	3-2
46	نموذج مجموعة بوسطن الإستثمارية BCG	4-2
48	تطبيق نموذج BCG على نشاط جذب الودائع	5-2
49	نموذج التحليل الثنائي (swot)	6-2
53	تطبيق نموذج « M. porter » لتحليل القوى التنافسية داخل القطاع المصرفي	7-2
74	الهيكل التنظيمي وكالة BADR سعيدة	1-3
77	الهيكل التنظيمي وكالة BNA	32-
85	تركيبية جنس موظفي البنوك	3-3
86	خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة	4-3
87	مخطط توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	5-3
88	مخطط توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	6-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	إستراتيجيات porter الثلاث ومتطلباتها	1-1
26	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	2-1
58	بعض الإستراتيجيات التي تستخدمها البنوك في عملية التمويل	1-2
82	مجتمع الدراسة وعينتها	1-3
83	المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الإستمارة	2-3
83	يوضح مجال درجة الموافقة	3-3
84	يوضح الإتجاه العام لآراء المستجوبين	4-3
84	إختبار معامل كرونباخ	5-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6-3
86	يوضح خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة	7-3
87	يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة	8-3
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	9-3
89	Récapitulatif des modèles	10-3
90	ANOVA ^a	11-3
90	Coefficients ^a	12-3
91	Récapitulatif des modèles	13-3
91	ANOVA ^a	14-3
91	Coefficients ^a	15-3
92	Récapitulatif des modèles	16-3
93	ANOVA ^a	17-3
93	Coefficients ^a	18-3
94	Statistiques de groupe	19-3
94	Test d'échantillons indépendants	20-3

قائمة الجداول

95	ANOVA à 1 facteur	21-3
95	Comparaisons multiples	22-3
96	ANOVA à 1 facteur	23-3
97	ANOVA à 1 facteur	24-3
97	Comparaisons multiples	25-3

1. الكتب:

1. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراهة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
2. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم ونماذج تطبيقية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 / 2003.
3. الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، الجزء الثاني، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 1994.
4. سعد غالب ياسين "الإدارة الإستراتيجية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
5. السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999.
6. صقر عمر، العولمة والقضايا المعاصرة، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001/2000.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر عمان 2007 .
8. طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1981 .
9. طه طارق، إدارة البنوك و نظام المعلومات المصرفية، النهضة العربية، القاهرة، 2002 .
10. عبد العال طارق، الإندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
11. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الدار الجامعية، مصر، 2001.
12. عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
13. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
14. فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000.
15. فليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2008.
16. محمد إبراهيم "إدارة البنوك التجارية" المكتب العربي الحديث - الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996.
17. محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
18. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، إدارة الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005 .
19. محمد سعيد سلطان، عبد السلام أبو قحف، إدارة البنوك، مؤسسة الإسكندرية، مصر، 1989 .
20. محمد سويلم، إدارة المصارف والمصارف الإسلامية" مدخل مقارن"، دار الطباعة الحديثة، القاهرة، 1988 .

21. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي، كمي و تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة أولى، الأردن 2005 .
22. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
23. نادية العارف. "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 – 2002.
24. نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
25. النجار راغب فريد، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا": مدخل تكاملي تجربي"، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية 1997.
26. نيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات (مدخل إستراتيجي) قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الإسكندرية، 2002.

2. المراجع باللغة الأجنبية

1. Gérard Garibaldi " Stratégie Concurrentielle " : choisir et gagner", Edition d'organisation, Paris, 1994.
2. Michel porter « L'avantage concurrentiel » Dunod paris 1999.
3. Monique Zollinger- Eric Lamarque « Marketing et stratégie de la banque » Dunod
4. Monique Zollinger- Eric Lamarque « Marketing et stratégie de la banque » Dunod
5. Pierre Charles Pupion « Economie et gestion bancaire » ed.Dunod1999.
6. Renand De Maricourt / Allain Ollivier « Pratique du marketing en Afrique »ed.saint jacques paris 1990.
7. Smailtoulbia, fondement théoriques de la notion de stratégie,bna finance, revue trimestrielle, n ° 4, juin 2003.
8. Sylvie de Coussergues « la banque structure, marché, gestion »^{2em} ed.Dalloz
9. Sylvie de Coussergues « la banque structure, marché, gestion »^{2em} ed.Dalloz
10. Télécommunication et concurrence dans la banque , banque n °541 octobre 1993.

3. المذكرات

1. فلة العيهار، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال الجزائر 2005.
2. لقام حنان، المنافسة في الصناعة البنكية وواقعها بالبنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة معسكر، 2004.2003.
3. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
4. زيدان محمد، "دور التسويق في القطاع المصرفي" رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
5. لقام حنان، المنافسة البنكية، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي مصطفى اسطنبولي - معسكر - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية الجزائر، 2004.2005.
6. مكاوي أبو بكر أحمد محمد، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات، مصر، 2001.

4. الملتقيات

1. بن نافلة قدور و عرابة رابح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات - جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004.
2. محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002.