

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: نقود ومؤسسات مالية

تحت عنوان

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية  
للبنوك التجارية  
-دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولاية قالمة-

إشراف

إعداد الطالبتان:

الأستاذة:

راضية دغمان

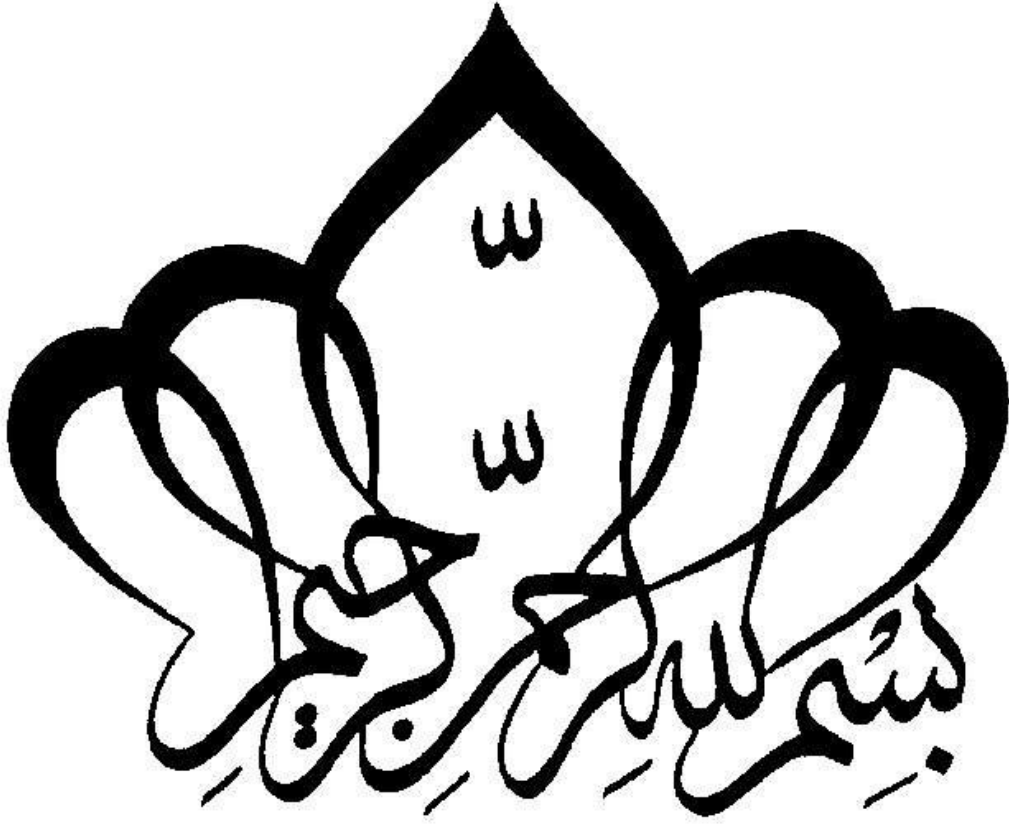
عنورة سعايدية

سميحة مناعي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. ظريفة سلايمية	أستاذة محاضرة "ب"	رئيساً
أ. راضية دغمان	أستاذة مساعدة "ب"	مؤطراً
أ. فهيمة خلف الله	أستاذة مساعدة "أ"	عضواً ممتحناً

السنة الجامعية: 2015/2014



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

- سورة المجادلة الآية 11 -

## الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثرة عطائك.  
إنه لا ينسى في هذه اللحظات التي لعلني لا أملك أغلبي

منه

أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:  
ضياء قلبي ونور صبري، محمد صلوات الله وسلامه عليه.  
فضاء المحبة وبجر العنان، ريحانة الدنيا وجنتها أمي  
الغالية حفظها الله.

الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، أبي العزيز حفظه  
الله.

الأعمدة التي أظل أرتكز عليهما للصمود: أخوتي  
إلى صديقتي وأختي سارة  
المعادلة التي ترسم منحنى الحياة، سميحة التي كانت  
رفيقة دربي في المشوار الدراسي وصديقتي أمينة،  
فاطمة وأسما

إلى كل الذين عرفناهم من قريب أو بعيد  
إلى من فتح هذه الوريقات وتصفحها بعدي

## أَسْمَاءُ

### الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وحببي وقرّة عيني

### رسول ج

إلى نبع المحبة التي لا تكدره عواذي الزمن... وفيض

العنان الذي لا يقف في طريقه حائق.....

إلى والدي الكرام أطلال ، في عمرهما

إلى من كانوا لي حشداً لهمتي: إخوتي وأخواتي

المعادلة التي ترسم منحى الحياة، أسما التي كانت رفيقة

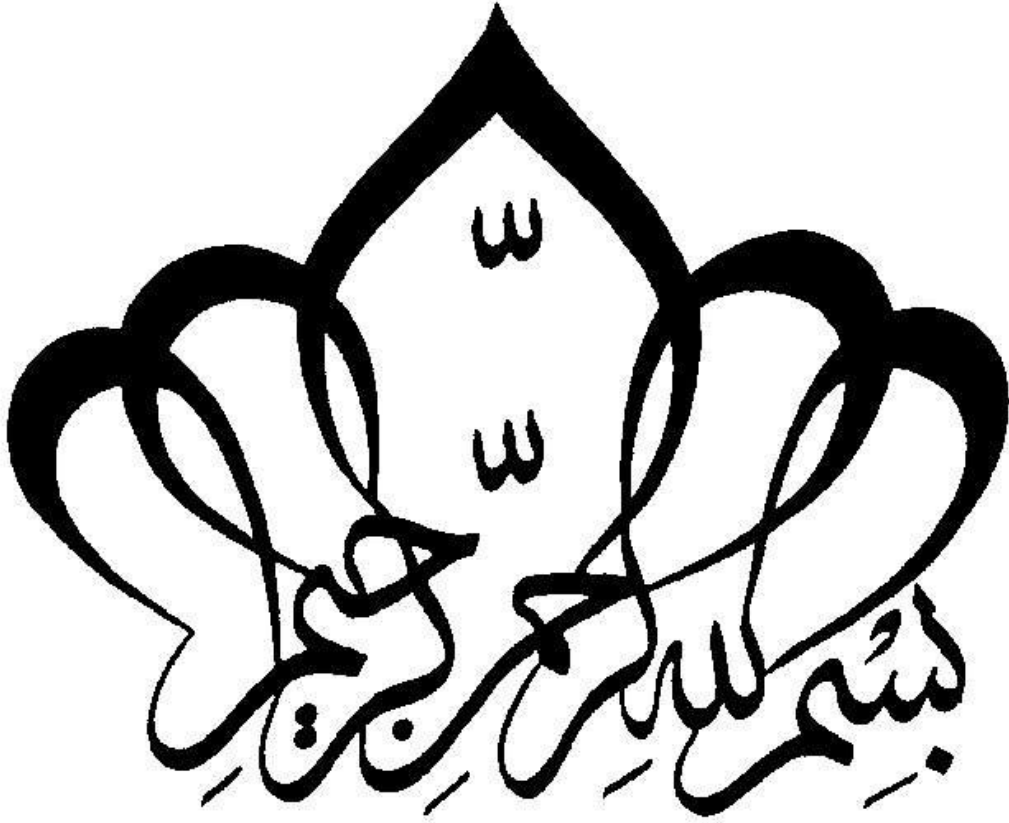
دربي في المشوار الدراسي وصديقاتي مريم، أمينة،

فاطمة وأسماء

إلى كل من قدم لي يد المساعدة، من قريب أو من

بعيد

سعيدة



﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

﴿ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

- سورة المجادلة الآية 11 -

## الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثرة عطائك.  
إنه لا ينسى في هذه اللحظات التي لعلني لا أملك أغلبي

منه

أن أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:  
ضياء قلبي ونور صبري، محمد صلوات الله وسلامه عليه.  
فضاء المحبة وبجر العنان، ريحانة الدنيا وجنتها أمي  
الغالية حفظها الله.

الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، أبي العزيز حفظه  
الله.

الأعمدة التي أظل أرتكز عليهما للصمود: أخوتي  
إلى صديقتي وأختي سارة  
المعادلة التي ترسم منحنى الحياة، سميحة التي كانت  
رفيقة دربي في المشوار الدراسي وصديقتي أمينة،  
فاطمة وأسما

إلى كل الذين عرفناهم من قريب أو بعيد  
إلى من فتح هذه الوريقات وتصفحها بعدي



## أَسْمَاءُ

### الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وحببي وقرّة عيني

### رسول ج

إلى نبع المحبة التي لا تكدره عواذي الزمن... وفيض

العنان الذي لا يقف في طريقه حائق.....

إلى والدي الكرام أطلال ، في عمرهما

إلى من كانوا لي حشداً لهمتي: إخوتي وأخواتي

المعادلة التي ترسم منحنى الحياة، أسما التي كانت رفيقة

دربي في المشوار الدراسي وصديقاتي مريم، أمينة،

فاطمة وأسماء

إلى كل من قدم لي يد المساعدة، من قريب أو من

بعيد

سعيدة

+لَيْنِ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۗ ..... [سورة إبراهيم، الآية 07]

فالشكر الأول والأخير لله العلي العظيم

من لم يشكر العباد لم يشكر الله،

نتقدم بجزيل الشكر و جميل العرفان و سمو الامتنان للأستاذة المشرفة "راضية دحمان"

التي كانت لنا دافعاً قوياً ومحفزاً كبيراً و ناصحاً أميناً وموجهاً بارعاً ومرشداً صائباً أثناء إنجاز هذا البحث. فلما علينا فضل كبير، ولما منا شكراً جزيل.

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى الأستاذ "حمزة بعلي" على كافة النواحي والتوجيهات التي قدمها لنا وعلى مساعدته الكبيرة في إعدادنا لهذا البحث.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى الأساتذة الكرام: "الأستاذ بن جلول خالد، بورصاص و داد، بشيشي وليد" على مساعدتهم لنا.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال مكتبة جامعة 08 ماي 45 قائمة وكل من قدم لنا يد المساعدة أو أسدى لنا نصيحة أو كلمة تشجيع أو حتى كلمة طيبة.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أصبحت محل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات البنكية بصفة خاصة، حيث كان الهدف الرئيسي منها هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، ومدى تطبيقها لها على أنشطتها المختلفة.

حيث شملت دراستنا عينة بلغت 46 موظف في بنك (BADR) بوكالة قلمة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، في حين اعتمدنا على التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS). وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية له مقارنة بباقي المنافسين، وهذا للحفاظ على مركزه التنافسي في ظل ظروف المنافسة المحلية والدولية.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، البنوك التجارية، البيئة التنافسية، الميزة التنافسية، العملاء، الخدمات البنكية.

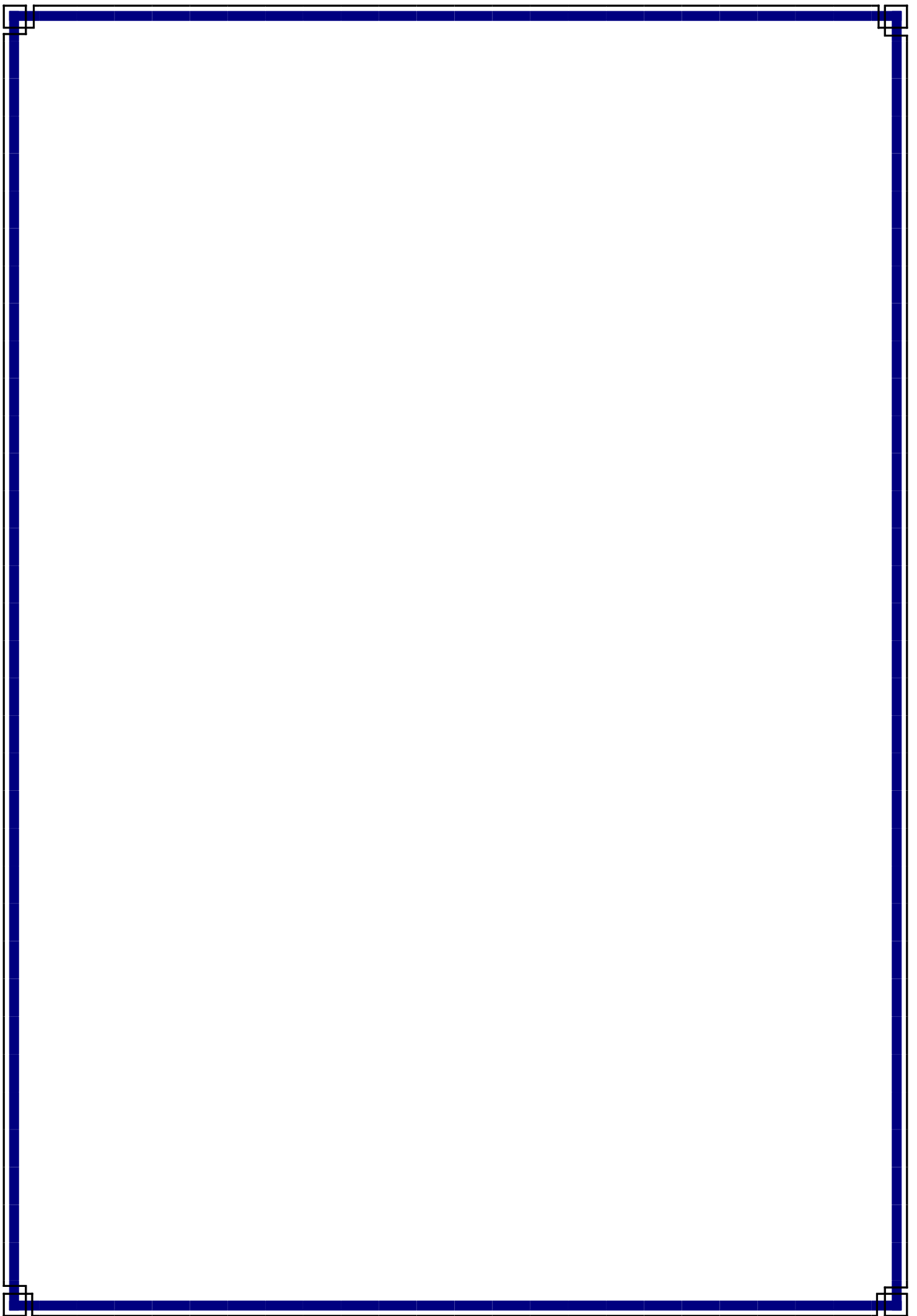
### Abstract :

The purpose of this paper is to investigate the subject and role of the information and communication technology in economic institutions and firms general by and in banks particular. The main aim of His study is to explore the role of (ITC) in improving the competitive character of the (BADR) bank of agriculture rural development and the extent of its application all over its system of activities.

The study has been conducted on a sample of 46 employees of (BADR) bank (Guelma Agency) using a questionnaire as a tool to collect the necessary information and appropriate data. While, statistical analysis was used to highlight the hypothesis of the study with the help of the SPSS (statistical package for the social sciences) software.

The results revealed that the (BADR) bank is well on bank with the use of (ICT) for the achievement of its own competitive advantage in comparison with the other institution. The fact that will deal with its future of its competitive aptitude in the light of national and international competition.

**Key words:** information and communication technology, commercial banks, the competitive environment, competitive advantage, customers, banking services.



# فهرس المتهررات

الصفحة	العنوان	الترقيم
	الإهداء والتشكرات	
IV	ملخص الدراسة	
X	فهرس الجداول	
XI	فهرس الأشكال	
XII	قائمة الملاحق	
	قائمة أهم المختصرات	
[أ-و]	مقدمة عامة	
[44-10]	الفصل الأول: مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال	
10	تمهيد	1.1
11	مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال	2.1
11	ماهية التكنولوجيا	1.2.1
11	مفهوم التكنولوجيا	1.1.2.1
12	أهمية وأنواع التكنولوجيا	2.1.2.1
15	مجالات ومكونات التكنولوجيا في المنظمة	3.1.2.1
17	ماهية المعلومات	2.2.1
17	مفهوم المعلومات وخصائصها	1.2.2.1
20	تصنيف المعلومات	2.2.2.1
21	الاتصال	.2.13
21	ماهية الاتصال	1.3.2.1
22	عناصر الاتصال وخصائصه	2.3.2.1
26	أنواع الاتصال ووظائفه	.3.2.13
28	نماذج الاتصال، أهميته وأهدافه	.3.2.14
32	الأدبيات النظرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)	13.
32	ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها	1.3.1
32	مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.1.3.1
34	خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.1.3.1
35	علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.1.3.1
36	مكونات ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.3.1

36	مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.3.11
39	وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.3.12
40	تطبيقات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4.1
40	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.4.1
40	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الصناعة	1.1.4.1
42	تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.1.4.1
42	انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.4.1
42	الانعكاسات الإيجابية	1.2.4.1
43	الانعكاسات السلبية	2.2.4.1
44	خلاصة الفصل الأول	5.1
[54-45]	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للبنوك التجارية	
46	تمهيد	1.2
47	نظرة عامة حول البنوك التجارية	2.2
47	نشأة وتطور البنوك التجارية	1.2.2
47	العصر القديم	1.1.2.2
47	أواخر العصور الوسطى	2.1.2.2
48	المرحلة المعاصرة في تطور البنوك	3.1.2.2
49	مفهوم البنوك التجارية	2.2.2
50	خصائص البنوك التجارية	3.2.2
52	أهمية، ووظائف وأنواع البنوك التجارية	3.2
52	أهمية البنوك التجارية	1.3.2
53	وظائف البنوك التجارية	3.22
53	الوظائف التقليدية للبنوك التجارية	3.21.2
55	الوظائف الحديثة للبنك التجارية	3.22.2
57	أنواع البنوك التجارية	3.23
57	من حيث مدى تغطيتها للمناطق الجغرافية	3.231.
57	من حيث حجم النشاط	3.232.
58	من حيث عدد الفروع	3.233.
59	ميزانية البنوك التجارية وتحدياتها	4.2
59	موارد البنوك التجارية (جانبا الخصوم)	24.1
59	موارد داخلية (ذاتية)	1.1.4.2
61	الموارد الخارجية (غير الذاتية)	2.1.4.2
62	استخدامات البنوك التجارية (جانبا الأصول)	2.4.2
63	أرصدة نقدية حاضرة	1.2.4.2
63	مجموع الأصول التي تغلب عليها سمة السيولة	2.2.4.2

64	القروض	3.2.4.2
64	الاستثمارات في الأوراق المالية	4.2.4.2
65	الأصول الثابتة	5.2.4.2
65	الهيكل التنظيمي للبنك التجاري	3.4.2
66	أهم التحديات التي تواجه البنوك التجارية	4.4.2
66	المنافسة المحلية والعالمية	1.4.4.2
67	طبيعة وخصائص الخدمات البنكية	2.4.4.2
67	التطور (التقني) التكنولوجي	3.4.4.2
67	تعقد حاجات ورغبات الزبائن وتنوعها	4.4.4.2
67	زيادة تقلب أسعار الفائدة وأسعار الصرف الأجنبي ومخاطر الاستثمار	5.4.4.2
68	بسبب الإرهاب العالمي فإن البنوك بحاجة أن تثبت أنها غير متورطة في	6.4.4.2
68	الصيرفة عن بعد	7.4.4.2
69	خلاصة الفصل الثاني	5.2
-71] [100	الفصل الثالث: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية	
71	تمهيد	1.3
72	مدخل إلى المنافسة والقدرة التنافسية للبنوك التجارية	2.3
72	لمحة عن المنافسة	1.2.3
72	مفهوم المنافسة	1.1.2.3
73	أسباب المنافسة	2.1.2.3
73	أهم تقسيمات المنافسة	3.1.2.3
74	مفهوم المنافسة البنكية، أنواعها وأدواتها	2.2.3
74	مفهوم المنافسة البنكية	1.2.2.3
76	أنواع المنافسة البنكية	2.2.2.3
77	أدوات المنافسة البنكية	3.2.2.3
78	مفهوم ومدخل تطوير القدرة التنافسية للبنوك التجارية	3.2.3
78	مفهوم القدرة التنافسية للبنك	1.3.2.3
80	مداخل تنمية وتطوير القدرة التنافسية في البنك	2.3.2.3
82	الإطار النظري للميزة التنافسية في البنوك التجارية	3.3
82	ماهية الميزة التنافسية للبنك	1.3.3
82	نشأة ومفهوم الميزة التنافسية للبنك	1.1.3.3
85	شروط فعالية الميزة التنافسية	2.1.3.3
85	أهمية الميزة التنافسية للبنك	3.1.3.3
87	محددات وأبعاد الميزة التنافسية للبنك	2.3.3
87	محددات الميزة التنافسية للبنوك	1.2.3.3



89	أبعاد الميزة التنافسية للبنك	2.2.3.3
90	سبل تحقيق ميزة تنافسية للبنك	3.3.3
90	مصادر الميزة التنافسية في البنوك التجارية	1.3.3.3
92	بناء المزايا التنافسية	2.3.3.3
93	سبل تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	4.3
93	أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل البنكي	1.4.3
96	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.4.3
96	أساليب ترشيد المنافسة البنكية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال	1.2.4.3
97	إجراءات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك التجارية	2.2.4.3
97	ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات البنكية	3.2.4.3
97	أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنشطة البنوك التجارية	3.4.3
98	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة التنظيمية	1.3.4.3
98	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة التسويقية	2.3.4.3
99	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عمليات الخدمة البنكية	3.3.4.3
99	تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة الإنتاج بالبنك	3.3.4.3
100	خلاصة الفصل الثالث	5.3
-102] [152	<b>الفصل الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قائمة</b>	
102	تمهيد	1.4
103	نظرة عامة حول القطاع البنكي الجزائري	2.4
103	البنوك التجارية العمومية	1.2.4
105	البنوك الخاصة	2.2.4
107	تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)	3.4
106	التعريف العام بالبنك	1.3.4
110	التعريف بالوكالة المحلية والمديرية الجهوية بولاية قائمة	2.3.4
115	طبيعة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قائمة-	4.4
115	أهم المنتجات والخدمات البنكية المقدمة عن طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة-	1.4.4
118	عرض المقابلة مع مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قائمة-	2.4.4
121	دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قائمة-	5.4
121	الإجراءات التنظيمية المنهجية للدراسة	1.5.4
121	وصف عينة الدراسة	1.1.5.4
121	منهج الدراسة	2.1.5.4
123	مصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة	3.1.5.4
124	تنفيذ الدراسة ومعالجتها	2.5.4
124	المعالجة والتحليل	1.2.5.4
125	ثبات وصدق أداة الدراسة	2.2.5.4

126	الأساليب الإحصائية	3.2.5.4
127	عرض وتحليل نتائج الاستبيان	4.2.5.4
142	اختبار الفرضيات وقراءة النتائج	3.5.4
152	خلاصة الفصل الرابع	6.4
156	الخاتمة	
158	قائمة المراجع	
159	الملاحق	

# فهرس البطار

الصفحة	العنوان	الرقم
	تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	(1-1)
80	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك	(1-3)
86	المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية	(2-3)
89	نطاق التنافس	(3-3)
108	بطاقة تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	(1-4)
125	نتائج Cronbach's Alpha	(2-4)
126	ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	(3-4)
126	طول الخلايا	(4-4)
128	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-4)
128	توزيع مفردات العينة حسب العمر	(6-4)
129	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	(7-4)
130	توزيع مفردات العينة حسب التخصص	(8-4)
131	توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	(9-4)
132	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة العملية	(10-4)
134	نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنك الفلاحة "BADR والتنمية الريفية"	(11-4)
137	نتائج إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة قائمة BADR"	(12-4)
140	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال " وكالة BADR كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية " قائمة	(13-4)
143	نتائج الفرضية الأولى	(14-4)
144	نتائج الفرضية الثانية	(15-4)

144	نتائج الفرضية الثالثة	(16-4)
145	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس	(17-4)
146	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر	(18-4)
147	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(19-4)
148	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	(20-4)
149	التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	(21-4)
150	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	(22-4)

# فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	الأساس التكنولوجي	(1-1)
19	نظام معالجة البيانات	(2-1)
23	عناصر عملية الاتصال	(3-1)
24	الاتصال عملية ديناميكية	(4-1)
25	الاتصال عملية دائرية	(5-1)
28	نموذج شانون للاتصال (أحادي الاتجاه)	(6-1)
29	مكونات عملية الاتصال	(7-1)
29	نموذج شرام للاتصال	(8-1)
87	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-3)
111	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة	(1-4)
113	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية	(2-4)
128	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3-4)
129	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(4-4)
129	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	(5-4)
130	توزيع مفردات العينة حسب التخصص	(6-4)
131	توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي	(7-4)
132	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة العملية	(8-4)

# قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 11
2	برأس مال بدر
3	بالمقاصة الالكترونية
4	خدمة بدرنات
5	استمارة المقابلة
6	قائمة المحكمين
7	الاستبيان
8	نتائج spss

# المقدمة العامة

1. تمهيد:

مما لا شك فيه أن التطورات التكنولوجية السريعة تُعتبر من التغيرات الرئيسية والحاسمة والمؤثرة على النشاط الاقتصادي، حيث أن النمو الكبير والانتشار الواسع الذي تميزت به تكنولوجيا المعلومات والاتصال - خاصة في السنوات الأخيرة - أدى إلى تزايد أهميتها لدى المؤسسات الاقتصادية عامة، والمؤسسات البنكية خاصة. وبالنظر إلى هذه الأخيرة نجد بأنها أصبحت بمثابة المحرك الرئيسي لكافة عملياتها ونشاطاتها. فهي لم تُعد مجرد وسيلة تستخدمها البنوك لتحسين خدماتها فقط، بل أصبحت ضرورة تُملها الظروف الحالية من أجل البقاء والاستمرارية في ظل السوق المصرفية.

وعليه، وفي ظل الظروف الحالية اشتدت المنافسة البنكية، وأصبحت البنوك مطالبة -أكثر- بضرورة تحقيق مزايا تنافسية دائمة في ظل البيئة التنافسية، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أنجع وأسرع وسيلة لتحقيق وتحسين الميزة التنافسية، فهي تلعب دورا هاما في زيادة القدرات التنافسية للبنوك التجارية، ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي ضمن السوق المحلية والدولية.

2. مشكلة الدراسة:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأداة الرئيسية المستخدمة لدى البنوك التجارية، نتيجة للتسهيلات والمميزات في تقديم خدمات إلكترونية متنوعة لكافة العملاء. وعلى غرار مختلف البنوك، فإن البنوك التجارية الجزائرية لا زالت تحاول قدر الإمكان الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حتى تتمكن من تحقيق وتحسين مزاياها التنافسية، ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي من جهة، والارتقاء إلى مستوى البنوك العالمية من جهة أخرى. وعلى ضوء ما تقدم تتضح ضرورة دراسة "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية"، حيث يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

❖ **كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**

**التجارية؟ خاصة منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة عالمية؟**





وانطلاقاً من السؤال الرئيسي تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ☞ ما واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة؟
  - ☞ ما مستوى الميزة التنافسية التي يحققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة؟
  - ☞ هل توجد علاقة ارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة؟
  - ☞ هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؟
3. فرضيات البحث:

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

- ① يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ذو مستوى عالي؛
- ② يعتبر مستوى الميزة التنافسية التي يحققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ذو مستوى عالي؛
- ③ هناك علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛
- ④ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

4. أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

- ☞ طبيعة الموضوع، حيث أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً هاماً وفعالاً في تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية، تُمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل الظروف البيئية المتغيرة الناتجة عن المناخ الاقتصادي الجديد؛
- ☞ المكانة التي تحتلها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا العصر، إذ أنها أصبحت تمثل عنصراً هاماً ومورداً استراتيجياً تعتمد عليه المؤسسات البنكية في تميز خدماتها ومنتجاتها؛
- ☞ إضافة إلى ذلك يمكن لهذا البحث أن يساهم في توعية مسيري البنوك التجارية الجزائرية بضرورة اكتساب تكنولوجيا معلومات والاتصال تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا لتعزيز مركزها التنافسي في السوق المحلية والدولية؛

كذلك، يمكن لهذا البحث أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بسيطة في إثراء مكتبة الجامعة، وبالتالي تبصير القارئ بما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع البنكي.

#### 5. أسباب اختيار الموضوع:

إن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع تمثلت فيما يلي:

##### - الأسباب الشخصية:

- ✓ الرغبة الشخصية في القيام بهذا البحث ومعرفة خباياه والتعمق فيه؛
- ✓ ارتباط موضوع البحث بالتخصص.

##### - الأسباب الموضوعية:

نظرا للانتشار الواسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتغيرات التي طرأت على مستوى الساحة المصرفية الدولية، بالإضافة إلى ازدياد شدة المنافسة في القطاع البنكي الجزائري، وسعي معظم البنوك الجزائرية للمحافظة على مركزها التنافسي ضمن القطاع، فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وهذا لمحاولة الكشف عن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى البنوك التجارية الجزائرية من جهة، وكشف النقائص التي تعاني منها هذه البنوك من جهة أخرى.

#### 6. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ☞ محاولة فهم موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإلقاء الضوء على أبعادها وكيفية قياسها؛
- ☞ محاولة إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية البنكية من خلال عرض مفاهيمها ومصادرها؛
- ☞ التعرف على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الميزة التنافسية؛
- ☞ رصد الآثار الايجابية والسلبية المنجزة عن اعتماد البنوك التجارية على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ☞ حث البنوك التجارية الجزائرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لتحقيق الميزة التنافسية؛

☞ التنويه بضرورة تبني سياسة المنافسة البنكية الحقيقية في ظل السوق المصرفية الجزائرية؛

7. حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

✎ الحدود المكانية: تجلت في دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية « BADR » - وكالة قالمة- بولاية قالمة.

✎ الحدود الزمنية: مر البحث الميداني بثلاث مراحل أساسية، تم فيها جمع البيانات وقد بدأت هذه العملية من يوم 15 مارس 2015 واستمرت حتى يوم 15 ماي 2015.

المرحلة 1: شملت هذه المرحلة جمع البيانات الخاصة بالبنك والتطور التاريخي.

المرحلة 2: تضمنت هذه المرحلة بناء الاستبيان موجه لجميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة- بولاية قالمة (46 موظف).

المرحلة 3: شملت التطبيق الميداني للاستبيان اعتباراً من يوم 20 أبريل 2015 إلى غاية 15 ماي 2015.

8. منهج وأدوات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف البحث والتحقق من صحة الفرضيات تم الاعتماد على المناهج التالية:

✓ المنهج التاريخي: يظهر من خلال السرد التاريخي لنشأة البنوك التجارية وتطورها، إضافة إلى التطرق إلى نشأة الميزة التنافسية.

✓ المنهج الوصفي التحليلي: باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة، كونه يهتم بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يبين مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

✓ منهج دراسة حالة: في هذا الصدد تطرقنا إلى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) من خلال توزيع عدد من الاستبيانات على الموظفين بالبنك ثم معالجة البيانات إحصائياً.

أما بالنسبة للأدوات المستعملة في البحث فتتمثل في:

👉 بالنسبة للجانب النظري تم الاعتماد على أكبر عدد ممكن من الكتب التي تتعرض للموضوع بصورة شاملة أو جزئية، وبصفة مباشرة أو غير مباشرة باللغة العربية والأجنبية كما تم الاعتماد أيضا على المذكرات والمجلات العلمية والمكتبيات والتقارير ومواقع الانترنت.

👉 أما في الجانب التطبيقي: فكان عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي: الملاحظة، المقابلة . بالإضافة إلى اعتمادنا على أسلوب مسح للعينة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات، ولأجل اختبار الفرضيات تم استخدام برنامج (spss) (نسخة 20.0) لغرض معالجة والتحليل الدقيق للاستبيان.

#### 9. الدراسات السابقة:

في إطار إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت أو تناولت هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية، ونذكر من بينها:

▪ الدراسة الأولى: آسيا محجوب، "البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة -حالة البنوك الجزائرية-"، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآليات والمكانزمات التي تجعل البنوك قادرة على مواجهة المنافسة في ظل التغيرات والتحولات التي تعرفها البيئة المالية المعاصرة، وكذلك محاولة التعرف على الوضعية التنافسية في البنوك الجزائرية وعن أثر الإصلاحات البنكية في ذلك.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المنافسة في البنوك الجزائرية محدودة طالما لا توجد بنوك خاصة قوية من شأنها الزيادة في حدة المنافسة، أما البنوك العمومية فتبقى المنافسة محصورة في شكل وصورة البنك الخارجية، طريقة استقبال العملاء وكذا في بعض المنتجات، وهذا يعود إلى أن هذه البنوك ذات رأس المال العمومي، تعمل وفق توجهات بنك الجزائر، خاصة فيما يخص أسعار الفائدة، وهو ما يحد من المنافسة السعرية التي تعتبر من السياسات الفعالة لمواجهة المنافسة أكثر من المنافسة غير السعرية.

▪ الدراسة الثانية: مريم زلماط ، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة سوناطراك فرع STH-"، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2010.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، وما هي التحديات التي تواجهها وما تحتاجه من متطلبات مهمة سواء على مستوى التكنولوجيا أو التنظيم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن دور إدارة المعرفة يجب أن يرتبط وبشكل وثيق مع برنامج تطبيق التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة من خلال تدريب الأفراد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال نماذج تطبيقية ونظرية موضوعة بشكل جيد.

■ الدراسة الثالثة: عبد القادر بربيش، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص وأبعاد الخدمات المصرفية وإبراز أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها محدودية الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية حيث تتصف بالتقليدية فتمحور أساسًا حول الوظيفة التقليدية وهي وظيفة الوساطة المالية (جمع الادخار ومنح القروض).

#### 10. هيكل البحث:

للتعمق في الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بوضع مقدمة عامة تعتبر كمدخل للموضوع وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به، يتوسطها ثلاث فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة.

حيث تناولنا في الفصل الأول: "مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال". جاءت ضمنه ثلاثة محاور حيث تم التعرض من خلالها إلى مختلف المفاهيم والتعاريف التي لها علاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تسمح بتشكيل الخطوط العريضة للخلفية النظرية التي ينطلق منها موضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني: "الإطار النظري والمفاهيمي للبنوك التجارية". يتضمن ثلاث محاور استعرضنا في المحور الأول نظرة عامة حول البنوك التجارية. أما المحور الثاني فقد درسنا فيه أهمية، وظائف وأنواع البنوك التجارية. في حين أن المحور الثالث فتطرقتنا من خلاله لميزانية البنوك التجارية وأهم التحديات التي تواجهها.

الفصل الثالث فهو بعنوان: "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية". حيث تناولنا في البداية مدخل إلى المنافسة والقدرة التنافسية للبنوك التجارية ثم تطرقنا إلى الميزة التنافسية في البنوك التجارية، وأخيرا تعرضنا إلى سبل تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في حين أن الفصل الرابع والأخير فقد درسنا فيه "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة". تناولنا في المحور الأول: نظرة عامة حول القطاع البنكي الجزائري ثم تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ومن ثم استعرضنا طبيعة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة، وأخيرا تطرقنا في المحور الأخير إلى دراسة ميدانية للبنك.

#### 11. صعوبات البحث:

من الطبيعي أن يعترض أي بحث عراقييل وصعوبات تجعل القائم به يفقد قليلا أو كثيرا من فرص إتمامه على النحو الذي يرغب فيه، ومن الصعوبات التي صادفتنا أثناء إنجازنا لعملنا هذا نذكر منها:

✓ قلة المراجع المتعلقة بالميزة التنافسية في البنوك؛

✓ صعوبات متنوعة تتعلق بالجانب الميداني لدراسة حالة عينة من البنوك التجارية (بنكين أو ثلاث) لتكون الدراسة أكثر شمولية، إلا أنه واجهتنا صعوبات في الولوج إلى باقي البنوك، فبعضهم منعنا منعنا باتا من قيامنا بالدراسة، والبعض الآخر لم يوافق على قيامنا بتوزيع استبيان على الموظفين (واكتفاءهم بدراسة حالة فقط البنك دون استخدام للاستبيان). لذلك ارتأينا التوجه إلى الفرع الرئيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية « BADR » - وكالة قالمة - والمتواجد في وسط المدينة الذي فتح لنا أبوابه للقيام بدراستنا هذه واكتفائنا بدراسة هذا البنك فقط وذلك من خلال توزيع الاستبيان على جميع موظفيه؛

✓ تزامن فترة الدراسة مع انشغالات موظفي البنك، وكثرة اجتماعات المسؤولين في البنك، وبالتالي وجدنا صعوبة في ملأ الاستبيان.

إلا أنه على الرغم من هذه الصعوبات، فقد حاولنا - ونأمل أننا وُفقنا - في الإلمام بمعظم جوانب هذا الموضوع.

# الفصل الأول

## مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1.1 تمهيد.

2.1 مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال.

3.1 الأدبيات النظرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

4.1 متطلبات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5.1 خلاصة الفصل الأول.

## 1.1 تمهيد

لقد استطاعت التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال (Nouvelles Technologie de l'information et de la communication) أن تحقق اقتصاد للمعلومات يختلف عن الاقتصاد الصناعي والزراعي. فقد تجلت الثورة التكنولوجية عن طاقات جديدة من الإمكانيات في استخدام تقنيات جديدة في مجال التخطيط والسيطرة العملية، كما خلقت قدرة غير محددة على امتلاك كل العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات وتوزيعها واسترجاع المعلومات والسيطرة عليها وخبزها وتحديثها، ثم الاستفادة منها كمورد من موارد المنظمة.

ومن أجل مواجهة تحديات البيئة المعقدة والمنافسة الشديدة في نوعية المنتج والخدمة المعتمدة بصورة أساسية، تبنت العديد من الإدارات من بينها إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من أجل مسايرة العصر والتأقلم مع المحيط الاقتصادي.

وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى دراسة المحاور التالية:

- ✚ مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال؛
- ✚ الأدبيات النظرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ✚ متطلبات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.



## 2.1 مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال نرى من الضرورة التطرق إلى الأسس والمفاهيم النظرية المتعلقة بهذه الأخيرة، من خلال التعرف على كل من: التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال.

## 1.2.1 ماهية التكنولوجيا

تعددت المفاهيم واختلف العلماء حول وضع تعريف شامل ومتكامل للتكنولوجيا بحكم التطور السريع لهذه الأخيرة والدائرة الواسعة التي تشملها.

## 1.1.2.1 مفهوم التكنولوجيا

☞ لغة: اشتقت كلمة تكنولوجيا التي ترجمت إلى تقنيات من الكلمة اليونانية (Techno) وتعني مهارة أو حرفة أو صفة، والكلمة (Logy) تعني علماً أو فن أو دراسة وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا يعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصنعة<sup>1</sup>.

☞ أما اصطلاحاً: فتعددت تعاريف التكنولوجيا باختلاف الزمن والمكان وهذا باختلاف الأشخاص أو الأهمية القائمة وعليه ارتأينا عرض البعض من هذه التعاريف – على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو التالي:

• **تعريف 01:** حيث هناك من يعرفها بأنها: مختلف العمليات والأساليب التي تقوم بها المؤسسة قصد تحويل مدخلاتها بمختلف أنواعها (مواد، معارف، بيانات، رؤوس أموال... الخ) إلى مخرجات جاهزة وقابلة للاستهلاك كالمسح والخدمات<sup>2</sup>.

• **تعريف 02:** كما يمكن تعريفها على أنها: التطبيق العلمي للاستكشافات والاختراعات العلمية المختلفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحث العلمي. كما أنها تعتبر مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ووظيفة معينة في مجال حياته اليومية لإشباع حاجاته المادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.14.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.14.

<sup>3</sup> - ليلى حسام الدين، "العلم والتكنولوجيا والتنمية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.137.

## والاتصال

• تعريف 03: وتعرف أيضا على أنها: نوع من نشاط الإنسان الحضاري مثله مثل نشاط الإنسان في مجال القانون، أو الفن، أو الرياضة، أو الطب، لذا يوصف البعض بأنهم تكنولوجيون لأنهم يعملون في مجال التكنولوجيا<sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابقة للتكنولوجيا نجد أنها تمثل: "مختلف التقنيات، الأجهزة، الوسائل والمعدات التي تمكن المنظمة من أداء أنشطتها وخلق منتجات تتوافق مع مواصفات الطلب الحالية، وكل هذا يسمح من اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من كسب رضا الزبائن".

وعليه يمكن إدراج خصائص التكنولوجيا على النحو التالي<sup>2</sup>:

- التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته؛
- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة؛
- التكنولوجيا عملية تشمل مدخلات وعمليات ومخرجات؛
- التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة؛
- التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات؛
- التكنولوجيا عملية نظامية تعنى بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أن أي نظام من نظم التكنولوجيا يهدف للوصول إلى حل المشكلات؛
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

## 2.1.2.1 أهمية وأنواع التكنولوجيا

## أولا: أهمية التكنولوجيا

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما يؤكد ضرورة مواكبة المنظمة للتغيرات والمستجدات التكنولوجية السريعة والهائلة من ميادين العمليات، وقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد للمنظمة نذكر منها -على سبيل المثال لا للحصر-:

♣ تقليل تكاليف العمل؛

♣ زيادة المبيعات؛

<sup>1</sup> - نزار الرئيس، "التعايش مع التكنولوجيا"، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2008، ص.22.

<sup>2</sup> - عن الموقع الإلكتروني: <http://www.nri2.wordpress.com> (consulté le 10/11/2014)

## والاتصال

♣ المساهمة في تحسين الجودة؛

♣ تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخيرات في العمل؛

♣ تحسين الظروف البيئية إذ تساهم في القضاء على الضوضاء فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل

كبير؛

♣ الإبداع التكنولوجي الذي ساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفقا لطلبات العملاء والتي تتطلب

الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

وتبرز أهمية التكنولوجيا لعدة عوامل هي:

♣ الإبداع التكنولوجي وطبيعة المنافسة العالمية، والتحول من الإنتاج الواسع للمنتوجات النمطية إلى

منتجات وفقا لطلبات العملاء التي تتطلب الاعتماد على نظام إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم

منتجات جديدة متميزة؛

♣ تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد

للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم وإشباع احتياجاتهم مم يتطلب تجسيدها بالاختراعات والتجديدات

والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات؛

♣ يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف

المنظمات مما استوجب ضرورة الاستغلال الكفء والفعال لأساليب التكنولوجيا الحديثة ليس لتحقيق الميزة

التنافسية فحسب وإنما للمحافظة على بقائها واستمراريتها؛

♣ أثرت التقلبات الحديثة على التحسن المستمر لأداء العمليات في المنظمات، إذ تشير نتائج إحدى الدراسات

إلى تأثير التكنولوجيا الجديدة على الأداء الداخلي للمصانع.

ثانيا: أنواع التكنولوجيا: يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي<sup>1</sup>:

أ- على أساس درجة التحكم: نجد هناك:

↳ التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا الشائعة والتي تمتلكها المؤسسات الصناعية، وتتميز بأن درجة

التحكم فيها كبيرة جدا؛

↳ تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من

المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تميزها عن بقية منافسيها المباشرين.

<sup>1</sup> - بشير كاوجة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص.5، 6.

## والاتصال

ب- على أساس موضوعها: وهناك:

لـ تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة والمتضمنة في الأصل أي المنتج النهائي والمكونة له:

لـ تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة ضمن عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة:

لـ تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التنظيم وتسيير تدفقات الموارد من أمثلتها

البرامج والتطبيقات البشرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين):

لـ تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة

الحاسوب:

لـ تكنولوجيا المعلومات والاتصال: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، كما تزايد

أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير.

ج- على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال)

ووفقا لذلك تنقسم إلى:

\* تكنولوجيا وليدة:

\* تكنولوجيا في مرحلة النمو:

\* تكنولوجيا في مرحلة النضج.

د- على أساس محل استخدامها:

\* تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة

وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.

\* تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة: عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أخرى يجعلها

ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

هـ- على أساس كثافة رأس المال:

\* التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما

يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية

والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

\* التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل

تخفيض وحدة عمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر رؤوس أموال كبيرة.

\* التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى

على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

و- على أساس درجة التعقيد:

## والاتصال

\* التكنولوجيا ذات الدرجة العالية: وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب المعونة من صاحب البراءة.

\* التكنولوجيا العادية: وهي أقل تعقيدا من سابقتها، ويمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية استبعادها إلا أنها تتميز أيضا بضخامة تكاليف الاستثمار والصعوبات التي تصادف الدول النامية في الحصول على براءاتها مع المعرفة الفنية.

## 3.1.2.1 مجالات ومكونات التكنولوجيا في المنظمة

أولاً: مجالات التكنولوجيا: تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات والأجهزة والمواد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع أفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا العمليات.

تتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي<sup>1</sup>:

أ- تكنولوجيا المنتج (Product Technology): وتهتم بنقل الأفكار إلى منتوجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمال والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتوج إلى التعاون بين أقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.

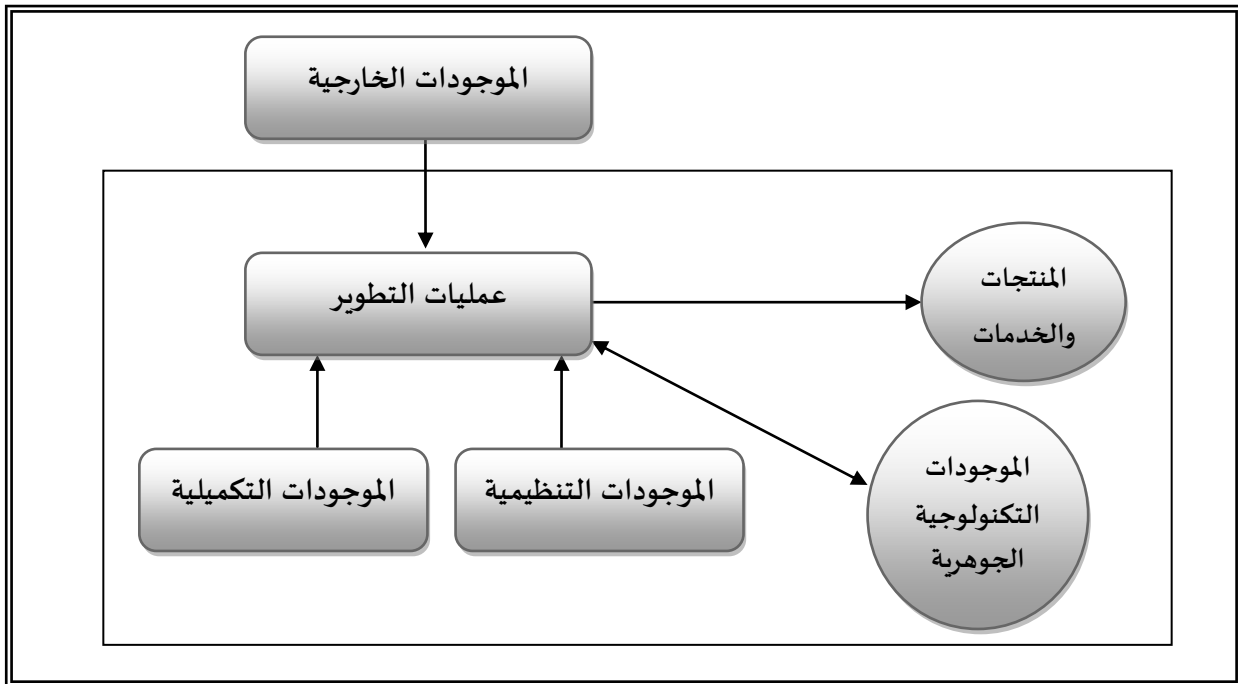
ب- تكنولوجيا العملية (process technology): تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتوجات أو تقديم الخدمات.

ج- تكنولوجيا المعلومات (information technology): تركز على النفقات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتوجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع، معالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما التقنيات المستندة على الحاسوب.

ثانياً: مكونات الأساس التكنولوجي في المنظمة: يقصد بالأساس التكنولوجي قدرات المنظمة على تقديم منتوجات جديدة ومواجهة احتياجات الأسواق باستخدام تكنولوجيا وتقنيات متطورة بغية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، ويبين هذا الشكل خمسة مكونات تتفاعل فيما بينها لتقدم إطاراً متكاملًا للتكنولوجيا.

<sup>1</sup> - غسان قاسم اللامي، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، صص 36، 37.

الشكل رقم ( 1-1): يوضح الأساس التكنولوجي



المصدر: غسان قاسم اللامي، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.38.

من الشكل أعلاه نجد بأن المكونات الرئيسية للأساس التكنولوجي في مختلف المنظمات تتمثل في<sup>1</sup>:

- ♣ **الموجودات التكنولوجية الجوهرية:** وهي عبارة عن الجوانب التقنية والتي تعد الجزء الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق.
- ♣ **الموجودات التنظيمية:** وهي العوامل المساعدة التي تساهم في تطبيق التقنيات الجديدة وتتضمن خمسة عناصر هي: مهارات العاملين، والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات وثقافة المنظمة.

<sup>1</sup> - غسان قاسم اللامي، مرجع سبق ذكره، ص.38، 39.

## والاتصال

♣ **الموجودات الخارجية:** وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها، من خلال العلاقة مع العالم الخارجي كالموردين والزبائن، والمؤسسات التعليمية والبحثية والاستشارية والأمور السياسية، والجهات المحلية.

♣ **عمليات التطوير:** وتتضمن عمليتين رئيسيتين تستند عليه تكنولوجيا المنظمة وهي:

الأولى عمليات تطوير المنتجات والخدمات التي تكون قيمة عالية للزبائن، والثانية هي عمليات التطوير التكنولوجي والتي تعد جوهرية لتكون الموجودات التكنولوجية الجوهرية للمنظمة.

♣ **الموجودات التكميلية:** وهي التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية والتي تتطلب مجموعة من القدرات الداعمة للتكنولوجيا كنظم المعلومات، والتوزيع وخدمات ما بعد البيع والتصنيع.

## 2.2.1 ماهية المعلومات

يمكن أن نطلق على عصرنا الراهن عصر المعلومات أو "عصر ثورة المعلومات" إذ يتزايد الاهتمام بالمعلومات في مجالات الحياة كلها وتزيد المعلومات في الوقت نفسه بمعدلات كبيرة لدرجة يمكن أن نطلق على هذا التزايد "انفجار المعلومات".

## 1.2.2.1 مفهوم المعلومات وخصائصها

أولاً: مفهوم المعلومات: لقد أصبحت المعلومات أحد العناصر التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسات الاقتصادية وبالأخص في المؤسسات المالية حيث تعددت تعاريف المعلومات نذكر منها -على سبيل المثال لا الحصر- ما يلي:

• **تعريف 01:** يعرف ديميسكي "Demiski" المعلومات على أنها: "البيانات التي يمكن أن تغير من تقديرات متخذ القرار"<sup>1</sup>.

• **تعريف 02:** تعرف أيضا على أنها: "إنتاج العمليات والممارسات التي تؤدي إلى تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة في المستقبل"<sup>2</sup>.

• **تعريف 03:** تعريف المعلومات "Information": "فهي عبارة عن بيانات ولكن تمت معالجتها لكي يستفاد منها في عملية اتخاذ القرار أي أنها البيانات التي خضعت للتحليل والتفسير والمقارنة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.23.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.17.

<sup>3</sup> - محمد دباس الحميد، ماركو إبراهيم نينو، "حماية أنظمة المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.17.

## والاتصال

• تعريف 04: "المعلومات هي المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات والتي تعبر عن خصائص محددة لمستخدمي المعلومات في المنظمة"<sup>1</sup>. ويشير تحليل هذا المفهوم إلى:

أنه ما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما قد يكون بيان بالنسبة لفرد آخر إذ أن المعلومات يمكن أن تكون بيان لنفس الفرد في موقف مختلف.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن المعلومات هي:

نتائج تحويل البيانات بواسطة النظام إلى معلومات مختارة من البيانات مجمعة بطريقة معينة مما يزيد من قيمتها بالنسبة للمستفيد أو المستخدم، أي أن المعلومات تعتبر الناتج النهائي من عملية تشكيل البيانات، لذا فهي تمثل مجموعة بيانات مبنية ومرقمة ومعدة للاستخدام في غرض معين، ومن أمثلتها المعلومات الواردة في التقارير والقوائم المالية التي تستخدم عادة في اتخاذ القرارات الإدارية والرقابة على المنظمة.

ثانياً: خصائص المعلومات: لكي تتمكن من الاستفادة من المعلومات وجعلها مورداً هاماً لمختلف الأنشطة في المؤسسة لا بد أن تتصف بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

التوقيت: التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات المستخدمين خلال دورة معالجتها والحصول عليها، وهذه الخاصية ترتبط بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة، ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسوب للوصول إلى معلومات دقيقة وملائمة لاحتياجات المستخدمين في التوقيت المناسب.

الدقة: تعني أن المعلومات في صورة صحيحة، خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات، أي درجة غياب الأخطاء من المعلومات، ويمكن القول بأن الدقة هي نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة.

الصلاحيّة: صلاحية المعلومات لاحتياجات مجتمع المعلومات بصورة جيدة، وهذه الخاصية يمكن قياسها بشمول المعلومات أو بدرجة الوضوح الذي يعمل بها نظام الاستفسار.

المرونة: إن المرونة هي قابلية تكييف المعلومات، وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين فالمعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد تعتبر غير مرنة.

الوضوح: تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها، دون تعارض أو تناقض، ويكون عرضها بالشكل المناسب لاحتياجات المستخدمين.

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص. 21.

<sup>2</sup> - ربي مصطفى العليان، "مجتمع المعلومات والواقع العربي"، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص. 77-80.



## والاتصال

❖ قابلية المراجعة: وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة فحص نفس المعلومات.

❖ عدم التغيير: هذه الخاصية تعني غياب القصد من تغيير أو تعديل ما يؤثر في المستخدمين، وبمعنى آخر فإن تغيير محتوى المعلومات مؤثر على المستخدمين، أو تغيير المعلومات التي تتوافق مع أهداف أو رغبات المستخدمين.

❖ قابلية القياس: يعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية.

❖ الشمولية: إن الشمول هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستخدمين من المعلومات، بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقد معناها.

ثالثا: العلاقة بين المعلومات والبيانات: هناك علاقة تجمع بين المعلومات والبيانات يمكن التعرف عليها من خلال:

تعريف البيانات (DATA): "هي جميع الحقائق والأرقام والرموز التي تشير أو تصف موضوعا ما أو فكرة معينة، أو موقف أو شرط، أو أي عامل آخر، وتعني أيضا العنصر الأساسي للمعلومات التي تعالج بواسطة الحاسوب أو ينتجها الحاسوب"<sup>1</sup>.

نلاحظ من هذا التعريف أن البيانات تعد مفاهيم نسبية فما يعد معلومات لشخص معين قد يعتبره شخص آخر بيانات لا يمكن الاستفادة منها، ويستخدم معيار واحد للتمييز بين البيانات والمعلومات يتمثل في تحقيق الغرض من الاستخدام، فإذا كانت البيانات تحقق الغرض من استخدامها مباشرة فهي معلومات وإلا فهي بيانات فمثلا عدد الطلاب الموجود في القاعة يمكن اعتباره بيانات، وعند استخدامه في حساب نسبة الحضور أو الغياب يصبح معلومات<sup>2</sup>.

ومن هنا نجد أن العلاقة بين المعلومات والبيانات في أن هذه الأخيرة تعد المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات، أي أن البيانات تمثل مدخلات تتم معالجتها للحصول على المعلومات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): يوضح نظام معالجة البيانات



المصدر: نجم عبد الله الحميدي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية -مدخل معاصر-"، داروائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2005، ص.369.

### 2.2.2.1 تصنيف المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

أولاً: حسب زمن المعلومات: تصنف إلى <sup>1</sup>:

معلومات تاريخية تستخدم لمتابعة الأداء ومراقبته، ومعلومات مستقبلية تستخدم لأغراض التنبؤ والرقابة.

ثانياً: حسب صحة المعلومات: فقد تكون متوقعة أو غير متوقعة حيث <sup>2</sup>:

تستخدم المعلومات المتوقعة لتخفيض حالة عدم التأكد، بينما تستخدم المعلومات غير المتوقعة لاكتشاف المشكلات.

ثالثاً: حسب تنظيم المعلومات: قد تكون المعلومات <sup>3</sup>:

منظمة تقدم بشكل تقرير يعكس المعلومات التي يحتويها كافة وقد تكون غير منظمة لا تعكس محتوياتها بشكل واضح.

<sup>1</sup> - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.41.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.41.

<sup>3</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيفان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.70.

## والاتصال

رابعاً: حسب الشكل: وتنقسم إلى نوعين<sup>1</sup>:

- أ- المعلومات الشفهية: وهي المعلومات التي تنتقل من شخص إلى آخر عن طريق اللقاء والأحاديث الهاتفية، أو من خلال الوسائل الأخرى للاتصال الشخصي عبر الانترنت أو عن طريق اللقاءات الجماعية، أو المؤتمرات...إلخ.
- ب- المعلومات المكتوبة: قد تكون المعلومات مكتوبة أو مسجلة على الورق كما في المراسلات الشخصية سواء المحلية أو الخارجية، وهناك المعلومات الوثائقية المنشورة أو المطبوعة أو المنشرات أو المجلات أو الكتب...إلخ.

خامساً: حسب المستويات: وتنقسم إلى

- أ- معلومات داخلية: يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات:
- ❖ المعلومات النازلة: تنتقل من الأعلى إلى الأسفل هاته المعلومات يمكن أن تتعلق بالقرارات الإستراتيجية والعملياتية وهي تسمح بوضع السياسة المتبناة من طرف المسيرين موضع التطبيق، حيث قد يتم نقلها غالباً عن طريق المنشورات، الاجتماعات...إلخ.
  - ❖ المعلومات الصاعدة: تنتقل من الأسفل إلى الأعلى تصعد هاته المعلومات عادة إلى الإدارة العليا (العامّة) يمكن أن تحمل انتقادات ملاحظات أو نصائح قادمة مباشرة من أرض العمل.
  - ❖ المعلومات الأفقية: تنتقل بين العمال في نفس المستوى الوظيفي، يمكن أن تكون مثلاً المعلومات المتبادلة بين قسم المالية، قسم الموارد البشرية، فيما يتعلق بوضعية العاملين، يمكن أن تنقل شفها عن طريق الهاتف أو كتابياً.
- ب- معلومات خارجية: هي المعلومات التي تأتي من الخارج ومن المنظمات التي لها علاقة مع المؤسسة كالبنوك، مصالح الضرائب...إلخ.

## 3.2.1 الاتصال

يعتبر الاتصال مؤشراً هاماً لمعرفة مدى فعالية أي منظمة كونه وسيلة لإقامة الحوار واتخاذ القرار وعن طريقه تتحدد معايير المنظمة.

## 1.3.2.1 ماهية الاتصال

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى التطور التاريخي للاتصال ومقوماته بالإضافة إلى التعرف على أهم عناصره وخصائصه.

<sup>1</sup> - حاتم عبد الرحمن إبراهيم، "نظم المعلومات والمجتمع"، مركز الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص.14، 15.

## والاتصال

أولاً: التطور التاريخي للاتصال: أول مرحلة للاتصال كانت المرحلة البدائية وكانت عبارة عن نقل أخبار من شخص إلى آخر وكان الكلام هو الوسيلة الملائمة لذلك، ثم بعد ذلك استعملوا رموز وعلامات معبرة عن ما يريدون نقله مثل إشعال النار وصوت الدف وذلك للإشعار بالخطر أو الفرح، ولكن بقيت هذه الوسائل غير متطورة ومرتبطة بحاسة البصر والسمع ولم تغير كثيراً من نوعية الاتصال إلى أن جاءت مرحلة الاكتشافات والتي أصبح فيها الاتصال جماعياً حيث ظهرت الكتابة والورق والطباعة فالخبر أصبح يكتب ثم يوزع على عدة جهات بواسطة الصحافة وتسجل الأحداث وتحفظ وتنقل بين الأجيال وبعدها جاءت مرحلة العصر الحديث الذي تطورت فيه تقنية الطباعة واستعملت وسائل أخرى أكثر سرعة لنقل المعلومات كالراديو والتلفاز والهاتف ثم ظهر الحاسب الآلي، ولا تزال الجهود مبذولة لإيجاد صيغ أخرى فنية متطورة<sup>1</sup>.

ثانياً: مفهوم الاتصال: هناك تعريفات عديدة ومختلفة للاتصال، وإن دل ذلك في النهاية على نفس المفهوم ونفس الهدف، ومن التعاريف التي ذكرت حول الاتصال نجد:

• **تعريف 01: لغة:** "الاتصال كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني (communs) بمعنى 'عام' 'أشائع' 'أياديغ' عن طريق المشاركة، وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية، أن كلمة اتصال (Communication) في المفرد وتستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل معنى، أما الاتصال في صيغة الجمع (Communications) فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال"<sup>2</sup>.

• **تعريف 02:** أما في الحقل اللغوي العربي وجدت أن كلمة اتصال: "مشتقة من كلمة التواصل 'واصل' على وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل، ومصدرها وصال مواصلة، وتشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين ويكون نقيض تواصل في تهاجر وتنافر وتقاطع"<sup>3</sup>.

• **تعريف 03:** يعرف الاتصال على أنه: "عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص.25.

<sup>2</sup> - رحيمة الطيب عيساني، "مدخل إلى الإعلام والاتصال - المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.10.

<sup>3</sup> - بسام عبد الرحمن مشاقبة، "نظريات الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص.21.

<sup>4</sup> - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، "الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص.12.

## والاتصال

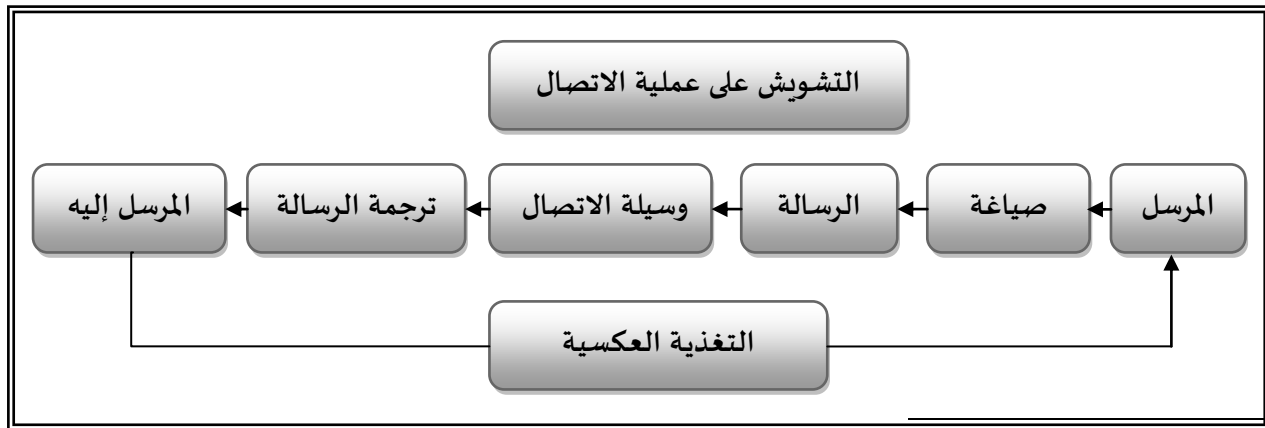
بناء على ما سبق، نجد بأن الاتصال عبارة عن: "عملية يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنظمة أو في جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منظمة ربطا ديناميكيا فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة معنوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطها"<sup>1</sup>.

## 1.2.3.2 عناصر الاتصال وخصائصه

أولاً: عناصر الاتصال: تشمل عملية الاتصال على مجموعة من العناصر نوجز منها ما يلي<sup>2</sup>:

- أ- المرسل: هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي تقوم بإرسال الرسالة (مصدر المعلومات والمبادرة بالاتصال).
- ب- الرسالة: تتضمن الأفكار والآراء والمعلومات.
- ج- القناة: هي وسائل الاتصال التي قد تكون شفوية، كما هو الحال في الاتصال الهاتفي، أو كتابية كما هو الحال في المذكرات والتقارير، بمعنى آخر فهي المسار الذي تتبعه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- د- المستقبل: هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة أي المستقبل والمفسرة للرسالة.
- هـ- التغذية الراجعة (العكسية): هي الاستجابة وتمثل ردود الفعل الناتجة عن استقبال وتفسير وفهم الرسالة من جانب مستقبلها.
- فعملية الاتصال تعتبر طريقاً ذا اتجاهين (Two way process) حيث أن كل شخص في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تشملها هذه العملية.

## الشكل رقم (1-3): يوضح عناصر عملية الاتصال



<sup>1</sup> - أحمد النواعرة، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.14.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، "الإدارة بالاتصال"، دار دجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.23.

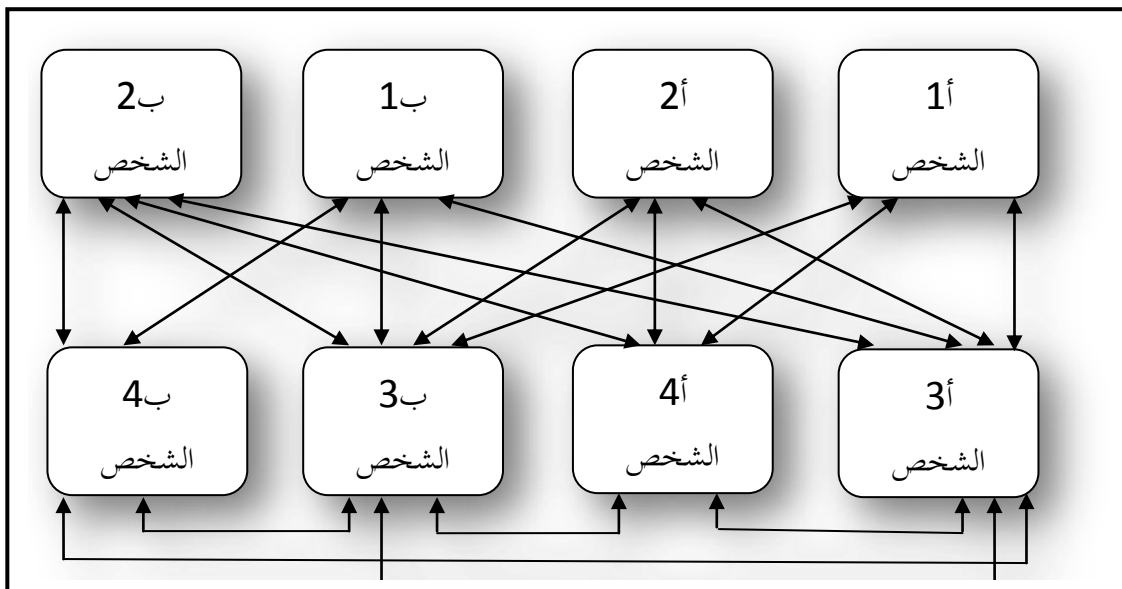
## والاتصال

المصدر: هنري أنطوان سميث، "تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات- واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية مقارنة"، ترجمة علاء أحمد سمور، دارزاهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.115.

ثانياً: خصائص الاتصال: يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

أ- الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4-1): يوضح الاتصال عملية ديناميكية



<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية طباعة نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.19-22.

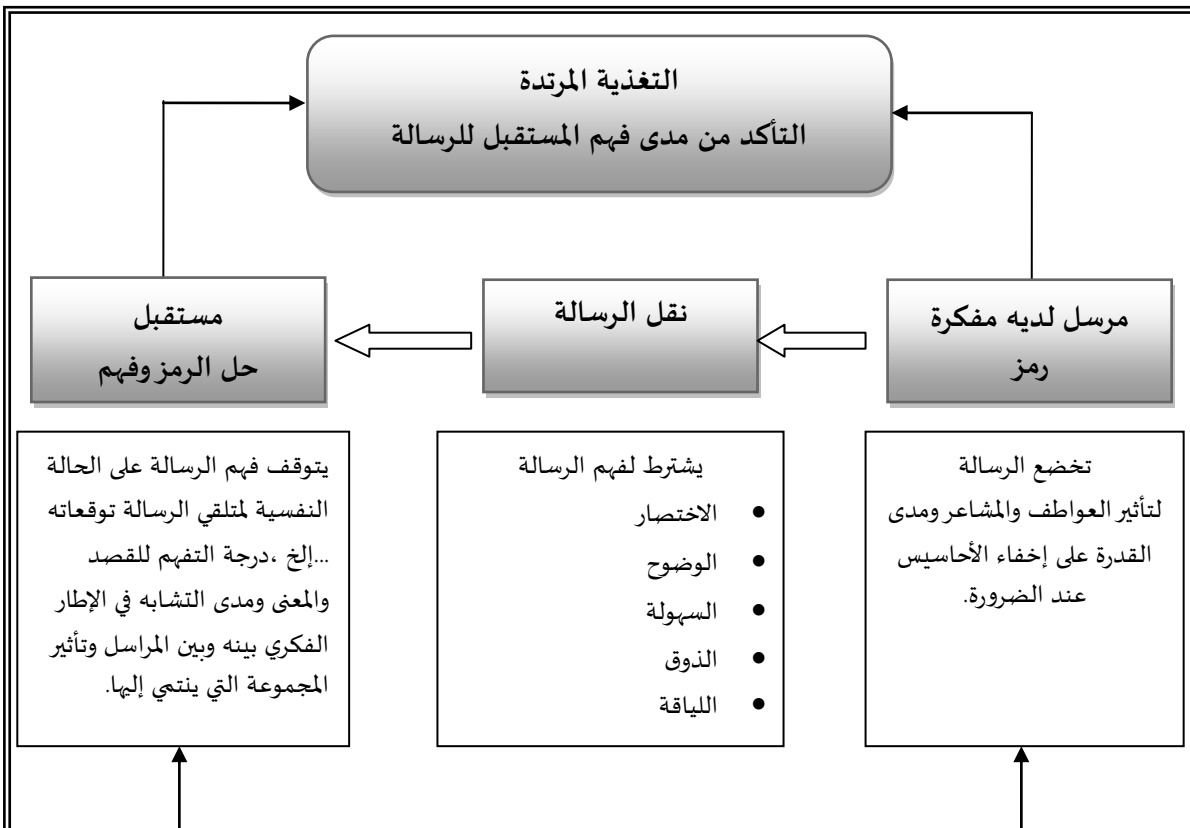
والاتصال

المصدر: محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة مورس الدولية طباعة نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.19.

ب- الاتصال عملية مستمرة: حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية<sup>1</sup>.

ج- الاتصال عملية دائرية: وبمعنى ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر كما يتضح ذلك من الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم (1-5): يوضح الاتصال عملية دائرية



المصدر: محمد الصيرفي، عبد الفتي حامد، "الاتصالات الدولية ونظم المعلومات"، مؤسسة لولد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص.21.

د- الاتصال عملية لا تعاد: ونحن نقصد هنا من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني بل الحياة كلها<sup>1</sup>.

هـ- لا يمكن إلغاء الاتصال: ونحن نقصد هنا من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف في المستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها<sup>2</sup>.

و- الاتصال عملية معقدة: فبالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحتويه من أشكال وعناصر وشروط يجب اختيارها بدقة عمد الاتصال وإلا سيفشل الاتصال<sup>3</sup>.

### 3.3.2.1 أنواع الاتصال ووظائفه

أولا: أنواع الاتصال: تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المنظمة أنواع متعددة تعكس طبيعة، التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الاتصالات الرسمية: تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

✍ الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة وعلى الوجه الآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص.22.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص.14.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص.14.



## والاتصال

▲ الاتصالات النازلة (Down Ward Communications): هو الاتصال الأكثر شيوعاً في المنظمات والذي يبدأ في المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الأدنى، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر بما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

▲ الاتصالات الصاعدة (Up Ward communications): وتتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المستويات الدنيا في المنظمة في الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز المحقق، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفوي أو تحريري (تقارير) ولمختلف مجالات العمل في المنظمة.

✎ الاتصالات الأفقية أو الجانبية (Lzatorial communication): وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو المجموعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات وتحقيق فعالية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.<sup>2</sup>

✎ الاتصالات المتقابلة أو المحورية (Diagonal Communication): تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليه والمألوفة في الاتصالات، وخصوصاً المنظمات الكبيرة.<sup>3</sup>

✎ الاتصالات الخارجية (External Communication): وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثلًا المجهزين والمستهلكين، والمستعملين الصانعين وغيرهم، وتساهم الاتصالات الخارجية في فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.<sup>4</sup>

ب- الاتصالات غير الرسمية: يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكال متعددة وهو غالباً ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وإن كان غالباً ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي.<sup>5</sup>

ثانياً: وظائف الاتصال: إن الاتصالات سواء كانت رسمية (formal) أم غير رسمية (informal) هي على درجة كبيرة من الأهمية لتحقيق أهداف أية شركة، وتعتبر عملية الاتصال في المنظمة ضرورية وذلك لتزويد جميع العاملين

<sup>1</sup> - تامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، دارالحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص.47.

<sup>2</sup> - خضير كاضم حمود، "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص.43.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص.44.

<sup>4</sup> - خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص.44.

<sup>5</sup> - على عبد الهدي مسلم، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص.282.

## والاتصال

بالمعلومات الضرورية لتنفيذ مهامهم والأعمال المكلفين بها في الوقت المناسب، ويمكن إيجاز وظائف الاتصال فيما يلي<sup>1</sup>:

- ▲ تبادل المعلومات في جميع الأوقات بين الأفراد في المنظمة فمثلا يقوم مدير المشروع بشرح سياسة المنظمة والعمل للمهندسين ويقوم المهندس بشرح أساليب العمل للعاملين، كما يقوم المهندس بتزويد مدير المشروع بسير العمل في الموقع والمشاكل مع المقاولين من الباطن على سبيل المثال؛
- ▲ تعتبر الاتصالات نشاطا إداريا واجتماعيا داخل المنظمة، بحيث تساهم في نقل المفاهيم والآراء وأية أفكار جديدة عبر قنوات الاتصال، وذلك بغرض خلق التماسك بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛
- ▲ تعتبر الاتصالات وسيلة رئيسية لتنفيذ النشطات والفعاليات المختلفة في المنظمة كما أنه وسيلة هادفة لضمان التعامل والتبادل المشترك للنشاطات المختلفة؛
- ▲ يتم من خلال قنوات الاتصال إطلاع مدير المشروع على نشاط مرؤوسيه، حيث يستطيع التعرف على مدى نقلهم للأسلوب الإداري وطبيعة عمله داخل المنظمة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة؛
- ▲ يمكن من خلال الاتصال نقل المعلومات (Information transfère)، والبيانات والإحصاءات عبر القنوات الإدارية المختلفة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي تطوير ونجاح المنظمة.

## 4.3.2.1 نماذج الاتصال، أهميته وأهدافه

أولاً: نماذج الاتصال: لقد قدم بعض المختصين نماذج الاتصال، وسوف نعرض ثلاثة نماذج معروفة فيما يلي<sup>2</sup>:

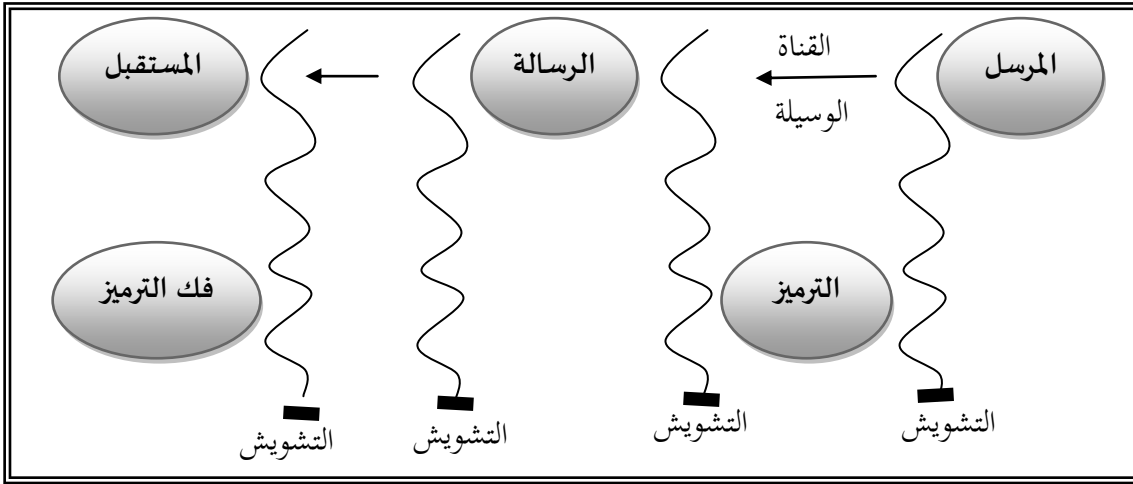
- أ- نموذج شانون (Shannon): من النماذج الأولى نجد (Shannon) (1949) قد قدم نموذجا للاتصال وبين نظرية حول المعلومات، ونموذجه يتكون من العناصر: مرسل ومستقبل، قناة ورمز ورسالة، وهو خطي بسيط كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - هنري أنطوان سميت، "تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات- واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية مقارنة"، ترجمة أحمد سمور علاء، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص.119، 120.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص.17-19.

والاتصال

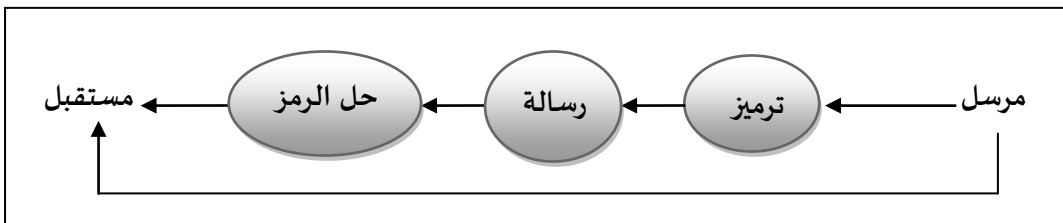
الشكل رقم (1-6): يوضح نموذج شانون للاتصال (أحادي الاتجاه)



المصدر: شعبان فرج، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.18.

ب- نموذج فينر (viner): في نفس الفترة قام (viner) بتعديل هذا النموذج الخطي "لشانون" بإضافة عناصر الضبط: التغذية العكسية (Fed Bak) وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى. وقد أعطيت في هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة (Eybermetique) الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل (L'ajustemenet) في متابعة عملية ما، فأصدر رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل أثارها العائدة في المرسل الذي يعدل رسالته انطلاقاً من تلك المعلومات المرتدة والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-7): يوضح مكونات عملية الاتصال



المصدر: ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص.17.

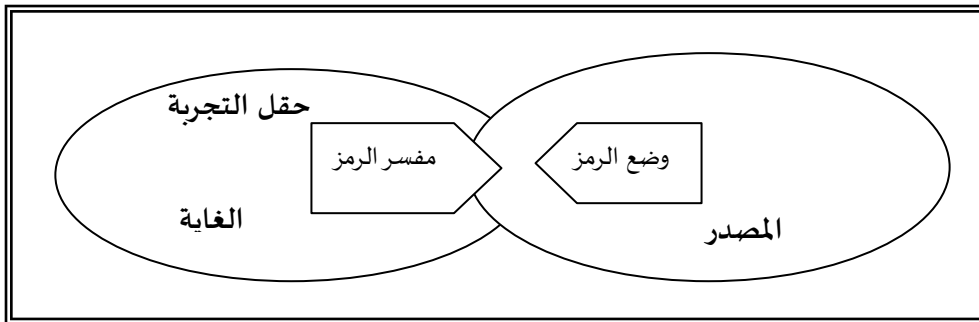
## والاتصال

والملاحظ أن هذا النموذج قد أعطى دافعا قويا لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية، بالتعديل الذي أضافه بإعطاء أهمية للتغذية العكسية التي يقيس بها المرسل أثر الرسالة التي أرسلها إلى المستقبل وفي نفس الوقت التغيرات التي يمكن أن تصيبها عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل.

ج- نموذج (شرام): يوضح أن لكل من طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسلة والمستقبلة، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد وظروفه المحيطة، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية الاتصال بسهولة في المنظمة المتداخلة الإطارات الفكرية.

## الشكل رقم (8-1): يوضح نموذج شرام للاتصال

المصدر: ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص.18.



ورغم أن هذا النموذج لم يظهر جميع مكونات عملية الاتصال كما كانت الإشارة إليها في النموذج الذي سبق، إلا أنه يظهر أهمية درجة التفهم من خلال المنطقة المتداخلة بين حقل تجربة الطرفين في الاتصال، والتي يتحدد حجمها حسب درجة التوافق في محتويات الإطار والتكوين الداخلي للطرفين.

## والاتصال

ثانياً: أهمية الاتصال: تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال، كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة للاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري، وعليه فإن الاتصال اللفظي (verbal) والاتصال غير اللفظي (Non verbal) يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها، وعليه يمكن القول بأن الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم (المعلومات إلى المنظمة).

فإن الاتصالات الشفهية (oral) والمكتوبة (Written)، تتدفق خلال قنوات مختلفة باتجاهات مختلفة داخليا وخارجيا، فعلى سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إيصال سياستها، أهدافها، خططها، تعليماتها... الخ إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلوها وبنفس الطريقة فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم، طموحاتهم، توقعاتهم مشاكلهم ومقترحاتهم إلى الإدارة للعمل في ضوءها كذلك نرى أن المنظمة بحاجة أو يجب عليها الاتصال مع عملائها مجهزها مؤسسات الدولة، المنافسين، الجهات الإعلامية... الخ بهدف إنجاز أعمالها.

إذن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن التعامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها.

وتعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين، وأن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحالي تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات الواسعة والتي تمثل صفة هذا العنصر، حيث أن الاتجاه نحو التحسن في مجال الاتصال أصبح التزام وخصوصا في مجال الأعمال والاتصالات المنظمة<sup>1</sup>.

وإذا كان للاتصال أهمية بصفة العموم فإن للاتصال أهمية خاصة بالنسبة لمؤسسات الأعمال، وهذا ما يدفعنا للتأكد مرة أخرى على أنه بقدر جودة عملية الاتصال بقدر ما تكون جودة ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ومتابعة ورقابة، وبقدر ما تكون جودة القرارات، وبقدر ما تكون جودة أداء وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية والإمداد والشراء والتخزين والعلاقات العامة، وكذلك بقدر جودة الاتصال تكون جودة العلاقات الوظيفية بين الموظفين وكذلك جودة العلاقات بين الموظفين، وجودة العلاقات التنظيمية بين الإدارات وبعضها البعض<sup>2</sup>.

ثالثاً: أهداف الاتصال: تتمثل أهداف الاتصال فيما يلي:

أ- هدف توجيهي: ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى كسب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

<sup>1</sup> - صباح حميد علي، غادي فرحان أبو زنتون، "الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.18، 19.

<sup>2</sup> - مصطفى أبو بكر، عبد الله عبد الرحمن البريدي، "الاتصال الفعال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.35.

## والاتصال

ب- هدف تنفيذي: ويمكن أن يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم وتوسيع أفقهم لما يدور حولهم من أهداف.

ح- هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو كسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

د- هدف ترفيحي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل.

هـ- هدف اجتماعي: حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض وبذلك تقوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

و- هدف إداري: يهدف الاتصال الإداري إلى توفير المعلومات الكاملة والصحيحة التي يحتاج إليها الجهاز في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كذلك نقل الأهداف وخطط المنظمة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها في الخارج، ومساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية من خلال<sup>1</sup>:

- ✓ وضع سياسات المنشأة؛
- ✓ وضع الخطط والأهداف؛
- ✓ تقسيم العمل؛
- ✓ اتخاذ القرارات؛
- ✓ التوفيق بين جهود الموظفين.

ي- هدف اقتصادي: وفي هذا الجانب هناك هدفان محددان<sup>2</sup>:

◆ الحصول على المعلومات (Information Seeking): نحن نتبادل المعلومات مع الآخرين بشكل دائم وأني، إننا نبحث عن المعلومات في كل جانب من جوانب الحياة، وربما كان التصنيف الاقتصادي لهذا الغرض هو من أجل تحقيق المنافع لنا ودفع المضار عنا، نسأل موظف الخطوط الجوية عن موعد إقلاع الطائرة، كما أننا نقرأ نستمع إلى الأخبار في الصحافة والإذاعة... الخ، لأننا نريد أن نعرف ماذا يحصل من حولنا وماذا يحدث لغيرنا.

◆ فهم العالم من حولنا (Understanding our Word): إننا نتصل من أجل أن نلتصق بموقعنا في البيئة من حولنا وفهم العالم الذي نعيش فيه وكيف سيتفاعل مع أمور أربعة مهمة:

<sup>1</sup> - عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون. "واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية -دراسة ميدانية مقارنة-"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص.24.

<sup>2</sup> - شعبان فرح، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.26.

## والاتصال

ما نحمله من معتقدات، كيف ننظر إلى أنفسنا، طبيعة علاقتنا بالآخرين، وما نظنه حقيقة وواقعا وهذه الأمور تحدد لنا الخريطة المادية والاجتماعية لما هو حولنا والعالم الداخلي في نفوسنا.

## 3.1 الأدبيات النظرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)

يعتبر ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أكثر الميادين تسارعاً في التطور. فقد أدى ربط وسائل الاتصال مع وسائل معالجة المعلومات إلى خلق نظام اتصالي مبني على ترابط بين تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات مما ساهم في اطلاق ثورة إعلامية ومعلوماتية أبرزت إمكانيات عالية في التواصل مع الجمهور وسرعة غير مسبوقة في إيصال الرسائل إلى أي مكان في العالم.

## 1.3.1 ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال سنحاول ولو بإيجاز التعرف على أهم المصطلحات، وذلك بتناول كل مصطلح على حدا رغم ارتباطها ببعضها أي محاولة معرفة مفهوم تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال ثم الوصول إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن هذا المفهوم نخرج بمجموعة من الخصائص.

## 1.1.3.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات (IT): لم تحفظ تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) كغيرها من المصطلحات الجديدة بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف وتنوعت تبعاً لرؤية كل واحدة لها، لذا سندرج عدة تعاريف حتى تبرز لنا أوجه الاختلاف والتوافق بينها، لنحاول في الأخير إعطاء تعريفاً لها.

• تعريف 01: تكنولوجيا المعلومات هي: "تعد موجه جديدة و طويلة جوهرها المعرفة، وقد اتخذ التطور التكنولوجي في الغرب بعض الاستقلالية والتنوع والتجريب، كون هذه الاستقلالية والفردية التي تصل إلى حد الأنانية كانت دائماً وأبداً نتيجة إضعاف القيود الدينية والسياسية بما أدى للسماح للأفراد والمنظمات بتحدي الأنماط القائمة على هياكل، ولذلك يمثل التجريب جوهر العملية التكنولوجية المنبثقة، في الوقت الذي يرتبط التجديد التكنولوجي بالنمو الاقتصادي كونه المحور الأكبر لاتجاه التطور"<sup>1</sup>.

• تعريف 02: وتشير تكنولوجيا المعلومات أيضاً: "إلى خلق وتجميع وتخزين وتعديل والتحويل السريع للمعلومات، والذي يمكن تحقيقه أيضاً من خلال الحسابات الآلية والوسائل المرتبطة بها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم الأخرس، "الأثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والمحمول نموذجاً)"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص.86.

<sup>2</sup> - رابوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.337.

## والاتصال

ثانياً: تعريف تكنولوجيا الاتصال (CT): هناك تعريفات عديدة لتكنولوجيا الاتصال نذكر منها:

• تعريف 01: تكنولوجيا الاتصال هي: "الحصول أو اكتساب ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات الرقمية والنصية واللاسلكية والصوتية من خلال مجموعة من الأجهزة الالكترونية وأجهزة الاتصال السلكية واللاسلكية والكمبيوتر"<sup>1</sup>.

• تعريف 02: كما عرفت كذلك بأنها: "تكنولوجيا الاتصال هي التي تمكننا من نقل المعلومات من أي مكان لآخر بفعالية وبسرعة عالية"<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة لتكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال نخرج بمفهوم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نذكر منها:

• تعريف 01: تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، وكذلك توصيلها عبر أجهزة الاتصال المختلفة إلى أي مكان في العالم أو استقبالها في أي مكان في العالم"<sup>3</sup>.

• تعريف 02: تعني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: "اندماج ثلاثي الأطراف بين الاتصالات عن بعد بالمعلوماتية والإلكترونيات الدقيقة"<sup>4</sup>.

يتضمن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال هذا التعريف ثلاثة عناصر تتمثل في:

الاتصالات عن بعد والمعلوماتية والإلكترونيات الدقيقة هذه العناصر تشكل مجموعة الأنظمة والبرمجيات والتجهيزات الحاسوبية المختلفة المستخدمة في إدارة المعلومات من معالجة رقمية للمعلومات وتخزينها وإرسالها واستثمارها.

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج تعريف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها: "مجموعة من التقنيات والأدوات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى المعلوماتي

<sup>1</sup> - محمد منير حجاب، "الموسوعة الإعلامية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، بدون سنة نشر، ص.802.

<sup>4</sup> - ربيعي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، "الاتصال والعلاقات العامة"، دار صفا، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.109.

<sup>3</sup> - سميحة زايد، "تكنولوجيا الإعلام والاتصال"، منتدى علوم الإعلام والاتصال (س 1 جذع مشترك LMD)، اختصاص علوم إنسانية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الخميس 24 ديسمبر، 2009.

<sup>4</sup> - Bouad jimi, "La société de L'information et son impact sur les pays en développement", Alger, 2009, p.6.



## والاتصال

والاتصالي، الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري، أو الشخصي أو الجماعي، التنظيمي أو الواسطي، أو التي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة، المرسومة، أو الرقمية، من خلال الحسابات الالكترونية أو الكهربائية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال والمجالات التي يشملها هذا التطور<sup>1</sup>.

## 2.1.3.1 خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات، ويمكن استنتاج هذه الخصائص انطلاقاً مما سبق<sup>2</sup>:

❖ **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار مما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات وبإدخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل: الممارسة الثنائية، التبادل... الخ.

❖ **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني نجد الرسالة ترسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل دون ما حاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية، وقد يسترجعها فيما بعد.

❖ **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالانترنت مثلا لا يمكن لأي جهة أن تعطله على مستوى العالم، أي أنه يتمتع باستمرارية عمله، وليس هناك كمبيوتر واحد يتحكم فيها ويمكن أن تتعطل عدة وحدات أو أكثر دون تعريض الانترنت بمجملها للخطر، ودون أن تتوقف الاتصالات عبرها.

❖ **قابلية التوصيل:** أي الربط بين الأجهزة الاتصالية المختلفة، بغض النظر عن البلد أو الشركة التي تم فيه الصنع، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتميز بخاصية قابلية التحرك أو الحركية حيث يمكن لمستخدميها الاستفادة منها أثناء نقلها في أي مكان، عن طريق وسائل اتصال كثيرة كالحاسب الآلي النقال، الانترنت اللاسلكية... الخ.

❖ **الاجماهيرية:** إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك أي بإمكانها توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد، أو إلى جماعة معينة كما أنها تسمح بالجمع بين أنواع مختلفة للاتصالات سواء كان ذلك من شخص واحد إلى شخص واحد أو من مجموعة إلى مجموعة.

<sup>1</sup> - محمد جمال الفار، "المعجم الإعلامي"، دار أسامة المشرق العربي، عمان، الأردن، 2006، ص.102.

<sup>2</sup> - مريم زباط، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة سوناطراك فرع STH-"، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بالقياد، 2010، ص.24، 25.

## والاتصال

❖ قابلية التحويل: أي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة الموسعة إلى رسالة مقروءة أو ما يسمى بالمقروءات.

❖ الشبوع والانتشار: هو قابلية هذه الشبكة التوسع لشمول أطراف كثر، مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامه المرن.

كما أنها تتميز بالعالمية والكونية أي المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً.

ونظراً لأهمية نظم المعلومات واتصالها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ارتأينا ضرورة التطرق إلى دراسة العلاقة بينهما.

## 3.1.3.1 علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنظم المعلومات

يُستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة مترادفة مع نظم المعلومات ولهذا نجد في أدب المعلوماتية أن البعض يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال للدلالة على نظم المعلومات. وبالتالي يحدث خلط واستبدال مفاهيم نتيجة عدم الدقة في تحديد معاني المدلولات الأساسية<sup>1</sup>. فنظام المعلومات يمثل "نظاماً متكاملًا يهدف إلى تدعيم وظيفتي التخطيط والرقابة وتنفيذ العمليات وذلك عن طريق توفير معلومات منمطة ومنظمة عن الماضي والحاضر والمستقبل بخصوص العمليات الداخلية والخارجية". أما نظم المعلومات الآلية فهي: "تلك النظم التي تستخدم نظم الحاسب الآلي في توفير احتياجات المديرين المختلفة من المعلومات اللازمة لأداء وظائفهم واتخاذ قراراتهم"<sup>2</sup>.

وفي نفس السياق، نجد بأن هذه النظم تتكون من المكونات الأساسية الآتية:

- ☞ المدخلات (INPUTS): وتتمثل في مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها.
- ☞ التشغيل (PROCESSING): يتم تحويل البيانات التي تم الحصول عليها إلى معلومات باستخدام عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال التالية: أجهزة الحاسب (HARDWAR)، برامج الحاسب (SOFTWARE)، قاعدة البيانات (DATA BASE)، إجراءات النظام (SYSTEM PROCEDURES)، الأفراد (STAFF).
- ☞ المخرجات (OUTPUTS): وتشير إلى مجموعة النتائج المرغوب الوصول إليها أو المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتظهر في شكل تقارير ومعلومات تُستخدم داخل المؤسسة وخارجها.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص.20.

<sup>2</sup> - منير نوري، "نظام المعلومات المطبق في التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص.103-107.

## والاتصال

☞ التغذية العكسية (FEEDBACK): وتعني عملية إرجاع نتيجة تقييم المعلومات المتحصل عليها من المخرجات إلى الأعضاء المعنيين في التنظيم لتقييم وتصحيح مرحلة المدخلات حتى تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية المخرجات.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن الحكم على فعالية نظم المعلومات من خلال الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

- ✓ التوقيت المناسب في تقديم المعلومات؛
- ✓ مدى صحة ودقة المعلومات المقدمة؛
- ✓ مدى الشمولية في المعلومات المقدمة؛
- ✓ كفاءة العنصر الآلي المستخدم في نظام المعلومات؛
- ✓ كفاءة العنصر البشري كمستخدم لنظام المعلومات؛
- ✓ ملائمة البيئة التنظيمية السائدة.

وبهذا الصدد، وبعد تناولنا للمفهوم الحقيقي لنظم المعلومات، تتبين لنا معالم العلاقة بين نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال ما يراه (سعد غالب ياسين)، حيث لاحظ وجود أكثر من منظورين وهما<sup>2</sup>:

- ① المنظور الجزئي: ويشير إلى البعد التكنولوجي لنظام المعلومات وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجرد نظام فرعي ضمن نظام المعلومات، أو مجرد مورد من الموارد الأساسية له.
- ② المنظور الكلي: الذي يرى فيه أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مظلة واسعة تشكل كلا من نظم المعلومات وتقنيات معالجة البيانات والاتصالات.

وعليه، يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تستخدمها نظم المعلومات ضمن إطار توليفة متكاملة ومترابطة لدعم الإدارة والأعمال.

### 2.3.1 مكونات ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن التطرق من خلال هذا العنصر إلى مكونات ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الترتيب وهذا على النحو الآتي:

#### 1.2.3.1 مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص. 111-117.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص. 20، 21.

## والاتصال

تتأثر كفاءة نظام المعلومات بطبيعة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة) المستخدمة والقدرة على إدارتها وتشغيلها وتتضمن المكونات ما يلي:

أولاً: المكونات المادية (الأجهزة): تتضمن المكونات المادية في النظام والمستخدم في إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات وترتكز على<sup>1</sup>:

أ- وحدات الإدخال: حلقة الوصل بين الحاسوب والمستخدم وتقوم بتلقي المعلومات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية وتتكون من وسائل الإدخال المباشرة.

ب- وحدة المعالجة المركزية: تمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلية لتوليد المخرجات المطلوبة تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، الذاكرة الرئيسية.

ج- وحدة الإخراج: تؤدي مهمة اتصال الحاسب بالوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن منها الحصول على النتائج أهم وسائلها الشاشة، الطابعة.

د- وحدة الذاكرة الثانوية: تستخدم لأغراض تخزين المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية مما يحتم إضافة الذاكرة الثانوية.

ثانياً: البرمجيات: هو المكون الذي للانترنت أو المكون غير المادي لتكنولوجيا المعلومات، وهذا يشمل<sup>2</sup>:

أ- برمجيات التحكم في تشغيل الحواسيب، وشبكة الاتصال، مثل نظم تشغيل الانترنت.

ب- لغات البرمجة مثل لغة النص التشعبي، وبرمجيات العرض والتنسيق النصي والصوتي، والفيديو وغيرها.

ج- بروتوكولات الانترنت، من أهمها بروتوكولات التحكم بالإرسال، وبروتوكولات الانترنت TCP/IP. أو بروتوكول ضبط الإرسال عبر الشبكة، وذلك لمعالجة الكم الهائل من البيانات المتبادلة عبر مختلف الشبكات: الانترنت والانترانت والاكسترانت، ومن أمثلة البروتوكولات الشائعة الاستخدام في الانترنت بروتوكول نقل الملفات FTP، وغيرها كثير.

<sup>1</sup> - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.44.

<sup>2</sup> - سليم الحسنية، "نظم المعلومات الإدارية (نما)-إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص.181.

## والاتصال

د- البروتوكولات: هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد عمل الشبكات وتهدف إلى إعطاء القدرة لمكونات الشبكة لتعمل مع بعضها بتوافق تام، ومن دونها سيصبح من المستحيل على البيانات أن تنقل عبر قنوات الاتصال وبالتالي عبر الحواسيب، لأنها تعمل على تفسير الرسائل وتوجيهها وتحديد أنواع القنوات ومعالجات النقل المناسبة لها.

ثالثاً: الانترنت (Internet): شبكة عملاقة تضم ملايين الحواسيب والشبكات المرتبطة مع بعضها حول العالم لتزويد المستخدمين بخدمات كثيرة وتعمل على مدار الساعة دون توقف، لم تكن بداية ظهور الانترنت محط الصدف بل في الخمسينيات بدأت وزارة الدفاع الأمريكية في تأمين طريق اتصال سهل ومستمر إضافة إلى توزيع البيانات في أماكن مختلفة حيث قامت هيئة البحوث الخاصة بتطوير الجيش الأمريكي بالبحث والتطوير في هذا المجال<sup>1</sup>.

رابعاً: الانترانت (Intranet): هي مجموعة من أنظمة توزيع المعلومات (Information Distribution) Systems تقوم بتطبيق تكنولوجيا الانترنت والمعايير الخاصة بها عبر شبكة محلية داخلية للشركة أو المنظمة.

إن هذه الشبكة تربط كل مصادر المنظمة من معلومات وملفات وقواعد بيانات وأجهزة مثل الطابعات والمساحات الضوئية وأجهزة الفاكس مودم وبرامج مثل: البريد الإلكتروني المحلي وغيرها بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة كل حسب صلاحيته المعطاة له.

إن شبكة الانترانت تعتبر طريقة مثالية لأداء العمل الجماعي بطريقة سهلة وسريعة وشيقة.

إن الانترانت ما هي إلا مشروع للاتصال بين الموظفين في الشركات وفي مختلف الأقسام والفروع المختلفة للمنظمة، ولا بد من وجود فريق فني كامل للشبكة يتكون هذا الفريق من<sup>2</sup>:

أ- مدير الشبكة (Administrator): كي يقوم بكل العمليات المطلوبة مثل عملية إعطاء أسماء الحاسبات (accounts) والكلمات السرية (pass words) وحل المشكلات (Troobles Hooting) الفنية والبرمجية والتي قد تطرأ على الشبكة؛

ب- مدير لقاعدة البيانات (Data Base administrator): وهو مسؤول عن إدارة قاعدة البيانات وتنظيمها في الحاسبات الرئيسية؛

ج- فريق فني للصيانة وحل المشكلات التي قد تطرأ عند المستخدمين؛

<sup>1</sup> - مزهر شعبان العاني، "العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص.209.

<sup>2</sup> - خضر مصباح التيتي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.45، 46.

## والاتصال

د- فريق للنسخ الاحتياطي وللتزود بالمستخدمات الضرورية للشبكة من أقراص نسخ وأوراق وحبر للطابعات وعمليات صيانة دورية وتنظيف الأجهزة وغيرها من الوظائف.

فبالإضافة إلى ما تقدم، توفر شبكة الانترنت الكثير من المزايا والمنافع، مثل الاقتصاد في تكاليف الحوسبة، وتوفير الوقت والسرعة في الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الواحدة، والاستقلالية والمرونة والنفاد إلى مصادر المعلومات عن طريق تطبيق واحد من منصات عمل مختلفة.

خامسا: الاكسترنيت (Extranet): عندما يكون للمنظمة أكثر من فرع في أكثر من مكان وفي كل فرع شبكة انترنت فعند ربط هذه الشبكة بواسطة الانترنت فعندها تسمى هذه الشبكة بالاكسترنيت.

إذن فالاكسترنيت ما هي إلا عبارة عن استخدام تقنية الانترنت لربط أكثر من شبكة انترانت معا، إذن الاكسترنيت تستخدم لربط فروع المنظمة معا كما أنها تربط شركاء العمل وأطراف أخرى معا بطريقة فعالة وسريعة وعند استخدام شبكة الاكسترنيت يجب على جميع الأطراف استخدام نفس برامج التطبيق في عملية الاتصال، فمثلا لا يجوز أن يكون احد الأطراف يستخدم برامج (نتسكيب نافيجتر) (Netscape Navigator) والطرف الأخر متصفح ميكروسوفت اكسبلور (Macro soft Explore).

إن الاكسترنيت تعتبر العمود الفقري لمستقبل أعمال التجارة الالكترونية في كل أنحاء العالم، حيث أن الهدف الأساسي من الاكسترنيت هو سرعة التنسيق والاتصال بين الفروع وأن عملية توظيف الاكسترنيت تعتمد اعتمادا كاملا على فهم العمليات والحركات المتعلقة بالعمل التجاري من طلبات وبيع وتسليم وغيرها من النشاطات التجارية<sup>1</sup>.

## 2.2.3.1 وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال ستة وظائف تتعلق بإدارة المعلومات من: الإستحصال، المعالجة، التوليد، الخزن، الاسترجاع والنقل، ويمكن إيجازها في الآتي<sup>2</sup>:

أ- الإستحصال: يكون من المفيد دائما تجميع سجلات بالفعاليات والنشاطات وهذه العملية تنجز حين يتوقع المستخدم أن البيانات ستكون مفيدة في وقت لاحق.

ب- المعالجة: وهي الفعالية التي هي أكثر مرتبط بالحاسوب وتتضمن فعالية معالجة منها أرقام، رموز، رسائل وتحويلها إلى معلومات.

<sup>1</sup> - خضر مصباح التيتي، مرجع سبق ذكره، ص.57.

<sup>2</sup> - عماد عبد الوهاب، "علم المعلومات"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص.183-185.

## والاتصال

أما معالجة المعلومات وهي فعاليات الحاسوب التي تحول أي نوع من المعلومات إلى نوع آخر وتشمل جميع المعالجات التي تحتوي على المعلومات النصية والسمعية، وهناك أنواع من المعالجة:

- معالجة النصوص: صياغة الوثائق النصية مثل التقارير والنشرات الإخبارية؛
- معالجة الأشكال: أي تحويل المعلومات الجزئية، الأشكال والبيانية والصور إلى صورة يمكن التعامل بها في الحاسوب؛

➤ معالجة الأصوات: ويعني معالجة المعلومات الكلاسيكية.

ج- الخلق (التوليد): تستخدم تكنولوجيا المعلومات بصورة دائمة لخلق المعلومات من خلال معالجة وتنظيم البيانات في هيئة مفيدة أكثر على شكل أرقام، نصوص، أشكال مرئية في بعض الأحيان لخلق المعلومات في صيغها الأصلية أو صيغ حديثة.

د- التخزين: من خلال تخزين المعلومات يحفظ الحاسوب البيانات والمعلومات من أجل استحضار مستقبلي على أواسط للتخزين مثل: "CD" التي يستطيع الحاسوب قراءتها ويقوم الحاسوب بتحويل البيانات أو المعلومات الخلاصة لا تتخذ بشكل أصوات كالتالي نعرفها ولكن بصيغة مشفرة.

هـ- استرجاع: يعني وضع واستنساخ البيانات أو المعلومات من أجل المعالجة المستقبلية أو نقلها إلى مستخدم آخر.

و- النقل: تسمى عملية إرسال البيانات ومعلومات من موقع غل آخر النقل، فشبكات الحاسوب تستطيع إرسال البيانات والمعلومات من خلال الأقمار الصناعية والألياف البصرية متجاوزة الحدود وأهم مثال الانترنت من نقل المعلومات هما: البريد الإلكتروني ويعني قبول وتخزين ونقل النصوص والرسائل الصوتية بين المستخدمين نظام الحاسوب.

ي- البريد الصوتي: هو نوع من معالجة الصوت والمعلومات الصوتية تنقل وتخزن وتسترجع من قبل المستلم.

## 4.1 تطبيقات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تظهر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أشكال عديدة ومتنوعة الأمر الذي يؤدي بنا إلى التطرق إليها بشئ من التفصيل، بالإضافة إلى ذلك فإن لتكنولوجيا المعلومات انعكاسات ايجابية وسلبية.

## 1.4.1 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## والاتصال

يمكن إيجاز أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيما يلي<sup>1</sup>:

## 1.1.4.1 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الصناعة

إن عبارة الرجل الآلي، التآدية، والمرونة هي الكلمات الأكثر استعمالاً عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإنتاج. فأمام التغيرات الكبيرة في المحيط وفي ظل عوامة الاقتصاد وازدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم ما أمكن في هذه التكنولوجيا، وهنا يمكن تعداد أربع آلات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي:

أولاً: الآلات الموجهة رقمياً (les machines à commande numérique): هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين ارتبطت نهائياً بالإلكترونية.

ثانياً: الآلية (la robotique): لقد عاش الرجل الآلي منذ أمد في مخيلة الإنسان فكان يتصوره صورة طبق الأصل عنه غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، وأتى هذا المنتظم فلم يكن كما تصور، لكنه آلة لا تستطيع القيام إلا ببعض الحركات البسيطة، ولكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة. لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة أهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف، والرفع، ويعتبر انخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات استعمال الرجال الآليين.

ثالثاً: التصميم المساعد من طرف الحاسوب (conception assistée par ordinateur): لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج الجسم قبل أن ينجز هذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف مما سمح إدخالها في عملية الإنتاج بواسطة التصميم والإنتاج المساعد من طرف الحاسوب (المصغر) (micro processeur).

رابعاً: الذكاء الاصطناعي (intelligence artificielle): اعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذا كان قادراً على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة، فظن الإنسان في لحظة أنه خلق إنسان آخر، ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل وتبين بأنه ما هو إلا آلة.

<sup>1</sup> - هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العبادي، "نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص ص.30-32.



## والاتصال

استطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه فيها هو الحاسوب يقرأ أو يتعرف على الأشياء بل يستطيع وأن يتحدث ويعطي لكل وصفة دواء، ولم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول إلى هذه النتيجة لولا تطور البرمجيات مما سمح بظهور الأنظمة الخبيرة.

## 2.1.4.1 تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

توجد تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (1-1) يوضح تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

الميدان	التطبيقات	أمثلة عامة	أمثلة عن التسيير
الحساب	-الحساب العلمي. -التصميمات.	-علم الذرة، البحث، مكاتب الدراسات.	-بحوث العمليات. -المساعدة على اتخاذ القرارات.
التعليم	-التعليم المساعد من طرف الحاسوب. -الألعاب الإلكترونية.	-علم الفضاء.	-الألعاب الإستراتيجية.
التوثيق	-تألية المكتبات. -معلومات قانونية.	-قواعد المعطيات.	-تسيير براءات الاختراع. -قواعد المعطيات الاقتصادية.
التحدث	-التعرف على الأصوات.	-الرجل الآلي الموجه بالصوت	-التسويق الإلكتروني.
الصورة	-المركبات الأوتوماتيكية للجرائد. -تحرك العين. - إنشاء صور أوتوماتيكية.	-الإشهار -الرسوم المتحركة	-المخططات الخاصة بإنجاز التقارير.

المصدر: هاشم فوزي العبادي، جليل كاضم العبادي، "نظم إدارة المعلومات منظور استراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، الأردن، 2012، ص 30-32.

## 2.4.1 انعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

## والاتصال

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من الآثار الإيجابية كما أن لها بعض الآثار السلبية، يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

## 1.2.4.1 الانعكاسات الإيجابية

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا رئيسيا في مجتمع المعلومات لما توفره من منافع والمتمثلة فيما يلي:

للارتباطية والوصول العالمي أي قدرتها على ربط عدد كبير من دول الناس في مختلف بقاع العالم بعضهم ببعض وبأقل التكاليف الممكنة؛

لتكاليف اتصال منخفضة بحيث يمكن للمنظمات تنسيق جهود العاملين لديها، بسهولة، وبتكلفة منخفضة خصوصا في حالات فتح أسواق جديدة أو العمل في مناطق نائية؛

لتكاليف التعامل منخفضة، ترى العديد من المنظمات أن التعاملات الإلكترونية ليست فقط أسرع وأكثر كفاءة من التعاملات على الورق، وإنما أقل تكلفة؛

للتفاعلية والمرونة حيث تتفاعل مع الأفراد بتوفير لهم المعلومات كما أنها ديناميكية؛

لتوزيع متسارع للمعرفة أي أنها تساهم في الوصول الفوري المباشر لمصادر المعلومات في مجالات حيوية كالأعمال، العلوم، القانون والحكومة.

## 2.2.4.1 الانعكاسات السلبية

إن معظم الدول النامية تفقد القدرة على أن تحدد التكنولوجيا الرقمية المناسبة والأسوأ من ذلك أن ليس هناك تناسق في السياسات الرقمية فيما بين الدول النامية نفسها، مع العلم أن التخطيط لتبني ونشر التقنيات الرقمية لم تعد مسألة محلية مثل دورة الأوروجواي للاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات) حول المفاوضات التجارية، تؤثر بشدة على الخطط القومية الخاصة بالتقنيات وإجمالا فإن التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تستهدف تلبية احتياجات المستهلكين أكثر مما توجه إلى المستخدم القادر فعليا على دفع كلفتها.

<sup>1</sup> - إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص.320.

## 5.1 خلاصة الفصل الأول

لقد أصبحت المعلومات قوة مؤثرة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما فيها المنظمات، وباتت مختلف عمليات ونشاطات المنظمة تعتمد إلى حد كبير على حجم ونوعية المعلومات، ولا تستطيع أي منظمة جمع وتخزين المعلومات وتحليلها ونشرها والاستفادة منها دون توافر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة هكذا تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات، كما وأصبح الحاسوب والبرمجيات وشبكة الحاسوب ونظم المعلومات والانترنت وغيرها جزءا أساسيا من مختلف الأنشطة ووظائف المنظمة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والمفاهيمي للبنوك التجارية

1.2 تمهيد.

2.2 نظرة عامة حول البنوك التجارية.

3.2 أهمية، وظائف وأنواع البنوك التجارية.

4.2 ميزانية البنوك التجارية وتحدياتها.

5.2 خلاصة الفصل الثاني.

## التجارية

## 1.2 تمهيد

تعد البنوك التجارية شريان الحياة الاقتصادية والمحفز للأنشطة المختلفة، لما تقوم به من استيعاب للموارد المالية من وحدات النقد الفائض، ومن ثم توجيهها نحو الوحدات التي تعاني من عجز في تمويل عملياتها، وبهذا تلعب البنوك دوراً هاماً على مختلف الأصعدة، وتأثر تأثيراً قوياً في جميع المجالات، ففي الجانب الاجتماعي، تغيرت ذهنية الاكتناز بتحفيظها لثقافة الاستثمار وتوظيف الأموال لجني الفوائد والأرباح، واستخدمت عوائد الأموال الموظفة في تحسين الوضع المعيشي مما جعلته أكثر سهولة ويسراً، أما الجانب الاقتصادي فكانت البنوك التجارية ولا تزال مستودعاً للأموال ومصدراً لتمويل الأفراد والمؤسسات بالقروض فهي تعد المساهم الرئيسي في توسع نطاق الادخار والتمويل.

بناءً على ما سبق، سنتطرق ضمن هذا الفصل إلى دراسة المحاور التالية:

➤ نظرة عامة حول البنوك التجارية؛

➤ أهمية، وظائف وأنواع البنوك التجارية؛

➤ ميزانية البنوك التجارية وتحدياتها.

## التجارية

## 2.2 نظرة عامة حول البنوك التجارية

تعد البنوك بمختلف أنواعها والتجارية على وجه الخصوص إحدى أدوات النظام الاقتصادي الهامة، ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه البنوك التجارية وخصوصية نشاطها كان لابد من التطرق إليها بشيء من التفصيل.

## 1.2.2 نشأة وتطور البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية في صورتها المعاصرة أحفادا شرعيين للصارفة والصاغة القدامى فهذه المصارف ومهما كانت طبيعتها الآن ونوعية الوظائف التي تؤديها لا تعدو أن تكون مؤسسات تتعامل في الدين والائتمان. كما تعد رابطا قويا وأساسيا بين مجموعة المتعاملين في المجال البنكي، الأمر الذي يدفعها إلى التعرف على التطور التاريخي لها.

## 1.1.2.2 العصر القديم

تبين دراسات التاريخ القديم أن الملامح الأولى للعمليات المصرفية تعود إلى عهد بابل(العراق القديم، بلاد ما بين النهرين)، حيث نجد أن معبد الأجر الأحمر (temple rouge d'Ourouk) هو أقدم من العمليات المصرفية وذلك من خلال (3200-3400) قبل الميلاد في بلاد ما بين النهرين وقد لعب قساوسه دور الوسيط بين أصحاب الفوائض النقدية و المحتاجين إليها من خلال استقبال الودائع والتبرعات واستثمارها كما وضع حمورابي (Hammourabi) (1855-1913 ق م) قانونه الذي ينص على تسوية المعاملات البنكية والمالية وبعض العقود الخاصة بالسلع والقروض، إلى جانب تثبيت هذه العمليات وفحصها من قبل الميلاد عمليات التحويل المنفذة بواسطة أوامر مكتوبة على الألواح الطينية، وذلك من قبل موراشو (Maison Mourachou) وكذلك مصرف (Ansir) الذي يتاجر في المعادن كالذهب و النحاس، وكانت له شبه فروع خارج العراق لنقل المعادن مثل العاج، وإتمام المعاملات والاعتمادات والحوالات، إلا أن هذه العمليات عرفت ازدهارا مشهودا خلال العهد اليوناني ببروز مقرضين صغار للنقود و صرافين مختصين، يقومون بأعمالهم على مناضد بالأسواق وفي متاجر خاصة، مستخدمين في ذلك دفتين الأول لليومية ويحتوي على العمليات التي تتم من يوم لآخر، والثاني خاص بكل زبون تسجل فيه عملياته بالتسلسل، وقد قام آنذاك (Isocrate) بوضع تقنية تشبه إلى حد ما الصكوك<sup>1</sup>.

وفي عهد البطالسة بمصر، أضيفت عمليات تسدد المدفوعات وتحميل المقبوضات المتعلقة بالخرينة وأخذت عمليات الإقراض مدى متوسط الأمر بعد أن كانت مقتصرة على الأجال القصيرة.

## 2.1.2.2 أواخر العصور الوسطى

<sup>1</sup> - شاكرا القزويني، "محاضرات في اقتصاديات النقود والبنوك" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص.25.

## التجارية

ويعود أصل البنوك المصرفية إلى عصر النهضة في إيطاليا عندما بدأت تزدهر التجارة في فيينا وجنوة وفلورنسا، حيث أنشأت بعض المصارف (فيينا 1157، برشلونة 1401، جنوة 1407، أمستردام 1609، هامبورغ 1619) واقتصرت العمل الرئيسي لهذه البنوك خلال العصور الوسطى على تجارة المعادن النفيسة، واستبدال العملات التي أصدرتها مختلف الدول، ونقل رؤوس الأموال من مكان إلى آخر، إضافة إلى تحصيل الإيرادات وفق رغبات ومصالح العملاء. ولم يتم التعامل بالإقراض بالفائدة إلا في نطاق محدود جداً، حيث اقتصرت التعامل بالأسواق الخاصة، أو الأموال التي يعهد بها أصحابها إليهم بقصد الاستثمار.

وقد تطور نشاط المصارف إلى قبول الودائع ومنح القروض والائتمان، إذ أصبحت هذه العملية مربحة نتيجة للفرق في الفائدة، إذا ازدادت الموارد المخصصة للائتمان نتيجة لازدياد الموارد المالية المخصصة للإقراض وقد ساهم ذلك إنشاء الوعي المصرفي في المجتمعات<sup>1</sup>.

## 3.1.2.2 المرحلة المعاصرة في تطور البنوك

ثم تطور الفن المصرفي، ودخل مرحلة جديدة، عندما تواضع الأفراد على قبول تعهد أو التزام، بديلاً عن النقود المتداولة، في الوفاء و سداد الديون، سواء كان ذلك في صورة إيصالات الإيداع، التي يقابلها النقود الورقية أو في صورة أوامر صرف يحررها المودعون لدائنتهم عن المصارف، يقابلها الشيك وفي كلتا الحالتين، تستطيع المصارف أن تستبدل تعهداتها بالدفع لتحل مكان النقود وهي تمد عملائها بالقروض، مما يترتب عليه، زيادة طاقتها على الإقراض، ومن ثم زيادة أرباحها، وليس عسيراً أن تقنع المصارف عملائها بحصولهم على القروض في صورة ودائع جارية، قابلة للسحب في الحال، أو في صورة سندات تتعهد المصارف بمقتضاها أو تدفع عند الطلب نقود ورقية.

وتبدو أهمية هذا التطور في تاريخ المصارف، من أن هذا الاستعمال لودائع أو لديون المصارف، لم يؤدي إلى تضيق نطاق أوامر الدفع، وإنما أدى إلى زيادة موارد الائتمان عن السابق. كما سمح للمصارف أن تخلق لهذه الودائع، بما تزاوله المصارف من عمليات الاستثمار، أو الإقراض أو التسليف و طالما أن هذه الودائع تقوم مقام النقود، في تسوية الديون والمدفوعات بين الأفراد، فإنها تهيئاً للمصارف التجارية، أن تزاول سلطاناً قوياً على عرض وسائل الدفع في الاقتصاد القومي.

وبذلك يتضح لنا، أن مصدر الودائع المصرفية، ليس إيداع الأفراد لأرصدهم النقدية في صورة نقود ورقية قانونية لدى المصارف، فالودائع الأصلية، التي تنشأ في ذمة المصارف التجارية على هذا النحو-إيداع نقود ورقية- لا تمثل سوى حجم محدود من مجموع الودائع المسجلة في سجلات المصارف، في الوقت الذي ينشأ الجزء الأكبر من

<sup>1</sup> - طاهر فاضل البياتي، ميرال روجي سمارة، "النقود والبنوك والمتغيرات الاقتصادية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.25.

## التجارية

الودائع، من خلال قيام المصارف بعمليات الإقراض والاستثمار والتسليف، يقبل بها المقترضون في صورة ودائع قابلة للسحب عند الطلب.

وأصبحت البنوك المصرفية، بما لديها من مقدرة على خلق الودائع التي لها صفة النقود، تشاطر نشاط الدولة سلطانها في صنع النقود، وهذا أهم ما يميز البنوك المصرفية- بنوك الودائع - عن غيرها من مؤسسات الائتمان والتمويل والادخار والاستثمار.

وهكذا أصبحت عملية قبول الودائع، والإقراض بفائدة، عملية استثمار مريحة، أدت إلى زيادة المواد المخصصة للائتمان وأصبح في استطاعة الصبارة البنوك التجارية حالياً، أن يخلق الودائع، وهو ما يشير إلى نشأة البنوك التجارية التي نعرفها في العصر الحديث<sup>1</sup>.

## 2.2.2 مفهوم البنوك التجارية

لم يضع الاقتصاد مفهوم محدد ومتكامل لتعريف البنوك التجارية فعادة ما تتباين وتتفرع معاني المصطلحات سواء من حيث الغرض العملي أو العملي وعليه ارتأينا عرض بعض من التعاريف -على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو التالي:

• **تعريف 01:** يعود مصطلح "بنك" في الأصل إلى الكلمة الايطالي (Bank) وتعني المصطبة (banc) التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ثم تطور المعنى فيها بعد ليصبح المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات (comptoir) وفي النهاية أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود. ثم ترجمت هذه الكلمة إلى الانجليزية (Bank) ثم إلى الفرنسية (banque)<sup>2</sup>.

• **تعريف 02:** البنوك التجارية هي مؤسسات ائتمانية متخصصة يقوم نشاطها أساساً على تلقي ودائع الأفراد والمنشآت القابلة للسحب بالشيكات والتعامل في الائتمان قصير الأجل في المعتاد<sup>3</sup>.

• **تعريف 03:** البنوك التجارية هي البنوك التي تعتمد أساساً على الأعمال التجارية من تلقي الودائع وخصم الكمبيالات وشراء وبيع العملات الأجنبية وإصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات وتقديم القروض لفترات قصيرة. ومن أمثلة هذه البنوك البنك العربي، بنك الإسكان، والبنك الأهلي الأردني وغيرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد زهير شامية، "النقود والصارف"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 250، 251.

<sup>2</sup> - شاكرك القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1992، ص 24.

<sup>3</sup> - وجدي محمود حسين، "اقتصاديات النقود والبنوك"، بدون دار، القاهرة، مصر، 2002، ص 145.

<sup>4</sup> - سامر بطرس جلدة، "النقود والبنوك"، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 145.



## التجارية

من التعاريف أعلاه نلاحظ أن البنوك التجارية تقوم أساسا بجمع الأموال في صورة ودائع لتضيفها في عمليات إقراض قصيرة الأجل للأفراد والمشروعات والدولة فهي تقبل الودائع البنكية وتعطي هذه الأخيرة في المقابل الكمبيالات أو الأوراق الحكومية والأوراق المالية بصفة عامة، كما أنها تتعامل في الصرف أي بيع وشراء العملات الأجنبية بالعملة الوطنية.

• **تعريف 04:** يعرف البنك على أنه: "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجال محدودة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات تجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي<sup>1</sup>.

• **تعريف 05:** يعرف قانون النقد والقرض الجزائري الصادر في 14 أفريل 1990 في مادته 114 البنوك التجارية على أنها: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون وتتضمن هذه العمليات التي تقوم بها تلك المؤسسات ما يلي<sup>2</sup>:

- جمع الودائع من الجمهور؛
- منح القروض؛
- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف العملاء والسهر على إدارتها.

بناء على ما سبق، وبعد عرضنا لمختلف وجهات النظر السابقة الذكر، فإننا نخلص إلى أن:

"البنوك التجارية هي مؤسسات مالية ائتمانية تقوم بدور الوساطة بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة وأولئك الذين يحتاجون إلى تلك الأموال، إذ تتطلع أساسا لتلقي ودائع قابلة للسحب على الطلب والتعامل بصفة أساسية بالائتمان قصير الأجل لغرض تحقيق أهدافها المختلفة".

## 3.2.2 خصائص البنوك التجارية

من خصائص هذه البنوك أنها ترفض المغامرة و المخاطرة و الخسارة و تفضل الربح المضمون مهما قل، أي أنها تركز على النسب المقطوعة من الفوائد، تهتم بكل عملية إذا كانت نتیجتها مضمونة و تحاول أخذ ما أمكن من ضمانات.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، "إدارة المصارف"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 7، 8.

<sup>2</sup> - الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة، الجزائر، 2010، ص 202.

## التجارية

أما العمولات فإنها تستوفى بنسبة عالية، وعند المدة التي ينتهي القرض لقاءها لذلك فهي تحظى بنقد من قبل الشرائع السماوية التي حرمت الربح و حرمت تجارة المال، رفضت أن يعطي المال محصولا ماليا لأن القروض تعطي بالأساس المساعدة للمحتاجين و الفقراء و كل من وقع في ضيق أي تميزت البنوك أنه تمثل أبشع مظاهر الاستغلال.

والجواب الذي تقدمه تلك البنوك أنها عندما تقدم القروض فإنها تقدمها بأسعار مناسبة و معقولة جدا وضمن الأنظمة الدولية.

وإذا كانت القروض تعطى لبعض الأفراد الذين يحتاجون إلى مساعدة فليس هذا الهدف هو العمل البنكي، لأن القصد من الإقراض هو خلق مشاريع وفتح مجالات عمل، وتقديم أموال لتنفيذ عمليات ضخمة مريحة، كانت تتم بالبنك و بالتالي فإن ما يتقاضاه البنك أقل بكثير مما يجنيه عميل من ربح مغلي<sup>1</sup>.

وتتميز البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال، وتتعلق هذه المميزات بالربحية والسيولة والأمان. وترجع أهمية تلك السمات إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك والتي تتمثل في قبول الودائع و تقديم القروض و الاستثمار في الأوراق المالية، وفي ما يلي السمات الثلاثة:

**أولاً: الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع و هذا لأن أرباح تلك البنوك أكثر تأثراً بالتغيير في إيراداتها و ذلك بالمقارنة مع مؤسسات الأعمال تعرضاً لآثار الرفع المالي فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر و العكس صحيح.

وإذا كان الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية بعض الجوانب السلبية نتيجة التزام البنك بدفع فوائد عليها. سواء حقق أرباح أو لم يحقق فإن الاعتماد على العوائد ميزة هامة، فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكها، ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه منذ اليوم الأول، بل و لا ربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق<sup>2</sup>.

**ثانياً: السيولة:** يقصد بالسيولة في البنوك التجارية قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين و مقابلة طلبات الائتمان.

<sup>1</sup> - سامر بطرس جلدة، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.19.

<sup>2</sup> - إسماعيل أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك، "اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.261.

التجارية

وبما أن الودائع الجارية تمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية، فلا بد من البنك على أن يعمل بالاحتفاظ بأمواله على درجة من السيولة. ليتمكن من مقابلة حركة السحوبات العادية والمفاجئة.

وتعتبر السيولة من أهم أهداف البنك التجاري، فهي صمام الأمان وهامش ضمان البنك. إذ أن فشل البنك في مواجهة التزاماته الفورية قد يعرضه فقدان الثقة من جانب عملائه. ويدفعهم إلى سحب ودائعهم وهكذا تتكرر المأساة في عجز البنك عن مواجهة موجة السحب المفاجئ والإجمالي وقد يعرض هذا إلى الإفلاس. وهذا لا يعني أن يحتفظ البنك بعظم إيراداته في صورة نقدية عاطلة خوفاً من الإفلاس لأن ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض إيراداته ويصل إلى نفس النتيجة<sup>1</sup>.

ثالثاً: الأمان

الصفة الثالثة التي تميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية هي الأمان أو سلامة البنك، والمتحققة عن رأس المال الذي يملكه. رأس المال يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأمان لمودعيه. ودعم ثقتهم فكلما زادت ثقة المودعين كلما تمكن البنك في جلب المزيد من الودائع. وينبغي الإشارة في هذا الإطار إلى أن رأس مال البنك التجاري يعني التهام جزء من أموال المودعين وبالتالي إفلاس البنك التجاري لذلك تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين من خلال استثمار أموالهم في استثمارات لا تنطوي بدرجة كبيرة من المخاطرة<sup>2</sup>.

3.2 أهمية، وظائف وأنواع البنوك التجارية

لقد كانت البنوك التجارية في الماضي تقتصر على عمليات الإيداع والحصول في المقابل على عمولة ضئيلة ومع تطور الحياة الاقتصادية أصبحت البنوك التجارية بمثابة المحرك الأساسي لدواليب الحياة الاقتصادية وتختلف البنوك عن غيرها من المنشآت من حيث وظائفها وأنواعها.

1.3.2 أهمية البنوك التجارية

تتمتع البنوك التجارية بأهمية كبيرة فهي تعد بمثابة المحرك الأساسي لدواليب الحياة الاقتصادية وتكمن أهميتها فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - صبحي تادرس قريصة، "اقتصاديات النقود والبنوك"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص.159.

<sup>2</sup> - محمد السيد السرايا، "البنوك التجارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.14.

<sup>3</sup> - ضياء مجيد السومري، "الاقتصاد النقدي"، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2000، ص.274.

## التجارية

يؤدي البنك دور المصدر للمال المتداول وحجم القروض التي يمنحها ليس محددًا على كمية الودائع التي يتلقاها:

يساهم في تنشيط الاقتصاد الوطني وتمويل المشاريع الإنتاجية؛

يلعب دور الوسيط المالي بين صاحب الوديعة وصاحب المشروع؛

يؤمن البنك سوقًا للعمل بفضل العدد الهائل من المستخدمين والمتخصصين؛

يؤمن البنك إيراداته للخرينة العمومية لا يستهان بها سواء تعلق الأمر بالضرائب على العمليات البنكية أو في شكل احتياطات قانونية؛

يمكن أن تساهم في تأمين السيولة لبعض الأطراف وذلك عن طريق اكتتابها في بعض الأوراق كما هو الحال بالنسبة لسندات الخزينة، فالبنوك تلعب دورًا أساسيًا في توفير الأموال لمتطلبات التنمية الاقتصادية وتلعب دورًا حيويًا في تجميع الودائع وتوظيفها وهذا بالنسبة لكل الدول مهما اختلفت أنظمتها الاقتصادية الأساسية.

## 2.3.2 وظائف البنوك التجارية

البنوك التجارية مؤسسات مالية ائتمانية تسعى لجلب قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين بتقديم أنواع شتى من الخدمات، بما يتوافق وأهداف الربحية، السيولة والأمان، سيما منها لخلق موقع إستراتيجي يعتمد على التميز، التمركز والريادة في تخفيض التكاليف وكسب ثقة العملاء ورضاهم. وتؤدي البنوك التجارية عموماً جملة من الوظائف يمكن تقسيمها إلى نوعين: وظائف تقليدية ووظائف حديثة.

## 1.2.3.2 الوظائف التقليدية للبنوك التجارية

وتتمثل أساساً في:

أولاً: خلق نقود الودائع: والمقصود بخلق نقود الودائع أن تقوم البنوك التجارية بتقديم قروض إلى عملائها تزيد قيمتها كثيراً عن قيمة الودائع الأولية أي المبالغ المودعة إليها من الأصل<sup>1</sup>. مما يتسبب في زيادة كمية النقود في حدود متزايدة، وتحديث عملية خلق نقود الودائع عندما يقوم البنك بإقراض جزء من موارده المتاحة، ثم يقوم المقرض أو المستفيد بإيداع القرض في إحدى البنوك التي يتكون منها الجهاز البنكي ويطلق على هذه الودائع بالودائع المشتقة تمييزاً لها عن الودائع الأصلية التي تتمثل في قيام أحد العملاء بإيداع نقود أو شيكات حصل عليها من وحدات خارج الجهاز البنكي، وهذه هي أهم وظيفة تقوم بها البنوك التجارية في الوقت الحاضر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عزت غزلان، "اقتصاديات النقود والمصارف"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص.112.

<sup>2</sup> - عقيل جاسم عبد الله، "النقود والمصارف"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص.254.

التجارية

ثانياً: منح الائتمان: وتعني هذه الوظيفة تقديم البنك التجاري مبالغ نقدية سواء ورقية أو كتابية إلى الأفراد ورجال الأعمال، والمشروعات على اختلاف أنواعها للأجل المختلفة، وكذلك لتمكينهم من مواصلة مباشرة أعمالهم ووجوه نشاطهم على أن يقوموا برد هذه المبالغ عند حلول الأجل المتفق عليها وما تحمل من فوائد.

ويختلف الائتمان من حيث النشاط أو الغرض الموجه إليه وبصفة عامة يمكن حصر أنشطة الائتمان إلى ثلاثة فئات أساسية هي<sup>1</sup>:

✍ قروض قصيرة الأجل وقروض الاستغلال؛

✍ قروض متوسطة وطويلة الأجل أو قروض الاستثمار؛

✍ قروض تمويل التجارة الخارجية.

ويتبع البنك بعض الاعتبارات في سياسة الائتمان منها:

✍ احتياجات النشاط الاقتصادي؛

✍ تحديد حجم الائتمان ونوعه؛

✍ الاعتبارات القانونية؛

✍ تحديد صفات الائتمان وسلامته.

وهناك اعتبار هام يجب أن توليه إدارة البنوك اهتماما خاصا وهو أن مهمة البنك لا تقتصر على منح الائتمان أو التسهيل الائتماني والانتظار إلى حين السداد وإنما يجب أن يتوجه اهتمام البنك إلى متابعات ميدانية لمنظمة عمل للتأكد من طريقة استعمال الائتمان في الغرض الذي منح من أجله.

ثالثاً: قبول الودائع: تعد هذه الوظيفة هي الأخرى من أهم وظائف البنوك التجارية قبول الودائع معناه تلقي البنك التجاري مبالغ بعملات مختلفة تكون واجبة الدفع والتأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، وهذا حسب نوع الوديعة<sup>2</sup>. فقد تكون هذه الوديعة قصيرة الأجل كحالة الودائع الجارية، أو طويلة الأجل كحالة الودائع الادخارية، وتشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنك التجاري، خاصة ذات البعد النقدي منها، وعلى هذه الودائع تتوقف الكثير من عمليات الوساطة مثل: منح القروض وخلق لنقود وعندما تدخل النقود إلى داخل النظام

<sup>1</sup> - سلمان بودياب، "اقتصاديات النقود والبنوك"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996، ص.120.

<sup>2</sup> - أحمد فريد مصطفى، سهير محمد السيد حسن، "النقود والتوازن الاقتصادي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص.303.

## التجارية

البنكي تأخذ بعدا اقتصاديا وماليا أكثر أهمية، حيث تحتل هذه القوة الشرائية الغامضة عدد المتعاملين (العائلات بصفة خاصة)، إمكانية واسعة لخلق القرض وتوسيع نشاطه وفي النظام البنكي أيضا تصبح النقود أكثر نشاطا، وتجمع في هذه الحالة معظم خصائص النقود كرأس المال وما يتبع ذلك من جهد في محاولة استغلالها بشكل أكثر فعالية<sup>1</sup>.

رابعا: خصم الأوراق التجارية: الخصم هو عملية ائتمانية بمقتضاها يضع البنك تحت تصرفه عملية قيمة الورقة التجارية كميالة كانت أو سند أدني وبدون انتظار ويقوم البنك بتحمل أجل الدين وتحصيل أجل الورقة التجارية من المدين بقيمتها وفي موعدها، والوسيلة إلى تحقيق هذا هي أن يقدم الشخص المستفيد من الورقة التجارية هذه الورقة في البنك التجاري بعد أن يظهرها لمصلحته وبهذا يصبح البنك هو المستفيد، وفي مقابل هذا يدفع البنك لهذا الشخص المبلغ المذكور من الورقة التجارية وذلك بعد أن يخصم منه مبلغ بمثابة الفائدة التي يستحقها البنك نتيجة الخدمة التي أداها لهذا الشخص بتخليه عن أموال معينة، ويسمى المبلغ الذي يخصمه البنك من المبلغ المذكور من الورقة التجارية بـ"الخصم" ويرتبط هذا بسعر الفائدة للأجل القصير السائد في السوق المالية بل أن سعر الخصم هذا هو احد المظاهر التعبئة عند سعر الفائدة للقروض قصيرة الأجل ويتحدد سعر الخصم بواسطة البنك التجاري بصفة مستقلة والواقع أن البنك المركزي هو الذي يحدد سعر الخصم الذي تتعامل معه البنوك وذلك عن طريق تحديده لسعر إعادة الخصم ذلك أن البنوك التجارية التي سبق وإن خصمتها هي نفسها وذلك لدى البنك المركزي أي تتكرر عملية الخصم مرة أخرى ولكن مع تحول دور البنك التجاري في المقابل للخصم طلب الخصم<sup>2</sup>.

## 2.2.3.2 الوظائف الحديثة للبنك التجارية

لم تعد وظائف البنوك التجارية قاصرة على ممارسة المهنة التقليدية المتمثلة في أنها وسيط بين المقرضين والمقترضين، بل أصبحت تقوم بوظائف عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: القيام بخدمات الأوراق المالية لحساب العملاء: يقوم البنك التجاري بإصدار الأوراق المالية في شكل أسهم وسندات نيابة عن عملائه، بما يشمل ذلك عملية الاكتتاب وتحصيل الأقساط من المكتتبين ورد الزيادة بالاكتتاب إليه، كما ينوب عن عملائه في تلقي طلبات الشراء والبيع للأوراق المالية، أي أنه يقوم بشراء وبيع أسهم وسندات لحساب العملاء وحفظها لها وتحصيل كوبوناتها (عوائدها) في موعد لقاء حصوله على عمولة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صادق راشد الشمري، "إدارة المصارف (الواقع والتطبيقات العملية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.358.

<sup>2</sup> - أنور إسماعيل الهواري، "اقتصاديات النقود والبنوك"، الدار الجامعية الزقازيق، عمان، الأردن، 1983، ص.129.

<sup>3</sup> - أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، "مبادئ النقود والبنوك"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص.173.

## التجارية

ثانياً: تقديم خدمات استشارية للمتعاملين: قد يبدو أن تقديم خدمات استشارية ليس له علاقة مباشرة بطبيعة نشاط البنوك، ولكن التجارب التي مرت بها البنوك أخذت تحتّم على إدارتها التفهم والإلمام الكامل بهذه الوظيفة، فغالبا ما يجد المسؤول على البنك نفسه كمستشار مالي لمشروع العميل، وبذلك أصبحت معظم البنوك التجارية تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معهم لدى إنشائهم للمشروعات باعتبار أن الفلسفة البنكية السليمة تعتبر مصلحة البنك ومصلحة المشروع هي مصلحة مشتركة<sup>1</sup>.

ثالثاً: تحصيل و خصم الأوراق التجارية لصالح العملاء: يستطيع حامل الورقة التجارية وغالبا ما تكون في شكل كمبيالة أن يتقدم للبنك التجاري وقبل حلول تاريخ استحقاقها للحصول على قيمتها في شكل نقود سائلة بعد تخفيض عملية الخصم<sup>2</sup>.

رابعاً: ادخار المناسبات: يقصد بادخار المناسبات تلك المدخرات التي يحتفظ بها المتعاملين في البنك لمواجهة نفقات مناسبات معينة مثل نفقات الزواج ونفقات موسم الاصطياف... الخ<sup>3</sup>.

خامساً: القيام بعمليات أمناء الاستثمار لحساب العملاء: ينشئ البنك التجاري إدارة خاصة مهمتها القيام بعمليات الاستثمار نيابة عن عملائه الذين ليس لهم الوقت أو الخبرة الكافية للقيام مباشرة بهذه العمليات، ومن أهم وظائف إدارة أمناء فاستثمار إدارة الأموال للعملاء وتنفيذ وصاياهم وإدارة تركاتهم ورعاية القصر من أبنائهم وإدارة ممتلكات من يعمل منهم بالخارج<sup>4</sup>.

سادساً: تأجير الخزائن الجديدة للعملاء: عقد إيجار الخزائن الجديدة، من الخدمات البنكية التي يقدمها البنك التجاري لعملائه وتحقق هذه الخدمة فوائد كبيرة سواء للبنك التجاري أو للعميل، البنك يأخذ أجره ويضم إليه عملاء جدد والعميل يستعمل الخزينة في سرية ولا يطلع أحد على أسرارهم وممتلكاتهم ولا تكون عرضة للسرقة أو الضياع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، "إدارة البنوك"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص.36.

<sup>2</sup> - محمد توفيق السعودي، "الوظائف غير التقليدية للبنوك التجارية"، دار الأمير، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.86.

<sup>3</sup> - عقيل جاهم عبد الله، "النقود والبنوك"، دار مكتبة حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.273.

<sup>4</sup> - أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مرجع سبق ذكره، ص.41،40.

<sup>5</sup> - خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، "إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

2006، ص.41،40.

## التجارية

سابعاً: بيع وشراء العملات الأجنبية: تقوم البنوك التجارية بعمليات بيع وشراء أوراق النقد والبنكنوت الأجنبي إلى جمهور العملاء بهدف توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجة عملائه وكذلك تحقيق ربح إذا كانت أسعار الشراء أقل من أسعار البيع<sup>1</sup>.

ثامناً: إصدار خطابات الضمان: ويقصد بها تعهد كتابي من البنوك بقبول دفع مبلغ نيابة عن العميل إلى الطرف الآخر<sup>2</sup>.

تاسعاً: خدمات البطاقات الائتمانية: تعتبر البطاقة الائتمانية من أشهر الخدمات البنكية الحديثة التي تستخدمها البنوك في هذا القرن، وتتخلص هذه الخدمة في منح الأفراد هذه البطاقات التي تحتوي على معلومات خاصة بالعميل، وبموجبها يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك على قبول منح الائتمان لحامل البطاقة على أن يقوم بسداد قيمة هذه الخدمات إلى البنك خلال 25 يوماً من تاريخ استلامه من قائمة المشتريات التي قام بها خلال الشهر الفارط ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا الائتمان إذا قام بالدفع خلال الأجل المحدد، إلا أنه سوف يدفع فوائد قدرها 1,5% في الشهر على الرصيد المتبقي دون سداد بعد فوات الأجل المحدد، كما أن البنك التجاري يتقاضى عمولة بيع من المحلات التجارية ومخلات الخدمات وتتراوح هذه العمولة بين 3% و 5% من قيمة المبيعات التي تتم بواسطة هذه البطاقة<sup>3</sup>.

## 3.3.2 أنواع البنوك التجارية

تتخذ البنوك التجارية عدة أشكال تختلف باختلاف المناطق الجغرافية وتنوع الأنشطة التي تقدمها، فقد تكون:

## 1.3.3.2 من حيث مدى تغطيتها للمناطق الجغرافية

وتتمثل في:

أولاً: البنوك التجارية العامة: ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة إحدى المدن الكبرى وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها، وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال

<sup>1</sup> - سلمان بودياب، مرجع سبق ذكره، ص.126.

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام، "المؤسسات المالية، البورصات والبنوك التجارية" دار الطبع والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ص.215.

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص.36.



## التجارية

التقليدية للبنوك التجارية، وتمنح الانتماء قصير الأجل، والمتوسط كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبية وتمويل التجارة الخارجية<sup>1</sup>.

ثانياً: البنوك التجارية المحلية: وهي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة، قد تكون مقاطعة أو ولاية أو محافظة أو حتى مدينة محددة<sup>2</sup>.

وإذا كان نظام الحكم المحلي في الدولة تتفاوت فيه قوانين المناطق الجغرافية فإن البنك المحلي يخضع للقوانين المحلية ولإشراف سلطات الرقابة على البنوك في منطقة عمله.

## 2.3.3.2 من حيث حجم النشاط

وتنقسم إلى<sup>3</sup>:

أولاً: بنوك الجملة: ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمؤسسات الكبرى.

ثانياً: بنوك التجزئة: وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمؤسسات الصغرى، لكنها تسعى لجذب أكبر قدر ممكن، وتتميز هذه البنوك بالانتشار الجغرافي، وتعاملها بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية، ومنفعة التملك، والتعامل للأفراد، لذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي.

## 3.3.3.2 من حيث عدد الفروع

وتتفرع إلى<sup>4</sup>:

أولاً: بنوك ذات الفروع: هي مؤسسات تتخذ غالباً شكل الشركات المساهمة ولها فروع في كافة أنحاء البلاد، وتتبع اللامركزية في نشاطها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالمسائل الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك، وخاصة فيما يتعلق برسم السياسات والمسائل الإدارية المركزية. ويتصف

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص.28.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.19.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص.29.

<sup>4</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص.30،32.

## التجارية

هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلي، ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات أو الولايات التي تقام فيها الفروع، ويفصل هذا النوع من البنوك منح قروض قصيرة الأجل، تتراوح فترة استحقاقها من 06 شهور إلى سنة كاملة.

ثانياً: بنوك ذات السلاسل: نشأت بنوك السلاسل مع نمو حجم البنوك التجارية، ونمو حجم الأعمال التي تمولها من أجل تقديم خدمات إلى مختلف فئات المجتمع. وهذه البنوك تعمل من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات العامة لكافة الفروع، ولا يوجد هذا النوع من الفروع إلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

ثالثاً: بنوك المجموعات: وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتملك معظم رأسمالها، وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها. ولهذا النوع من البنوك طابع احتكاري، وأصبحت سمة من سمات العصر وهذا النوع من البنوك منتشر في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا.

رابعاً: البنوك الفردية: وهي مؤسسات صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة، وتتميز عن باقي البنوك أنها توظف مواردها في أصول بالغة السيولة كالأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، ويرجع السبب في ذلك إلا أنها لا تتحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الحجم لصغر حجم مواردها.

خامساً: البنوك المحلية: وهي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة قد تكون مقاطعة أو ولاية أو محافظة أو حتى مدينة محددة، ويخضع هذا النوع من البنوك للقوانين المحلية ولإشراف سلطات الرقابة على البنوك في منطقة عملها.

كما أن هناك أنواع أخرى للبنوك التجارية يمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ بنوك المراسلة: ظهرت الحاجة إلى بنوك المراسلة نتيجة لرغبة البنوك لإيجاد نظام لتحصيل الصكوك المسحوبة من قبل الزبائن على بنوك في مناطق أخرى، وكانت البنوك في المدن الكبيرة تتنافس فيما بينها للحصول على ودائع البنوك في القرى والأرياف، وتدفع لقاءها فوائد مغرية أو تقدم خدمات بنكية مجانية، وحتى بعد تطور علاقة المراسلة في الآونة الأخيرة فإن بنوك المراسلة لا تمثل إطلاقاً هيكلًا لبنك ذي فروع، إنما بنوك متعاونة فيما بينها في مجالات معينة.

✓ البنوك الإلكترونية: يطلق على البنوك الإلكترونية بنوك القرن 21، وتتمثل في تلك الوحدات الطرفية (terminales) التي تقوم بتقديم الخدمات البنكية من خلال الحاسبات الآلية، حيث تعد هذه الوحدات (مادامت

<sup>1</sup> - رضا صاحب أبو أحمد، "إدارة المصارف"، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص ص 28، 29.

## التجارية

جغرافيا تبعد عن مبنى البنك) بمثابة منافذ أو فروع له، ويعرفها بعضهم أنها منافذ الكترونية تقدم خدمات بنكية متنوعة دون توقف ودون عمالة بشرية وإلى مناطق جغرافية واسعة.

## 4.2 ميزانية البنوك التجارية وتحدياتها.

يمكن التعرف على موارد واستخدامات البنك التجاري من دراسة عناصر الأصول والخصوم في الميزانية، ومن المعروف أن ميزانية البنك كأى منشأة أخرى تصور مركزها المالي في تاريخ معين بصفة شخصية معنوية مستقلة عن أصحاب رأسماله والمتعاملين معه. ويمكن تصور الهيكل التنظيمي لبنك تجاري من البنوك كبيرة الحجم والتي تتنوع خدماتها من خلال تصور للإدارات التي قد يتضمنها وكذلك الوظائف التي يقوم بها كل قسم داخل هذه الإدارات

## 1.4.2 موارد البنوك التجارية (جانبا الخصوم)

وتنقسم إلى: مصادر داخلية ومصادر خارجية

## 1.1.4.2 موارد داخلية (ذاتية)

لاشك أن الموارد الذاتية مؤشرا عام من مؤشرات المركز المالي للبنوك التجارية، ويكون مصدر هذه الموارد داخليا وتلجأ إليها البنوك التجارية للتقليل من مخاطر الفشل عن طريق توفير الحماية ضد مخاطر التشغيل والخصائر غير العادية وكذلك حالة إفلاس البنك لكونها الضمان الحقيقي أو علا الأقل النهائي لكل من يمنح ائتمانه للبنك<sup>1</sup>.

وتشمل هذه الموارد ما يلي:

أولاً: رأس المال: وهو ما يدفعه المساهمون من أموال يتم استخدامها أساسا في إعداد المشروع لمزاولة نشاطه، ولا يشكل رأس المال إلا نسبة ضئيلة من إجمالي الخصوم ومع ذلك فهو مؤشر لمكانة المركز المالي للبنك وأساس الثقة التي يحظى بها في الدوائر المالية<sup>2</sup>.

ثانياً: الاحتياطات: إن تولى البنك المركزي مهمة القيام بالاحتياطات النقدية للبنوك التجارية، جاء نتيجة تطور مرتبطة بوظيفته كبنك للإصدار، حيث أن تجميع الاحتياطات النقدية من البنك المركزي هو مصدر قوة

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد هاشم، مرجع سبق ذكره، ص.63.

<sup>2</sup> - نعمة الله نجيب، يونس محمود، "اقتصاديات النقود والصرافة والسياسات النقدية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.86.

التجارية

عظيمة للنظام البنكي لأي بلد، فالاحتياطات البنكية الممركزة يمكن أن تستخدم على الأقل كأساس لتركيب ائتماني أكثر اتساعاً ومرونة<sup>1</sup>.

ويمكن أن تعرف الاحتياطات على أنها نسبة من الأرباح تضاف إلى رأس المال<sup>2</sup>. ونميز بين نوعين من الاحتياطات هما<sup>3</sup>:

أ- الاحتياطي القانوني: هو نسبة من الأرباح السنوية تكون بشكل إلزامي بنص قانوني من طرف البنك المركزي يحدد بموجبه الاحتياطي النقدي وحده الأقصى.

ب- الاحتياطي الخاص: هو احتياطي اختياري تشكله البنوك التجارية بمحض إرادتها وفقاً لنظامها الأساسي بغية تدعيم مركزها المالي. فضلاً عن ذلك هناك نوع آخر من الاحتياطي لا يظهر في ميزانية البنك أو في مدخلاته، كونه احتياطي سري، ونلمس هذا النوع من الاحتياطي في الأشكال التالية:

- تقدير قيمة بعض الأصول المملوكة للبنك بمبالغ أقل من قيمتها الحقيقية بشكل كبير؛
- تكوين احتياطي للديون المشكوك في تحصيلها بشكل مبالغ فيه.

ثالثاً: الأرباح غير الموزعة: وهي تلك المبالغ التي يعتمد البنك عدم توزيعها من إجمالي أرباحه. وهي مبالغ مؤقتة بطبيعتها، فالأرباح غير الموزعة بهذا المعنى هي عبارة عن بند ذو طبيعة انتقالية يقيد فيه ما يحققه البنك من أرباح تمهيداً لتوجيهها إلى غايتها النهائية<sup>4</sup>.

رابعاً: المخصصات: ويقصد بها الأرصدة التي يتم تحميلها إجمالي النتيجة المحققة في نهاية الفترة المالية، بغرض مواجهة ظروف غير المرغوب فيها، ومن أمثلة ذلك مخصصات الديون المشكوك فيها، مخصص هبوط أسعار الأوراق المالية، مخصص إهلاك الأصول الثابتة<sup>5</sup>.

#### 2.1.4.2 الموارد الخارجية (غير الذاتية)

<sup>1</sup> - دي كوك، "الصيرافة المركزية"، ترجمة عبد الواحد المخزومي، دار الطبع والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1987، ص.62.

<sup>2</sup> - عبد الحق بوعتروس، "الوجيز في البنوك التجارية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص.7.

<sup>3</sup> - عبد الله خبابة، "الاقتصاد المصرفي، (النقود-البنوك التجارية، البنوك الإسلامية- السياسة النقدية، الأسواق المالية، الأزمة المالية)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص.129.

<sup>4</sup> - نعمة الله نجيب، يونس محمود، مرجع سبق ذكره، ص.187.

<sup>5</sup> - نعمة الله نجيب، يونس محمود، مرجع سبق ذكره، ص.187.

التجارية

وهي الموارد المالية التي يتحصل عليها البنك التجاري من غير المساهمين وتمثل النسبة الأكبر من إجمالي موارده، ويمكن إيجازها في:

أولاً: الودائع: تمثل الودائع مبالغ مقيدة في دفاتر البنوك التجارية مستحقة للمودعين بالعملة الأجنبية أو المحلية، وتتخط هذه الودائع أكثر من شكل طبقاً للاتفاق المنظم للعلاقات بين صاحب الوديعة والبنك<sup>1</sup>. ويمكن تقسيمها إلى:

أ- الودائع الجارية (تحت الطلب): وهي ما يطلق عليها أحياناً اسم الحساب الجاري، ويعبر الحساب الجاري من وجهة نظر البنك عن ديون متقابلة بين العميل صاحب الحساب والبنك. وتمثل الودائع الرصيد الدائن للعميل، ويمثل ما يسحبه العميل على رصيده والحساب الجاري يبدأ ببداية الحقوق التي تنشأ بالتعامل بين العميل والبنك.

وهي الودائع التي يجوز سحبها في أي وقت باستخدام أوامر الصرف أو الشيكات التي تكون بطبيعتها مستحقة الدفع لدى الإطلاع وذلك لأن البنك لا يدفع فائدة عليها إلا في حالات خاصة واستثنائية عموماً تتميز الودائع الجارية بأنها أكثر استقراراً من حيث مجموعها الكلي فهي تتميز بمعدلات عالية من السحب والإيداع، وذلك لدورها الكبير في تسهيل المعاملات التجارية الاقتصادية بين الأفراد مما يؤدي إلى شبه التوازن خلال الفترات العادية في الحجم الكلي للودائع الجارية<sup>2</sup>.

ب- الودائع لأجل: لا يجوز السحب من الودائع لأجل قبل حلول ميعاد الاستحقاق، وفي القابل يتقاضى العميل فوائد تتفاوت معاملاتهما، حسب مدة الإيداع، وقد تجدد الوديعة تلقائياً ولمدة متماثلة بناءً على طلب كتابي من العميل-وإذا لم يطلب العميل ذلك عند حلول أجل استحقاق-يتوقف حساب الفائدة ويحول الرصيد إلى حساب تحت الطلب<sup>3</sup>.

ج- ودائع التوفير (ودائع ادخارية): تكون عادة طويلة الأجل، وعند قيام المودع بسحبها، أو سحب جزء ينقطع سعر الفائدة المستحقة عنها عن المدة التي تسحب خلالها.

وتأخذ الودائع الادخارية أشكالاً كثيرة. فقد تكون في صورة دفاتر توفير وادخار للأفراد -تجميع بين ميزة الحساب الجاري وميزة الوديعة ذات العائد- كما قد تكون في صورة شهادات إيداع غير قابلة للسحب إلا بعد فترة زمنية معينة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - رابح حدة، "دور البنك المركزي في إعادة تجديد السيولة في البنوك الإسلامية"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص.55.  
<sup>2</sup> - عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص.81.  
<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص.125.  
<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص.26.

## التجارية

د- ودائع بإخطار سابق: في هذا النوع من الودائع يوضع اتفاق بين المودع والبنك على أن السحب من الوديعة لا يتم إلا بعد إخطار مسبق من طرف المودع الموجه إلى البنك، تكون مدته أسبوع أو شهر أو أكثر حسب الاتفاق، فالبنوك هنا تدفع فائدة أقل من الفائدة لأجل، وهذا نظرا لما تحمله الودائع لأجل من فرص للبنك للقيام بعمليات الاستثمار والإقراض<sup>1</sup>.

هـ- الودائع المجمدة: وهي ودائع مودعة من قبل عملاء البنك فيه ولا تسمح بالتعامل عليها لكونها تعطي التزام على العميل وذلك حتى قيام العميل بالوفاء بالتزاماته<sup>2</sup>.

ثانيا: الحسابات المدينة للبنوك الأخرى: وتشمل جميع التزامات البنك التجاري اتجاه البنوك الأخرى، وتمثل هذه الحسابات مصدرا هاما من المصادر التي يحصل منها البنك على الموارد المالية التي يحتاجها للقيام باستخداماته، التشغيلية المختلفة<sup>3</sup>.

ثالثا: الاقتراض من البنك المركزي: تلجأ البنوك التجارية إلى الاقتراض من البنك المركزي إذا ما اعترضتها مشكلة في السيولة، فالبنوك تحتفظ باحتياطي نقدي وبأصول أخرى على درجات مختلفة من السيولة، فإذا لم يكفها الاحتياطي النقدي لمواجهة طلبات المودعين لسحب مبالغ نقدية من ودائعهم تلجأ إلى البنك المركزي وتطلب منه قروض مقابل تقديم ضمانا لما تقرضه من مبالغ، كأوراق مالية أو أوراق تجارية أو غير ذلك من الضمانات<sup>4</sup>.

## 2.4.2 استخدامات البنوك التجارية (جانبا الأصول)

تشير الاستخدامات إلى كيفية الاستفادة من موجودات البنك التجاري أو بمعنى آخر تمثل استثماراته. فههدف تحقيق الربحية بالنسبة للبنك التجاري يفرض عليه عدم ترك موارده النقدية عاطلة لا تدر عائدا بل يتعين عليه أن يوظفها في مختلف الاستخدامات الممكنة، وبناءً على ذلك فإن هذه الاستخدامات الممكنة تعطي لنا فكرة واضحة عن الأوجه المختلفة لنشاط البنك التجاري.

ويمكن تقسيم استخدامات البنك التجاري حسب درجة سيولتها إلى:

## 1.2.4.2 أرصدة نقدية حاضرة

<sup>1</sup> - مصطفى رشدي شيحة، "النقود والصراف والائتمان"، دار الجامع الجديد، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص.42.

<sup>2</sup> - محمد عزت غزلان، مرجع سبق ذكره، ص.139.

<sup>3</sup> - نعمة الله نجيب، مرجع سبق ذكره، ص.189.

<sup>4</sup> - أسامة محمد الفولي، مرجع سبق ذكره، ص.186.

## التجارية

وتتمثل في السيولة النقدية الكاملة، وهي عبارة عن أرصدة لا تحقق أي عائد للبنك التجاري، مما يحتم عليه تجنب تجميد الكثير من أمواله في هذه الأصول وإلا تعرض للخسارة. وللأرصدة النقدية الحاضرة في البنك التجارية عدة أشكال<sup>1</sup>:

أولاً: نقود حاضرة في خزانة البنك التجاري: وهي عبارة عن أوراق نقد قانوني ونقود مساعدة وعمليات أجنبية يحتفظ بها البنك في حصيلته (خزينته) لمواجهة الطلب الإجمالي للمودعين من النقود الحاضرة، مما يحتاجه هؤلاء تحت أيديهم لسداد قيمة المعاملات النقدية الصغيرة أو دفع الأجور أو غير ذلك. وحيث يتوقف طلب الأفراد من النقود الحاضرة على مدى اعتمادهم في معاملاتهم على استخدام الشيكات، فإن نسبة الأرصدة النقدية الواجب الاحتفاظ إلى مجموع الودائع لدى البنوك تتوقف على مدى انتشار التعامل بالشيكات ومدى الثقة في الائتمان ودرجة الاستقرار الاقتصادي، مما يختلف من مجتمع لآخر ومن فترة زمنية لأخرى.

ثانياً: أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي: يلزم البنك المركزي البنوك التجارية بالاحتفاظ لديه بجزء أو نسبة معينة من أصوله النقدية بشكل دائم ودائن ويحدد البنك المركزي هذه النسبة وفقاً لمقتضيات السياسة النقدية.

ثالثاً: أرصدة تحت التحصيل: وهي عبارة عن أصول في مرحلة الجباية والتحصيل. إذ يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية كاملة بسهولة مثل الشيكات المستحقة من البنوك التجارية.

## 2.2.4.2 مجموع الأصول التي تغلب عليها سمة السيولة

يطلق عليها السيولة من الدرجة الثانية وهي أنواع التوظيف قصير الأجل، يمكن تحويلها إلى نقود حاضرة بإجراءات بسيطة وتكلفة زهيدة. تحقق هدفا مزدوجا السيولة المرتفعة والعائد من الاستغلال مثل الأوراق الحكومية والأوراق التجارية<sup>2</sup>.

ومن أهم أنواع هذه المجموعة من الأصول يمكن أن نميز بين:

أولاً: أوراق حكومية قصيرة الأجل: وتكون عادة في شكل أذونات خزانة وهي عبارة عن سندات تصدرها الحكومة وتقدمها إلى البنك التجاري مقابل حصولها على قروض من هذا الأخير تتميز بتوافر الضمان في استرداد قيمتها مع تحقيقها لعائد مقبول، ويكون البنك المركزي على استعداد دائم لتحويل قيمتها إلى نقود حاضرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، "تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)"، الجزء الثاني، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 56-

59.

<sup>2</sup> - نعمة الله نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 191.

<sup>3</sup> - ضياء مجيد الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 278.

## التجارية

ثانياً: الأوراق التجارية القابلة للخصم: يعتبر خصم الأوراق التجارية من أهم المجالات التي يستثمر فيها البنك التجاري، والفكرة الأساسية في عملية خصم الأوراق التجارية هو لجوء أحد الأشخاص إلى البنك التجاري للحصول على نقود حاضرة مقابل التنازل عن جزء من قيمة الورقة التجارية التي لم يحن تاريخ استحقاقها بعد. إذ يقوم البنك التجاري بتقديم قيمة الورقة إلى الزبون مقابل حصوله على عمولة والمتمثلة في سعر الخصم، ويحتفظ بالورقة التجارية حتى موعد استحقاقها كما يستطيع إذا ما احتاج إلى سيولة أن يقوم بإعادة خصم بعضها لدى البنك المركزي مقابل سعر إعادة خصم أقل من سعر الخصم الذي حصل عليه من العملاء<sup>1</sup>.

## 3.2.4.2 القروض

تمثل القروض الاستخدام الأساسي لأصول معظم البنوك، وهي التي تولد أكبر قدر ممكن من الدخل قبل المصروفات والضرائب، وهي أيضاً تحمل أكبر قدر من المخاطرة، فهي غير سائلة إلى حد كبير، ويقوم البنك بالتفاوض على شروط القرض مع كل مقترض، والذي يتنوع حسب استخدام حصيلة القرض ومصدر إعادة السداد ونوع الضمان، كما تتنوع تواريخ الاستحقاق ما بين القروض تحت الطلب إلى رهونات المنازل والتي تستهلك على مدار 30 عاماً، كذلك فإن معدل الفائدة بالسوق. كذلك فإن القرض الأصلي يمكن رده على أقساط أو يمكن رده دفعة واحدة<sup>2</sup>.

## 4.2.4.2 الاستثمارات في الأوراق المالية

وتتكون من أصول يتم الاحتفاظ بها للحصول على الفائدة من ناحية وتلبية احتياجات السيولة من ناحية أخرى، والسمة الأساسية هنا هي أنه بينما تحقق الأوراق المالية فائدة للبنك فإن التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات تكون منخفضة جداً وتركز البنوك عند شرائها للأوراق المالية على الأدوات ذات الجودة العالية، لذلك تقل الأخطاء في هذا المجال. وحينما ينخفض سعر الفائدة في الأوراق المالية تحقق عوائد كبيرة تفوق تكلفة الإقراض.

لذلك نجد إقبال البنوك التجارية في استثمار جزء من مواردها في شراء الأوراق المالية من أسهم وسندات نظراً لما تدره من دخل مرتفع، وتعتبر هذه الأوراق أقل سيولة من الأوراق التجارية القابلة للخصم والأوراق الحكومية قصيرة الأجل. وقد يتطلب من أصحابها الانتظار حتى تاريخ الاستحقاق إلا أن العائد عليها يكون كبيراً<sup>3</sup>.

## 5.2.4.2 الأصول الثابتة

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص. 256.

<sup>2</sup> - باري سيجل، "النقود والبنوك والاقتصاد (وجهة نظر النقديين)، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1987، ص. 130.

<sup>3</sup> - أنور إسماعيل الهواري، مرجع سبق ذكره، ص. 158.



## التجارية

هذه الأصول وإن كانت عقيمة في حد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورية لقيام البنك بوظائفه كالمباني التي يمارس فيها البنك نشاطه والأدوات والمعدات التي يستخدمها والتي تعتبر من الأصول الثابتة. كذلك هناك بعض الأصول الأخرى والتي تتمثل في مخازن البنك وشؤونه التي يحتفظ فيها ببعض أنواع الضمانات العينية التي تكون بحوزته<sup>1</sup>.

## 3.4.2 الهيكل التنظيمي للبنك التجاري

يظهر الشكل السابق مجلس الإدارة على قمة الهيكل التنظيمي والملاك هم أصحاب الحق في اختيار اعتماد مجلس الإدارة، كما أن من حقهم التصويت بالنسبة للموضوعات التي تؤثر على التنظيم ككل، ويقوم مجلس الإدارة بوضع السياسات الخاصة بالبنك، كما يحدد الأدوات المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسات وأيضا يراقب أدائها.

أما المدير التنفيذي فيفوض إليه السلطة من رئيس مجلس الإدارة للرقابة على عمليات البنك التي تتم من خلال الإدارات المختلفة، وتتضمن كل إدارة عدد من الأقسام التي تتولى مهام ووظائف هذه الإدارة، وتتمثل الإدارات الرئيسية للبنك في أربع إدارات: إدارة القروض والائتمان، إدارة التمويل، وإدارة العمليات، وإدارة الأموال المؤتمن عليها من الغير، حيث تركز الإدارتين الأولى والثانية على مصادر واستخدامات الأموال في البنوك، أما الإدارة الثالثة والرابعة فتختصان في إدارة شؤون البنك والإدارات الداخلية للموارد البشرية والأموال المؤتمن عليها لدى البنك. وفي ما يلي عرض لهذه الإدارات الأربعة والأقسام التي تحتوي عليها كل منهم<sup>2</sup>:

**أولاً: إدارة القروض:** تركز هذه الإدارة أساساً على تقديم الأنواع المختلفة من القروض وبالنسبة للبنوك الكبيرة الحجم لا يكون هناك قسم واحد للقروض وإنما يكون هناك قسم لكل نوع من أنواع القروض، فمثلاً قد يكون هناك قسم للقروض التي تقدم للشركات الكبيرة، أو قسم للقروض التي تقدم لأصحاب الخدمات المهنية المختلفة، وقسم لقروض المؤسسات المالية، كما أن هناك أقساماً للبنوك الكبيرة الحجم لكل من القروض الاستهلاكية للعملاء، وكذلك قسم التأجير وبالنسبة للبنوك التي يكون لها تعاملات خارجية فيكون لديها قسم القروض الأجنبية أو الحسابات الخارجية.

**الثاني: إدارة التمويل:** مهمة هذه الإدارة هي الحصول على الأموال التي يستخدمها قسم القروض والائتمان في تقديم القروض ومعظم الأموال التي يتم الحصول عليها من خلال قيم الودائع بأنواعها المختلفة بالإضافة إلى قسم البنوك الأخرى المتعاملة مع البنك، كما تشمل هذه الإدارة على قسم الاستثمار الذي يختص بالاتجار في الأوراق المالية، وكذلك قسم التخطيط والتسويق والذي تقع عليه مهمة تسويق الخدمات المالية بالإضافة إلى تطوير هذه الخدمات وتطوير خدمات جديدة من أجل النمو والتوسع في المستقبل، وأخيراً قسم الوقاية والمحاسبة المالية يتولى مراقبة السجلات المالية للبنك والتأكد من سلامة العمليات المحاسبية بالنسبة للتدفق النقدي الداخل أو الخارج.

<sup>1</sup> - السيد متولي عبد القادر، "اقتصاديات النقود والبنوك"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.65.

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي، عبد السلام أبو قحف، "مرجع سبق ذكره"، ص. 118-120.

## التجارية

ثالثاً: إدارة العمليات: تتولى هذه الإدارة شؤون البنك والتسهيلات المالية التي يملكها أو يستخدمها في عملياته اليومية مثل قسم حفظ السجلات وإجراء التسجيل الخاص لكل من الإيداعات أو المسحوبات وكذلك قسم شؤون المالية والذي يختص بحفظ سجلات العاملين وبرنامج تدريبهم، كما تشمل هذه الإدارة على قسم الصرافة سواء صرافة آلية أو بشرية وكذلك قسم الأمن وذلك للحفاظ على أموال ومتطلبات السيولة اليومية سواء للأفراد أو منشآت الأعمال.

رابعاً: إدارة الأموال المؤتمن عليها لدى البنك: مهمة هذه الإدارة هي تقديم العديد من الخدمات الائتمانية سواء للأفراد أو منشآت الأعمال. ومن أمثلة هذه الخدمات الأقسام التي تتولى إدارة أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالبنك نفسه أو منشآت الأعمال، وكذلك القسم الذي يتولى إدارة شؤون الأملاك العينية المملوكة للعملاء، بالإضافة إلى القسم الخاص بتقديم خدمة الاتجار بالأوراق المالية لصالح العملاء، وتقديم النصائح والخدمات التسويقية لهم.

## 4.4.2 أهم التحديات التي تواجه البنوك التجارية

تواجه البنوك التجارية العديد من التحديات، وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

## 1.4.4.2 المنافسة المحلية والعالمية

تتعرض البنوك التجارية بالوقت الحاضر إلى أنواع عديدة من المنافسة يمكن إيجازها بالأنواع الثلاثة الآتية:

➤ زيادة المنافسة بين البنوك التجارية؛

➤ زيادة المنافسة مع المؤسسات المالية الأخرى؛

➤ زيادة المنافسة في الأسواق المالية لتقديم الخدمات البنكية.

فقد تزايدت بالأونة الأخيرة منافسة من مؤسسات مالية و غير مالية وطنية مثل شركات التأمين، شركات الاستثمار المالي، التأمينات الاجتماعية، المؤسسات الصناعية. فعلى سبيل المثال ظهرت في منتصف التسعينات قوانين في كثير من الدول ومنها الولايات المتحدة تسمح للشركات الصناعية بتقديم الخدمات المالية أو شراء أو تملك البنوك التجارية، فعلى سبيل المثال سمح القانون لشركة (General.Motors.GM) لصناعة السيارات ومن خلال إحدى شركاتها التابعة وهي (GMAC Financial Services) والتي تعتبر الذراع المالي للشركة الأم بتوفير القروض وتقديم التسهيلات الائتمانية لزبائن الشركة الذين يرغبون بشراء سيارات جديدة من GM كما أن شركات التأمين أصبحت تنافس البنوك التجارية على تحصيل الأقساط وبالتالي أثرت على دخل المواطنين والمودعين المخصص للإيداع، ومن ناحية أخرى، شكلت الصناديق التعاونية و وحدات الاستثمار التابعة لبعض المؤسسات المالية البسيطة منافسا قويا للبنوك التجارية من خلال التأثير على الدخل القابل للدخار.

## التجارية

تحدي من مؤسسات مالية عالمية، فقد فرضت العولمة وضعا جديداً على التجارة العالمية بحيث فتحت الأسواق والاقتصاديات المختلفة حول العالم أبوابها لدخول رؤوس الأموال والبنوك التجارية، والتي يمتلك بعضها اعترافاً دولياً وتمتلك موجودات هائلة فضلاً عن الخبرات المتراكمة لسنوات من العمل البنكي الناجح، في مقابل بنوك محلية معظمها لا تمتلك مقومات المنافسة العالمية، من حيث انخفاض تدرجها من قبل مؤسسات التدرج العالمية مثل ستاندرد أند، فضلاً عن انخفاض مؤشرات كفاية رأس المال وقلة عدد فروعها الخارجية وضعف برامجها الترويجية التسويقي العالمية.

## 2.4.4.2 طبيعة وخصائص الخدمات البنكية

ذلك إن معظم الخدمات البنكية غير ملموسة وهذا يترتب عليه صعوبة تخزينها من جهة وعدم القدرة على الحكم على جودة الخدمة البنكية قبل شرائها مما يرفع من حالة التردد وعدم التأكد لدى الزبون وذلك بافتتاح الفروع بالقرب من مناطق الطلب عليها بالرغم من التطور التقني.

## 3.4.4.2 التطور (التقني) التكنولوجي

يعتبر التطور التكنولوجي أحد التحديات التي يجب أن تتعامل معها البنوك التجارية وتحول ذلك التحدي إلى فرص للنمو وتحقيق مركز تنافسي، فقد ظهرت بالأونة الأخيرة الكثير من الأنشطة والخدمات التي لم تكن موجودة خلال السنوات القليلة الماضية مثل الصيرفة عن بعد. إلا أن مواكبة هذه التطورات التكنولوجية وتوظيفها بشكل ناجح يعتبر من التحديات التي يجب أن تتعامل معها البنوك التجارية بشكل فاعل وكفؤ، حيث تحتاج إلى شراء وتشغيل العديد من الأجهزة الحاسوبية وتحديثها باستمرار وشراء أو تصميم الأنظمة للتعامل مع التقنية الجديدة.

## 4.4.4.2 تعقد حاجات ورغبات الزبائن وتنوعها

لم تعد حاجات ورغبات زبائن البنوك التجارية ثابتة، بل أصبح على البنوك التجارية أن تلبى حاجات ورغبات شرائح واسعة من الزبائن ممثلة بالأفراد والشركات سواء الهادفة للربح أم غير الهادفة للربح فضلاً عن احتياجات المؤسسات الحكومية للخدمات البنكية المختلفة، حيث فرضت العولمة أساليب واستراتيجيات للتجارة يتطلب معها البنوك أن تتكيف إجراءاتها وأساليبها بشكل ناجح لكي تتلاءم مع روح العصر.

## 5.4.4.2 زيادة تقلب أسعار الفائدة وأسعار الصرف الأجنبي ومخاطر الاستثمار

اتسمت أسواق المال المحلية والعالمية في السنوات القليلة الماضية بارتفاع معدلات التقلب سواء ما يتعلق منها بأسعار الفائدة أم أسعار الصرف الأجنبي، فعلى سبيل المثال، تراجعت قيمة الدولار الأمريكي أمام اليورو وفق ما يعادل 5,4% من قيمته في يوم واحد خلال عام 2007، في حين أن نسبة تراجع قيمة الدولار منذ بدء تداول عملة اليورو وعام 1999 حتى عام 2007 ما يعادل 5% أما بالنسبة إلى تقلب أسعار الفائدة فقد عمدت معظم البنوك المركزية حول العالم بتخفيض أسعار الفائدة السائدة وبنسب غير مسبوقه بلغت أحيانا أكثر من 60% من أجل حث البنوك التجارية على دعم الاقتصاد والتخلص من حالة الكساد بعد الأزمة المالية العالمية التي يسبق لها مثل سوى

## التجارية

ما حدث بالكساد الكبير بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1929. أما بالنسبة إلى مخاطر الاستثمار فأصبح من المعتاد أن تسجل مؤشرات أسواق المال المحلية أو العالمية انخفاضاً أو ارتفاعاً يتراوح بين 3% إلى 5% يومياً، وعند تتبع مؤشرات السوق المحلي نجده أحياناً يفقد تقريباً 50% من قيمته السوقية خلال فترة 6 شهور متتالية. ومن الطبيعي أن تتأثر البنوك التجارية بهذه التقلبات، ذلك أن جزء من محفظتها الاستثمارية موزعة بمحافظ في الأسواق المالية.

**6.4.4.2 بسبب الإرهاب العالمي فإن البنوك بحاجة أن تثبت أنها غير متورطة في:**

♣ غسيل الأموال من تجارة المخدرات، الأسلحة، الرقيق الأبيض والتجارة المحرمة؛

♣ أنها لا تدير حسابات للجماعات الإرهابية أو لجمعيات ينظر البعض على أنها إرهابية.

**7.4.4.2 الصيرفة عن بعد**

ويقصد بها تقديم الخدمة البنكية من أماكن بعيدة من خلال شبكة المعلومات العالمية، وكذلك التحويل الإلكتروني للأموال الذي يقصد به تحويل الأموال إلى أي مكان بالعالم مستخدمين تكنولوجيا الاتصالات وشبكات الفروع والمكاتب المراسلة.

**5.2 خلاصة الفصل الثاني**

لقد عرفت البنوك التجارية تطوراً هاماً في نشاطها البنكي فلم تقتصر خدماتها على تلك العمليات التقليدية، بل طورت خدماتها وعملياتها المختلفة بالارتباط والتطور التكنولوجي المعاصر، فأصبحت تعمل على مساندة الثورة

التجارية

العلمية والتقنية، عن طريق استغلال منجزات التطور العلمي والتكنولوجي في تطوير خدمات البنوك وإيصالها ما أمكن إلى متعاملها من عملاء ومنظمات أعمال على وجه التحديد.

# الفصل الثالث

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك

## التجارية

1.3 تمهيد.

2.3 مدخل إلى المنافسة والقدرة التنافسية للبنوك التجارية.

3.3 الإطار النظري للميزة التنافسية في البنوك التجارية.

4.3 سبل تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5.3 خلاصة الفصل الثالث.



### 1.3 تمهيد

مما لا شك فيه أن الساحة الاقتصادية تعرف منافسة واسعة، تعددت حدودها لتصبح منافسة عالمية، وهذا بغرض الحصول على مكانة مرموقة في مختلف المجالات.

وحتى تكون لهذه المنافسة قوة واستمرارية لا بد من توافر أساليب تدرس ما يعرف بالميزة التنافسية، والأهمية الناتجة عنها، وكيفية استخدامها بطريقة إستراتيجية تجذب العام والخاص، ومع اشتداد التنافس الذي أصبح عالميا بات لا بد من إيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من المصدر الداخلي للبنك. من هنا يظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تشكل عنصرا حساسا لأي تغيير ضئيل يحصل داخل البنك، والذي يلزم أن يكون متميزا بالتطور حتى يكون البنك في موضع ملائم لأي منافسة خارجية.

وعليه سنتطرق في فصلنا هذا إلى دراسة المحاور التالية:

👉 مدخل إلى المنافسة والقدرة التنافسية للبنوك التجارية؛

👉 الإطار النظري للميزة التنافسية في البنوك التجارية؛

👉 سبل تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.



### 2.3 مدخل إلى المنافسة والقدرة التنافسية للبنوك التجارية

من الملاحظ أن مصطلح المنافسة قديم قدم التاريخ الإنساني، فالمنافسة تعد من سنن الفطرة الكونية للبشر، غايتها التفوق في مجالات الأعمال، وقد لازمت المنافسة -والقدرة التنافسية- النشاط الاقتصادي خاصة، حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه.

#### 1.2.3 لمحة عن المنافسة

سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى المنافسة وأهم تقسيماتها على النحو الآتي:

#### 1.1.2.3 مفهوم المنافسة

تعددت التعاريف لمصطلح المنافسة حسب وجهات النظر المختلفة والمراحل المعتمدة في التحليل، لذا ارتأينا عرضاً لبعض التعاريف -على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو الآتي:

- **تعريف 01: تعريف المنافسة لغة:** "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق والمنافسة حيث تقابل التنافس. ويقال (نفس) الشيء صار مرغوباً و (نافس) في الشيء (منافسة) إذا رغب فيه على وجه المباراة"<sup>1</sup>.
  - **تعريف 02: تعريف المنافسة في الشريعة الإسلامية:** "جاء في القرآن الكريم أن الله -سبحانه وتعالى- حث على التنافس في عمل الخير في قوله تعالى: +خِتَامُهُ مِسْكٌ<sup>2</sup> وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ\_ [سورة المطففين، الآية 26] أي فليرغب الراغبون وليتسابق المتسابقون إلى طاعة الله سبحانه وتعالى"<sup>2</sup>.
  - **تعريف 03: يقصد بالمنافسة:** "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع والولاء السلعي وغيرها"<sup>3</sup>.
- بناءً على ما سبق، يمكننا القول أن المنافسة هي تجمع لعدد من المؤسسات تنشط في نفس القطاع، وتقوم بالتنافس من أجل إنتاج وبيع وتسويق منتجات متماثلة أو بديلة. والهدف من هذا التصرف هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق.

<sup>1</sup> - معين فندي الشناق، "الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة في ضوء قوانين المنافسة والاتفاقيات الدولية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص.24، 25.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.25.

<sup>3</sup> - علي السلعي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص.101.

### 2.1.2.3 أسباب المنافسة

ترجع الأسباب التي جعلت المنافسة الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها<sup>1</sup>:

- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الغات ومنظمة التجارة العالمية؛
- ✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- ✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة.

### 3.1.2.3 أهم تقسيمات المنافسة

يتميز العديد من الباحثين الاقتصاديين في العديد من الأدبيات بين عدة أصناف من المنافسة أهمها:

أولاً: المنافسة بالنسبة لدنيا الأعمال: يمكن القول أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال<sup>2</sup>:

- أ- المنافسة المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات.
- ب- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، والموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالخدمات الأولية وغيرها، والموارد البشرية.

ثانياً: حسب هيكل السوق: وينقسم إلى<sup>3</sup>:

- أ- المنافسة الكاملة: وتتميز بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين، والسلعة والخدمة متماثلة تماماً وحرية دخول عوامل الإنتاج المكفولة تماماً في أي قطاع.
- ب- المنافسة الاحتكارية: وتتميز بوجود عدد كبير نسبياً من المشترين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر متشابهة غير متماثلة.

ج- احتكار القلة: وتعني سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع التي تتمثل فيه.

د- الاحتكار الكامل: ويعني وجود منتج أو موزع وحيد في الصناعة أو التوزيع.

<sup>1</sup> - محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص. 139، 140.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية طبع نشر توزع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص. 25.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية، المملكة المتحدة، 2001، ص. 104.

ثالثاً: حسب السعر: حسب هذا النوع تنقسم إلى<sup>1</sup>:

- أ- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها إتباع أسلوب (Loss Leader) في قطاع التجزئة والبيع بالخصم، وتعتبر حرب الأسعار شكلاً متطرفاً من هذا النوع من المنافسة.
- ب- المنافسة غير السعرية: وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر (المنتج أو الخدمة، التوزيع، الترويج).

رابعاً: حسب ما يتم التنافس عليه: تتمثل في<sup>2</sup>:

- أ- منافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات: يكون التنافس بين السلع والخدمات المتشابهة.
- ب- المنافسة فيما بين المنظمات: وهنا تكون المنافسة بين منظمة وأخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.
- ج- منافسة شاملة: وتعني أن هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

### 2.2.3 مفهوم المنافسة البنكية، أنواعها وأدواتها

تعتبر المنافسة البنكية أحد العوامل المحددة للمحيط الذي يحاول من خلالها مختلف المؤسسات البنكية إثبات وتطوير تواجدها عن طريق التأقلم مع تعقد معطياته. وهذا ما جعل النظريات الاقتصادية تهتم بشكل كبير بموضوع المنافسة البنكية بهدف إعطاء مفهوم واضح وشامل لها وتحديد لأهم أنواعها وأدواتها في القطاع البنكي.

### 1.2.2.3 مفهوم المنافسة البنكية

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى تعريف المنافسة البنكية وأهم شروطها.

أولاً: تعريف المنافسة البنكية: هناك العديد من التعاريف التي مست موضوع المنافسة البنكية حيث عرفت على أنها:

- **تعريف 01:** القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا بغية تلبية حاجات الزبائن وبشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى<sup>3</sup>.
- **تعريف 02:** تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة لها، بهدف التسابق للحصول أكبر حصة من السوق البنكي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها

<sup>1</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ، ص.104.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص.104.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، "إدارة التحديات الاستراتيجية في البنوك"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.273.

وذلك من خلال عدة وسائل كتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية، تحسين جودة المنتجات وحسن معاملة العملاء... الخ<sup>1</sup>.

بمعنى آخر فإن المنافسة البنكية تعبر أساسا عن الإجراء الذي تسعى من خلاله كل مؤسسة بنكية إلى التأقلم مع التطورات الدائمة على مستوى السوق، من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين والاستجابة لطلباتهم المعقدة والمتغيرة باستمرار.

ثانيا: شروط المنافسة البنكية: لكي تتحقق المنافسة في السوق بين البنوك وبين المؤسسات المالية الأخرى، فإنه يجب توفر عدة شروط أهمها<sup>2</sup>:

أ- وجود عدد كبير من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى: حيث يتحقق هذا الشرط من خلال تعدد البائعين (البنوك) على مستوى سوق معين، لنفس الخدمة، فقد يكون إنتاج أي مؤسسة بنكية في نظر المشتريين معوضا تماما لإنتاج باقي المؤسسات الأخرى، وحتى يتمكن البنك من تحقيق أقصى الأرباح، يتطلب الأمر إعادة النظر في الحملات الدعائية أو مساعي البيع الأخرى التي يقوم بترويجها في السوق. يساعد هذا التعدد في خلق جو تنافسي في المؤسسات للحصول على الحصة السوقية.

ب- الحرية الاقتصادية: وتعتبر عن إعطاء الفرصة لممارسة الحريات الاقتصادية، سواء من حيث اتخاذ القرارات والسياسات الائتمانية للبنوك، أو من حيث تحديد معدلات الفائدة أو الأرباح، ويشترط أن تمارس بصفة شرعية وغير منافية للقانون، من خلال فتح المجال للحريات الفردية والخواص للمشاركة في مختلف الممارسات الاقتصادية دون تمييز أو تدخل للعمولة في اتخاذ القرارات إلا في حدود الرقابة والتوجيه في ميكانيزمية السوق.

ج- وجود هدف اقتصادي مشترك: تعرف المؤسسات بأنها عبارة عن وحدات اقتصادية تهتم بالإنتاج، أو أداء الخدمات، بهدف تحقيق أقصى الأرباح، فالأرباح تمثل الإيرادات التي تحمل عليها المؤسسة (البنك) مطروحا منها التكاليف التي تتحملها. ويكون هذا الهدف محققا، إذا تشابهت المؤسسات في إنتاج السلعة أو تأدية الخدمة نفسها. حيث يؤدي هذا التشابه حتما إلى التنافس من أجل بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات أو تأدية أكبر قدر ممكن من الخدمات، من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن الهامين، وبالتالي الحصول على مكانة اقتصادية في السوق والمحافظة عليها.

د- كفاءة الموارد المالية: ويكمن النشاط الأساسي للبنك في كيفية جعل موارده المالية أكثر كفاءة من البنوك الأخرى، من خلال محاولة استغلالها بطريقة عقلانية، لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها في ظل الإمكانيات المتوفرة.

<sup>1</sup> - محسن زبيدة "المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري"، ورقة بحث مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، جامعة بشار، 24-25 أفريل، 2006، ص. 2.

<sup>2</sup> - رابع عرابة، "التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق -حالة القرض الشعبي الجزائري"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص. 127، 128.

هـ- الدعاية والإعلان: يعتمد البنك في تقديمه للخدمات على قاعدة عريضة من المتعاملين معه، ومما لاشك فيه أن تداول اسم البنك بين عدد كبير من الأفراد سواء كانوا متعاملين أو غيرهم، يحمل إعلانا غير مباشر عن البنك، خاصة ما ارتبط هذا الاسم بتقديم خدمة نافعة، وغالبا ما تكون نتيجة ميول متعاملين جدد يرغبون في الانتفاع من هذه الخدمات. هذا الإعلان يساهم بصفة فعالة في تحسين سمعة البنك للاستمرار في إقبال الزبائن نحوه، وهذا الدوام مرتبط بسمعة وشهرة البنك.

### 2.2.2.3 أنواع المنافسة البنكية

لقد اشتدت المنافسة البنكية في فترة الثمانينات والتسعينات، حيث ظهرت المشتقات البنكية والمالية وبدأت شركات الاستثمار في منافسة البنوك على المستوى الدولي. كما حلت أسواق رأس المال والشركات العاملة بها كمنافس رئيسي للبنوك. ومارست أيضا الشركات التجارية أعمال الائتمان، وفيما يلي أنواع المنافسة البنكية<sup>1</sup>:

أ- المنافسة ما بين المؤسسات البنكية: وهي المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها، سواء يتعلق بالسوق المصرفية المحلية أو سوق البنوك العالمية، وهي تعتمد أساسا على المنافسة من أجل التوسيع وكسب أكبر عدد من العملاء.

ب- المنافسة بين المؤسسات المالية البنكية وغير البنكية: إن درجة التهديد التنافسي من قبل الداخلين الجدد في سوق الخدمات المالية تتزايد بصورة كبيرة، مما سوف يسبب الكثير من الصعوبات والارتباك. حيث يلاحظ أنه في العديد من دول العالم أن دخول كل من شركات التأمين وشركات الأوراق المالية، والوسطاء الماليين الآخرين سوف يؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية وذلك من خلال قيامها بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات وثيقة الصلة بأعمال البنوك. ونتيجة لتلك المنافسة المتزايدة فإنه على البنوك أن تكيف نفسها بمنهج وأسلوب أكثر ملائمة لتسويق وبيع الخدمات.

ج- المنافسة بين المؤسسات البنكية غير المالية: بالإضافة إلى قيام العديد من المؤسسات غير المالية البنكية بتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات وثيقة الصلة بالبنوك، فقد بدأت العديد من المؤسسات غير المالية بالدول الصناعية المتقدمة في دخول أسواق الأعمال البنكية.

<sup>1</sup> - أحلام بوعبدلي، "البنوك التجارية المنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الثاني حول "تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر، نوفمبر 2007، ص 51-52.

### 3.2.2.3 أدوات المنافسة البنكية

إن الهدف الأساسي الذي تتنافس من أجله البنوك التجارية فيما بينها، هو جذب وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، سواء كان هؤلاء العملاء من أصحاب الودائع (المدخرين أو المودعين)، أو طالبي القروض (المستثمرين). ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تستعمل البنوك مجموعة من الأدوات والوسائل التي يتم من خلالها التنافس، يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

أولاً: رأس المال: يعتبر رأس المال بالنسبة للبنك مؤشراً لمدى المتانة المالية للبنك، ودرع واقٍ للمودعين من مخاطر سوء الإدارة والتوظيف، كلما كان رأس مال البنك كبيراً كلما زادت ثقة الجمهور والعملاء في هذا البنك، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه، لذلك تتنافس البنوك على زيادة نسب رؤوس أموالها من أجل كسب ثقة العملاء.

ثانياً: السعر: في المجال البنكي تظهر المنافسة عن طريق السعر فيما يلي<sup>2</sup>:

• أسعار الفائدة على الودائع: بحيث تتنافس هذه البنوك على رفع هذه الأسعار من إغراء جمهور المدخرين بإيداع أموالهم لديها؛

• أسعار الفائدة على القروض: ويكون التنافس هنا بتخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من أجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض؛

• تخفيض العملات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية.

إلا ما يلاحظ على المنافسة عن طريق السعر كونها محدودة نوعاً ما، وهذا يرجع إلى مجموعة القواعد واللوائح التي تمنعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصوى لأسعار الفائدة، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة الهدامة، وهذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار (زيادة أو نقصان).

ثالثاً: استعمال التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في تحسين حصة السوق بالنسبة للمؤسسات البنكية. فكلما نجح البنك في إدخال وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء، والسهولة في المعاملات وبالتالي جذب المزيد من العملاء.

كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضاً من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصراً آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

رابعاً: تسويق الخدمات: يعتبر تسويق الخدمة البنكية وإيصالها للعملاء بأسهل السبل وأحسنها، أداة أخرى تتنافس حولها البنوك التجارية، بحيث يساهم التسويق الفعال للخدمات البنكية -بشكل كبير- في جذب انتباه العملاء وإثارة ميولهم ورغباتهم.

<sup>1</sup> - "المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري"، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة ورقلة، ص 4-6.

- [www.elbassair.net/.../maktaba/.../seminaire/.../45](http://www.elbassair.net/.../maktaba/.../seminaire/.../45) (consulté le 20/03/2015).

<sup>2</sup> - تيسير العجاردة، "التسويق المصرفي"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 281.

ويشمل التسويق البنكي الترويج للخدمة وتوزيعها أو تصريفها، فالتررويج يكمن في التعريف بالخدمة المقدمة ومزاياها وقدرتها على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم، ويتم ذلك باستخدام مختلف وسائل الإعلان (مثل الملصقات الإشهارية) والإعلام (الجرائد، الومضات الإشهارية في الإذاعة والتلفزة...الخ).

وفيما يخص توزيع الخدمات البنكية فهو يعتمد على الانتشار الجغرافي لفروع البنك ومدى ملاءمة مواقعها وقربها من العميل، بحيث تتجلى المنافسة في هذا المجال في التنافس على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع، وانتشارها بشكل واسع، بالإضافة إلى التنافس على اختيار أحسن المواقع لهذه الفروع وأنسبها للعميل، وكذا تقديم الخدمات في أطول وأنسب الفترات.

**خامسا: حسن المعاملة:** تلعب الناحية الفنية (البيكولوجية) دورا كبيرا في جذب العملاء، وحملهم على الإقبال للتعامل مع بنك معين، ويتوقف ذلك على مدى قدرة العاملين في البنك على حسن معاملة هؤلاء العملاء، وحسن استقبالهم والتشاور معهم بحيث يمنح ذلك العملاء الإحساس بالراحة والثقة والأمان. ولذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك، ومن ذلك:

❖ تجهيز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة:

❖ حسن الاستقبال والبشاشة واحترام المتعاملين (العملاء):

❖ توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء:

❖ مرافقة البنك لعملائه، والوقوف معهم في الأوقات الصعبة.

### 3.2.3 مفهوم ومداخل تطوير القدرة التنافسية للبنوك التجارية

أخذ موضوع التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق في عالم أصبح يتسم بزيادة نسبة التبادل في المنتجات والخدمات البنكية، وسنحاول فيما يأتي التعرف على مفهوم القدرة التنافسية وأهم مداخل تطويرها.

#### 1.3.2.3 مفهوم القدرة التنافسية للبنك

مما لا شك فيه أن مفهوم القدرة التنافسية لازال يخضع لمناظرات العديد من الباحثين والأكاديميين المختصين، فهناك العديد من التعاريف نذكر منها -على سبيل المثال لا حصر- ما يلي:

● **تعريف 01:** تعرف القدرة التنافسية حسب المنتدى الاقتصادي على أنها:

"القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"<sup>1</sup>. بمعنى قدرة البنك على المحافظة على حصته السوقية وزيادتها عبر الزمن.

<sup>1</sup> - عبد الكريم كاي، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسين العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2013، ص.121.

- **تعريف 02:** يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها: "تمثل في الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم"<sup>1</sup>.
  - **تعريف 03:** تعرف على أنها أيضا "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارات والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"<sup>2</sup>.
- بناء على ما تقدم، يمكن تعريف القدرة التنافسية للبنك على أنها: "الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق البنكية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه".
- بمعنى أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق البنكية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.
- وتجدر الإشارة هنا، أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين<sup>3</sup>:

أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/ أو السعر و/ أو توقيت التسليم و/ أو خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة على العملاء تربي وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

وبناء على ما سبق يمكن أن نخلص القول التنافسية للبنك، هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وبناء على ما سبق، يمكن عرض أهم متطلبات القدرة التنافسية للبنك من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - عازب الشيخ أحمد، غربي العيد، "دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق إدارة الجودة الشاملة"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة الوادي، يومي 05-06 ماي 2013، ص.14.

<sup>2</sup> - علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص.101.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرون (مدخل إنتاجي)"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص.15.



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

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة التنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية	1- قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصال الفعال، ورصيد المعرفة المتاح من عناصر نظم الأعمال ومتغيرات السوق.
	2- قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمتفتح على البيئة.
	3- قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متطورة.
	4- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متطورة.
	5- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والراغبة في المشاركة.
	6- قدرة تمويلية: الموارد المالية والمادية المباشرة.
	7- قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.

المصدر: أحمد التوني، "الاندماج المصرفي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص.142.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك تنوع إلى قدرات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية، تسويقية، بشرية، تمويلية وأخيرا قيادية، حيث تؤدي هذه القدرات كلها إلى تحقيق التميز على المنافسين وبالتالي تحقق ميزة تنافسية مستمرة تؤدي إلى تحسين وتعزيز مركزه التنافسي في السوق البنكية.

### 2.3.2.3 مداخل تنمية وتطوير القدرة التنافسية في البنك

للقدرة التنافسية شقين أساسيين<sup>1</sup>:

☞ الأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، واستحداث أساليب إنتاج متطورة، وتوفير منتجات جديدة، تحقيق معدلات زيادة الإنتاجية؛

☞ أما الثاني فهو القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لرغباتهم وتحقيق ولاءهم. ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن بن عنتر، "المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 20، جوان 2009، ص.36.

وبالتالي فإن تطوير القدرة التنافسية في البنك يتم إما من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير.

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

لتحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار. سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات البنكية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

▲ تقديم خدمات بنكية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون؛

▲ تقديم الخدمات البنكية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.

لضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

ثانياً: مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والمتميزة دائماً، وتتمثل تلك القدرات في<sup>2</sup>:

للمرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أنّ مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورته لدى المستهلك وتعزز ولائته لمنتجاتها.

لإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً على ميزة البنك التنافسية.

للمرونة: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت. إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

<sup>1</sup> - عبد القادر بريس، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص ص. 273، 274.

<sup>2</sup> - آسيا محجوب، "البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة - حالة البنوك الجزائرية"، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص استراتيجيات مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2011، ص ص. 85-

➤ اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة البنكية؛

➤ تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات؛

➤ تخفيض زمن الدورة للتعامل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

للجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

### 3.3 الإطار النظري للميزة التنافسية في البنوك التجارية

تعتمد المؤسسات وبمختلف نشاطاتها سواء خدماتية، صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع وذلك بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح، لذلك سنتطرق إلى ماهية الميزة التنافسية، ثم إلى محددات وأبعاد الميزة التنافسية وفي الأخير نرى سبل تحقيقها.

#### 1.3.3 ماهية الميزة التنافسية للبنك

تتفوق المؤسسات على غيرها من المنافسين من خلال تميزها بعنصر أو عدة عناصر غير قابلة للتقليد والمجازاة، وهذا لتضمن مكانتها واستمرار نموها.

#### 1.1.3.3 نشأة ومفهوم الميزة التنافسية للبنك

أولاً: نشأة الميزة التنافسية للبنك: إن الميزة التنافسية (Avantage Concurrentiel) تنتج أساساً عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها للعملاء وإقناعهم بها، ولهذا فقد أصبح مفهومها يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، فبعد ظهور الإستراتيجية في مجال الأعمال خلال الخمسينات، (وتوسع مفهومها من خلال تحليل SWOT)، وظهر ما يعرف بالميزة النسبية في الستينات، والتغيير في الظروف البيئية العالمية في السبعينيات، من خلال النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم، ظهرت أخيراً فكرة الميزة التنافسية أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات.

وانطلاقاً من الثمانينات، بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية، فظهر كتب ميشال بورتر (M.Porter)<sup>(\*)</sup> (في السنوات 1980-1985 وغيرها) غير تاريخ الأعمال والمنافسة، بحيث أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها<sup>1</sup>.

(\*) - ميشال بورتر (Michael Porter) : وُلد الأميركي ميشال في مايو 23، 1947 ب أن آربور، ميشيغان بروفيسور جامعة بيتشوب في مدرسة هارفارد للأعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال استراتيجية الشركات وتنافسية الدول والمناطق. يعتبر أول من أصدر كتاب التنافسية الاستراتيجية (1980)، الذي كتبه في الثلاثينات من العمر. هذا الكتاب، الذي تم نشره بتسعة عشر لغة وأعيد طبعه لما يقرب من ستين مرة، هو بمثابة دليل الاختيار الاستراتيجي للمديرين في جميع أنحاء العالم.

<sup>1</sup> - فرحات غول، "الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية"، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد الثاني عشر، فيفري 2009، ص ص.94.93.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية للبنك: تعددت التعاريف لمصطلح الميزة التنافسية حسب الباحثين والمختصين فيها، ويمكن عرض بعض من هذه التعاريف -على سبيل المثال لا الحصر- وهذا على النحو الآتي:

- **تعريف 01:** وعليه يرى (بورتر) بأن: "الميزة التنافسية تختص فقط بالمؤسسة، تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائتها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>1</sup>.
- **تعريف 02:** كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نشر الموارد"<sup>2</sup>. ومن خلال ذلك فالميزة التنافسية تتحقق عن طريق القدرات، حيث تم اعتبارها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المؤسسة.
- **تعريف 03:** ويُنظر إليها كذلك على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>3</sup>.
- **تعريف 04:** كما يُشار إليها بأنها: "شيء يميز المؤسسة تميزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>4</sup>.

بمعنى أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص النسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق لها قدر كبير من المنافع وتمكنها -في نفس الوقت- من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع للعملاء.

مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما<sup>5</sup>:

- ✓ إنتاج قيم ومنافع للربائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون؛
- ✓ تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة والمنافسين.

طبعاً مع الإشارة إلى أن هناك تكامل بين الأمرين، إذ أن التميز عن المنافسين هو مصدر القيمة والمنافع الأعلى للربائن، وبالتالي فإن رضا الربائن يحقق للمؤسسة أرباح وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق مزيداً من التميز والاختلاف عن المنافسين.

<sup>1</sup> -Michael Porter, "L'Avantage concurrentiel", traduit de l'américain par : Philippe de lanergne, Dunod, Paris, 1999, PP.7,8.

<sup>2</sup> -علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.141.

<sup>3</sup> -مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.13.

<sup>4</sup> -محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص.80.

<sup>5</sup> -فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص.94.

أما فيما يخص الميزة التنافسية للبنك، فهي: "تُعبّر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف نلاحظ أن البنك ينتهج سبل وأساليب تمكنه من التفوق على منافسيه كتقديم خدمات بأقل التكاليف وبجودة عالية مقارنة بالبنوك الأخرى المنافسة. وعليه، كان من الضرورة بمكان عرض لأهم خصائص الميزة التنافسية كما يلي:

✍️ **خصائص الميزة التنافسية:** تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي<sup>2</sup>:

- ✓ نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تنتج مداخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
- ✓ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم قيمة ما تقدمه إليهم المنظمة؛
- ✓ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وفي نفس السياق، أكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية<sup>3</sup>:

♦ **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة.

♦ **ميزة الجودة العالية:** حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات بنكية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين ما يسمى بالميزة التنافسية الإستراتيجية والضرورة التنافسية، حيث يعبر عن الأولى عن استخدام تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين. أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليد المنافسين والحقاق بركهم، وهذا ما حدث في قطاع المصارف عندما استخدمت مكائن الصراف الآلي (ATM) (\*)، ففي بداية ظهورها أُعتبرت ميزة تنافسية، أما بعد أن

<sup>1</sup> - طه، طارق، "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص.117.

<sup>2</sup> - محمد عبد حسن الطائي، نعمة عباس خيضر الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية- منظور الميزة الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.155.

<sup>3</sup> - طه، طارق، مرجع سبق ذكره، ص.119.

(\*) - ATM: يسمى بالإنجليزية (Automated Teller Machines) وهو آلة يتم استخدامها من طرف العملاء، تستخدم تقنية اتصالات آمنة وعالية السرعة من أجل تسهيل التعامل بين مقدم الخدمة (البنوك) ومتلقي الخدمة (العملاء) وتلك الآلة تم تصميمها لاجراء كل المعاملات المالية الأخرى من أي مكان في العالم وبكل سهولة ويسر.

اتسع استخدامها أصبحت تعد ضرورة تنافسية بالنسبة لتلك البنوك التي استخدمتها في وقت لاحق من أجل أن تلحق بركب البنوك التي استخدمتها منذ ظهورها<sup>1</sup>.

### 2.1.3.3 شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون<sup>2</sup>:

➤ حاسمة: أن تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

➤ مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن؛

➤ ممكن الدفاع عنها: خصوصاً من تقليد المنافسين لها.

فتواجد هذه العوامل مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة صلابة، لأن كل شرط مقرون بالآخر. حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع. تمثل الميزة التنافسية مسعى تسعى المؤسسة البنكية لتحقيقه كما تعد الجودة كذلك، ولا بد أن هناك تأثير أو تأثير فيما بينهما إلى جانب أهداف مشتركة، تهدف المؤسسة البنكية إلى تحقيق من خلالهما.

### 3.1.3.3 أهمية الميزة التنافسية للبنك

تكمن هذه الأهمية فيما يلي<sup>3</sup>:

أولاً: التميز في جودة الخدمة البنكية المقدمة: تهدف جميع المنظمات البنكية إلى تحسين خدماتها لأن جودة الخدمة البنكية والمتمثلة في المنافع التي يحصل عليها المستفيد تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق، والتميز في تقديم الخدمة البنكية يمثل معياراً للنجاح في ذلك لكي يستطيع البنك الصمود في وجه المنافسة ضمن إطار التنافس الشديد بحيث يجب أن يقدم خدمة متميزة، وتعد الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فعالاً لذلك يسعى المسؤولون عن الخدمة البنكية إلى بلوغ ما وراء الجودة إلى مستوى التميز من خلال تدريب العاملين ليصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع العملاء وعلى تحقيق الرضا والقناعة لديه، كما يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة ومنح المكافأة وأن يكون العاملين كفريق واحد لأن المستفيد يشعر بالتميز من خلال ذلك لذا يجب على البنك أن يسعى إلى التميز من خلال مايلي<sup>4</sup>:

☞ أن يكون متفوقاً بحكم طبيعة عمله؛

☞ أن يكون منافساً في جودة هذه الأعمال وبدرجات متقدمة؛

<sup>1</sup> - حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.160.

<sup>2</sup> - معموري صونيا، الشيخ هجيرة، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحث ضمن المنتدى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09/08 نوفمبر، 2010، ص.13.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصمديعي، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.73.

<sup>4</sup> - محسن أحمد الخضري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.222.

☞ أن يكون حائزاً على أحدث المبتكرات التكنولوجية التي تطبقها البنوك في العالم؛

☞ أن يعمل على الوصول إلى تكنولوجيا بنكية أفضل وأرقى؛

☞ أن يسعى إلى نشر هذه التكنولوجيا بين البنوك ككل ومن خلال المجتمع البنكي في كافة أنحاء المجتمع

ككل.

ثانياً: المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية: ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-3): يوضح المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية

الخدمة	تكاليف الخدمة	ارتفاع مستوى الخدمة
1- تحصيل مستحقات المودع.	- تحمل البنك أكبر قدر ممكن من مصروفات التحصيل.	- سرعة تحصيل المستحقات.
2- سداد المطلوبات المستحقة على المودع.	- تحمل البنك بأكثر قدر ممكن من مصروفات سداد المطلوبات	- تقديم خدمات إضافية تتمثل في سداد
3- إدخال أنواع جديدة من الودائع البنكية.	- تخفيض الإقراض كلما أمكن بيع السلع المعروضة بأسعار رمزية.	بمقتضى فواتير وإمكانية السحب على المكشوف في حدود متفق عليها.
4- سرعة أداء الخدمة ذاتها.	- تخفيض العملة والمصروفات	- مدى القدرة على استحداث ودايع جديدة.
5- تمتع على العملاء	- انخفاض تكلفة الخدمة.	- إدخال الحاسب الالكتروني في العمليات البنكية والتوسع في استخدامه وكذا الاهتمام بالقوى العاملة.
6- مميزات تمنح للمودعين.	- تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة إلى أقل حد ممكن.	- اختيار المواقع الملائمة للمصرف وفروعه واستخدام الصراف الآلي في مواقع مختلفة، وكذلك توفير الخدمة لأطول فترة ممكنة وتوفير سبل الراحة للعملاء.
7- إدارة محفظة العميل.	- تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن.	- إعطاء الأولوية للمودعين في الحصول على القروض.
8- تقديم خدمات غير بنكية		- سرعة التلبية والتوقيت الناجح لتنفيذ عمليات الشراء والبيع.
9- فتح الاعتمادات		- جودة وسرعة أداء الخدمة .
10- إصدار خطابات الضمان		- زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن.
		- التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن.

المصدر: منير الهندي، "إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات"، مركز دلتا للطباعة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2002،

يتضح من الجدول السابق أن المنافسة تتم بتحسين الجودة باعتبارها أفضل وسيلة لرفع درجة رضا العميل، لأنها تهدف إلى تطوير وتحسين مستوى الخدمات المتقدمة والرقى بها لتحقيق المستوى الأمثل من الإشباع على عكس المنافسة على أساس التكلفة التي تتضمن سبيل واحد وهو تخفيض التكاليف المتعلقة بالخدمة البنكية المقدمة.

### 2.3.3 محددات وأبعاد الميزة التنافسية للبنك

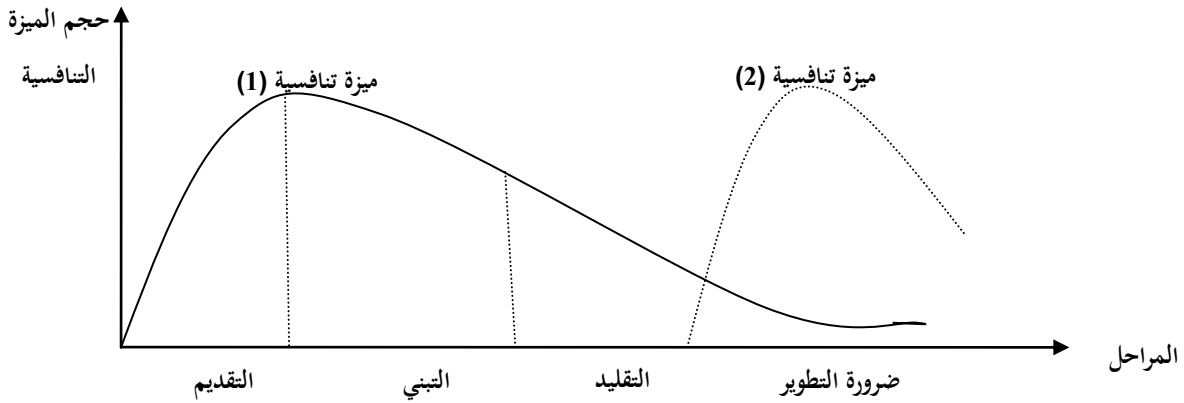
للميزة التنافسية العديد من المحددات، كما لها مجموعة من الأبعاد نوجزها فيما يلي:

#### 1.2.3.3 محددات الميزة التنافسية للبنوك

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين، هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة كبيرة وجلية وواضحة، (سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز)، كلما سعت المؤسسات المنافسة إلى بذل جهود معتبرة، وصرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق والتقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، وبالتالي القضاء عليها نهائياً. وبالتالي يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للمنتجات، والشكل الآتي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

#### الشكل رقم (1-3): يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، "إستراتيجيات الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.86.

<sup>1</sup> - فرحات غول ، مرجع سبق ذكره، ص ص.97-99.



يتضح لنا من المنحنى السابق وجود أربعة مراحل تمر بها الميزة التنافسية، تتمثل في:

أ) مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين، فإنها تُطلق هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين، تعرف نمواً معتبراً وسريعاً، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين. وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ب) مرحلة التبيي من قبل المؤسسات المنافسة: تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

ج) مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتضح جلياً بأن المؤسسات المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها، حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها. أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية. وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها، حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، والميزة التنافسية رقم (2) تمثل إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

د) مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضرورياً وحتمياً، بل إن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: نتناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة، التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها. ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس، يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية تتمثل في<sup>1</sup>: القطاع السوقي، القطاع الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، "إستراتيجيات الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص.100.

الجدول رقم (3-3): يوضح نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق الميزة التنافسية، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص.87.

### 2.2.3.3 أبعاد الميزة التنافسية للبنك

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد، وتولها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد، في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات العميل ورغباته.

ويرى (AL- Rousan and Qawasch) إن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم بوترا (poter) ويبرز ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر، وفي حين يشير (Gupta) إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتوليد القدرة التنافسية في خلق ميزة تنافسية في المنظمات ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت الاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل المهارات (تكنولوجيا جديدة أو برمجيات) .

♣ **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للمنتجات والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على الموارد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

♣ **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفة ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

♣ **وقت الدخول إلى السوق:** يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياس للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

♣ **اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى العملاء، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالٍ من الموثوقية.

♣ **إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات عملائها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة<sup>1</sup>.

### 3.3.3 سبل تحقيق ميزة تنافسية للبنك

#### 1.3.3.3 مصادر الميزة التنافسية في البنوك التجارية: يتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة البنكية رفع مستوى

أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها من خلال التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

أولاً: إدخال التكنولوجيا الحديثة: تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الجودة كميزة تنافسية. حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة. وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:

❖ تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء؛

❖ تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإيداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير

المنتجات الحالية:

<sup>1</sup> - عز الدين علي السويوسي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص. 71-73.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، ديوان المطبوعات الجامعة، قلمة، الجزائر، 2009، ص ص. 137-140.

❖ القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء؛

❖ تجديد العمليات والمهام المختلفة؛

❖ تركز الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها.

ثانياً: الضغط على التكاليف: يعتبر "شومبيتر" (champêtre) التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإيداع. حيث يمكن من تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير مباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

➤ الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف).

➤ تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها؛

➤ تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم؛

➤ الاهتمام بالمهام التي لها مباشرة بالعملاء.

ثالثاً: إدخال التقنيات الحديثة في التسويق: إن وظيفة التسويق هي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل، ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي:

♣ دقة الاستجابة لطلبات العميل؛

♣ الاستجابة السريعة والملائمة للعملاء؛

♣ تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛

♣ إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها؛

♣ تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنوك.

رابعاً: تطوير الموارد البشرية: تؤكد الكثير من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

خامساً: تطوير القدرات التنظيمية والإدارية: إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف، إلى غير ذلك، لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمراً ضرورياً. ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها القدرات اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير. ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في العصر الحالي:

➤ القدرة على الخلق والإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها؛

➤ القدرة على الوقوف تجاه المخاطر؛

➤ القدرة على تحويل فكرة إلى فرصة ناجحة.

### 2.3.3.3 بناء المزايا التنافسية

يمكن بناء المزايا التنافسية في البنوك التجارية من خلال تحديد العناصر التالية:

أولاً: أدوات التنافس البنكي: إن حساسية القطاع المصرفي تستدعي أن تكون طبيعة التنافس فيه باستعمال أدوات تتميز بالحدثة والخصوصية تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

✳ نظم المعلومات الفعالة حيث أن من شأن هذه المعلومات تزويد الجهاز البنكي بالمرتكزات الأساسية للمنهجية الريادية في الأسواق، فالذكاء والموهبة هي آليات فعالة بإمكانها توفير الاستمرارية وتقوية شبكة المعلومات البنكية لمجابهة المنافسة الحادة:

✳ العولمة والاندماج الاقتصادي، إذ لابد على المنظومة البنكية من الانضمام إلى تيار الحدثة وما بعد الحدثة، بهدف الوصول إلى قدرة عالية من التمايز ومن جهة أخرى الدخول في تحالفات استراتيجية وتكتلات اقتصادية تساعد على توسيع نطاق البنوك وظهور كيانات بنكية جديدة:

✳ التسويق الابتكاري وهو توجه جديد للاتصال وأداة تنافسية قوية، كونه النشاط الوحيد الذي ينقل القيم المضافة في المنافع للإدارة والمستهلك معاً، معتمداً في ذلك على النشاط التسويقي وأساليبه الذي أساسه مهارات بشرية صعبة التقليد وما يزيد تنميتها التدريب والتكوين المتواصل واستحداث طرق جديدة في تقديم المنتج هو ابتكار تسويقي يترجم في شكل استراتيجيات.

ثانياً: عوامل بناء المزايا التنافسية في البنوك: يمكن تجسيد عوامل بناء المزايا التنافسية في البنوك في النقاط الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

☞ التفوق في الانجاز حيث تبني البنوك مزاياها التنافسية من خلال المزيج المتفاعل بين الخبرة والكفاءة والمهارة، إذ تخصص لأجل ذلك كافة قدراتها وإمكاناتها للارتقاء بالأداء البنكي؛

☞ الارتقاء الدائم في نتائج الأعمال حيث أنه لتحقيق وضع متميز وواضح في نتائج الأعمال كثيراً ما تلجأ البنوك إلى دراسة الوقت والحركة والتي من خلالها يتم تحسين واستغلال الوقت الضائع، تقديم خدمة أفضل؛  
☞ توسع ونمو مستمر في حصة السوق وهذا نتيجة حتمية للعناصر السابقة وفي نفس الوقت لمقومات التغيير كإدخال مقاييس ومؤشرات مراقبة مستوى الأداء، تطوير الأسلوب الإداري وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، سارة حليبي، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، يومي 10 و11 ماي 2010، ص 15.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 16.

ثالثا: السياسات المتبعة لبناء المزايا التنافسية في البنوك: تتبع البنوك عدة سياسات في سبيل بناء المزايا التنافسية تتمثل أهمها في مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ سياسة إضافة خدمات جديدة في السوق البنكية؛
- ✓ سياسة تطوير الخدمات القائمة وتحديثها؛
- ✓ سياسة مضاعفة العائد والمردودية للعملاء سواء من حيث الدخل أو تقليل الجهد والوقت المبذول في الحصول على الخدمات البنكية؛
- ✓ سياسة البحث والتطوير الابتكاري للخدمة البنكية؛
- ✓ سياسة التكتلات والاندماج الاقتصادي؛
- ✓ سياسة التقدم ومواكبة التغيرات البنكية.

#### 4.3 سبل تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق ميزة تنافسية وهذا عن طريق استغلال أحدث أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذا من أجل الوصول إلى الريادة في العمل البنكي، والدخول إن أمكن في المنافسة العالمية لامتلاك أكبر عدد ممكن من العملاء.

#### 1.4.3 أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل البنكي

لقد تميز العمل البنكي في هذا العصر بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية، ورفع كفاءة وأداء الخدمة البنكية بما يتماشى والتقدم المتسارع الذي مس الصناعة البنكية في هذا القرن، وفي هذا السياق تسعى الدول المتقدمة لتكثيف استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصال، وتحقيق هدف خفض العمليات البنكية التي تتم داخل فرع البنك، لتصل إلى (10%) من إجمالي العمليات بينما تتم العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية.

وقد ترتب على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل البنكي تغييرات كثيرة أهمها<sup>2</sup>:

☞ انخفاض تكلفة التشغيل؛

☞ تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية؛

☞ تزايد حجم المعاملات الإلكترونية عبر الحدود بين عملاء البنوك والشركات التجارية بواسطة التجارة

الإلكترونية؛

<sup>1</sup> - أحمد محسن الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2004، ص ص.224.225.

<sup>2</sup> - واقع وأفاق المصارف الالكترونية في الدول العربية، ص ص.1.2.

👉 تحرير العملاء من قيود الزمان والمكان ، وظهور ما يعرف بالخدمات المترلية البنكية؛  
👉 تقديم خدمات لم تكن معروفة من قبل كأجهزة الصراف الآلي (ATM) وظهور البنوك الإلكترونية،  
والبنك المحمول.

وفي نفس السياق، نجد بأن البنك يتمكن بفضل خبرته وتجهيزاته المتطورة ونوعية المعلومات المحصل عليها من القيام بدراسات فعّالة للسوق للسيطرة عليه وتحسين مركزه التنافسي وذلك<sup>1</sup>:

- ✓ بواسطة التعرف على رغبات واحتياجات العملاء المالية؛
- ✓ اختيار فئات العملاء المناسبين لأعماله؛
- ✓ بالإضافة إلى تقييم عملائه الحاليين للاستجابة أكثر لمتطلباتهم والحفاظ عليهم؛
- ✓ تنمية المنتجات والخدمات البنكية في ضوء التطورات المالية؛
- ✓ دراسة أساليب تطوير الخدمات الحالية وإمكانية تقديم خدمات أو منتجات بنكية جديدة ووقت تقديمها؛
- ✓ دراسة المنتجات والخدمات البنكية التي تقدمها البنوك المنافسة.

كما تجدر الإشارة، إلى أن التطور الكبير والتنامي المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى إلى تنوع كبير في الخدمات البنكية الإلكترونية في البنوك التجارية، لذا كان من الضرورة بمكان عرض أهم هذه الخدمات على النحو الآتي<sup>2</sup>:

👉 أجهزة الصراف الآلي: هي أجهزة صرف العملة تتركب لدى البنوك خدمة للعملاء حيث تسهل للعميل سحب ما يحتاج إليه من عملة نقدية دون ما الحاجة إلى التوجه إلى إحدى شبائيك الصرف بالبنك ، كما تتيح هذه الأجهزة للعملاء القدرة على مباشرة النشاطات البنكية المختلفة طوال مدة 24 ساعة يوميا وطوال أيام الأسبوع وبتكلفة أقل بكثير من تكلفة الصيارفة، وبالتالي يتضح أن جهاز الصراف الآلي يوفر للعميل الراحة والوقت بدلا من الانتظار في طوابير داخل قاعات البنوك فما على العميل سوى إدخال بطاقته داخل جهاز الصراف الآلي و أن يسجل رقمه السري والمبلغ الذي يريد سحبه من حسابه.

👉 نظام الإيداع المباشر: يسمح هذا النظام بإضافة المبالغ التي تصل الزبون بصورة دورية متكررة إلى حسابه لدى البنك الذي يتعامل معه بشكل مباشر وآلي، كأن تضاف في الحساب مدفوعات الأجور، التأمين الاجتماعي ..إلخ .

<sup>1</sup>- رجم نصيب، أمال عياري، "المؤسسة المصرفية الجزائرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد 15 ، ديسمبر 2005، ص.56.

<sup>2</sup>- بشير عامر، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص.231-235.

📌 السحب الآلي المباشر / المدفوعات الإلكترونية: تعتبر هذه الوسيلة سهلة ومحكمة لإجراء المدفوعات المتكررة مثل سداد أقساط التأجير، سداد فواتير هيئات المنفعة العامة، سداد الضرائب... الخ، ويعرف هذا الأسلوب في الدوائر البنكية بالخصم المصريح به مقدما، و يفيد ذلك في سداد مثل هذه المدفوعات تلقائيا في موعدها خصما من حساب العميل.. تحرير شيكات بالقيمة مما يقلل الجهد و النفقة و يجنب العميل ما قد يفرض عليه من غرامات تأخير إذا لم يسدها في أجلها المحدد. ففي حالة المدفوعات الإلكترونية فإن العميل عليه أن يفرض البنك الذي يتعامل معه مقدما على إجراء هذه المدفوعات بصفة دورية حسب التعليمات الصادرة إليه و تفضل البنوك العمل بهذا الأسلوب أيضا لأنه يوفر الوقت و عمولة الخدمة و يقلل النفقة.

📌 صيرفة الانترنت: من أهم نتائج التطورات الأخيرة في مجالات الاتصالات و الأنظمة و الشبكات الإلكترونية أن أصبحت التجارة بشكل عام و العمليات البنكية بشكل خاص تعتمد على الرقمنة الإلكترونية، فنجد أن قيام العمل البنكي الإلكتروني متمثلا في شبكة الانترنت و نظام التبادل الإلكتروني للبيانات، الذي سيساعد على إنشاء أو استخراج أو إرسال أو تخزين أو عرض أو معالجة المعلومات أو الرسائل الإلكترونية، كما هو عبارة عن مجموعة المعاملات بين منشآت الأعمال عبر الشبكات، و هذا النظام يتميز بأنه آمن مع إتمام معاملاته في وقت حقيقي.

📌 الاعتماد المستندي الإلكتروني: إن تطورات التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى ظهور الاعتماد المستندي الإلكتروني وفيه يقوم المستورد بإرسال طلب لإصدار اعتماد مستندي و ذلك بواسطة الحاسب الإلكتروني، فان قبل البنك مصدر الاعتماد طلبه فانه يقوم بإرسال رسالة معادة بالوسيلة نفسها و يرسل نص الاعتماد إلكترونيا إلى المستفيد هذا الأخير يرسل إلكترونيا الفواتير اللازمة المتعلقة بالشحن، إضافة إلى هذا أن البنك المراسل يقوم بفحص الرسائل المرسلة في شكل ورقي للتأكد من مطابقتها مع شروط الاعتماد الإلكتروني فإذا تبين للبنك المرسل وجود خلافات في المستندات فإنه يقوم بإخطار المستفيد بذلك أما إذا كانت الرسائل مطابقة لشروط الاعتماد فانه يتم الدفع إلكترونيا للمستفيد و ذلك بالتحويل الإلكتروني إلى حسابه و إجراء قيد معاكس بنفس الأسلوب الإلكتروني على حساب طالب فاتح الاعتماد.

📌 الاستعلام البنكي: إن الاستعلام البنكي له أهمية خاصة في عصرنا الحاضر نظرا لتطور الاتصالات وانتقال المعلومات بالأساليب و الطرق المكننة الحديثة، فتتيح وظيفة الاستعلام البنكي الإطلاع على المعلومات خاصة بعملائها والتي لا تكون عادة في متناول الآخرين، و هي تؤمن إدارة مصالحها و مصالح عملائها بصورة أفضل، كما لا يضمن دوام هذه العلاقات إلا بتمكين كل فريق من معرفة حقوق والتزامات كل واحد منهما. وبالتالي فالاستعلام البنكي يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ اتخاذ قرارات سريعة و دقيقة (عند دراسة ملف القرض مثلا):
- ✓ المعرفة الجيدة للسوق؛
- ✓ التنبؤ بالقروض التي تم تسليمها و بالتالي المعالجة المبكرة؛
- ✓ تحسين علاقاته مع الزبائن، حيث يصبح من الواجب مراعاة الوقت؛



- ✓ تقديم معلومات كثيرة و دقيقة و سريعة على أي نشاط حيث يصبح عبارة عن مستشار يوضح المزايا والمخاطر والمنافسين الذين يشتغلون هذا العمل لكافة الجهات بما في ذلك قيامها ببيع المعلومات الإدارية والبرامج الخاصة بالرقابة على المخزون... الخ؛
- ✓ توزيع حركة واتجاهات و رغبات السكان و التي يعتمد عليها البنك في تحديد أنواع الخدمات التي يقدمها لعملائه حاليا ومستقبلا؛

### 2.4.3 متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجال اهتمام البنوك التجارية كونها تساهم بشكل فعّال في تحسين مزاياها التنافسية، ولهذا على البنوك أن تسعى إلى الوصول إلى أهدافها الحقيقية من خلال إتباع العديد من الأساليب والإجراءات.

#### 1.2.4.3 أساليب ترشيد المنافسة البنكية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتفق البنوك على مجموعة من الأساليب لترشيد المنافسة البنكية ومن أهم هذه الأساليب ما يلي<sup>1</sup>:

- ☞ منح التسهيلات البنكية لجذب المودعين وتقوية ثقة الجمهور؛
- ☞ اعتماد الصراف الآلي للمسافرين على مركبة في بعض البنوك؛
- ☞ المعاملة الحسنة والمظهر اللائق لموظفي البنك؛
- ☞ توفير الخدمات البنكية في كل الأماكن على اتساع جغرافي واسع وذلك لتسهيل تعاملات العملاء عبر الوطن؛
- ☞ تطبيق القوانين التي يسنها البنك المركزي والتأكيد على ذلك من فترة لأخرى لنشر الطمأنينة في نفوس العملاء؛
- ☞ تشجيع العميل على استخدام الشبكات البنكية بدلا من السحب النقدي كمحاولة للإبقاء على الوديعة في البنك لأطول فترة ممكنة؛
- ☞ ابتكار أوعية ادخارية أو استثمارية جديدة تساهم في رفع مستوى الخدمات البنكية المقدمة للعملاء.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، سارة حليبي، مرجع سبق ذكره ص ص 21، 22.

### 2.2.4.3 إجراءات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك التجارية

حتى تتم الاستفادة من تطبيق التكنولوجيا البنكية وتطوير جودة الخدمات البنكية والارتقاء إلى مستوى التحديات التي تواجه العمل البنكي لا بد من<sup>1</sup>:

- للإيجاد بيئة قانونية وتشريعية مناسبة ؛
- للتنوع الخدمات البنكية وتقليل التكاليف، خاصة في ظل المنافسة التي أصبحت تواجه البنوك، وفي ظل تحرير تجارة الخدمات المالية، وظهور نظام البنوك الشاملة ؛
- للإرتقاء بالعنصر البشري، باعتباره أحد الركائز الأساسية للارتقاء بالعمل البنكي؛
- لتطوير التسويق البنكي باعتباره أمراً ملحا في ظل احتدام المنافسة ؛
- للمواكبة المعايير الدولية التي فرضتها الساحة البنكية العالمية والمؤسسات الدولية، عن طريق تدعيم رأس مال البنك وتطوير السياسات الائتمانية للبنوك ، والاهتمام بإدارة المخاطر مع تحديث نظم الإدارة والسياسات البنكية.

### 3.2.4.3 ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات البنكية

إن الارتقاء بمقاييس جودة الخدمة البنكية بشكل مستمر يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء في البنك، وقد ازدادت أهمية جودة الخدمة البنكية المقدمة إلى العملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك والمؤسسات المالية، وأصبحت الخدمة البنكية المتميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حين تتشابه عروض جميع البنوك في كافة الخدمات البنكية التي تعد أحد الأدوات التنافسية الفعالة التي تعمل على تأمين الاستمرار والنمو للبنوك.

وتتعدد المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في أي بنك منها تحقيق ميزة تنافسية، لأن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك لتقاضي أسعار وعمولات أعلى وتمكنه من الاحتفاظ بالعملاء وغير ذلك من المزايا وبالتالي فهي مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة التميز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة<sup>2</sup>.

### 3.4.3 أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنشطة البنوك التجارية

تُحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من الآثار على النشاط البنكي العالمي، وقد ساهمت في تحقيق مكاسب كبيرة للقطاع البنكي بحيث اشتدت المنافسة ما بين البنوك لتقديم خدمات ذات جودة عالية وسرعة فائقة وتكلفة بسيطة مبتعدة تماما عن الخدمات التقليدية التي كانت تقدمها. كما كان للابتكارات التكنولوجية الحديثة أثر كبير على الإسراع في تجهيز وإرسال المعلومات، وسهولة تسويق المنتجات البنكية وتحسين

<sup>1</sup> - واقع وأفاق المصارف الالكترونية في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 1، 2..

<sup>2</sup> - أحمد طرطار، سارة حليبي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

صورتها بالإضافة إلى قدرة إيصال الخدمة والمعلومة بشكل أسرع للعملاء في أي مكان في العالم، مما ساعد أيضا في تفاعلية الشبكات المعلوماتية وعلى نطاق أوسع بطريقة لم يسبق لها مثيل. حيث تختلف تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب نشاط البنك وهي متعددة نذكر أهمها كما يلي:

### 1.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة التنظيمية

من أهم تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة التنظيمية ما يلي<sup>1</sup>:

- ◆ يؤدي استخدام الكمبيوتر إلى تحقيق درجة أعلى من التكامل والترابط بين الأنشطة التنظيمية المختلفة كالربط بين الإنتاج والتسويق، المالية والمحاسبية؛
- ◆ يمكن استخدام الكمبيوتر من إحداث تغيرات في مجال الأنشطة المكتبية والكتابية وتدفق العمليات الروتينية ونوعيات النماذج والسجلات المستخدمة، فهذه الأنشطة تتصف عادة بضخامة حجمها وانتشارها في كل أركان التنظيم، ومن ثم تزايد عدد الأفراد العاملين بها والوقت المستغرق فيها ومن أمثلة هذه الأنشطة إمساك الحسابات، حسابات الأجور، والعملاء.

وقد يترتب عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال آثار بارزة على التنظيم:

- ❖ انخفاض عدد الأفراد العاملين في تلك النشاطات؛
- ❖ تغيير في نوعيات المهارات اللازمة للعاملين؛
- ❖ سرعة انجاز العمليات ومن ثم تخفيض التكاليف؛
- ❖ زيادة إنشاء نظم متكاملة للمعلوماتية تعتمد على بنوك المعطيات وترشيد عمليات اتخاذ القرار في البنك.

### 2.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة التسويقية

أدى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك إلى التأثير على المجالات التسويقية من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

- ♣ المزيج التسويقي ويشمل عدة جوانب الجانب الأول يتعلق بالمنتج ويقوم على إدخال خدمات ومنتجات جديدة حسب رغبة العميل، الجانب الثاني يتعلق بالسعر من خلال تقديم أسعار خاصة، مسائل قانونية وضريبية، تحليل سلوك المشتري، الترويج عن طريق دعائم إشهارية جديدة، تغطية كاملة، إشهار تفاعلي، البريد المباشر والمكان باللاوساطة، مكان بيع افتراضي، قوى بيع مرتكزة على الكمبيوتر، اتصال دائم بالعميل وقنوات توزيع جديدة؛
- ♣ إغراء العملاء بشراء خدمات بنكية جديدة مما يؤدي إلى خلق طلب جديد على أسواق جديدة وعملاء جدد مع إمكانية الوفاء باحتياجاتهم البنكية الحديثة؛
- ♣ ترشيد الإنفاق والمعلومات المقدمة للعملاء.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الحديثة في البنوك التجارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.375.

<sup>2</sup> - عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص.250.

### 3.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عمليات الخدمة البنكية

تبدو تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأنشطة البنكية واضحة للزبون، وهناك تأثير على النشاط غير واضح بدءاً من المكاتب الخلفية حيث تسمح هذه التكنولوجيا بتحسين الخدمات البنكية المقدمة للعملاء من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

➤ مساندة التطور التكنولوجي في إحداث تغيير في ميدان الخدمات البنكية، فالتكنولوجيا تساعد البنك على مضاعفة موارده وتحسين نوعية خدماته ومنتجاته؛

➤ التكنولوجيا تمكن البنك على إعادة تنظيم هيكله لتسهيل الاتصال الداخلي والخارجي وتحسين الأداء الداخلي من خلال تغيير الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء عرض وتقديم الخدمة البنكية في ظروف ملائمة للعميل البنكي؛

➤ تسمح التكنولوجيا بتحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء من خلال المكاتب الخلفية.

### 4.3.4.3 تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة الإنتاج بالبنك

سهل إدخال التكنولوجيا للبنك من توفير وتبادل واستخدام المعلومات بشكل آلي وتبادل المعلومات بين الأنظمة الفرعية المختلفة، وتحقيق التكامل فيما بينها مما يؤثر على العملية الإنتاجية من خلال:

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج؛

✓ الانتقال من التسيير التقليدي للمخزون إلى تسيير التدفقات، إي إدماج العمليات شيئاً فشيئاً والمعالجة المستمرة؛

✓ التصميم لمجمل العمليات، أي تصميم الأنشطة الجديدة وتوزيعها بطريقة تتناسب مع تخصص العمال وساعات العمل المطلوبة، مع تخفيض الوقت الضائع الذي يؤدي إلى ربح الوقت واستغلاله في تحسين نوعية الخدمات مما يزيد من مضاعفة الموارد المالية للبنك.

<sup>1</sup> - مريم هاني، "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنشطة البنوك العمومية الجزائرية دراسة حالة عينة من البنوك في قسنطينة (BEA·CPA)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، الميدان علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص.07.

### 5.3 خلاصة الفصل الثالث

بناءً على ما تقدم، نجد أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات البنك، حسب الظروف التي يواجهها البنك، وحتى يتمكن هذا الأخير من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مصدرين أساسيين يتمثلان في تحصيل موارد ذات درجة عالية من التخصص وقدرة البنك على استغلال هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة، ويمكن للبنك وضع إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس استغلال هذه الموارد والكفاءات المتاحة.

# الفصل الرابع

## دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

1.4 تمهيد.

2.4 نظرة عامة حول القطاع البنكي الجزائري.

3.4 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة.

4.4 طبيعة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة.

5.4 دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة.

6.4 خلاصة الفصل الرابع.

# الفصل الثالث

## استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية

1.3 تمهيد.

2.3 مدخل إلى المنافسة والقدرة التنافسية للبنوك التجارية.

3.3 الإطار النظري للميزة التنافسية في البنوك التجارية.

4.3 سبل تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5.3 خلاصة الفصل الثالث.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والمفاهيمي للبنوك التجارية

1.2 تمهيد.

2.2 نظرة عامة حول البنوك التجارية.

3.2 أهمية، وظائف وأنواع البنوك التجارية.

4.2 ميزانية البنوك التجارية وتحدياتها.

5.2 خلاصة الفصل الثاني.



# الفصل الأول

## مدخل عام حول تكنولوجيا المعلومات

### والاتصال

1.1 تمهيد.

2.1 مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا، المعلومات والاتصال.

3.1 الأدبيات النظرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

4.1 متطلبات وانعكاسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

#### 1.4 تمهيد

بعد استعراضنا للجانب النظري للدراسة الدور الذي تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية وبعد عرضنا لمتغيرات النموذج المقترح للدراسة، سنحاول من خلال هذا المحور تطبيقه والتأكد من صحته، من خلال التعرف على وجود أو عدم وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، ويهدف ذلك قسمت الدراسة من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة محاور:

- 👉 نظرة عامة حول القطاع البنكي الجزائري؛
- 👉 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة؛
- 👉 طبيعة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة؛
- 👉 دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة.

## 2.4 نظرة عامة حول القطاع البنكي الجزائري

عرفت البنوك الجزائرية<sup>1</sup> توسعا ملحوظا، فإلى جانب البنوك العمومية الستة عرفت البنوك الخاصة نموا وتزايدا كبيرا على الساحة المصرفية الجزائرية، وسوف يتم تناولها على النحو الآتي.

### 1.2.4 البنوك التجارية العمومية

رغم قلة عدد البنوك العمومية في الجزائر إلا أنها تستحوذ على الحصة الأكبر في السوق، وتتمثل في الآتي:

• **البنك الوطني الجزائري (BNA):** أنشئ البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966. وهو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة. وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية: القرض العقاري للجزائر وتونس، والقرض الصناعي والتجاري، البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، وبنك باريس وهولندا، وأخيرا مكتب معسكر للخصم. وتجدر الإشارة أن اندماج هذه البنوك في البنك الوطني الجزائري قد تم في تواريخ مختلفة.



وباعتباره بنكا تجاريا، فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع ومنح القروض قصيرة الأجل وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري، فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي، والتجمعات المهنية للاستيراد (R.P.I) والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص<sup>2</sup>.

• **القرض الشعبي الجزائري (CPA):** تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري في 14 ماي 1966 وهو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، ووهران، وقسنطينة وعنابة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية أخرى هي: شركة مارسيليا للقرض، والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك، وأخيرا البنك المختلط الجزائر- مصر.



والقرض الشعبي الجزائري مثل البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع باعتباره بنكا تجاريا وقوم بمنح القروض القصيرة، وابتداء من 1971 أصبح يقوم بمنح القروض قصيرة الأجل أيضا، وتبعا لمبدأ التخصص البنكي، فقد تكفل القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض للقطاع الحرفي، والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهن الحرة<sup>3</sup>.

• **البنك الخارجي الجزائري (BEA):** تأسس البنك الخارجي الجزائري في أول أكتوبر 1967



بموجب الأمر 204-67 وهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم (01).

<sup>2</sup> - الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري: www.bna.dz (consulté le 10/04/2015).

<sup>3</sup> - الموقع الرسمي للقرض الشعبي الجزائري: www.cpa-bank.com (consulté le 10/04/2015).

البنكي وقد تم إنشاؤه على أنقاض خمسة بنوك أجنبية هي: القرض الليوني، والشركة العامة، وقرض الشمال، والبنك الصناعي للجزائر والمتوسط، وبنك باركليز.

ويمارس البنك الخارجي الجزائري كل مهام البنوك الجزائرية، وعلى هذا الأساس يمكنه جمع الودائع الجارية، وفي جانب الإقراض، يتكفل بتمويل عمليات التجارة الخارجية فهو يقوم بمنح القروض للاستيراد، كما يقوم بتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم.

كما تمتد النشاطات الإقراضية للبنك الخارجي الجزائري إلى قطاعات أخرى ففي هذا البنك تركز العمليات المالية للشركات الكبرى مثل سوناطراك والشركات الصناعية الكيماوية والبتروكيماوية وقطاعات اقتصادية أخرى على عكس ما هو منصوص عليه فيما يتعلق بتخصص النظام البنكي<sup>1</sup>.

#### • بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): وسيتم التطرق إليه بالتفصيل في العنصر

الموالي.



#### • بنك التنمية المحلية (BDL): تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم

85.85 المؤرخ في 30 أبريل 1985 وهو آخر بنك يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري.

يقوم بنك التنمية المحلية بجمع الودائع، ويقوم أيضا بمنح القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية.



#### • الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP): تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك

والاحتياط في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 227/64. وتمثل مهمة الصندوق في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد. أما في مجال القرض فإن الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات: تمويل البناء، والجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية وفي إطار هذه العمليات الأخيرة، فإن الصندوق بإمكانه القيام بشراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية.

وابتداء من عام 1971، وبقرار من وزارة المالية، تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن، وهذا الأمر قد أعطى دفعا قويا له، حيث أنه أمام حافز الحصول على سكن في إطار برامج الصندوق، قد زاد من ادخار العائلات وارتفعت بالتالي موارده المالية وفي إطار سياسته الإقراضية في مجال السكن، فإن الصندوق يقوم بمنح قروض إما لبناء سكن، أو لشراء سكن جديد أو تمويل مشاركة المقترض في تعاونية عقارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص.189.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص.187.

## 2.2.4 البنوك الخاصة:

يضم القطاع البنكي الجزائري حاليا 14 بنكا خاصا وهي:



- بنك البركة الجزائري (EL BARAKA): تم اعتماده في الجزائر في 20 ماي 1990، برأسمال قدره 500 مليون دج وتم رفعه سنة 2009 إلى 10 مليار دج، يساهم فيه كل من بنك البركة الدولي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تم توزيع حصص رأسماله بالأغلبية للجانب الجزائري بنسبة (51%) يطبق في نشاطه المصرفي تعليمات وقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية<sup>1</sup>.



- بنك ناتكسيس الأمانة (Nataxis bank): لقد أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دج، وقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية<sup>2</sup>.



- المؤسسة العربية المصرفية (ABC) (Arab banking Corporation Algérie): تحصلت على الاعتماد يوم 24 سبتمبر 1997 برأسمال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العمومية المصرفية بنسبة (70%)، المؤسسة المالية الدولية (SFI) التابعة للبنك الدولي بنسبة (10%)، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة (5%)، ومتعاملين جزائريين بنسبة (5%)، وقد تم رفع رأسماله في ديسمبر 2009 إلى 10 مليار دج<sup>3</sup>.

- الشركة العامة الفرنسية (La société Générale): لقد فتحت فرعا لها في الجزائر في 15 أفريل 1998 برأسمال قدره 500 مليون دج، تساهم فيه كل من الشركة العامة الفرنسية (45%) وليجينغ فيبازا لكسمبورغ بنسبة 31% والمؤسسة المالية الدولية (SFI) بـ 10%، والبنك الإفريقي للتنمية بـ 10%، وتتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصوصية المؤسسات العمومية<sup>4</sup>.

- البنك العربي الأردني (Arab bank PLC Alegria): تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض منذ سنة 2001، برأسمال قدره 500 مليون دج<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لبنك البركة: [www.elbaraka-bank.com](http://www.elbaraka-bank.com) (consulté le 10/04/2015)

<sup>2</sup> - الموقع الرسمي لبنك: [https://www.natixis.com/natixis/jcms/j\\_6/fr/accueil](https://www.natixis.com/natixis/jcms/j_6/fr/accueil) (consulté le 10/04/2015)

<sup>3</sup> - الموقع الرسمي للمؤسسة العربية المصرفية: [www.arabbanking.com.dz/fr/index.asp](http://www.arabbanking.com.dz/fr/index.asp) (consulté le 10/04/2015)

<sup>4</sup> - الموقع الرسمي للشركة العامة الفرنسية: [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz) (consulté le 10/04/2015)

<sup>5</sup> - الموقع الرسمي للبنك العربي الأردني: [www.arabbank.com](http://www.arabbank.com) (consulté le 10/04/2015)



- البنك باريبا الجزائر (BNPP (Bari bas Aljazair): بدأ نشاطه في 2002 برأسمال اجتماعي قدره 10مليار دج بمساهمة مجموعة (BNP) باريبا<sup>1</sup>.
- بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر: هو بنك أردني، بدأ نشاطه في الجزائر منذ أكتوبر 1003، برأس مال اجتماعي قدره 2,4 مليار دج<sup>2</sup>.



- سيتي بنك الأمريكي (CITI BANK): تحصل على الاعتماد في الجزائر في ماي 1998 من مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 2.5 مليار دج<sup>3</sup>.



- بنك الخليج الجزائر (Gulf bank Alegia): يساهم في رأسمال كل من البنك العربي المتحد ب60%، البنك الدولي التونسي 30%، والبنك الأردني الكويتي ب10%. انطلق نشاطه الفعلي في ماي 2004 برأسمال اجتماعي قدره 1,6 مليار دج، ورفع رأسماله إلى 2,5 مليار دج في فيفري 2006<sup>4</sup>.

- فرانزا بنك (Fransabank): حصل على الاعتماد من بنك الجزائر في سبتمبر 2006 برأسمال اجتماعي قدره 2,5مليار دج، يساهم فيه كل من البنك اللبناني فرانزا بنك ب68%، 25% من الناقل البحري بالحاويات CMA-CGM و7% الباقية من المؤسسة المغربية تراست كمبني (Trust Compagnie)<sup>5</sup>.
- كليون بنك (Calyon Algeria): هو بنك فرنسي جديد أعتمد برأسمال قدره 2,5مليار دج في 17ماي 2007، مساهمي هذا البنك هي مجموعة القرض الفلاحي الفرنسي<sup>6</sup>.



- تراست بنك الجزائر (Trust Bank Algeria): تم اعتماد هذا البنك في الجزائر في 10 سبتمبر 2002 برأسمال اجتماعي قدره 750 مليون دج، هذا وتم رفع رأسماله في فيفري 2006 إلى 2,5مليار دج<sup>7</sup>.



- HSBC الجزائر: حصل على الاعتماد يوم 03 أوت 2008 من طرف مجلس النقد

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لبنك باريبا: [www.algerie.bnpparibas.com/fr/home/default.asp](http://www.algerie.bnpparibas.com/fr/home/default.asp) (consulté le 10/04/2015)

<sup>2</sup> - الموقع الرسمي لبنك الإسكان للتجارة والتمويل-الجزائر: [www.housing bank.dz.com](http://www.housing bank.dz.com)

<sup>3</sup> - الموقع الرسمي لسيتي بنك: [www.citibank.com/algeria/bonpage/general/about.htm](http://www.citibank.com/algeria/bonpage/general/about.htm)

<sup>4</sup> - الموقع الرسمي لبنك الخليج- الجزائر: [www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)

<sup>5</sup> - الموقع الرسمي لـ فرانزا بنك: [www.fransabank.com](http://www.fransabank.com)

<sup>6</sup> - الموقع الرسمي لكليون بنك: [www.ca-cid.com/global-presence\\*algeria.htm](http://www.ca-cid.com/global-presence*algeria.htm)

<sup>7</sup> - الموقع الرسمي لتراست بنك: [www.trust-bank-algeria.com](http://www.trust-bank-algeria.com)

والقرض، يسعى لتقديم التمويل اللازم لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة<sup>1</sup>.

• بنك السلام (Al Salam Bank Algeria): برأسماله الاجتماعي 7,2 مليار دج، كثمرة لتعاون جزائري.



إماراتي، إضافة إلى البنك اللبناني الكندي تم تأسيس المصرف بتاريخ 10/06/2006، كما تم اعتماده بتاريخ 10/09/2008 وبدأ مزاوله نشاطه بتاريخ 20/10/2008 مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة تواكب مسيرة التطور في الجزائر، ولمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية معتمدا على أرفع معايير الجودة في الأداء. ويقدم خدمات ومنتجات بنكية مطابقة لمبادئ شريعة الإسلام<sup>2</sup>.

### 3.4 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

سنحاول من خلال هذا العنصر تقديم بطاقة تعريفية للبنك موضع الدراسة والوكالة المحلية بولاية قلمة.

#### 1.3.4 التعريف العام بالبنك

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (Banque de l'Agriculture et de Développement Rural) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم تأسيسه من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث ارتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، ويقرض الأموال بأجال مختلفة، تستهدف تكوين أو تحديد رأسمال الثابت وهو يعطي امتيازاً للمهنة الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل.

هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض وهذا لخدمة إعادة الهيكلة وتسهيل لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية ورأسماله عند التأسيس قدر بـ 1 مليار دينار جزائري وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول البنك بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي لبنك HSBC الجزائر: www.algeria-hsbc.com

<sup>2</sup> - الموقع الرسمي لبنك السلام الجزائر: www.alsalamalgeria.com

الفصل الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة

والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، حيث وصل رأسماله سنة 1999 إلى 33000000000 دينار جزائري<sup>1</sup> ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية، من بينها المديرية الفرعية لولاية قالمة التي هي محل تربعنا فهي تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس كما تضم 9 وكالات هي<sup>2</sup>:

◆ وكالة قالمة وتضم أربعة وكالات وهي:

\*وكالة قالمة 821 . \*وكالة عين مخلوف 816.

\*وكالة واد الزناتي 819 . \*وكالة بوشقوف 820.

◆ وكالة سوق أهراس وتضم خمسة وكالات وهي:

\*وكالة سدراتة 818 . \*وكالة مداوروش 824.

\*وكالة تاوردة 825 . \*وكالة سوق أهراس ب 817 .

الجدول رقم (4-1): يوضح بطاقة تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

اسم البنك	بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
المقر الاجتماعي	نهج يوغرطة
تاريخ الإنشاء	1982
مجال النشاط	جميع العمليات المصرفية
عدد الموظفين في الوكالة	46
رأس المال	33 مليار دينار جزائري
الشعار	

المصدر: إعداد الباحثان بناء على معلومات من البنك.

وفي سياق إعادة تجديد الإستراتيجية في سنة 2005، قام البنك بتوجيه الأنشطة التمويلية إلى المجالات

التالية:

<sup>1</sup> - انظر الملحق رقم (02).

<sup>2</sup> - بناء على المعلومات الداخلية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).



للزراعة والأنشطة ذات الصلة؛

لصيد الأسماك وتربية الأحياء المائية وغيرها من الأنشطة ذات الصلة؛

للصناعة الفلاحية (الألات)؛

للتنمية الريفية.

وخلال عام 2008، قام البنك بوضع برنامج مكثف للإصلاح الشامل، والذي يهدف إلى تحديث أساليب الإدارة وزيادة فعالية الأجهزة المختلفة وبنعكس هذا البرنامج على وجه الخصوص من خلال تحقيق ما يلي:

❖ وضع الأدلة والإجراءات؛

❖ تنظيم الطريقة التشغيلية للمديريات الجهوية (GRE) والوكالات التشغيلية (ALE)؛

❖ إعادة تنفيذ مشروع "بنك التجزئة"؛

❖ إنشاء هيكل لإدارة المخاطر؛

❖ ترقية وظيفة الائتمان من خلال اعتماد المعايير العالمية؛

❖ تنشيط وظيفة "رصد المخاطر قبل وقوعها"؛

❖ ترقية المحاسبة والانتقال إلى نظام المحاسبة المالية؛

❖ إطلاق مشروع نظام المعلومات الجديد؛

❖ إعادة تنظيم وظيفة التفتيش الدوري؛

❖ إنشاء ميثاق الرقابة الداخلية؛

❖ إنشاء إدارة الامتثال.

بالإضافة إلى ذلك يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

☞ زيادة الموارد وتعظيم الأرباح بأقل تكلفة؛

☞ إدارة النقد بشكل صارم ودقيق لكل من الدينار والعملات الأجنبية؛

☞ توسيع وإعادة تنظيم شبكتها؛

☞ تحقيق رضا عملائها من خلال توفير المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجاتهم؛

☞ تحقيق التنمية التجارية من خلال إدخال تقنيات إدارية جديدة مثل وضع العلامات وإدراج مجموعة

جديدة من المنتجات؛

☞ تحديث وظائف التحكم والرقابة (التدقيق، إدارة المخاطر، الامتثال والرقابة الداخلية).

أما في 2013/12/31 فقد أصبح وضع البنك على النحو التالي:

♣ الشبكة المصرفية للبنك تتمثل في 295 وكالة تشغيل محلية (ALE) و39 مديرية جهوية (GRE) عبر التراب

الوطني؛

♣ يبلغ عدد موظفيها 6610 موظفا في جميع الهياكل المصرفية التابعة للبنك؛

♣ يبلغ مجموع الميزانية العمومية لجميع الهياكل المصرفية 921 مليار دينار جزائري.

#### 2.3.4 التعريف بالوكالة المحلية والمديرية الجهوية بولاية قلمة.

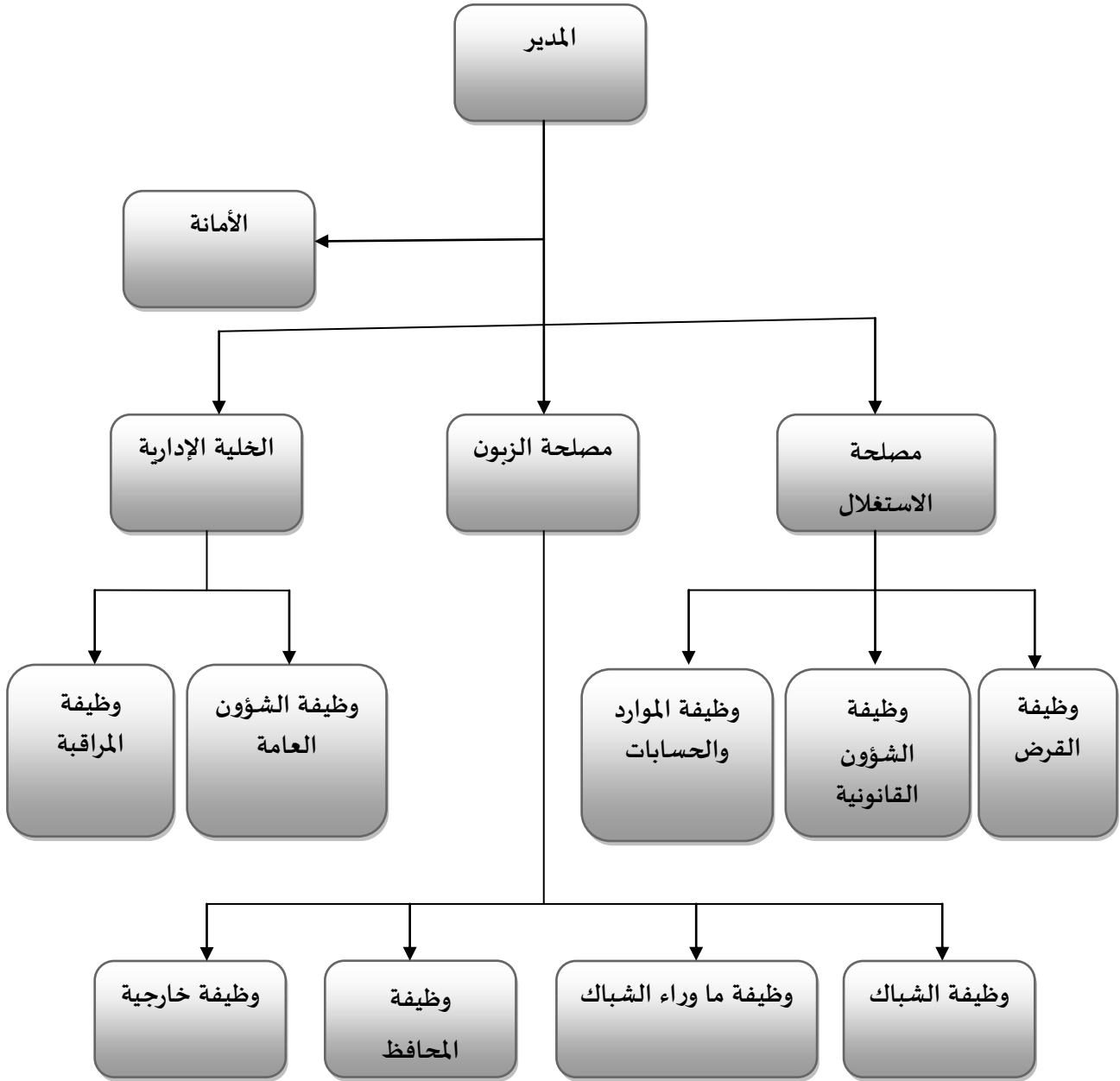
تأسست وكالة قلمة في مارس 1982 وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قلمة، تحمل الرمز 821 يشتغل بوكالة قلمة حاليا 47 موظفا من بينهم ثلاث إطارات والمتمثلين في مدير الوكالة ونائب المدير والمراقب للعمليات (Superviseur).

يتألف مبنى الوكالة من طابقين، حيث أن الطابق الأول يمثل الوكالة المحلية للاستغلال، أما الطابق الثاني فهو مخصص للمديرية الجهوية للاستغلال، وهي بمثابة الوسيط بين الوكالات التشغيلية المنتمة لها والمديرية العامة للبنك، حيث تقوم المديرية الجهوية لولاية قلمة بمتابعة ومراقبة الوكالات التشغيلية التسعة على مستوى الولاية.

وانطلاقا من الوثائق المقدمة من الوكالة، يمكن إظهار المستويات التنظيمية الموجودة فيها من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم (4-1): يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقائمة



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لولاية قائمة.

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي (الموضح في الشكل رقم (4-1)) لوكالة قائمة، نجد العناصر المهمة التالية:

أ) مدير الوكالة (Directeur d'agence): ويعتبر المسير المالي العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

ب) الأمانة: يتمثل دور الأمانة في:

✓ تلقي البريد الوارد وإرسال البريد الصادر؛

✓ القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات، البرقيات، الإشراف على المكالمات والفاكس؛

✓ تنظيم مواعيد المدير.

ج) مصلحة الاستغلال: تدور مهامها حول استقبال الزبائن وتلبية رغباتهم في فتح حسابات بمختلف الأنواع وكذا البحث عن زبائن جدد من جهة ومن جهة أخرى لها مهمة التوزيع القروض، كما تتماشى مع القوانين المعمول بها من دراسة استعمال القروض وتسديدها، كما لها مهمة التحصيل للقروض عند اجلها وفض النزاعات والمتابعة القضائية للزبائن غير الأوفياء اتجاه التزاماتهم وتضم ما يلي:

✓ وظيفة القروض؛

✓ وظيفة الشؤون القانونية؛

✓ وظيفة الموارد والحسابات.

د) مصلحة الزبائن: تتلخص مهام هذه المصلحة في معالجة وتلبية طلبات الزبائن فيما يخص العمليات التي لها علاقة بالصندوق من سحب، إيداع وكذا تسديد وتسليم. سحب الشيكات والأوراق المالية وعمليات التحويل والتعامل بالعملة الصعبة وتسيير الحسابات ومسك الدفاتر وفتح الاعتماد والتسليم المستندي.

ه) الخلية الإدارية: تتشكل من وظيفة المراقبة والمحاسبة ووظيفة الشؤون العامة وتتخصص مهامها في:

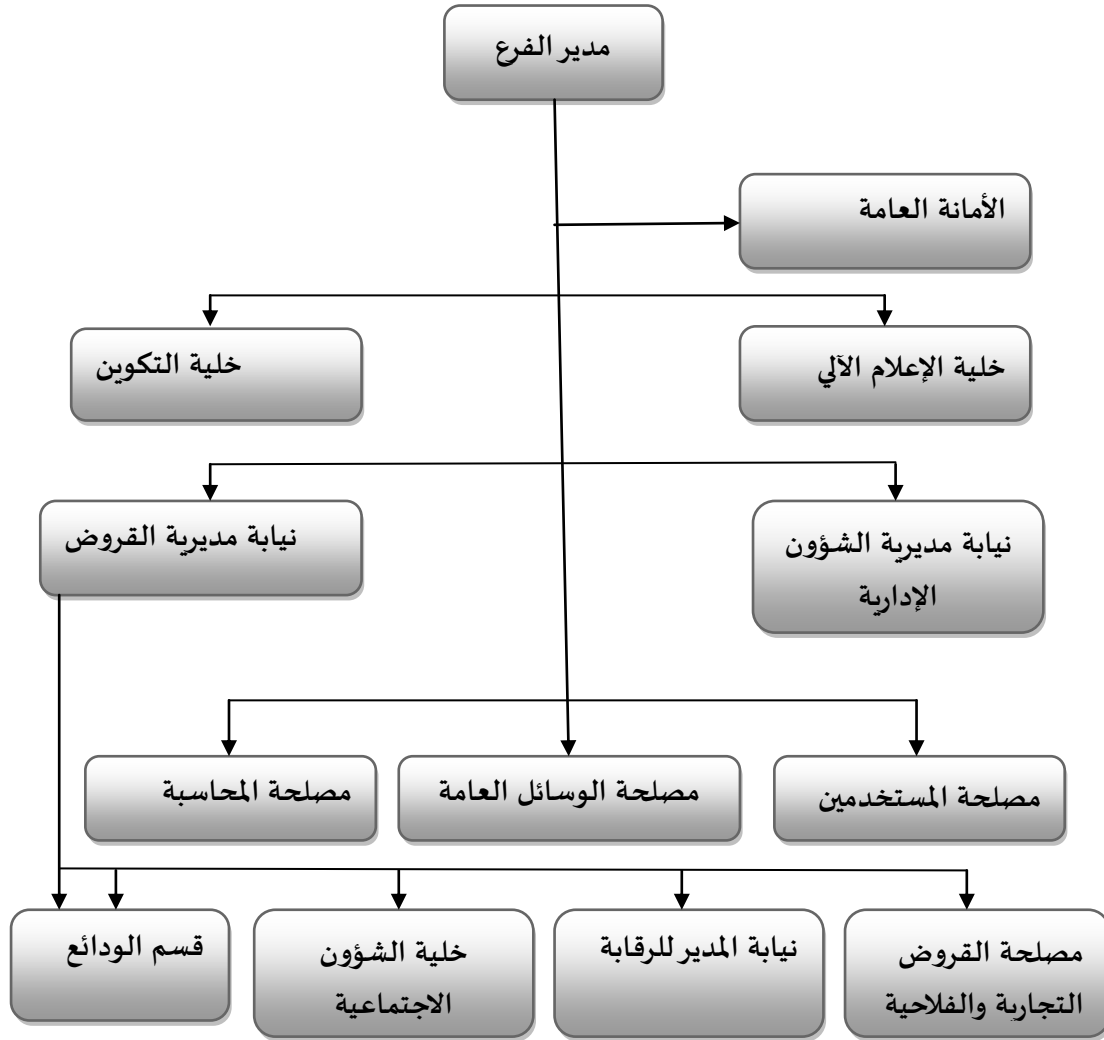
✓ كل الأعمال الخاصة بالتنظيف والصيانة، الأمن والتأمين؛

✓ المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات؛

✓ تسجيل الملفات التي تدخل تحت المصلحتين وإعطائهم رقم تسلسلي.

ولزيادة التوضيح ارتأينا تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية على النحو الآتي:

شكل رقم (2-4): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لولاية قلمة.

بالنظر إلى الشكل أعلاه، نجد بأن الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للبنك يتكون مما يلي:

أ) مدير الفرع:

ب) الأمانة العامة:

ج) نيابة مديرية القروض: وهي تضم أربعة أقسام:

مصصلحة القروض التجارية والفلاحية: وهي المسؤولة عن استقبال القروض المختلفة مع دراستها دراسة دقيقة، حيث تقوم بمراقبة مبلغ القرض الممنوح، وبعد ذلك تقوم هذه المصلحة بتقديم الملفات إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المديرية الفرعية التي تعطي رأيها الأخير.

قسم الودائع: هو الجانب المخصص للاحتفاظ بنقد العملاء سواء مؤقتة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف، ومن هنا حدد القسم البعد الزمني للوديعة، فهو يشرف على وجود فاصل زمني بين لحظة الإيداع ولحظة السحب، ويسمح بتقدير مدى التوظيفات اللازمة لهذه الأموال. ومن العمليات التي تخص الودائع ما يلي:

- ✓ توفير السندات للوكالة؛

✓ توجيه الوكالة (تحديد البعد الزمني للوديعة)؛

✓ جمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بالودائع عند نهاية كل شهر وإرسالها إلى المديرية المركزية ومن بين أنواع الودائع: سندات القروض، سندات الأجر، السندات الفلاحية، السندات الإجبارية وهي خاصة بالخبزينة، سندات التحويل الخاصة بالعملة الصعبة.

✓ نيابة مديرية المراقبة: إن لعملية الإشراف والمراقبة دور كبير في ضمان استمرارية للعمليات المصرفية والمالية للدولة، وتتكون نيابة المديرية للمراقبة من مجموعة من المراقبين تتمثل مهمتهم في:

✓ مراقبة الوكالات: وذلك بمراقبة جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها من إيداع، سحب وصرف؛

✓ مراقبة السيولة؛

✓ مراقبة ملفات القروض وعمليات سيره ومراقبة المخطط السنوي للتمويل؛

✓ التعامل مع الوكالة الفرعية والمفتشية الجهوية وفي نهاية العملية تقدم التقرير عن هذه الزيارات ومعرفة تلك النقائص والسلبيات وتم إرسالها إلى المديرية الجهوية.

✓ خلية الشؤون القانونية: يتم في هذه الخلية التأكد من صحة الوثائق المقدمة وقانونيتها وحقيقة النشاط وصحته والتأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المقدمة للبنك ومهمتها تتمثل في:

✓ متابعة الملفات الخاصة بالقروض المسددة؛

✓ في حالة وفاة الزبون تتأكد من أنه لا يملك أي أرصدة مدينة مع البنوك الأخرى على المستوى الوطني وبهذا تقوم بتحديد الرصيد الذي يمنح للورثة؛

✓ النظر في الضمانات ومدى تطابقها مع الجانب القانوني.

(د) نيابة المديرية للشؤون الإدارية: يشرف عليها نائب المدير وتتضمن ثلاث مصالح هي:

✓ مصلحة المستخدمين: والتي تتمثل مهمتها في ما يلي:

✓ متابعة المستخدمين ومدى تكوينهم داخل البنك؛

✓ تنظيم العلاقات بين المصالح.

الفصل الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

ويتفرع عن مصلحة المستخدمين مصلحة الأجور التي تهتم بأجور المستخدمين وغياهم عن العمل وفي نهاية كل شهر تقوم بإعداد كشف الرواتب والأجور وتضاف إليها العلاوات والمنح إلى أن يصل تحديد المبلغ الذي يدفع إلى الموظف.

☞ مصلحة الوسائل العامة: تشرف على عتاد البنك، توزيعه، تجديده، إصلاحه كما تشرف على المشاريع التي يقوم بها البنك.

☞ مصلحة المحاسبة: تهتم بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالات ومراقبتها مراقبة خاصة فيما يخص السيولة.

هـ) خلية التكوين: للبنك تربصات دائمة سواء كانت على مستوى التعامل داخل البنك أو في مؤسسات التربية والتكوين حيث يتم:

✓ توجيه العاملين إلى تربصات أو إلى تكوين؛

✓ إعادة تكوين للمستخدمين حسب تغيرات عمل البنك وإعدادهم لمواكبة التغيرات.

#### 4.4 طبيعة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وكالة قائمة-

سنتناول في هذا المحور أهم المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قائمة-، كما سنتعرف على المقاصة الالكترونية وأخيرا سنتعرض لأهم النتائج التي توصلنا إليها من المقابلة والتي تخص الاستخدام الحقيقي للخدمات المقدمة من طرف البنك.

#### 1.4.4 أهم المنتجات والخدمات البنكية المقدمة عن طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة قائمة -

إلى جانب قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى إلى تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات البنكية المتميزة ونتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادرا على مواجهة المنافسة من جهة والمحافظة على حصته في السوق المصرفية من جهة أخرى، ومن أهم هذه المنتجات والخدمات البنكية ما يلي:

① خدمات الادخار (Epargne): وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكنهم من توظيفها لديه، وتتمثل في:

☞ سند الصندوق: وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون للاكتتاب في مبلغ معين (محدد) لمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو لعامله.

☞ دفتر توفير الشباب: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن

طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

☞ دفتر خاص بالسكن: وهو عبارة عن حساب في دفتر، يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5 وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل (IRG) وتتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني.

وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يريد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

☞ حساب إيداع لأجل: ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

② خدمات متعلقة بالإقراض (Crédit): يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية.

وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها:

☞ قروض الاستغلال: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل، ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

☞ القطاع الفلاحي (خارج المخطط الوطني للتنمية PNDA) ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن هم:

- المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط؛

- المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع؛

- المزارعون المجمعون؛

- المستثمرة الفلاحية الخاصة؛

- المستثمرة الفلاحية الجماعية.

☞ قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية: ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن هم:

-مقاولة الأشغال العمومية والبناء؛

-الصناعة، التجارة والخدمات؛

-المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

☞ قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة وطويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثماني سنوات وأكثر. ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو بهدف



تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق البنك عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضا قطاعين هما:

للـ القطاع الفلاحي والصيد البحري: ويشمل نوعين من القروض هي:

- القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية؛

- قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

③ نظام التسديد: إن إجراء التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد يتطلب تجديد هذه العملية من طابعها المادي، وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة المستحدثة على مستوى وكالات البنك لزيائنها معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تتم فقط بين البنك ووكالاته.

④ خدمة بدر (Consult): وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزيائنها بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الانترنت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزيائنها لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

. عمليات المقاصة للشيكات؛

. عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل؛

. عمليات الحوالات البنكية؛

. عمليات التجارة الخارجية.

وتتمثل طبيعة هذه العمليات في:

. الإعتمادات المستندية؛

. توظيف الحسابات وتحويلها؛

. عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة وكبيرة الحجم؛

. عمليات الكفالات البنكية؛

. عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

⑤ الخدمات البنكية الجديدة: من أهم المنتجات المبتكرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:

للـ بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآلية CBR عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة

2004، هذه التي لا يعتبرها بنك بدر عملا إشهاريًا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.

للـ خدمة بنك التأمين: وهي خدمة جديدة أدخلت إلى البنك عن طريق طلب أو تعاقد مع SAA التي تقدمت

بطلب فتح شبك مختص بالتأمين BADR حيث أن غاية SAA هو توسيع عملياتها وخدماتها. وغاية LA BADR هي

اكتساب مداخل (تمثل في العمولة التي تقدمها SAA للبنك) وكذلك إكتساب زبائن جدد ليس فقط للاقتراض بل لخدمة جديدة أخرى لتأميمهم.

لخدمة نظام المعالجة الآلية للصكوك: حيث تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل سنة 2006، وأصبح معمولاً به على مستوى كل "وكالات بدر" على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازه من قبل تقني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو حالياً مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك ومن المنتظر تطبيقه في المرحلة اللاحقة على عمليات الدفع تدريجياً.

دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال: وهم عبارة عن قرض قصير المدى يتحدد كأحد عام موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل أملاك عقارية، سندات مالية نقدية متداولة في بورصة الجزائر أقصى حد لهذا القرض 5 سنوات، وتجدر الإشارة إلى أنه تم استحداث هذا القرض من أجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال .

المقاصة الإلكترونية<sup>1</sup>: تهدف إلى تسوية المعاملات ومعالجتها عن بعد (Télétraitement) ما بين البنوك والمؤسسات المالية بصورة آلية تحت إشراف البنك المركزي الجزائري، ويتعلق النظام بالمقاصة الإلكترونية للصكوك، والسندات، والتحويلات، والاقطاعات الأوتوماتيكية التي تقل قيمتها عن مليون دينار جزائري ووفقاً لهذا النظام فقد تم استحداث شيكات جديدة "Les Chèque normalisés" يقوم على ضرورة الالتزام بالتوصيات التالية:

- الحفاظ على الشريط الأبيض أسفل الشيك والذي يسمى (Piste d'encodage)؛
- تجنب التوقيع أو الكتابة أو وضع ختم والإمضاء على هذا الشريط؛
- تجنب طي الشيك؛
- تفادي أي تآكل أو تمزيق للشيك الذي سيكون محل رفض من قبل جهاز السكّانار. على هذا الأساس يسمح نظام المقاصة الإلكترونية بـ:
  - ☞ تقليص آجال التحصيل بالمقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك؛
  - ☞ ضمان امن التبادل وتفادي حدوث مشاكل محاسبية؛
  - ☞ حسن تسيير السيولة النقدية بين البنوك بصورة أفضل؛
  - ☞ تحكم البنك المركزي في مراقبة الكتلة النقدية.

#### 2.4.4 عرض المقابلة مع مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) –وكالة قائمة-

للتعرف على طبيعة الخدمات في البنك محل الدراسة تم إجراء مقابلة مشتركة مع رئيس قسم النقد السيد (سوداني فريد) والمكلف بالدراسات التقنية لنيابة مديرية الاستغلال السيد (سعد الدين نبيل) أين تتم التطرق

<sup>1</sup> - انظر الملحق رقم (03).

الفصل الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

فيها للواقع العملي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنك والرؤى المستقبلية لهم، ويمكن عرض مضمون هذه المقابلة على النحو الآتي:

(1) ما عدد أجهزة الحاسوب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؟

- يحتوي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قائمة على 50 حاسوب، فالمديرية تحوي 24 جهاز حاسوب أما الوكالة فيوجد بها 26 حاسوب.

(2) هل يرتبط البنك بشبكة الانترنت؟ ومنذ متى (تحديد السنة)؟

نعم يرتبط البنك بشبكة الانترنت وذلك منذ سنة 2011، حيث أن هذه الشبكة تحوي ثلاث خطوط وهي:

2 Sans fille -

et 1 Cable -

(3) هل يرتبط البنك بشبكة اكسترنات؟ (تحديد السنة)؟

نعم يرتبط البنك بشبكة اكسترنات، ومن بين الخدمات التي تستخدم فيها هذه الأخيرة بكثرة هي المقاصة الإلكترونية.

(4) هل يمتلك البنك شبكة انترانت؟ (تحديد السنة)؟

- نعم يمتلك البنك شبكة انترانت، وذلك منذ سنة 1992.

(5) ما هي الفترة التي يقضيها البنك من أجل تجديد المعدات التكنولوجية؟ (سنة، سنتان، ثلاث سنوات...الخ).

- الفترة التي يقضيها البنك من أجل تجديد المعدات التكنولوجية ما بين 15 إلى 20 سنة وذلك حسب مدة الإهلاك. لكن إذا كانت هذه المعدات ما تزال قابلة للاستعمال فإنها تبقى مستغلة من قبل البنك رغم فوات مدة إهلاكها ومثال ذلك الحواسيب.

(6) ما عدد العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

- عدد العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال هم اثنان حاليين بعد ما أن كانوا ثلاثة عمال، وهم ليسوا بعمال مختصين بوكالة قائمة فقط بل يعملون على مستوى عدة ولايات مثل عنابة وسوق أهراس...الخ، فإذا ما حدث أي عطل تم الاتصال بهم.

(7) في نظركم، ما هي أفضل السبل والتقنيات ليحقق بنك (BADR) ميزة تنافسية متواصلة في السوق

البنكية؟

- تتمثل أفضل السبل والتقنيات ليحقق بنك (BADR) ميزة تنافسية متواصلة في السوق البنكية في المتابعة

المستمرة بما يجري في السوق أي المعرفة الجيدة بطبيعة المنافسين والجديد عنهم، إضافة إلى محاولة إدخال كل ما هو جديد خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

(8) ما هي درجة مستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرفكم؟

- تتمتع جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف البنك بجودة عالية وممتازة وذلك من خلال السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.

9) هل يملك البنك رؤية إستراتيجية خاصة به؟ وفيما تتمثل؟

- هذا السؤال لم تتم الإجابة عليه لأن الشخص الذي تمت معه المقابلة برر ذلك:

للـ بأن الإستراتيجية لا يتم رسمها أو وضعها من طرف الوكالة وبالتالي لا ندري ماهية التطلعات الجديدة فهي تكون على مستوى البنك الرئيسي في الجزائر العاصمة أضف إلى ذلك أن على هذا الأخير القيام بدراسة السوق.

10) هل يملك البنك ثقافة الاهتمام المستمر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

نعم يمتلك البنك ثقافة الاهتمام المستمر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومثال على ذلك إدخال خط جديد وهو ما يدعى بيدر (NET)<sup>1</sup>.

11) هل تعتقدون أن التكنولوجيا الحديثة المستعملة من طرف البنك مكلفة؟

نعم التكنولوجيا الحديثة المستعملة من طرف البنك مكلفة جدا والدليل على ذلك خدمة بيدر (NET) التي لم يتم تقبلها من طرف جميع عملائه وهذا نظرا للتكلفة العالية.

12) هل هناك دليل يوضح للموظفين طبيعة الأعمال الموكلة إليهم؟

للـ إذا كانت الإجابة بنعم: هل يوضح بدقة كيفية أداء الأعمال والمسؤوليات؟

نعم هناك دليل يوضح للموظفين طبيعة الأعمال الموكلة إليهم، مثلا بالنسبة للموظفين الجدد.

13) هل أنتم على تحديث مستمر للموقع الإلكتروني الخاص بالبنك؟

- لا ولكن على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية الرئيسي بالجزائر فهم يستطيعون العمل بالبريد الإلكتروني (boite email) حيث يكون له رقم سري لا يستطيع أي كان الدخول إليه.

14) في نظركم هل حقق بنك (BADR) ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتاحة لديه؟

- نعم لقد حقق بنك (BADR) ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتاحة لديه وذلك من خلال عدد البطاقات التي تم بيعها بكم هائل وعدد العملاء المستخدمين لشبكة (BADR NET).

15) ما هي أهم الابتكارات التقنية التي تتوقع أن تحدث تغييرا في عالم السوق البنكية؟

- لا توجد ابتكارات على مستوى ولاية قالمة لكن في الجزائر توجد ابتكارات ومثال على ذلك البنك الإلكتروني وهذا راجع إلى الثقافة المصرفية التي يتمتع بها العملاء وهذا محفز جيد للبنك من التطوير من نفسه.

16) في نظركم، ما هي درجة المنافسة التي يعمل فيها بنك بدر؟ (منافسة شديدة، متوسطة، ضعيفة).

- درجة المنافسة التي يعمل بها بنك بدر هي منافسة شديدة.

17) من هو أخطر وأهم منافس بالنسبة لبنك (BADR)؟

- تعتبر جميع البنوك منافسة بالنسبة لبنك بدر خاصة البنوك العمومية.

18) ما هو مستقبل بنك (BADR) في الجزائر؟ وهل سيصبح هو قائد السوق المصرفية الجزائرية في يوم ما؟

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم (04).

- بنك (BADR) يحظى بمستقبل زاهر فهو يعمل باستمرار على التطوير من نفسه والدليل على ذلك أنه يضم 300 وكالة وما زال يسعى إلى إقامة المزيد من الوكالات مثلا ولاية قائمة تحتوي على ثلاث وكالات وتخطط لإنشاء وكالتين جديدتين (في حمام دباغ وهيليوبوليس).

#### 5.4 دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة قائمة-

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي في تجسيد الدراسة النظرية على أرض الواقع، واخترانا أحد البنوك الجزائرية لبيان مدى الالتزام بتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنك موضع الدراسة على مستوى المديرية العامة وكذا الوكالة المحلية لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

في إطار تحقيق الأهداف المتوخاة من هذا العمل، قمنا بإعداد استبيان وتوزيعه، للاطلاع على مدى التقارب بين الجانب النظري مع آراء العينة المختارة في سبيل تدارك أي نقص في البحث عند عرض نتائجه واستخراج توصياته.

وبهدف تقديم نتائج تخدم الدراسة يتم تحديد المنهجية المتبعة وطريقة تنفيذها كمايلي:

#### 1.5.4 الإجراءات التنظيمية المنهجية للدراسة

##### 1.1.5.4 وصف عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود، حيث يتكون من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قائمة، وتم مسح شامل للعينة، إذ تم تحديدها في جميع موظفي البنك البالغ عددهم 46 موظف، حيث تم توزيع 46 استبيان، وقد أعيدت جميعها ونسبة الاسترجاع 100%.

##### 2.1.5.4 منهج الدراسة

سنتطرق في هذا العنصر إلى وصف منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات والأدوات المستخدمة وطرق إعدادها في معالجة موضوع الدراسة، كما تضمن وصفا للإجراءات والمعالجة الإحصائية المعتمدة في التحليل.

يعرف المنهج بأنه هو الطريق البين إلى الحق في أيسر سبله<sup>1</sup>، لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد إبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها<sup>2</sup>، وقد يعني أيضاً تلك

<sup>1</sup> - علي محمد دياب، "دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص.644.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزغبي، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق - مدخل منهجي إداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص.160.

الخطوات العملية التي يرسمها الباحث لنفسه في ترتيب أفكاره، وتوجيه موضوعات بحثه توجهاً يصل بها إلى الحقيقة<sup>1</sup>، وقد استعنا في بحثنا هذا على المناهج التالية:

أولاً: منهج دراسة حالة: هو طريقة لدراسة وحدة معينة مثل مجتمع محلي أو منشأة صناعية أو خدمية... الخ دراسة تفصيلية عميقة بغية استجلاء جميع جوانبها والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها<sup>2</sup>. ولقد اعتمدنا على هذا المنهج كمنهج رئيسي في إعداد الدراسة التطبيقية للوصول إلى النتائج المتوخاة من خلال إسقاط الجوانب النظرية للموضوع على أرض الواقع، إذ قمنا بعدة زيارات إلى المديرية الجهوية لوكالة قلمة بغرض جمع المعلومات الضرورية واللازمة عن طريق المقابلات الشخصية مع عدة مسؤولين في البنك موضع الدراسة، إضافة إلى الاستبيان الموزع على أفراد العينة (المجتمع).

ثانياً: المنهج التاريخي: هو الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع معلوماته عن الأحداث والحقائق الماضية تم فحصها وتحليلها والتأكد من صحتها ليعرضها ويرتبها ويفسرهما ومن ثم استخلاص النتائج والتعميمات والنتائج، وقد اعتمدنا على المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً: المنهج الإحصائي: الذي يعرف بأنه طريقة في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في محتوياتها.

رابعاً: المنهج الوصفي: هو محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما هي موجودة فعلاً بالواقع بشكل دقيق<sup>3</sup>، واستخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال وصف أفراد العينة من حيث الجنس، والعمر، المستوى التعليمي... الخ.

خامساً: المنهج التحليلي: التحليل بإيجاز هو عملية تعريف وتقويم للأجزاء التي يتكون منها الكل وهو وسيلة للحصول على معرفة غنية وجديدة تمكن الباحث من التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي من عناصر الظاهرة<sup>4</sup>، وقد استخدمنا المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان.

<sup>1</sup> - عاطف فضل، "تمثيلات المنهج الوصفي الإحصائي في الدراسات اللغوية الحديثة"، مجلة التربية والعلم، المجلد 17، العدد 04، 2010، ص.186.

<sup>2</sup> - أنظر إلى الموقع الإلكتروني: [www.hamdisocio.blogspot.com](http://www.hamdisocio.blogspot.com) (consulté le 04/04/2015)

<sup>3</sup> - إسماعيل محمد علي الدباغ، "أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.47.

<sup>4</sup> - سعد الهجرسي، سيد حسب الله، "المكتبات والمعلومات والتوثيق"، دار الثقافة العلمية، مصر، 1999، ص.51.

#### 3.1.5.4 مصادر جمع البيانات و الأدوات المستخدمة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة المجتمع المدروس، فقد تم الاعتماد على أدوات معينة لجمع المعلومات التي تخدم الدراسة والمتمثلة في:

**أولاً: الملاحظة:** تعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات، فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، الأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات<sup>1</sup>، لذا عند نزولنا إلى الميدان تمكنا من ملاحظة كيفية تأدية المهام بكل يسر وسهولة بفضل التكنولوجيا المستخدمة داخل البنك هذا بالنسبة إلى الموظفين، بالإضافة إلى ملاحظة كذلك كيف تسهل هذه الأخيرة على العملاء الحصول على المعلومات والخدمات في أسرع وقت وبتكاليف أقل، وهذا ما سمح لنا بإعطاء وصف بسيط حول البنك في العناصر السابقة.

**ثانياً: المقابلة الشخصية:** هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة<sup>2</sup>، وقد قمنا بإتباع تقنية المقابلة عند زيارتنا للبنك حيث قمنا بمقابلة رئيس قسم النقد للمديرية الجهوية لوكالة قالمه، من خلال طرح جملة من الأسئلة<sup>3</sup>، بغية الحصول على المعلومات مباشرة ومن ثم شرحها وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد، كذلك يمكن اعتبارها ضرورة أملت مجريات البحث الميداني قصد التعمق أكثر في الدراسة الاستقصائية، وبالتالي الوصول إلى نتائج صحيحة تمكنا في النهاية من بيان أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في رفع أداء البنك موضع الدراسة، ومن ثم تحديد أهم التصورات المستقبلية التي يسعى البنك للوصول إليها، خاصة وأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل باستمرار على التطوير من نفسه خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما يعزز من قدرته التنافسية بالنسبة للبنوك الأخرى.

**ثالثاً: الوثائق الداخلية للبنك:** تعتبر أداة مهمة من أدوات جمع المعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع مثل هذه الوثائق التي يحتاجها ويسجلها و يقوم بتحليل تلك المعلومات<sup>4</sup>، والتي من شأنها أن تخدم بعض جوانب الموضوع، وتكمل المعلومات المتحصل عليها من المقابلة.

**رابعاً: الاستبيان:** هي وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستمارة عادة من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها عبر البريد

<sup>1</sup> - ربي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.112.

<sup>2</sup> - أحمد عارف العساف، محمود الوادي، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.55.

<sup>3</sup> - وهذا ما تم عرضه سابقاً من طبيعة الأسئلة وأهم الاجابات الخاصة بالمسؤولين. أنظر الملحق (05).

<sup>4</sup> - عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، "البحث العلمي: الكمي والنوعي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.325.

أو بالهاتف أو باستخدام الانترنت<sup>1</sup>، واختبار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع، تم إعداد استبيان لهذا الغرض، وذلك بالاستعانة بكتب ودراسات وأبحاث تتعلق بالموضوع، بحيث تمت الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة أسئلة الاستبيان مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث.

وتضمنت استمارة الاستبيان 49 سؤالاً، بوبت في أربعة محاور رئيسية، ولقد تم صياغة الأسئلة المعتمدة في التحليل على مقياس ليكرت الخماسي، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة. وكان هذا النوع من الأسئلة في المحاور الثلاثة الأخيرة. ويمكن عرض المحاور الرئيسية للاستبيان فيما يلي:

- المحور الأول: تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب (البيانات الشخصية) من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي.... الخ، ويحتوي على 6 أسئلة، من السؤال الأول إلى السؤال السادس.

- المحور الثاني: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لواقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة قابلة للفهم، ويحتوي على 18 سؤالاً، من السؤال السابع إلى السؤال الرابع والعشرون.

- المحور الثالث: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة للميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة قائمة، ويحتوي على 13 سؤالاً، من السؤال الرابع والعشرون إلى السؤال السابع والثلاثون.

- المحور الرابع: تضمن هذا المحور الأسئلة المحددة لمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنك، ويحتوي على 12 سؤالاً، من السؤال السابع والثلاثون إلى السؤال التاسع والأربعون.

#### 2.5.4 تنفيذ الدراسة ومعالجتها

مر البحث الميداني بثلاث مراحل أساسية، تم فيها جمع البيانات وقد بدأت هذه العملية من يوم 15 مارس 2015 واستمرت حتى يوم 15 ماي 2015، وتمت مرحلة التطبيق الميداني للاستبيان اعتباراً من يوم 20 أفريل 2015 إلى غاية 15 ماي 2015.

#### 1.2.5.4 المعالجة والتحليل

بعد الانتهاء من ملأ 46 استبيان، تمت مراجعتها والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي وتفرغها في الحاسب الآلي من أجل معالجتها وتحليلها.

<sup>1</sup> - مصطفى طويطي، نسيم لعرج مجاهد، "تطبيق تقنيات الأساليب النوعية على قياس جودة خدمات المؤسسات المصرفية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص.96.



وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة (20) وهي نسخة باللغة العربية إذ بإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الإحصائية.

#### 2.2.5.4 ثبات وصدق أداة الدراسة

##### ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تم التحقق منه من خلال معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، فكانت النتائج كالتالي:

##### الجدول رقم(4-2): يوضح نتائج Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
0.921	46

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0.921) أي بنسبة (92,1%) وهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً المقدره بـ (60%) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

##### صدق الاستبيان

بمعنى أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويعبر عنه بالجذر التربيعي لـ (Cronbach's Alpha) والذي بلغ (0,959) أي بنسبة (95,9%) وهو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات.

وتجدر الإشارة هنا أننا قمنا بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين (أنظر الملحق رقم 06)، ليتم بعد ذلك حذف وتعديل وإضافة بعض العبارات ليظهر الإستبيان بالصورة الحالية (أنظر الملحق رقم 07).

وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

### 3.2.5.4 الأساليب الإحصائية

بعد إنهاء عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات في الحاسوب باستعمال برنامج (SPSS) فقد تم تقسيم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات مع الاعتماد على خمسة مجالات لتحديد درجة تقييم المتوسط الحسابي وذلك كما يلي:

الجدول (3-4): يوضح مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، "النظام الإحصائي (SPSS)"، فهم وتحليل البيانات الإحصائية"، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص.10.

حيث اعتمدنا على الأسلوب الايجابي<sup>1</sup> لبناء أسئلة الاستبيان، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتناب الأخطاء.

سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3،... الخ) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد،... الخ)، وعليه يساوي طول الفئة (0,8=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة أو بداية المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :

جدول رقم (4-4): يوضح طول الخلايا

اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط المرجح
لا أتفق تماما	من 20% إلى 35,99%	من 1 إلى 1,79
لا أتفق	من 36% إلى 51,99%	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 52% إلى 67,69%	من 2,60 إلى 3,39
أتفق	من 68% إلى 83,99%	من 3,40 إلى 4,19
أتفق تماما	من 84% إلى 100%	من 4,20 إلى 5

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (spss).

<sup>1</sup> - يحتوي مقياس ليكرت على نوعين من الأسئلة، الأسئلة الايجابية والأسئلة السلبية، تقضي الأسئلة الايجابية بمنح أعلى درجة لإجابة أتفق تماما و تنازل بالدرجات، أما الأسلوب السلبي فيقضي بمنح لا أتفق تماما أعلى درجة وتتصاعد.

ولتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي :

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية، تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية؛
- كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي؛
- استخدام اختبار Anova المعلمي وذلك لقياس واختبار الفرضيات.

#### ❖ هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في الجزائر من خلال تقصي وجهات نظر عينة الدراسة حول دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويمكن تفصيل أهداف لهذه الدراسة حسب محاور الاستبيان إلى ما يلي:

**المحور الأول:** ويهدف إلى معرفة هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة. والتي تعالج الفرضية الرابعة.

**المحور الثاني:** يهدف إلى معرفة واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وخصص لاختبار الفرضية الأولى والتي نصها:

"- يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك (BADR) ذات مستوى عالي".

**المحور الثالث:** يهدف إلى معرفة الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويُخصص لاختبار الفرضية الثانية والتي نصها:

"يعتبر مستوى الميزة التنافسية التي يحققها بنك (BADR) مستوى عالي".

**المحور الرابع:** يهدف إلى معرفة مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنك، وخصص لاختبار الفرضية الثالثة والتي نصها :

"هناك علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك (BADR)".

#### 4.2.5.4 عرض وتحليل نتائج الاستبيان

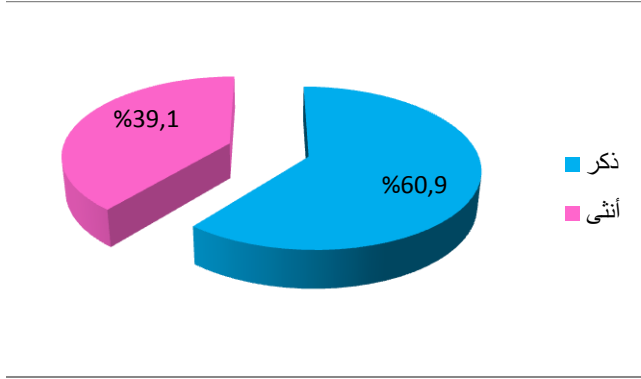
نتناول فيما يلي عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (X) والانحرافات المعيارية (SI) وفي ما يأتي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

**أولا: تحليل نتائج المحور الأول.**

بعد تحديد إجراءات الدراسة، نقوم بتحليل نتائج الدراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهي كالتالي:

❖ وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة: تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة فيما يلي: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العلمية.  
أ- الجنس: تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير السن إلى: ذكر، وأنثى وهذا ما يوضحه الشكل.

الشكل رقم (4-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4-05).

الجدول رقم (4-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	60,9
أنثى	18	39,1
المجموع	46	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين كانوا ذكورا، حيث بلغ عددهم 28 فرد أي بنسبة (60,9%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 18 فرد أي بنسبة (39,1%) من أفراد العينة، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنك الطابع الذكوري نظرا لطبيعة العمل البنكي التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هكذا نشاط وهذا بالإضافة إلى أن طبيعة أعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الأحسن توظيف الذكور وهذا للتعامل مع الفلاحين.

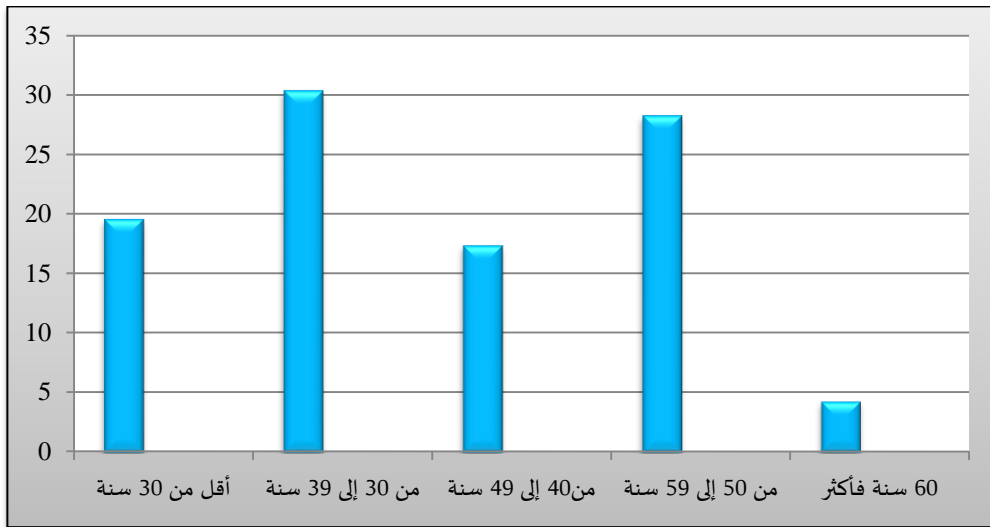
ب- متغير العمر: تم تقسيم عينة الدراسة إلى عدة أقسام منها: أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 39 ومن 40 إلى 49 ومن 50 إلى 59 وأخيرا 60 فأكثر، وهذا ليساعدنا للوصول إلى أفضل النتائج.

الجدول رقم (4-6): يوضح توزيع مفردات العينة حسب العمر

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	19,6
من 30 إلى 39 سنة	14	30,4
من 40 إلى 49	8	17,4
من 50 إلى 59	13	28,3
60 فأكثر	2	4,3
المجموع	46	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الشكل رقم (4-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



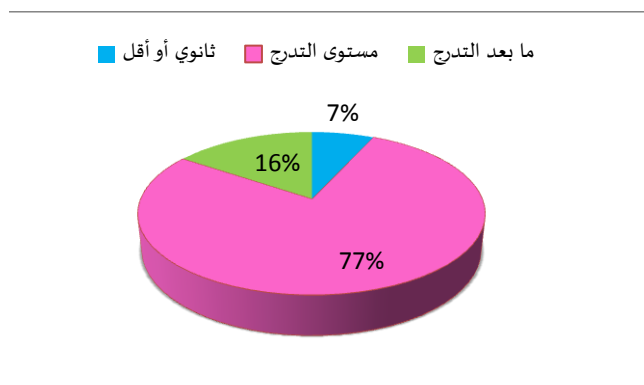
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4-4).

اعتماداً على معطيات الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة الموزعة على الفئات الخمس، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من [39-30] بنسبة (30,4%)، ثم الفئة الرابعة من [59 – 50] بنسبة (28,3%)، ثم الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة (19,6%)، ثم الفئة الثالثة من [49-40] سنة أي بنسبة (17,4%)، فالفئة الأخيرة من 60 سنة فأكثر بنسبة (4,3%). وتشير هذه الأرقام إلى أن معظم العاملين في البنك محل الدراسة هم من فئات الشباب القادرة على العمل، مما ينعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلاً، أضف إلى ذلك أنه كلما زاد عمر الشخص زادت معارفه ومهاراته وتجاربه وخبراته المكتسبة وبالتالي تصبح لديه المقدرة على مواجهة صعوبات وعراقيل الميزة التنافسية وسرعة التأقلم معها.

ج- المؤهل العلمي: تم تقسيم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات منها: ثانوي أو أقل، جامعي (مستوى التدرج)، وهذا ما توصلنا إليه:

الشكل رقم (5-4): يوضح توزيع مفردات العينة

حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم 13.

الجدول رقم (7-4): يوضح توزيع مفردات العينة

حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	16	4,8
جامعي (مستوى التدرج)	25	54,3
ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)	5	10,9
المجموع	46	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ذات مستوى جامعي والتي تقدر بنسبة (54,3%)، لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، وأن هناك ما نسبته (10,9%) من حملة ماجستير أو دكتوراه هذا مؤشر أن البنك يستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، وهذا يرجع إلى حساسية الأعمال المناطة لهم وأهمية القرارات التي يتخذونها، مما ينعكس إيجابا على المعرفة الموجودة بالبنك وكذلك على تنافسيتها. كما أن هناك بعض المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل أي بنسبة (4,8%)، فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبارهم يملكون خبرة سنوات طويلة في العمل البنكي.

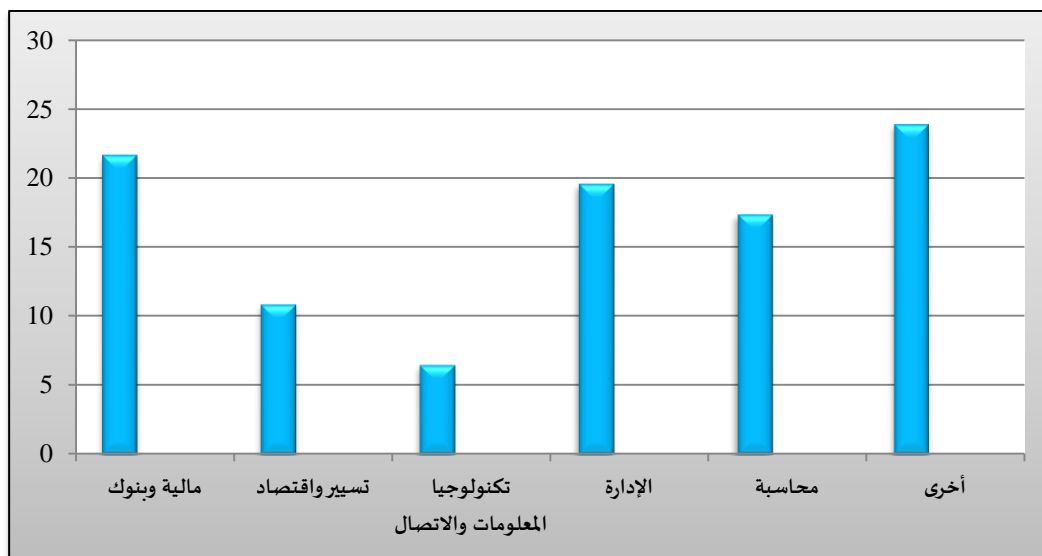
د- التخصص العلمي: تم تقسيم التخصص العلمي إلى عدة أقسام منها مالية وبنوك، تسيير واقتصاد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال... الخ، وهذا للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

الجدول رقم (4-8): يوضح توزيع مفردات العينة حسب التخصص

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
مالية وبنوك	10	21,7
تسيير واقتصاد	5	10,9
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3	6,5
الإدارة	9	19,6
محاسبة	8	17,4
أخرى	11	23,9
المجموع	46	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الشكل رقم (4-6): يوضح توزيع مفردات العينة حسب التخصص



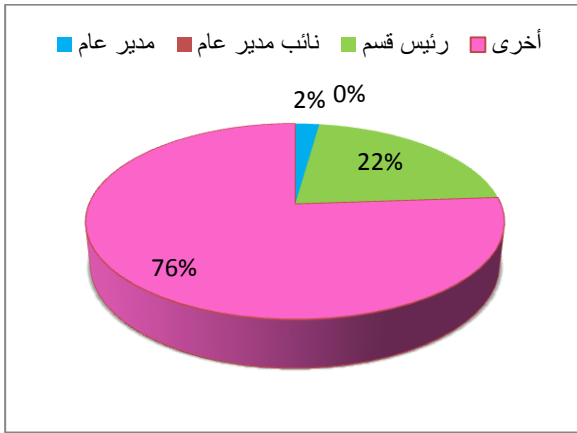
المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4-8).

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن تخصص مالية وبنوك يأخذ ما نسبته (21,9%) وذلك راجع إلى أن طبيعة العمل البنكي تعطي الأولوية إلى هذا التخصص على باقي التخصصات الأخرى، أما التخصصين الإدارة والمحاسبة فنسبتهما (19,6%) و (17,4%) على التوالي وهذا نتيجة طبيعية حيث أن العمل البنكي يقوم على أساس العلم المحاسبي وإدارة الأعمال، وأن ما نسبته (10,9%) من تخصص تسيير واقتصاد، وأن هناك (6,5%) من أفراد العينة من تخصص تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تعتمد البنوك في الوقت الحالي على أنظمة مؤتمنة وبرامج محوسبة، الأمر الذي يساهم في نجاح العمل البنكي المعتمد على التخصص العلمي والتقدم التكنولوجي. وأخيرا تقدر نسبة التخصصات الأخرى بـ (23,9%).

#### هـ- المنصب الوظيفي:

تم تقسيم المنصب الوظيفي إلى عدة أقسام منها: مدير عام، نائب مدير عام... الخ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم (4-7): يوضح توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج بيانات هذا

الجدول رقم (4-9): يوضح توزيع مفردات العينة حسب المنصب الوظيفي

التغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	1	2,2
نائب مدير عام	0	00
رئيس قسم	10	21,7
أخرى	35	76,1
المجموع	46	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول.

يلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة تنتمي إلى الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية عليا، إذ بلغت نسبة المديرين (2,2%) نتيجة أن هؤلاء لا يهتمون غالبا بأمر الاستبيانات، ويوجهون الباحث للاتصال بنائبهم أو مساعديهم، أما رؤساء الأقسام فبلغت نسبتهم (21,7%) وهذا راجع إلى أن البنك محل الدراسة يحتوي على عدة أقسام، بينما باقي النسبة (76,1%) فهي من الموظفين داخل البنك وخصوصا من الإطارات ونذكر منهم على سبيل المثال: مكلف بالدراسات... الخ، مما يشير أن أكبر من (50%) من أفراد العينة هم من بين المسؤولين في وكالة





قائمة محل الدراسة، مما يعطي مصداقية أكثر للإجابات، لأنه غالبا ما يكون لهؤلاء رؤية أعمق وفهم أكبر للجوانب المتعلقة بهذه الدراسة.

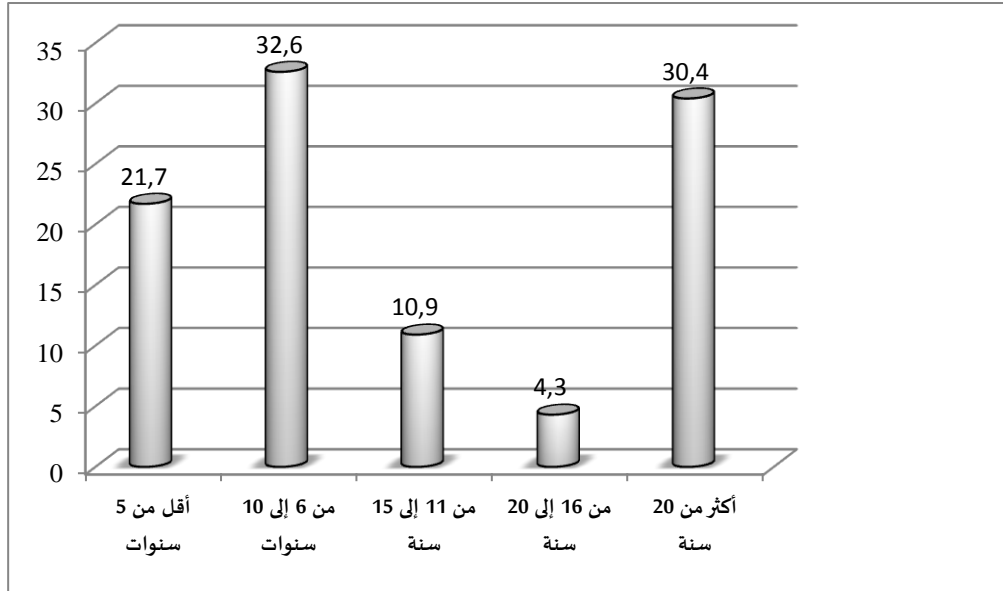
و- الخبرة العملية: تم تقسيم سنوات التوظيف إلى: أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة، وأخيرا الأكثر من 20 سنة، وهذا ما توصلنا إليه:

الجدول رقم(4-10): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة العملية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	21,7
من 6 إلى 10 سنوات	15	32,6
من 11 إلى 15 سنة	5	10,9
من 16 إلى 20 سنة	2	4,3
أكثر من 20 سنة	14	30,4
المجموع	46	100

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج (SPSS).

الشكل رقم(4-8): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة العملية



المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج بيانات الجدول رقم (4-9).

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة من [6-10] سنوات بلغت أعلى نسبة بـ 32,6% ، ثم تلتها الفئة من 20 سنة فأكثر بنسبة (30,4%) ، بينما بلغت الفئة أقل من 5 سنوات نسبة لا بأس بها بنسبة 21,7%، في حين بلغت نسبة الذين تراوحت مدة خدمتهم بالمؤسسة من [11-15] سنة (10,9%)، وأخيرا فئة [16-20] بلغت

الفصل الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة

نسبتهم 4,3% ، كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المصرفي لأفراد العينة، مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفهام عنها.

وأخيرا وبعد تفحص النتائج السابقة المتعلقة بالعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشرا يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم أساسا لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

ثانياً: تحليل نتائج المحاور واختبار الفرضيات:

بعد تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة نتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في البنوك بمدينة قالمة، حسب آراء عينة الدراسة بعد ترميز البيانات وإدخالها برنامج (spss).

أ) إجابات المحور الثاني: وصف وجهة نظر المستجوبين

ونستعرض فيما يلي إجابات أفراد العينة حول العبارات فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بخصوص واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

الجدول رقم (4-11): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بينك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

الاستجابات									رقم العبارة
الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
				5	4	3	2	1	
01	أنتف تماما	0,9512	4,3696	26	16	0	3	1	07- يتوفر البنك على أجهزة حواسيب كافية للعمل.
05	أنتف	0,83319	4,1957	18	22	3	0	3	08- يعتمد البنك بدرجة كبيرة على البرمجيات في العمل.
10	أنتف	0,74243	4,0652	12	27	5	2	0	09- يعتمد البنك بدرجة كبيرة على الشبكات في العمل.
12	أنتف	0,77428	4,0217	12	25	7	2	0	10- يتوافر داخل البنك شبكة اتصال حديثة وفعالة.
02	أنتف تماما	0,70093	4,3261	20	22	3	1	0	11- تتميز الأجهزة التكنولوجية للبنك بسهولة الاستخدام.
10	أنتف	0,74243	4,0652	12	27	5	2	0	12- يحاول البنك باستمرار تبني أساليب حديثة ومتغيرة تماشيا مع متغيرات العصر.
17	أنتف	0,73721	3,8913	8	27	9	2	0	13- يعمل البنك على تحديث أجهزته وبرمجياته باستمرار.
16	أنتف	0,87945	3,9348	12	27	7	4	0	14- لا يواجه موظفي البنك أي صعوبات في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.
21	أنتف	0,89578	3,6739	6	25	5	4	1	15- يمتاز موظفي البنك بدرجة كبيرة من المهارات والخبرات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
20	أنتف	0,95300	3,7391	10	20	10	6	0	16- يوجد تكوين دوري لموظفي البنك في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
20	أنتف	0,88027	3,7391	8	23	10	5	0	17- يدرك موظفي البنك أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها.
13	أنتف	0,66667	4,0000	9	29	7	1	0	18- يتميز نظام المعلومات للبنك بسهولة الاستخدام.
06	أنتف	0,72930	4,1522	15	24	6	1	0	19- يتميز نظام المعلومات للبنك بالفعالية في توفير المعلومات الدقيقة.
03	أنتف تماما	0,82825	4,2609	21	18	5	2	0	20- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهمة جدا في أداء العمليات.
03	أنتف تماما	0,77272	4,2609	19	22	3	2	0	21- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات داخل البنك.
04	أنتف تماما	0,66376	4,2174	16	24	6	0	0	22- توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوقت في انجاز المهام.
06	أنتف	0,69817	4,1522	15	23	8	0	0	23- تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معالجة مشاكل البنك.
05	أنتف	0,88492	4,1957	21	15	8	2	0	24- يحرص البنك على توفير أمن الشبكات
	أنتف	0,45003	4,0700	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					A

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق الخاص بالمحور الثاني (واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بينك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة قائمة) قد حقق متوسط حسابي إجمالي (4,07%) هو ما يعني درجة الموافقة على ما جاءت به عبارات هذا المحور من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري ضعيف (0,45) ما يدل على ضعف تشتت إجابات الأفراد وهذا يقودنا للقول أن هناك موافقة على هذا المحور، أي أن أفراد العينة متفقين على أن وكالة قائمة تتوافر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سبيل المثال امتلاكها لأجهزة حواسيب وشبكة اتصال حديثة وفعالة التي تستغلها في معالجة مشاكل البنك، وتمت معالجة المحور من خلال الفقرات التالية:

- جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,36) وانحراف معياري (0,95) ووزن نسبي (81,3%)، هذا ما يؤكد على درجة الموافقة على أن البنك يتوفر على أجهزة حواسيب كافية للعمل تساعد العاملين على تحديد احتياجاتهم وتغطية كل الاحتياجات المعرفية للوظائف المختلفة، وبالتالي فهي تزيد من قدرة البنك على جمع قدر كبير من المعلومات الضرورية وتحليلها.

- يعزى المسؤولين في العمل البنكي ذلك أن معظم العاملين في البنوك أصحاب كفاءات و مستويات علمية عالية وهذا يستلزم وجود جهاز حاسوب مستقل لكل موظف، الأمر الذي يساهم في إنجاح العمل البنكي المعتمد على التقدم التكنولوجي و المعرفة.

- من جهة أخرى جاءت العبارة (08)، (09) بمتوسط حسابي قدره (4,19)، (4,06) وانحراف معياري (0,83)، (0,74) ووزن نسبي (83,91%)، (81,30%) على التوالي، هذا ما يؤكد على درجة الموافقة على أن البنك يعتمد على بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بدرجة كبيرة في العمل والمتمثلة أساسا في البرمجيات (برمجيات التحكم، لغات البرمجة وبروتوكولات الانترنت) التي تحدد عمل الشبكات وتهدف إلى إعطاء القدرة لمكونات الشبكة لتعمل مع بعضها بتوافق تام، ومن دونها يصبح من غير الممكن على البيانات أن تنتقل عبر قنوات الاتصال (الحواسيب)، لأنها تعمل على تفسير الرسائل وتوجيهها وتحديد أنواع القنوات ومعالجات النقل المناسبة لها. كما أن البنية التحتية تشمل الشبكات والمتمثلة في الانترنت والانترانت والاكسترنات ويعزى ذلك إلى أن القائمين على العمل البنكي يهتمون بمواكبة تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستغلال شبكات الاتصالات بما يتناسب مع احتياجاتهم وأعمالهم، كذلك يتم استخدامها في الأعمال اليومية لمتابعة البورصات وأخبار الاقتصاد وربط البنوك الرئيسية بفروعها أو بالبنوك الأخرى للتعرف على أفكار جديدة للعمل من أجل تطوير العمل البنكي، وهذا ما تؤكده الإجابة على العبارتين رقم (10) ورقم (13) التي جاءت بمتوسط حسابي قدره (4,02)، (3,89) وانحراف معياري قدره (0,77)، (0,73) ووزن نسبي قدره (80,43%)، (77,82%) على التوالي.

- حققت العبارة رقم (11) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,32) وانحراف معياري (0,70) ووزن نسبي (86,52%)، وبالتالي أفراد العينة متفقون تماما على أن أجهزة التكنولوجيا للبنك تتميز بسهولة الاستخدام وذلك من خلال ما أكدته الدراسة الميدانية حيث كانت أغلبية العينة تتميز بالشباب وهي الفئة التي تمتاز بالمعرفة الكافية

بالتكنولوجيا الحديثة وهذا ما يسهل على البنك باستمرار تبني وإدخال أساليب حديثة تتماشى مع متغيرات العصر وهذا ما تؤكده العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,74) ووزن نسبي (81,30%).

- من جهة أخرى جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي بلغ (3,67) وانحراف معياري (0,89) ووزن نسبي (73,47%) وهذا ما يوحي أن أفراد العينة متفقيين على أن موظفي البنك يمتازون بدرجة كبيرة من المهارات والخبرات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تتطلبها وظائفهم وهذا أمر طبيعي باعتبار أن معظم الأفراد لديهم خبرة كافية داخل البنك الذين يعملون فيه، وهذا ما أكدته العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,95) ووزن نسبي (74,78%) أي أنه يوجد تكوين دوري لموظفي البنك في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بسعي البنك لتطوير معارفهم وخبراتهم جاء هذا نتيجة التأثر بالاهتمام الذي توليه البنوك في الفترة الأخيرة بعملية التكوين والتدريب، وخصوصاً لحاملي الشهادات والموظفين حديثاً، ومن هذا جاءت العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,88) ووزن نسبي (74,78%) بدرجة موافقة على أن موظفي البنك يدركون أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها.

- حققت العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (0,66) ووزن نسبي (80%) وهذا يعني درجة موافقة على أن نظام المعلومات للبنك يتميز بسهولة الاستخدام وذلك باعتبار نظام المعلومات يهدف إلى تدعيم وظيفتي التخطيط والرقابة وتنفيذ العمليات وذلك عن طريق توفير معلومات منمطة ومنظمة عن الماضي والحاضر والمستقبل بخصوص العمليات الداخلية والخارجية، وهذا ما تؤكده العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (0,72) ودرجة موافقة بنسبة (83,04%).

- كما جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,26) وانحراف معياري (0,82) ووزن نسبي (85,21%) وهو ما يشير إلى أن اتجاه آراء المستجوبين إلى الموافقة تماماً على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهمة جداً في أداء العمليات حيث تكمن أهميتها في زيادة سرعة الاتصال وكفاءته وتوفير المعلومات الدقيقة والمتجددة وزيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات داخل البنك وذلك قصد اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا ما تؤكده العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي (4,26) وانحراف معياري (0,77) ودرجة موافقة بنسبة (85,21%).

- في حين جاءت العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي (4,21) وانحراف معياري (0,66)، وهو ما يشير إلى أن اتجاه آراء المستجوبين إلى الموافقة تماماً على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر الوقت في إنجاز المهام بنسبة (84,34%) بطريقة أفضل وحسن استغلال الموارد والمخزون، وهذا يساعد البنك في جلب أكبر قدر ممكن من العملاء من خلال تلبية طلبات العملاء بالسرعة الفائقة ويظهر ذلك من خلال توفير الأجهزة الإلكترونية مثل الصراف الآلي، كما أنها تسهل في معالجة مشاكل البنك على سبيل المثال امتلاكها لأجهزة حواسيب وشبكة اتصال حديثة وفعالة، على اعتبار أن هذه الأخيرة أكثر عرضة للقرصنة بما توجب على البنك توفير أمن الشبكات، وهذا ما أكدته العبارتان

الفصل الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

(23) و(24) بمتوسط حسابي (4,15)، (4,19) وانحراف معياري (0,69)، (0,88) حيث تقدر نسبة الموافقة على العبارتين بـ (83,04%)، (83,91%) على الترتيب.

(ب) إجابات المحور الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بخصوص الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة قائمة. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-12) : نتائج إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

الاستجابات									
رقم العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الترتيب
	1	2	3	4	5				
25- تتميز الخدمات المقدمة من طرف البنك بانخفاض التكلفة.	0	4	7	26	9	3,8696	0,8320	أتفق	18
26- تتميز الخدمات المقدمة من طرف البنك بالجودة العالية.	0	2	8	28	8	3,9130	0,7249	أتفق	16
27- يقوم البنك بخفض سعر الفائدة على القروض المقدمة لعملائه	3	5	17	15	6	3,3478	1,0586	محايد	23
28- يمتلك البنك قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين	0	2	11	22	11	3,9130	0,8117	أتفق	16
29- يهتم البنك بإشراك موظفيه في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم	0	2	6	22	16	4,1304	0,8057	أتفق	07
30- يتفوق البنك على باقي منافسيه من خلال جودة خدماته	0	2	6	29	9	3,9783	0,7145	أتفق	14
31- تخصص الخدمات المقدمة من طرف البنك إلى التحسين المستمر	0	2	9	24	11	3,9565	0,7875	أتفق	15
32- يشجع البنك على البحث والتطوير	2	5	15	18	6	3,4565	1,0045	أتفق	22
33- يهتم البنك بدراسة ومعرفة جميع خدمات البنوك المنافسة	2	6	19	15	4	3,4326	0,9583	أتفق	24
34- يهتم البنك بالتطلعات المستقبلية للبنوك المنافسة	2	6	21	12	5	3,4009	0,9760	أتفق	25
35- يلي البنك حاجيات عملائه بالسرعة المطلوبة	1	7	5	26	7	3,6739	0,9900	أتفق	21
36- يحاول موظفي البنك تلبية جميع طلبات عملائه الحالية والمستقبلية	0	5	9	24	8	3,7609	0,8739	أتفق	19
37- يحاول البنك تحقيق أعلى قدر من رضا عملائه	0	4	4	24	14	4,0435	0,8681	أتفق	11
B	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					3,7375	0,5208	أتفق	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- جاءت العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي (3,80) وانحراف معياري قدره (0,83) وهو ما يشير إلى أن اتجاه المستجوبين إلى الموافقة بنسبة (77,39%) على أن الخدمات المقدمة من طرف البنك تتميز بانخفاض التكلفة وذلك من خلال توفير البنك لخدمة بدر نات (BADR NET) مباشرة للعميل لدى فتح الحساب وتعتبر هذه الأخيرة ميزة تنافسية تميزه عن باقي البنوك الأخرى المنافسة له، كما تتميز الخدمات المقدمة من طرف البنك أيضا بالجودة العالية التي تعد بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا لذلك يسعى المسؤولون عن الخدمة البنكية إلى بلوغ ما وراء الجودة إلى مستوى التميز من خلال تدريب العاملين ليصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع الزبائن وعلى تحقيق الرضا والقناعة لديه، كما يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة ومنح المكافأة والعمل كفريق واحد لأن المستفيد يشعر بالتميز من خلال ذلك، لذا يجب على البنك أن يسعى إلى التميز من خلال أن يكون متفوقا بحكم طبيعة عمله ومنافسا في جودة هذه الأعمال وبدرجات متقدمة، وهذا ما تقدمه العبارتين رقم (26) بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,72) وبدرجة موافقة بنسبة (78,26%)، ورقم (30) بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,71) ودرجة موافقة بنسبة (79,56%).

- كما جاءت العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي (3,34) وانحراف معياري (1,05) حيث كان قرار المستجوبين محايد بنسبة (66,95%) على أن البنك يقوم بخفض سعر الفائدة على القروض المقدمة لعملائه وهذا ما أكده لنا المسؤول عن تقديم القروض الذي أكد لنا أن بنك بدر لا يخفض أي نسبة على قروضه.

- جاءت العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (0,81) ودرجة موافقة بنسبة (78,26%) على أن البنك يمتلك قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تمثل أحد أهم موارده، إذ تعتبر المحرك الرئيسي لنشاطه ومقوم أساسي لنجاحه وتحقيق مستويات الأداء التنظيمي، فالبنك لا يكتفي فقط بوجود موارد بشرية فهو يعمل على إشراك موظفيه في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم وهذا تخضع الخدمات المقدمة من طرف البنك إلى التحسين المستمر وبذلك يتفوق البنك عن باقي منافسيه من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وفي الأجل المحددة، وهذا ما تؤكد العبارتان (29) و(31) بمتوسط حسابي (4,13) و(3,95) وانحراف معياري (0,80) و(0,78) ودرجة موافقة بنسبة (82,60%) و(79,13%).

- جاءت العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي (3,45) وانحراف معياري (1,00) وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ (69,13%) أن البنك يشجع على البحث والتطوير من خلال تجديد البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وجمع معلومات ومعارف كافية حول العملاء والمنافسين الحاليين والجدد (بالخصوص معرفة جميع خدمات البنوك المنافسة) ما يؤدي طبعاً إلى خلق المرونة المطلوبة في تلبية احتياجات السوق المتغيرة باستمرار، وهذا ما تؤكد العبارتين (33) و(34) بمتوسط حسابي (3,28) و(3,26) وانحراف معياري (0,95) و(0,97) ودرجة موافقة بنسبة (68,65%) و(68,01%).

الفصل الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

- وفي الأخير جاءت العبارة رقم (35) بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (0,99) وتشير نسبة الموافقة على العبارة بـ (73,74%) أن البنك يلبي حاجيات عملائه بالسرعة المطلوبة وذلك من خلال إدراك الموظفين بأهمية العملاء في زيادة الأرباح أكثر للبنك وذلك من خلال توفير خدمات الكترونية والمتمثلة في بطاقة بدر الالكترونية وبهذا يتطلع إلى تحقيق أعلى قدر من رضا عملائه، وذلك ما تؤكده العبارتين (36) و(37) بمتوسط حسابي (3,76) و(4,04) وانحراف معياري (0,87) و(0,86) ودرجة موافقة بنسبة (75,21%) و(80,87%).

ج) إجابات المحور الرابع: وصف وجهة نظر المستجوبين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بخصوص تقييم المحور الرابع المتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:



الجدول رقم (4-13): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قائمة

رقم العبارة	الاستجابات									
	الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
					5	4	3	2	1	
38-	06	أتفق	0,5564	4,1522	11	31	4	0	0	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات البنكية بما يتوافق ورغبات العملاء.
39-	11	أتفق	0,6309	4,0435	10	28	8	0	0	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية.
40-	08	أتفق	0,6047	4,1087	10	32	3	1	0	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع قدرة البنك على الحصول على قدر كبير من المعلومات.
41-	09	أتفق	0,7550	4,0870	15	20	11	0	0	يفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقدم البنك خدمات إلكترونية متطورة
42-	15	أتفق	0,7588	3,9565	10	26	8	2	0	تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر على القدرات التنافسية للبنك
43-	15	أتفق	0,8153	3,9565	13	19	13	1	0	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دراسة الأسواق البنكية
44-	14	أتفق	0,7742	3,9783	11	25	8	2	0	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز المركز التنافسي للبنك
45-	10	أتفق	0,9043	4,0652	15	23	5	2	1	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء العمليات البنكية
46-	11	أتفق	0,7875	4,0435	13	24	7	2	0	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على زيادة إيرادات البنك
47-	19	أتفق	0,6981	3,8478	6	29	9	2	0	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات البحث والتطوير في البنك
48-	13	أتفق	0,7601	4,0000	11	26	7	2	0	نتيج تكنولوجيا المعلومات والاتصال سهولة الوصول للعميل
49-	08	أتفق	0,6404	4,1087	12	27	7	0	0	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وولائه
C					المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
		أتفق	0,4389	4,0290						

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول أعلاه ما يلي:

- احتلت العبارة رقم (38) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,15) وانحراف معياري (0,55) ودرجة موافقة بنسبة (83,04%) على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية بما يتوافق ورغبات العملاء، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في هذا البنك تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها الأسبقية على المنافسين. وهذا يتفق مع دراستنا التي

توصلنا من خلالها إلى أن بعد جودة الخدمة احتلت المرتبة الثانية من حيث تأثيره على الميزة التنافسية، وأن البنك يهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية لما لها دور كبير في تسيير المعاملات البنكية وتقديمها بالجودة المطلوبة بما يتوافق ورغبات العملاء، وبالتالي جذب أكبر عدد من العملاء والمستثمرين مما تساعد على زيادة أكبر قدر ممكن من إيرادات وأرباح البنك، وهذا ما تؤكدته العبارة رقم (46) بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,78) ودرجة موافقة بنسبة (80,87%).

- جاءت العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0,63) ودرجة موافقة بنسبة (80,87%) على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد على خفض تكاليف المنتجات والخدمات البنكية وهذا من خلال تقليل تكلفة الأوراق في أجهزة الطباعة وتقليل تكلفة ضياع الكشوف والمستندات أثناء تنقلها من قسم إلى آخر وتقليل تكلفة تأخير تقديم الخدمة اللازمة في الوقت المطلوب، وبهذا فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحسين أداء العمليات البنكية، وهو ما تؤكدته العبارة رقم (45) بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,90) ودرجة موافقة بنسبة (81,30%).

- وجاءت العبارة (40) بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,60) وهذا ما يشير إلى أن اتجاه آراء المستجوبين إلى الموافقة بنسبة (82,17%) على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد في رفع قدرة البنك على الحصول على قدر كبير من المعلومات وهذا بفضل مكوناتها المتمثلة في الأجهزة المادية (الأجهزة) والانترنت والانترانت والاكسترنات والتي من شأنها تحقيق جودة عالية تميز هذا البنك على باقي البنوك المنافسة.

- ومن جهة أخرى جاءت العبارة (41) بمتوسط حسابي (4,08) وانحراف معياري (0,75) ودرجة موافقة بنسبة (81,74%) على أنه بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقدم البنك خدمات الكترونية متطورة وبالتالي تدعيم موقعه التنافسي وجذب المزيد من العملاء الجدد مع الحفاظ على عملائه الحاليين.

- جاءت العبارة (42) بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,75) وهذا ما يشير إلى أن اتجاه آراء المستجوبين إلى الموافقة بنسبة (79,13%) على أن تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر على القدرات التنافسية للبنك من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة وبذلك فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المطبقة في البنك توفر للمدراء معلومات هامة عن حجم السوق، قوة المنافسين وذلك لكي يستطيع البنك تسويق خدماته للزبائن بالجودة المطلوبة وبسرعة تفوق المنافسين وذلك باستخدام أداة ترويجية مناسبة من شأنها تعزيز المركز التنافسي للبنك، وهذا ما تؤكدته العبارتان (43) و (44) بمتوسط حسابي (3,95) و(3,97) وانحراف معياري (0,81) و(0,77) ودرجة موافقة بنسبة (79,13%) و(79,56%).

- ثم جاءت العبارة رقم (47) بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (0,69) ودرجة موافقة بنسبة (76,95%) على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في عمليات البحث والتطوير وذلك من خلال تجديد البنى

التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتمثلة في الحواسيب و البرمجيات والشبكات بكل أنواعها وجمع معلومات ومعارف كافية حول العملاء والمنافسين الحاليين والجدد (بالخصوص معرفة جميع خدمات البنوك المنافسة) ما يؤدي طبعا إلى خلق المرونة المطلوبة في تلبية احتياجات السوق المتغيرة باستمرار.

- وأخيرا جاءت العبارة (48) بمتوسط حسابي (4,0) وانحراف معياري (0,76) وهذا ما يشير إلى اتجاه آراء المستجوبين إلى الموافقة بنسبة (80%) على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتيح سهولة الوصول للعميل وبالتالي الاستجابة السريعة لرغباتهم بالجودة المطلوبة وبسرعة تفوق المنافسين وباستخدام أداة ترويجية مناسبة تزيد من درجة ولاء العميل القديم وجذب عملاء جدد، وهو ما تؤكده العبارة (49) بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,64) ودرجة موافقة (82,17%).

#### 3.5.4 اختبار الفرضيات وقراءة النتائج

نعرض من خلال هذا البند نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وهذا بهدف اختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعة، والتي تصب في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية.

#### أولاً: قاعدة القرار بالنسبة لقبول ورفض فرضيات الدراسة

لقد تم اعتماد الصياغة العدمية و البديلة لفرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض موجز لذلك مع توضيح قاعدة القرار لكل صياغة:

أ- الفرضية العدمية  $H_0$ : هي فرضية حول عينة المجتمع التي نهدف إلى اختبارها، بحيث ننطلق منها، ونرفضها إذا توفرت لنا دلائل قوية على عدم صحتها ونقبلها عكس ذلك.

ب- الفرضية العدمية  $H_1$ : هي الفرضية التي نضعها كبديل للفرضية العدمية، ويتم قبولها عند رفض الفرضية العدمية والعكس صحيح.

👉 كيفية اختبار الفروض: هو تقدير احتمال مدى صحة ادعاء معين عند مجال معين من الثقة باستخدام البيانات المحصل عليها من عينة الدراسة.

ثانياً: اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات سيتم استخدام معيار سيودنت المعياري والذي يقارن متوسط المحور مع المتوسط المعياري للاستبيان (يحسب المتوسط المعياري للاستبيان كالتالي من خلال جمع درجات الاستبيان التي تم تعريفها في السابق [لا أتفق تماماً (1)، لا أتفق (2)، محايد (3)، أتفق (4)، أتفق تماماً (5)] وجمع الدرجات وقسمتها على 5 أي  $3=5/(5+4+3+2+1)$ .

أ- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الأولى

$H_0$ : يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" ذو مستوى ضعيف؛

$H_1$ : يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" ذو مستوى عالي.

الجدول رقم (4-14): يوضح نتائج الفرضية الأولى

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	درجة الدلالة SIG
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	46	4,070	0,450	45	16,126	0,000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 08).

نلاحظ من اختبار سيودنت المعياري أن قيمة  $T=16,126$  ودرجة الحرية 45

حيث أن درجة الحرية تحسب كما يلي:  $45=46-1$

وقيمة  $P < 0,05$  بعد قسمتها على 2 أي  $0.000=2/0.000$  وهي أقل من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة

ونرفض الفرضية العدمية أي أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ذو مستوى عالي.

ب- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثانية

$H_0$ : يعتبر مستوى الميزة التنافسية التي يحققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" ذو مستوى ضعيف؛

$H_1$ : يعتبر مستوى الميزة التنافسية التي يحققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" ذو مستوى عالي.

الجدول رقم (4-15): يوضح نتائج الفرضية الثانية

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	درجة الدلالة SIG
مستوى الميزة التنافسية	46	3,737	0,520	45	9,603	0,000

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 08).

نلاحظ من اختبار سيودنت المعياري أن قيمة  $T=9,603$  ودرجة الحرية 45 وقيمة  $P < 0,05$  بعد قسمتها على 2 أي  $0.000=2/0.000$  وهي أقل من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية أي أن مستوى الميزة التنافسية التي يحققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية " BADR " ذو مستوى عالي.

#### ج- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

$H_0$ : هناك علاقة ارتباط سالبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك (BADR):

$H_1$ : هناك علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك (BADR).

الجدول رقم (4-16): يوضح نتائج الفرضية الثالثة

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	درجة الدلالة SIG
علاقة تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية	46	4,029	0,438	45	15,900	0,00

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 08).

نلاحظ من اختبار سيودنت المعياري أن قيمة  $T=15,900$  ودرجة الحرية 45 وقيمة  $P < 0,05$  بعد قسمتها على 2 أي  $0.000=2/0.000$  وهي أقل من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية أي أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك (BADR).

#### د- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات المحاور.

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي *One Way Anova*)، وصيغت الفرضيات كما يلي:

#### اختبار الفروق حسب متغير الجنس

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للجنس؛

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (4-17): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,209	1,542	0,297	4	1,189	بين المجموعات	المحور الأول
		0,193	40	7,710	داخل المجموعات	
			44	8,898	الإجمالي	
0,688	0,568	0,164	4	0,655	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,288	40	11,518	داخل المجموعات	
			44	12,193	الإجمالي	
0,999	0,027	0,006	4	0,023	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,216	40	8,646	داخل المجموعات	
			44	8,669	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 08).

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية (sig) بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,209 - 0,688 - 0,999) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

وعليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف جنسهم، على أن تكنولوجيا المعلومات تحقق ميزة تنافسية.

### اختبار الفروق حسب متغير العمر

**H0:** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، في إجابات أفراد العينة حول محاور

الدارسة تعزى العمر؛

**H1:** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05، في إجابات أفراد العينة حول محاور

الدارسة تعزى العمر.

الجدول رقم (4-18): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب العمر

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,081	3,380	0,614	1	0,614	بين المجموعات	المحور الأول
		0,193	44	8,500	داخل المجموعات	
			45	9,114	الإجمالي	
0,368	0,828	0,226	1	0,226	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,272	44	11,982	داخل المجموعات	
			45	12,208	الإجمالي	
0,387	0,762	0,148	1	0,148	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,194	44	8,522	داخل المجموعات	
			45	8,670	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 08).

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب العمر، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية (sig) بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,081 - 0,368 - 0,387) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0,05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدارسة تعزى إلى العمر.

عليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف أعمارهم، على أن تكنولوجيا المعلومات تحقق ميزة تنافسية.

### اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى المؤهل العلمي؛

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4-19): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى المنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,185	1,631	0,313	4	1,251	بين المجموعات	المحور الأول
		0,192	41	7,863	داخل المجموعات	
			45	9,114	الإجمالي	
0,556	0,792	0,211	4	0,845	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,277	41	11,363	داخل المجموعات	
			45	12,208	الإجمالي	
0,738	0,497	0,100	4	0,401	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,202	41	8,269	داخل المجموعات	
			45	8,670	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 08).

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي، يتبين أن قيمة مستوى المنوية (sig) بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,185 - 0,556 - 0,738) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العديمة (H0)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

عليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، على أن تكنولوجيا المعلومات تحقق ميزة تنافسية.



### اختبار الفروق حسب متغير التخصص العلمي

**H0:** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة التخصص العلمي؛

**H1:** يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى التخصص العلمي.

الجدول رقم (4-20): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي

مستوى المنوية sig	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,869	0,238	0,051	3	0,153	بين المجموعات	المحور الأول
		0,213	42	8,961	داخل المجموعات	
			45	9,114	الإجمالي	
0,922	0,160	0,046	3	0,138	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,287	42	12,070	داخل المجموعات	
			45	12,208	الإجمالي	
0,568	0,683	0,134	3	0,403	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,197	42	8,267	داخل المجموعات	
			45	0,670	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 08).

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي، يتبين أن قيمة مستوى المنوية (sig) بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,869-0,922-0,568) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العديمة ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير التخصص العلمي.

عليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف تخصصهم العلمي، على أن تكنولوجيا المعلومات تحقق ميزة تنافسية.

### اختبار الفروق حسب متغير المنصب الوظيفي

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى المنصب الوظيفي؛

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (4-21): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

مستوى المنعوية sig	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,915	0,292	0,064	5	0,321	بين المجموعات	المحور الأول
		0,220	40	8,793	داخل المجموعات	
			45	9,114	الإجمالي	
0,225	1,458	0,376	5	1,882	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,258	40	10,326	داخل المجموعات	
			45	12,208	الإجمالي	
0,238	1,420	0,261	5	1,307	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,184	40	7,363	داخل المجموعات	
			45	8,670	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم 06).

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي، يتبين أن قيمة مستوى المنعوية (sig) بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,915 - 0,225 - 0,238) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المنعوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العديمة ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

عليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف مناصبهم الوظيفية، على أن تكنولوجيا المعلومات تحقق ميزة تنافسية.

### اختبار الفروق حسب متغير الخبرة العملية

$H_0$ : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى الخبرة العملية؛

$H_1$ : يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى الخبرة العملية.

الجدول رقم (4-22): يوضح تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية

مستوى المنوية sig	F المنوية	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0,167	1,774	0,342	3	1,025	بين المجموعات	المحور الأول
		0,193	42	8,089	داخل المجموعات	
			45	9,114	الإجمالي	
0,755	0,399	0,113	3	0,338	بين المجموعات	المحور الثاني
		0,283	42	11,870	داخل المجموعات	
			45	12,208	الإجمالي	
0,516	0,773	0,151	3	0,454	بين المجموعات	المحور الثالث
		0,196	42	8,216	داخل المجموعات	
			45	8,670	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (الملحق رقم).

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول الخاص بتباين اتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية، يتبين أن قيمة مستوى المنوية (sig) بالنسبة لجميع المحاور بلغت (0,167-0,755-0,516) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العديمة ( $H_0$ )، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

عليه فقد أجمع كل أفراد العينة محل الدراسة على اختلاف الخبرة العملية، على أن تكنولوجيا المعلومات تحقق ميزة تنافسية.

### ثالثاً: خلاصة واستنتاجات الدراسة

حاولنا من خلال هذا الفصل تقييم الجانب النظري حول استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك (BADR) وهذا من خلال تقصي وجهات نظر العينة المدروسة والتي رأيناها المناسبة لذلك، وفيما يلي أهم النتائج اختبار الفرضيات:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى، نستنتج تأييد المستجوبين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك بدر "BADR" ذو مستوى عالي وهذا من خلال امتلاكه الواسع للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى إدراك موظفي البنك أهميتها في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها، وعليه يؤدي بنا هذا إلى الاحتفاظ بالفرضية البديلة، والتي مفادها: "يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك بدر (BADR) ذو مستوى عالي:

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية، نستنتج من تأييد المستجوبين بخصوص الميزة التنافسية التي يحققها ذو مستوى عالي، ويظهر هذا من خلال جودة خدماته وانخفاض تكلفتها وهذا بهدف تحقيق أعلى قدر من رضا عملائه. وعليه يؤدي بنا هذا إلى الاحتفاظ بالفرضية البديلة والقائلة " يعتبر مستوى الميزة التنافسية التي يحققها البنك ذو مستوى عالي":

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة نلاحظ تأييد المستجوبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك بدر (BADR)، وذلك من خلال تحسين أداء العمليات البنكية وتعزيز مركزه التنافسي، وعليه يؤدي بنا هذا إلى الاحتفاظ بالفرضية البديلة، والتي نصها: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجوبين علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك بدر (BADR):

من خلال تحليل نتائج الفرضية الرابعة نلاحظ تأييد المستجوبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات المحاور ويتجلى ذلك من خلال أن جميع موظفي بنك بدر ذات مستوى تعليمي متقارب أي أنه يفوق المتوسط وراجع هذا إلى ما يفرضه ميدان العمل وقس على ذلك باقي المتغيرات الديموغرافية. وعليه يؤدي بنا هذا إلى الاحتفاظ بالفرضية العدمية، والتي نصها لا توجد ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات المحاور.

#### 6.4 خلاصة الفصل الرابع

تم من خلال هذا الفصل التأكد من صحة النموذج المقترح للدراسة، وذلك من خلال اختبار مختلف الفرضيات المرتبطة به، حيث توصلنا إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يعتمد بدرجة كبيرة على البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يتبنى بصورة واسعة التطورات التي تحدث فيها من خلال مساهمتها في تحقيق المزايا التنافسية، ومن ثم تحسين أداء العمليات البنكية والتي بدورها تؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للبنك على الساحة الوطنية والدولية.

البناتفة

بناء على ما تقدم، تبين لنا أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهمية كبيرة ودور فعال في البنوك التجارية، حيث أن شدة المنافسة تفرض على البنوك بذل المزيد من الجهود لتدعيم فعالية أنشطتها، من خلال السعي الدائم والمتواصل لاكتساب تكنولوجيا معلومات واتصال حديثة تستخدمها لتحسين مزاياها التنافسية ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي في ظل البيئة التنافسية. وبإسقاط دراستنا هذه على أحد البنوك التجارية الجزائرية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بغرض معرفة إلى أي مدى تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق المزايا التنافسية ليؤدي فيما بعد إلى المحافظة على استمرارية وبقاء البنك في ظل المنافسة وانفتاح الأسواق العالمية. وعليه سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة وعرض أهم التوصيات.

### ❖ نتائج اختبار الفرضيات:

للـ الفرضية الأولى: يعتبر مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ذو مستوى عالي.

للـ نؤكد صحة هذه الفرضية وهذا ما تم إثباته عندما تم استعراض تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأحد أعمدة بنك (BADR) وجزء لا يتجزأ منه، وهذا من خلال امتلاكه الواسع للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومدى إدراك موظفي البنك أهميتها في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها.

للـ الفرضية الثانية: يعتبر مستوى الميزة التنافسية التي يحققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ذو مستوى عالي.

للـ نؤكد صحة هذه الفرضية وهذا ما تم إثباته من خلال جودة خدماته وانخفاض تكلفتها وهذا بهدف تحقيق أعلى قدر من رضا عملائه.

للـ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

للـ وقد تم تأكيد صحة هذه الفرضية وهذا من خلال المعطيات التي أوردناها في المحور الثالث تحسين أداء العمليات البنكية وتعزيز مركزه التنافسي.

للـ الفرضية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

للـ وثبت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات المحاور ويتجلى ذلك من خلال أن جميع موظفي بنك بدر ذات مستوى تعليمي متقارب أي أنه يفوق المتوسط وراجع هذا إلى ما يفرضه ميدان العمل وبالمثل تندرج باقي المتغيرات الديموغرافية. وهذا يؤدي إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الرابعة.

❖ نتائج الدراسة: اعتمادًا على الإطار النظري للدراسة ومناقشة وتحليل البيانات ومتغيرات الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

☞ تعتبر المعلومات موردا استراتيجيا هاما بالنسبة للبنوك التجارية، حيث تشكل المصدر الرئيسي للتميز والتفوق التنافسي؛

☞ تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال سلاح تنافسي استراتيجي لدى كافة المنظمات؛

☞ تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال المحرك الرئيسي لخدمات وأنشطة البنوك التجارية؛

☞ إن امتلاك البنوك التجارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سيؤدي لا محالة إلى تحقيق ميزة تنافسية فيها ومن ثم تحسينها، وهذا سيؤدي إلى تحقيق الريادة في المحيط التنافسي.

☞ إن التشابه في أنشطة البنوك التجارية هو أكبر عامل يدفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى تقديم خدمات بنكية ذو جودة عالية لجلب أكبر قدر ممكن من العملاء؛

☞ إن بنك (BADR) يعتمد في مجال عمله على مختلف الشبكات الداخلية والخارجية، المتمثلة في الانترنت والانترانت والإكسترنت حيث تساهم في تعزيز رأس المال الفكري والاستفادة من الابتكارات الجديدة التي يكون لها انعكاس على عمل البنك؛

☞ إن جميع موظفي بنك (BADR) يتمتعون بقدرات علمية متخصصة ومتميزة وذو كفاءة عالية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

☞ تتميز الخدمات المقدمة من طرف بنك (BADR) بالجودة العالية التي تعد بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا لذلك يسعى البنك إلى بلوغ ما وراء الجودة من خلال التميز في تدريب العاملين ليصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم؛

☞ تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات البنكية بما يتوافق ورغبات العملاء، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة في هذا البنك تلعب دورا أساسيا في تحسين جودة الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة تحقق لها الأسبقية على المنافسين.

❖ التوصيات والاقتراحات: تأسيسا على ما سبق يمكن إدراج أهم التوصيات والاقتراحات كما يلي:



## الخاتمة

كـ يجب على بنك (BADR) القيام بحملة واسعة للتعريف بخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وتعميمها لكسب ثقة العملاء؛

كـ يجب على البنك التطلع على خدمات البنوك المنافسة له، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة قدرته التنافسية وبالتالي تحسين مركزه التنافسي؛

كـ يجب على بنك (BADR) أن يزيد من عدد الفروع في المناطق النائية ليسهل على العميل الوصول إليه والاستفادة من الخدمات في الوقت المناسب؛

كـ اقتناع بنك (BADR) بضرورة خلق ميزة تنافسية دائمة تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية؛

كـ الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية لما له من اثر في إعطاء صورة تنافسية للبنك؛

كـ ضرورة تجديد بنك (BADR) للمعدات التكنولوجية بصفة دورية، ومحاولة تطوير موارده البشرية لتحسين أداء عملياته البنكية؛

كـ ضرورة قيام بنك (BADR) بالتركيز على جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وفوائدها وأهميتها ومجال استخدامها وتطبيقها ليتمكنوا من استخدامها بشكل صحيح؛

كـ الاستمرار في دعم وتعزيز الشبكة الموحدة وأجهزة الصراف الآلي لما لها من دور هام في تحقيق ولاء العملاء وبالتالي رفع القدرة التنافسية للبنك.

❖ آفاق الدراسة: ويمكن بنهاية هذه الدراسة أن نلفت النظر لبعض المجالات الجديدة بالدراسة وهي:

- للـ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الريادة الإستراتيجية؛
- للـ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق ميزة تنافسية في المصارف الإسلامية؛
- للـ دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية.

# المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

(أ) الكتب:

1. إبراهيم حاتم عبد الرحمن، "نظم المعلومات والمجتمع"، مركز الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2005.
2. أبو بكر مصطفى محمود، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة نشر.
3. أبو قحف عبد السلام، "التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية-"، الدار الجامعية طبع نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
4. أحمد محمد سمير، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
5. الأخرس إبراهيم، "الأثار الاقتصادية والاجتماعية لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على الدول العربية (الأنترنت والمحمول نموذجاً)"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
6. اللامي غسان قاسم، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
7. البكري تامر، "الاتصالات التسويقية والترويج"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
8. البياتي طاهر فاضل، سمارة ميرال روجي، "النقود والبنوك والمتغيرات الاقتصادية المعاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
9. التوني أحمد، "الاندماج المصرفي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
11. التيتي خضر مصباح، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
12. الحسنية سليم، "نظم المعلومات الإدارية (نما)-إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية-"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.
13. الحسيني فلاح حسن، الدوري مؤيد عبد الرحمان، "إدارة البنوك"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
14. الحميد محمد دباس، نينو ماركو إبراهيم، "حماية أنظمة المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
15. الحميدي نجم عبد الله، السمائري سلوى أمين، العبيد عبد الرحمان الأحمد، "نظم المعلومات الإدارية -مدخل معاصر-"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
16. الحناوي محمد صالح، عبد السلام عبد الفتاح، "المؤسسات المالية، البورصات والبنوك التجارية" دار الطبع والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
17. الخطيب أحمد، زيفان خالد، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
18. الخضري محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004.

## قائمة المراجع

- 19 الدباغ إسماعيل محمد علي، "أصول البحث العلمي ومناهجه في علم السياحة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 20 الدين ليلى حسام، "العلم والتكنولوجيا والتنمية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 21 الرئيس نزار، "التعايش مع التكنولوجيا"، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2008.
- 22 الزعبي حسن علي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 23 الزغبي علي فلاح، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق- مدخل منهجي إداري"، دار المسيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 24 السرايا محمد السيد، "البنوك التجارية"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25 السعودي محمد توفيق، "الوظائف غير التقليدية للبنوك التجارية"، دار الأمير، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 26 السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 27 السويوسي عز الدين علي، نعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
- 28 الشمري صادق راشد، "إدارة المصارف (الواقع والتطبيقات العملية)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 29 الشناق معين فندي، "الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة في ضوء قوانين المنافسة والاتفاقيات الدولية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 30 الشناوي إسماعيل أحمد، مبارك عبد النعيم، "اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 31 الصميدعي محمود جاسم، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 32 الصيرفي محمد، "إدارة المصارف"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 33 \_\_\_\_\_، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 34 \_\_\_\_\_، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية طباعة نشر توزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 35 \_\_\_\_\_، حامد عبد الفني، "الاتصالات الدولية ونظم المعلومات"، مؤسسة لولد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 36 الطائي محمد عبد حسن، الخفاجي نعمة عباس خيضر، "نظم المعلومات الاستراتيجية- منظور الميزة الاستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 37 العجارمة تيسير، "التسويق المصرفي"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 38 العساف أحمد عارف، الوادي محمود، "منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 39 العليان ربيح مصطفى، "مجتمع المعلومات والواقع العربي"، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

## قائمة المراجع

- 40 الفار محمد جمال، "المعجم الإعلامي"، دار أسامه المشرق العربي، عمان، الأردن، 2006.
- 41 الفولي أسامة محمد، شهاب مجدي محمود، "مبادئ النقود والبنوك"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 42 القزويني شاكر، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، الجزائر، 1992.
- 43 القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 44 النواصرة أحمد، "الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، دار أسامه للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 45 أنور سلطان محمد سعيد، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 46 الهندي منير، "إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات"، مركز دلتا للطباعة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 47 الهواري أنور إسماعيل، "اقتصاديات النقود والبنوك"، الدار الجامعية الزقازيق، عمان، الأردن، 1983.
- 48 بلال محمد إسماعيل، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 49 بن إبراهيم العمار عبد الله، بن ناصر العسكر عبد الله، بن سعيد الأسمرى عوض، "واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية - دراسة ميدانية مقارنة-"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- 50 بوعتروس عبد الحق، "الوجيز في البنوك التجارية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 51 جلدة سامر بطرس، "النقود والبنوك"، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2002.
- 52 حسن راوية، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 53 حسين وجدي محمود، "اقتصاديات النقود والبنوك"، بدون دار، القاهرة، مصر، 2002.
- 54 حماد طارق عبد العال، "تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)"، الجزء الثاني، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 55 حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، ديوان المطبوعات الجامعية، قلمة، الجزائر، 2009.
- 56 حمود خضير كاضم، "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
- 57 خبايا عبد الله، "الاقتصاد المصرفي، (النقود-البنوك التجارية، البنوك الإسلامية- السياسة النقدية، الأسواق المالية، الأزمة المالية)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 58 ديان مفتاح محمد، "معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995.
- 59 رايس حدة، "دور البنك المركزي في إعادة تجديد السيولة في البنوك الإسلامية"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر. دون سنة نشر.
- 60 رضا صاحب أبو أحمد، "إدارة المصارف"، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 61 زيد منير عبوي، "الإدارة بالاتصال"، دار مجلة ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

## قائمة المراجع

- 62 سامر بطرس جلدة، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 63 سعد الهجرسي، سيد حسب الله، "المكتبات والمعلومات والتوثيق"، دار الثقافة العلمية، مصر، 1999.
- 64 سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 65 سلمان بودياب، "اقتصاديات النقود والبنوك"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996.
- 66 سميث هنري أنطوان، "تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات - واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية- دراسة ميدانية مقارنة"، ترجمة أحمد سمور علاء، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 67 سيجل باري، "النقود والبنوك والاقتصاد (وجهة نظر النقديين)"، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1987.
- 68 شامية أحمد زهير، "النقود والصارف"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 69 شعبان العاني مزهر، "العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 70 شيحة مصطفى رشدي، "النقود والصارف والائتمان"، دار الجامع الجديد، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 71 طالب علاء فرحان، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- 72 طالب علاء فرحان، الغزالي فاضل راضي، "إدارة التحديات الاستراتيجية في البنوك"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 73 طه، طارق، "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 74 عبد القادر السيد متولي، "اقتصاديات النقود والبنوك"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 75 عبد الله خالد أمين، الطراد إسماعيل إبراهيم، "إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 76 عبد الله عقيل جاسم، "النقود والمصارف"، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.
- 77 عبد الله عقيل جاهم، "النقود والبنوك"، دار مكتبة حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 78 عبد المحسن توفيق محمد، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية، المملكة المتحدة (جامعة الزقازيق)، 2001.
- 79 عبد الوهاب عماد، "علم المعلومات"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 80 عدون ناصر داداي، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 81 علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 82 علي صباح حميد، أبو زيتون غادي فرحان، "الاتصالات الإدارية - أسس ومفاهيم ومراسلات"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

## قائمة المراجع

- 83 عليان ربي مصطفى، الطوباسي عدنان محمود، "الاتصال والعلاقات العامة"، دار صفا، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 84 عليان ربي مصطفى، غنيم عثمان محمد، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 85 عيساني رحيمة الطيب، "مدخل إلى الإعلام والاتصال - المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 86 غزلان محمد عزت، "اقتصاديات النقود والمصارف"، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002.
- 87 فرح شعبان، "الاتصالات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 88 قريصة صبي تادرس، "اقتصاديات النقود والبنوك"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1993.
- 89 قنديجلي عامر، السامرائي إيمان، "البحث العلمي: الكمي والنوعي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 90 كافي عبد الكريم، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسين العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2013.
- 91 كوك دي، "الصيارفة المركزية"، ترجمة عبد الواحد المخزومي، دار الطبع والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1987.
- 92 لطرش الطاهر، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 1999.
- 93 ماهر أحمد، "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 94 مبارك صلاح الدين عبد المنعم، "اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 95 مرسي نبيل محمد، "إستراتيجيات الإدارة العليا"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 96 مسلم على عبد الهدى، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 97 مشاقبة بسام عبد الرحمن، "نظريات الاتصال"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
- 98 مصطفى أبو بكر، عبد الرحمن البريدي عبد الله، "الاتصال الفعال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 99 مصطفى أحمد سيد، "التنافسية في القرن الحادي والعشرون (مدخل إنتاجي)"، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003.
- 100 مصطفى أحمد فريد، سهير محمد السيد حسن، "النقود والتوازن الاقتصادي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 101 نجيب نعمة الله، محمود يونس، "اقتصاديات النقود والصيرفة والسياسات النقدية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 102 نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

(ب) رسائل وأطروحات جامعية:

## قائمة المراجع

1. بريس عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة 3. التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
2. بشير عامر، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
3. زلماط مريم، "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة سونا طراك فرع STH-"، رسالة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بالقياد، 2010.
4. عرابية راجح، "التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق -حالة القرض الشعبي الجزائري-"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
5. كاوجة بشير، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة-"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
6. محجوب آسيا، "البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة -حالة البنوك الجزائرية-"، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجيات مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2011.
7. هاني مريم، "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنشطة البنوك العمومية الجزائرية دراسة حالة عينة من البنوك في قسنطينة (AL BARAKA، BEA، CPA)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، الميدان علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

### ج) مجلات وإصدارات:

1. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013 .
2. مجلة التربية والعلم، المجلد 17، العدد 04، 2010.
3. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد 15 ، ديسمبر 2005.
4. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 20، جوان 2009.
5. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 02، 2010.
6. مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد الثاني عشر، فيفري 2009.

### د) ملتقيات، مؤتمرات وندوات:

1. المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، 8-9 مارس، 2005.
2. الملتقى الدولي حول "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، يومي 10 و 11 ماي 2010.



## قائمة المراجع

3. الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09/08 نوفمبر، 2010.
4. الملتقى الدولي حول "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، جامعة بشار، 24-25 أفريل، 2006
5. الملتقى الثاني حول "تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، نوفمبر 2007.
6. الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة الوادي، يومي 05-06 ماي 2013.
7. منتدى علوم الإعلام والاتصال (س 1 جذع مشترك LMD)، اختصاص علوم إنسانية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الخميس ديسمبر 24-2009.

### هـ) الموسوعات والوثائق الأخرى:

1. محمد منير حجاب، "الموسوعة الإعلامية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، المجلد الثاني، دون سنة نشر.
2. الوثائق الداخلية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

### و) المقابلات:

1. مقابلة شخصية مع السيد:  
- سوداني فريد، رئيس قسم النقد.  
- سعد الدين نبيل، مكلف بالدراسات، التقنية لنيابة مديرية الاستغلال.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

#### 1) les ouvrages :

1. - Bouad jimi, "La société de L'information et son impact sur les pays en développement", Alger, 2009.
2. Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, traduit de l'américain par : Philippe de lanergne, Dunod, Paris, 1999 .

#### 2) Cites web :

1. <http://dspace.univ-ouargla.dz:8080/jspui/.../1/Mesitfa.pdf>
2. [www.nrl2.wordpress.com](http://www.nrl2.wordpress.com)
3. -<http://dspace.univ-ouargla.dz:8080/jspui/.../1/Mesitfa.pdf>
4. [www.arabbanking.com.dz/fr/index.asp](http://www.arabbanking.com.dz/fr/index.asp)
5. [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz)
6. [www.arabbank.com](http://www.arabbank.com)
7. [www.algerie.bnpparibas.com/fr/home/default.asp](http://www.algerie.bnpparibas.com/fr/home/default.asp)
8. [www.housingbank.dz.com](http://www.housingbank.dz.com)
9. [www.citibank.com/algeria/bonpage/general/about.htm](http://www.citibank.com/algeria/bonpage/general/about.htm)
10. [www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)

## قائمة المراجع

11. [www.fransabank.com](http://www.fransabank.com)
12. [www.ca-cid.com/global-presence\\*algeria.htm](http://www.ca-cid.com/global-presence*algeria.htm)
13. [www.trust-bank-algeria.com](http://www.trust-bank-algeria.com)
14. [www.algeria-hsbc.com](http://www.algeria-hsbc.com)
15. [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com)
16. [www.hamdisocio.blogspot.com](http://www.hamdisocio.blogspot.com)
17. <http://dspace.univ-ouargla.dz:8080/jspui/.../1/Mesitfa.pdf>
18. <http://www.djelfa.info>

المقدمة العامة

البناتمة

# المراجع

العمل الحقيقي

- نتيكسيس - الجزائر  
- سوسيتي جينيرال - الجزائر  
- البنك العربي - الجزائر "فرع بنك"  
- بي . ن . بي باريباس - الجزائر  
- ترست بنك - الجزائر  
- بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر  
- بنك الخليج - الجزائر  
- فرنسا بنك - الجزائر  
- كريدي اقريكول كوبرات اند انفستمانت بنك  
الجيري  
- إتش . إس . بي . سي - الجزائر "فرع بنك"  
- مصرف السلام - الجزائر

#### الملحق الثاني

#### قائمة المؤسسات المالية المعتمدة إلى غاية 2 يناير سنة 2013

- شركة إعادة التمويل الرهني  
- الشركة المالية للاستثمار والمساهمة والتوظيف  
" ش . م . ا . م . ت - ش . أ . ش"  
- الشركة العربية للإيجار المالي  
- المغاربية للإيجار المالي - الجزائر  
- سيتيلام الجزائر  
- الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية "مؤسسة  
مالية"  
- الشركة الوطنية للإيجار المالي - شركة أسهم  
- إيجار ليزينغ الجزائر - شركة أسهم  
- الجزائر إيجار - شركة أسهم

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 5 جمادى  
الأولى عام 1427 الموافق أول يونيو سنة 2006  
والمضمن تعيين نائب محافظ بنك الجزائر،

#### يقرر ما يأتي :

**مادة وحيدة :** تطبيقا لأحكام المادة 93 من الأمر  
رقم 03 - 11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424  
الموافق 26 غشت سنة 2003، المعدل والمتمّم، والمذكور  
أعلاه، تنشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية، قائمة البنوك وكذا قائمة  
المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر إلى غاية 2 يناير  
سنة 2013 والملحقتان بهذا المقرر.

حرر بالجزائر في 19 صفر عام 1434 الموافق 2  
يناير سنة 2013.

محمد لكباسي

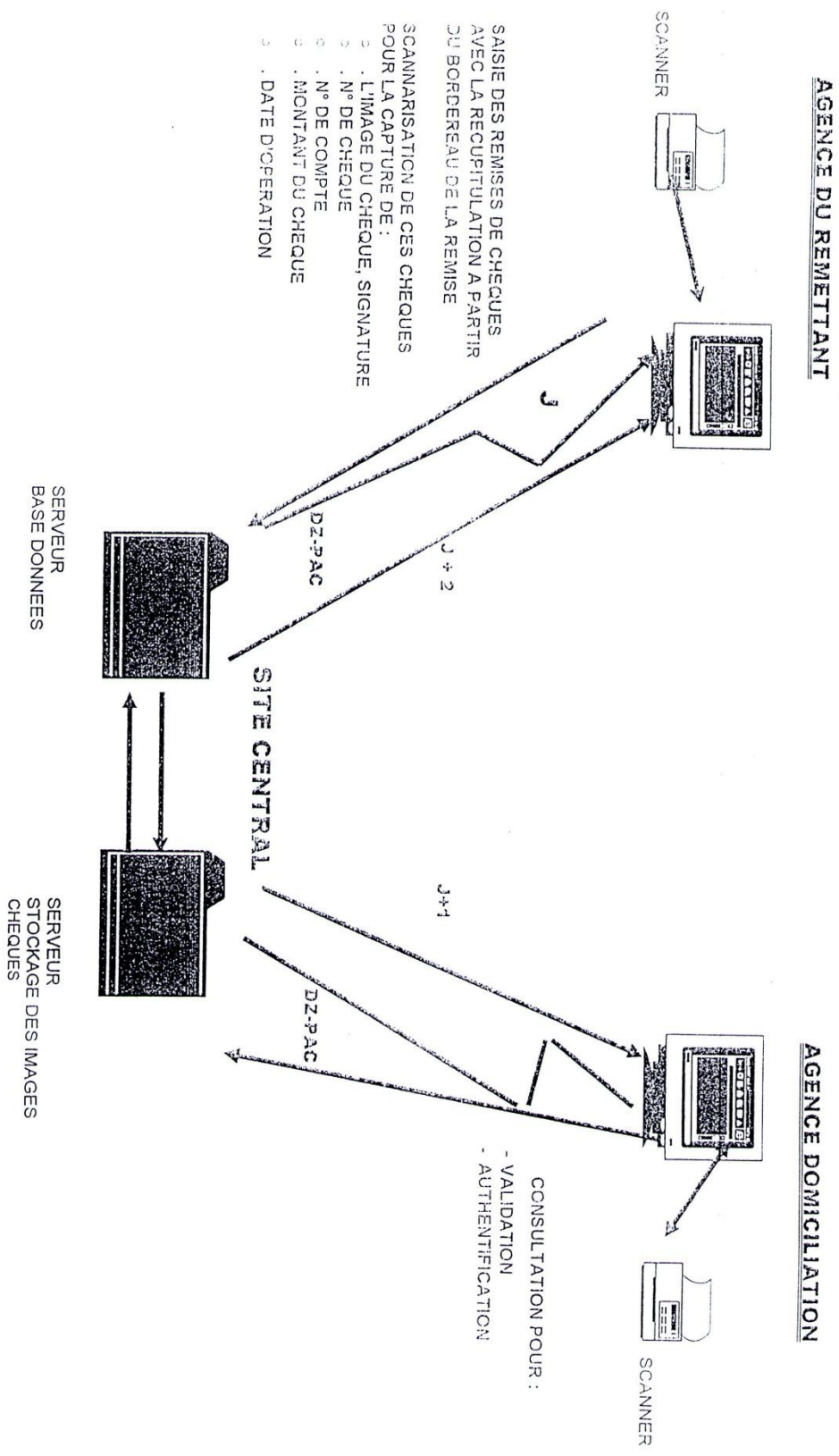
#### الملحق الأول

#### قائمة البنوك المعتمدة إلى غاية 2 يناير سنة 2013

- بنك الجزائر الخارجي  
- البنك الوطني الجزائري  
- القرض الشعبي الجزائري  
- بنك التنمية المحلية  
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
- الصندوق الوطني للادخار والاحتياط ( بنك )  
- بنك البركة الجزائري  
- سيتي بنك - الجزائر "فرع بنك"  
- المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر

# PROJET SYRRAT

## SYSTEME DE RECouvreMENT D'APPOINTS PAR TELETRAITEMENT





**Présentation des services de banque en ligne : BADRnet**

- Consultation des soldes et de l'historique des soldes
- Consultation des derniers mouvements (relevé de comptes ou d'opérations)
- Téléchargement du relevé de compte
  - au format PDF
  - au format Excel
- Recherche d'opérations sur le compte
- Réception de messages personnels de la banque
- Services de transfert sécurisé de fichiers de virements:
  - Envoi de fichiers de virements de masse (virements de salaires)
  - Signature des ordres de virements de masse
  - Consultation de l'état des ordres de virements des salaires (relevés d'impayés)

La BADR mettra en place prochainement les services suivants :

- La demande d'abonnement en ligne
- La commande de chéquiers
- Le suivi des commandes de chéquier
- La commande de cartes bancaires (CIB, CBRI)
- Les virements de compte à compte
- Services de transfert sécurisé de fichiers de prélèvements:
  - Envoi de fichiers de prélèvement de masse (pour le compte des grands facturiers)
  - Signature des ordres de prélèvement de masse
  - Consultation de l'état des ordres de prélèvement (relevés d'impayés)
- Canal de communication SMS : réception du solde par SMS
- Canal de communication FAX : réception du solde et relevé de compte par fax



## بنك الفلاحة والتنمية الريفية



شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33.000.000.000 دج س.ت رقم 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة  
مقرها الرئيسي بالجزائر 17 شارع العقيد عميروش

G.R.E. GUELMA /S.AHRAS 024  
A.L.E. GUELMA 821

GUELMA le

\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

N.REF / RN / BN / 2013 /

### ATTESTATION

Nous soussignés Banque de l'Agriculture et du Développement Rural,  
Agence de GUELMA N° 821, sise rue jughurta attestons que

.....  
ne figure pas sur nos livrets.

En foi de quoi nous lui délivrons la présente attestation pour servir et valoir ce que  
de droit.

LE DIRECTEUR D'AGENCE

# Formulaire de désignation d'interlocuteur « BADRnet » (WEB EDI)



<b>ENREGISTREMENT DU CLIENT (ABONNE)</b>	
Raison sociale de l'entreprise : .....	
N° d'adhésion : .....	
<b>ENREGISTREMENT DE L'INTERLOCUTEUR (CO-ABONNE)</b>	
N° d'adhésion : .....	

**ATTENTION :**  
 Un interlocuteur ne peut être autorisé à transférer un fichier de virements depuis un compte sans avoir, préalablement, une autorisation de consultation (INTERNET) sur ce même compte.

Nom & Prénom :	
N° de téléphone fixe :	
N° de portable :	
Adresse postale :	
Adresse e-mail :	

**DECLARATION DU PROFIL DE L'INTERLOCUTEUR (CO-ABONNE)**

Code profil (\*\*):

« Cochez une seule case »

Profil 1  
 Profil 2  
 Profil 3  
 Profil 4  
 Profil 5

Comptes du client (domiciliés dans la même agence)		N°	Code	N° Compte	Série	Contrôle	Comptes inscrits CLIENT (Conformément à la convention)		Comptes affectés INTERLOCUTEUR (*)
Compte principal de facturation		001					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		002					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		003					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		004					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		005					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(\*) Cochez les comptes que votre interlocuteur peut débiter

**(\*\*) Code profil :**

**Profil 1 (envoi et signature unique) :** l'interlocuteur est autorisé à envoyer le fichier et à le signer. La signature de ce profil est définitive, elle permet la transmission du fichier à la banque pour exécution.

**Profil 2 (envoi de fichiers et consultation) :** l'interlocuteur est autorisé à envoyer le fichier de virement puis à consulter le détail de son contenu sur la plateforme de banque en ligne.

**Profil 3 (envoi de fichiers uniquement) :** l'interlocuteur est autorisé uniquement à envoyer le fichier sur le site (uploader puis envoyer le fichier) sans pouvoir en consulter le détail (la liste des bénéficiaires, leur compte, leur salaire).

**Profil 4 (1<sup>er</sup> signature et/ou 2<sup>ème</sup> signature) :** l'interlocuteur est autorisé à apposer une 1<sup>ère</sup> signature qui requiert une seconde pour que le virement s'exécute ou alors une 2<sup>ème</sup> signature (dans le cas d'un fichier ayant déjà eu une 1<sup>ère</sup> signature).

**Profil 5 (2<sup>ème</sup> signature ou signature unique si ce profil dépose la 1<sup>ère</sup> signature) :** l'interlocuteur est autorisé à envoyer le fichier et à apposer, soit une 1<sup>ère</sup> signature qui donne ordre d'exécution du virement ou alors, une 2<sup>ème</sup> signature après que le fichier ait été signé une 1<sup>ère</sup> fois par un autre interlocuteur.

Signature du GERANT/ ENTREPRISE (ou mandaté)

```

GET
  FILE='C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA
MNAYI.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
ONEWAY T1 T2 T3 BY A1
  /MISSING ANALYSIS.

```

## A 1 facteur

Remarques	
Résultat obtenu	01-JUN-2015 12:26:06
Commentaires	
Entrée	C:\Users\HamzaH\Desktop\ Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav Ensemble_de_données1 <aucune> <aucune> <aucune> N de lignes dans le fichier de travail 46 Définition des valeurs manquantes Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Gestion des valeurs manquantes Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse. Observations prises en compte ONEWAY T1 T2 T3 BY A1 /MISSING ANALYSIS.
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,02 Temps écoulé 00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n	
T1	Inter-groupes	,614	1	,614	3,180	,081
	Intra-groupes	8,500	44	,193		
	Total	9,114	45			
T2	Inter-groupes	,226	1	,226	,828	,368
	Intra-groupes	11,982	44	,272		
	Total	12,208	45			
T3	Inter-groupes	,148	1	,148	,762	,387
	Intra-groupes	8,522	44	,194		
	Total	8,670	45			

ONEWAY T1 T2 T3 BY A2  
/MISSING ANALYSIS.

**A 1 facteur**

**Remarques**

Résultat obtenu		01-JUN-2015 12:30:19
Commentaires		
	Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\ Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY T1 T2 T3 BY A2 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
T1 Inter-groupes	1,251	4	,313	1,631	,185
T1 Intra-groupes	7,863	41	,192		
T1 Total	9,114	45			
T2 Inter-groupes	,845	4	,211	,762	,556
T2 Intra-groupes	11,363	41	,277		
T2 Total	12,208	45			
T3 Inter-groupes	,401	4	,100	,497	,738
T3 Intra-groupes	8,269	41	,202		
T3 Total	8,670	45			

ONEWAY T1 T2 T3 BY A3  
/MISSING ANALYSIS.

### A 1 facteur

#### Remarques

Résultat obtenu	01-JUN-2015 12:31:08
Commentaires	

		C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
	Données	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
	Observations prises en compte	ONEWAY T1 T2 T3 BY A3 /MISSING ANALYSIS.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
T1	Inter-groupes	,153	3	,051	,238
	Intra-groupes	8,961	42	,213	
	Total	9,114	45		
T2	Inter-groupes	,138	3	,046	,922
	Intra-groupes	12,070	42	,287	
	Total	12,208	45		
T3	Inter-groupes	,403	3	,134	,568
	Intra-groupes	8,267	42	,197	
	Total	8,670	45		

ONEWAY T1 T2 T3 BY A4 /MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

### Remarques

Résultat obtenu		01-JUN-2015 12:31:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY T1 T2 T3 BY A4 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
--	------------------	-----	--------------------	---	-------------------



	Inter-groupes	,321	5	,064	,292	,915
T1	Intra-groupes	8,793	40	,220		
	Total	9,114	45			
	Inter-groupes	1,882	5	,376	1,458	,225
T2	Intra-groupes	10,326	40	,258		
	Total	12,208	45			
	Inter-groupes	1,307	5	,261	1,420	,238
T3	Intra-groupes	7,363	40	,184		
	Total	8,670	45			

ONEWAY T1 T2 T3 BY A5  
/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

### Remarques

Résultat obtenu		01-JUN-2015 12:31:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\ Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
	Observations prises en compte	
Syntaxe		ONEWAY T1 T2 T3 BY A5 /MISSING ANALYSIS.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
T1 Inter-groupes	1,025	3	,342	1,774	,167
T1 Intra-groupes	8,089	42	,193		
T1 Total	9,114	45			
T2 Inter-groupes	,338	3	,113	,399	,755
T2 Intra-groupes	11,870	42	,283		
T2 Total	12,208	45			
T3 Inter-groupes	,454	3	,151	,773	,516
T3 Intra-groupes	8,216	42	,196		
T3 Total	8,670	45			

ONEWAY T1 T2 T3 BY A6  
/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

#### Remarques

Résultat obtenu		01-JUN-2015 12:32:10
Commentaires		
	Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>

	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY T1 T2 T3 BY A6 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
T1 Inter-groupes	1,189	4	,297	1,542	,209
T1 Intra-groupes	7,710	40	,193		
T1 Total	8,898	44			
T2 Inter-groupes	,655	4	,164	,568	,688
T2 Intra-groupes	11,538	40	,288		
T2 Total	12,193	44			
T3 Inter-groupes	,023	4	,006	,027	,999
T3 Intra-groupes	8,646	40	,216		
T3 Total	8,669	44			

End of job: 2 command lines 1 errors 0 warnings 0 CPU seconds

```

GET
  FILE='C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA
MAYI.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
ONEWAY T1 T2 T3 BY A1
  /MISSING ANALYSIS.

```

## A 1 facteur

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MAYI.sav

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n	
T1	Inter-groupes	,614	1	,614	3,180	,081
	Intra-groupes	8,500	44	,193		
	Total	9,114	45			
T2	Inter-groupes	,226	1	,226	,828	,368
	Intra-groupes	11,982	44	,272		
	Total	12,208	45			
T3	Inter-groupes	,148	1	,148	,762	,387
	Intra-groupes	8,522	44	,194		
	Total	8,670	45			

```

ONEWAY T1 T2 T3 BY A2
  /MISSING ANALYSIS.

```

## A 1 facteur

### Remarques

Résultat obtenu	01-JUN-2015 12:30:19
Commentaires	
Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	46
Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Observations prises en compte	ONEWAY T1 T2 T3 BY A2 /MISSING ANALYSIS.
Syntaxe	
Temps de processeur	00:00:00,02
Temps écoulé	00:00:00,05

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
T1	Inter-groupes	1,251	4	,313	1,631	,185
	Intra-groupes	7,863	41	,192		
	Total	9,114	45			
T2	Inter-groupes	,845	4	,211	,762	,556
	Intra-groupes	11,363	41	,277		
	Total	12,208	45			
T3	Inter-groupes	,401	4	,100	,497	,738

Intra-groupes	8,269	41	,202		
Total	8,670	45			

ONEWAY T1 T2 T3 BY A3  
/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

Remarques		
Résultat obtenu		01-JUN-2015 12:31:08
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
	Observations prises en compte	
Syntaxe		ONEWAY T1 T2 T3 BY A3 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
T1	Inter-groupes	,153	3	,051	,238
	Intra-groupes	8,961	42	,213	
	Total	9,114	45		
T2	Inter-groupes	,138	3	,046	,160
	Intra-groupes	12,070	42	,287	
	Total	12,208	45		
T3	Inter-groupes	,403	3	,134	,683
	Intra-groupes	8,267	42	,197	
	Total	8,670	45		

ONEWAY T1 T2 T3 BY A4  
/MISSING ANALYSIS.

**A 1 facteur**

**Remarques**

Résultat obtenu		01-JUN-2015 12:31:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\ Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY T1 T2 T3 BY A4 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
T1 Inter-groupes	,321	5	,064	,292	,915
T1 Intra-groupes	8,793	40	,220		
T1 Total	9,114	45			
T2 Inter-groupes	1,882	5	,376	1,458	,225
T2 Intra-groupes	10,326	40	,258		
T2 Total	12,208	45			
T3 Inter-groupes	1,307	5	,261	1,420	,238
T3 Intra-groupes	7,363	40	,184		
T3 Total	8,670	45			

ONEWAY T1 T2 T3 BY A5  
/MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

#### Remarques

Résultat obtenu	01-JUN-2015 12:31:53
Commentaires	



		C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
	Données	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
	Observations prises en compte	ONEWAY T1 T2 T3 BY A5 /MISSING ANALYSIS.
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

#### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n	
T1	Inter-groupes	1,025	3	,342	1,774	,167
	Intra-groupes	8,089	42	,193		
	Total	9,114	45			
T2	Inter-groupes	,338	3	,113	,399	,755
	Intra-groupes	11,870	42	,283		
	Total	12,208	45			
T3	Inter-groupes	,454	3	,151	,773	,516
	Intra-groupes	8,216	42	,196		
	Total	8,670	45			

ONEWAY T1 T2 T3 BY A6 /MISSING ANALYSIS.

## A 1 facteur

### Remarques

Résultat obtenu		01-JUN-2015 12:32:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	46
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur des observations sans données manquantes pour aucune des variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY T1 T2 T3 BY A6 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\HamzaH\Desktop\Nouveau dossier\Sans titre1SAIDIA MNAYI.sav

### ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
--	------------------	-----	--------------------	---	-------------------

	Inter-groupes	1,189	4	,297	1,542	,209
T1	Intra-groupes	7,710	40	,193		
	Total	8,898	44			
	Inter-groupes	,655	4	,164	,568	,688
T2	Intra-groupes	11,538	40	,288		
	Total	12,193	44			
	Inter-groupes	,023	4	,006	,027	,999
T3	Intra-groupes	8,646	40	,216		
	Total	8,669	44			

End of job: 2 command lines 1 errors 0 warnings 0 CPU seconds

الملحق رقم (07): الاستبيان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص نقود ومؤسسات مالية



استبيان

### عنوان البحث:

"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية"

إشراف

راضية دغمان

من إعداد الطالبتين:

الأستاذة:

سميحة مناعي

نورة سعايدية

سيدي، سيديتي؛

نرجو من سيادتكم الفاضلة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم، بغية مساعدتنا في إجراء بحث لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.  
نشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معنا.

ملاحظة: المعلومات التي يتوفر عليها هذا الاستبيان ستبقى سرية وتوجه للبحث العلمي فقط.

الملحق رقم (07): خاص بالاستبيان.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر	أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة	30 – 39 (سنة)	40 - 49 (سنة)	50 - 59 (سنة)	60 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل	جامعي (مستوى التدرج)	ما بعد التدرج (ماجستير أو دكتوراه)

4. التخصص العلمي:

مالية وبنوك	اقتصاد وتسيير	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	إدارة	محاسبة	أخرى (ذكر التخصص)

5. المنصب الوظيفي:

مدير عام	نائب مدير عام	رئيس قسم	مناصب أخرى (ضرورة ذكرها)

6. الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة



المحور الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة  
قائمة.

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة.

الرقم	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
7	يتوفر البنك على أجهزة حواسيب كافية للعمل.					
8	يعتمد البنك بدرجة كبيرة على البرمجيات في العمل.					
9	يعتمد البنك بدرجة كبيرة على الشبكات في العمل.					
10	يتوافر داخل البنك شبكة اتصال حديثة وفعالة.					
11	تتميز الأجهزة التكنولوجية للبنك بسهولة الاستخدام.					
12	يحاول البنك باستمرار تبني أساليب حديثة ومتغيرة تماشيا مع متغيرات العصر.					
13	يعمل البنك على تحديث أجهزته وبرمجياته باستمرار.					
14	لا يواجه موظفي البنك أي صعوبات في استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.					
15	يمتاز موظفي البنك بدرجة كبيرة من المهارات والخبرات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
16	يوجد تكوين دوري لموظفي البنك في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.					
17	يدرك موظفي البنك أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها.					
18	يتميز نظام المعلومات للبنك بسهولة الاستخدام.					
19	يتميز نظام المعلومات للبنك بالفعالية في توفير المعلومات الدقيقة.					
20	إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهمة جدا في أداء العمليات.					
21	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات داخل البنك.					
22	توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوقت في انجاز المهام.					
23	تُسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في معالجة مشاكل البنك.					
24	يحرص البنك على توفير أمن الشبكات.					

المحور الثالث: الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة قالمة.

الرقم	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
25	تتميز الخدمات المقدمة من طرف البنك بانخفاض التكلفة.					
26	تتميز الخدمات المقدمة من طرف البنك بالجودة العالية.					
27	يقوم البنك بخفض سعر الفائدة على القروض المقدمة لعملائه.					
28	يملك البنك قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين.					
29	يهتم البنك بإشراك موظفيه في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.					
30	يتفوق البنك على باقي منافسيه من خلال جودة خدماته.					
31	تخضع الخدمات المقدمة من طرف البنك إلى التحسين المستمر.					
32	يُشجع البنك على البحث والتطوير.					
33	يهتم البنك بدراسة ومعرفة جميع خدمات البنوك المنافسة.					
34	يهتم البنك بالتطلعات المستقبلية للبنوك المنافسة.					
35	يلبي البنك حاجيات عملائه بالسرعة المطلوبة.					
36	يحاول موظفي البنك تلبية جميع طلبات عملائه الحالية والمستقبلية.					
37	يحاول البنك تحقيق أعلى قدر من رضا عملائه.					

المحور الرابع: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لبنك  
الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة قامة.

الرقم	العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
38	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمات المصرفية بما يتوافق ورغبات العملاء.					
39	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على خفض تكاليف المنتجات والخدمات المصرفية.					
40	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع قدرة البنك على الحصول على قدر كبير من المعلومات.					
41	بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يقدم البنك خدمات إلكترونية متطورة.					
42	تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر على القدرات التنافسية للبنك.					
43	تُساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دراسة الأسواق المصرفية.					
44	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز المركز التنافسي للبنك.					
45	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء العمليات البنكية.					
46	تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة على زيادة إيرادات البنك.					
47	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات البحث والتطوير في البنك.					
48	تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصال سهولة الوصول للعميل.					
49	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وولائه.					



## الملحق رقم (05): استمارة المقابلة.

في إطار إنجاز دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بعنوان: " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قلمة- " وسعينا المستمر للبحث والوصول إلى نتائج موضوعية تخدم موضوع الدراسة، ارتأينا طرح بعض الأسئلة عليكم، آمليين أن تكون الإجابات أكثر دقة وشمولية.

الاسم واللقب: نبيل سعد الدين / سوداني فريد.

الوظيفة: مكلف بالدراسات التقنية لنيابة مديرية الاستغلال/ رئيس قسم النقد

يوم إجراء المقابلة: 2015/04/15

تأكدوا سيدي أن كل المعلومات المتحصل عليها في المقابلة لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

- (1) ما عدد أجهزة الحاسوب في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؟
- (2) هل يرتبط البنك بشبكة الانترنت؟ ومنذ متى (تحديد السنة).
- (3) هل يمتلك البنك شبكة انترانت؟ (تحديد السنة).
- (4) هل يرتبط البنك بشبكة اكسترانت؟ (تحديد السنة).
- (5) ما هي الفترة التي يقضيها البنك من اجل تجديد المعدات التكنولوجية؟(سنة، سنتان، 3 سنوات ...الخ)
- (6) ما عدد العاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- (7) في نظركم، ما هي أفضل السبل والتقنيات ليحقق بنك BADR ميزة تنافسية متواصلة في السوق البنكية؟
- (8) ما هي درجة مستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرفكم؟
- (9) هل يملك البنك رؤية إستراتيجية خاصة به؟ وفيما تتمثل؟
- (10) هل يملك البنك ثقافة الاهتمام المستمر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟
- (11) هل تعتقدون أن التكنولوجيا الحديثة المستعملة من طرف البنك مكلفة؟
- (12) هل هناك دليل يوضح للموظفين طبيعة الأعمال الموكلة إليهم؟
- (13) إذا كانت الإجابة بنعم: هل يوضح بدقة كيفية أداء الأعمال والمسؤوليات؟
- (13) هل انتم على تحديث مستمر للموقع الالكتروني الخاص بالبنك؟
- (14) في نظركم هل حقق بنك BADR ميزة تنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتاحة لديه؟
- (15) ما هي أهم الابتكارات التقنية التي تتوقع أن تحدث تغييرا في عالم السوق البنكية؟
- (16) في نظركم، ما هي درجة المنافسة التي يعمل فيها بنك BADR ؟ (منافسة شديدة، متوسطة، ضعيفة)
- (17) من هو اخطر واهم منافس بالنسبة لبنك BADR ؟
- (18) ما هو مستقبل بنك BADR في الجزائر؟ وهل سيصبح هو قائد السوق المصرفية الجزائرية في يوم ما.