

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص : بنوك وأسواق مالية

الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق المنافسة البنكية في الجزائر

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك تروست

من إعداد الطالبة :

شريفى خديجة

لجنة المناقشة

- بلعياشي بومدين

-

-

تحت إشراف الأستاذ المؤطر :

بلعياشي بومدين

أستاذ مقرر

أستاذ رئيس

أستاذ مناقش

السنة الجامعية : 2016 - 2017

الفهرس

لإهداء

الشكر

قائمة الملاحق

أ..... مقدمة العامة

الفصل الأول: المنافسة في البنوك التجارية

5..... تمهيد

6..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة البنكية

6..... المطلب الأول: ماهية البنوك

8..... المطلب الثاني: المنافسة البنكية

12..... المطلب الثالث: وسائل وأدوات المنافسة البنكية

14..... المبحث الثاني: آلية تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

14..... المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

15..... المطلب الثاني: مداخل تطوير الميزة التنافسية

17..... المطلب الثالث: مواكبة المعايير الدولية

20..... المبحث الثالث: تحليل المنافسة في السوق البنكي

21..... المطلب الأول: الاتجاهات الرئيسية لتحليل التنافسي

22..... المطلب الثاني: خطوات تحليل المنافسين

23..... المطلب الثالث: مصادر المعلومات السرية بالمنافسين

24..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: آليات المنافسة البنكية وأثرها على الاقتصاد

26..... تمهيد

27..... المبحث الأول: الاستراتيجيات ومؤشرات التنافسية في البنوك

27..... المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف البنك

30..... المطلب الثاني: دراسة الاستراتيجيات التنافسية للبنوك المنافسة

31..... المطلب الثالث: معايير ومؤشرات القدرة التنافسية للبنك

32..... المبحث الثاني: أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية

32.....	المطلب الأول: أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة المنافسة البنكية
34.....	المطلب الثاني: دور التسويق المصرفي في دعم الميزة التنافسية للبنوك
36.....	المطلب الثالث: التأثير التنافسي لنظم المعلومات
38.....	المبحث الثالث: تأثيرات المنافسة البنكية,
38.....	المطلب الأول: تأثير العميل بالمنافسة البنكية
39.....	المطلب الثاني: تأثير الاقتصاد بالمنافسة البنكية
40.....	المطلب الثالث: الآثار السلبية والايجابية للمنافسة البنكية
41.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع التنافسية في البنك الجزائري
44.....	تمهيد:
45.....	المبحث الأول: الجهاز المصرفي الجزائري.....
45.....	المطلب الأول: مراحل تطور القطاع البنكي الجزائري.....
46.....	المطلب الثاني: البنوك العمومية والخاصة في الجزائر.....
48.....	المبحث الثاني: تقديم البنكين محل الدراسة ,
48.....	المطلب الأول: عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....
51.....	المطلب الثاني: عموميات حول بنك الجزائر ترست
52.....	المبحث الثالث: قياس التنافسية في البنوك الجزائرية
52.....	المطلب الأول: تطور المنافسة بين البنوك التجارية الخاصة والعمومية في الجزائر.....
54.....	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالبنكين في إطار المنافسة
67.....	خلاصة الفصل
69.....	الخاتمة العامة
73.....	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.2)	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	29
(1.3)	هيكل القروض القطاع المصرفي (2008.2012)	52
(3.3)	تطور موارد البنوك في القطاع البنكي الجزائري ما بين (2008.2012)	52
(3.3)	يوضح الحصاص القروض في العمليات تمويل الاقتصاد الوطني من (2008.2012)	53
(4.3)	مؤشرات نجاعة السياسة الائتمانية للقطاع المصرفي الجزائري	54
(5.3)	الإحصائيات الخاصة بالاستبيان	54
(6.3)	توزيع الجنس في العينة	55
(7.3)	توزيع السن في العينة	55
(8.3)	توزيع الوظيفة في العينة	56
(9.3)	توزيع الخبرة العملية	56
(10.3)	أكبر حافز بالنسبة للبنك	57
(11.3)	مدى معرفة المنافسين	57
(12.3)	البنوك أكثر منافسة للبنك	57
(13.3)	أكثر أدوات المنافسة المستعملة	58
(14.3)	الفئات الأكثر تردد على البنك	59
(15.3)	نوع المنافسة المطبقة في البنك	60
(16.3)	العوامل المؤثرة في السيولة	61
(17.3)	اهتمام البنك بتكوين وتدريب العمال	62
(18.3)	مدة استرجاع الديون	62
(19.3)	يمثل مردودية البنك	62
(20.3)	مبادرة البنك بطرح خدمات جديدة	63
(21.3)	إتباع البنك لسياسات وأساليب جديدة لتقديم الخدمة البنكي	63

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	هيكل التنظيمي عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	(1.3)
50	هيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بوقيرات مستغانم	(2.3)
51	هيكل التنظيمي لبنك ترست الجزائر فرع وهران	(3.3)
55	توزيع الجنس في العينة	(4.3)
55	توزيع السن في العينة	(5.3)
56	توزيع الوظيفة في العينة	(6.3)
56	توزيع الخبرة العملية في العينة	(7.3)
58	البنوك أكثر منافسة لبنك	(8.3)
58	أكثر أدوات المنافسة المطبقة	(9.3)
59	الفئات الأكثر تردد على البنك	(10.3)
60	نوع الميزة التنافسية البنك	(11.3)
61	نوع المنافسة المطبقة في البنك	(12.3)
62	العوامل المؤثرة في السيولة	(13.3)
63	اهتمام البنك بتدريب العمال	(14.3)
63	مدة استرجاع الديون	(15.3)
64	يمثل المراد ودية البنكية	(16.3)
65	اقتراح البنك لسياسة جديدة لتقديم	(17.3)

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إن المنظومة البنكية أهمية كبيرة في تطوير النظام الاقتصادي لأي بلد كان ، حيث تعتبر هذه الأخيرة الركيزة التي تقوم عليها نظام اقتصادي قادر على مواجهة الأزمات الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى قادر على تلبية حاجات ورغبات العملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات في ظل وجود سوق بنكي منفتح يتميز بمنافسة الشديدة على المستوى المحلي و الدولي مما أوجب على البنوك محاولة معرفة رغبات و حاجات العملاء جديدة تختلف عن تلك التقليدية .

من أجل فهم أكثر لمتطلبات العميل أوجب على البنوك دراسة السوق البنكي بشكل أفضل الأمر الذي أضحي ضرورة حتمية تقتضيها الحاجة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من حصة السوقية تضمن أكبر عدد من العملاء ومحاولة كل بنك تقديم ما هو أفضل من أجل كسب رضا الزبائن و استمالتهم لغرض التعامل معهم .

لذا أوجب على البنوك دراسة السوق البنك ي من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف لدى المصارف الأخرى، واستخدام نظم المعلومات إذ تعتبره البنوك الوسيلة الأهم من أجل التطوير و تحديث و تنوع خدماتها البنكية وإلزامها بالبحث عن منتجات جديدة حتى تمكنها من دعم قدرتها التنافسية لإيجاد مكان لها في هذا الوضع الجديد المعقد و المتغير بشكل كبير ، إذ أنها لم تعد تقوم بعملها التقليدي كوسيط مالي فقط بل أصبحت تقوم بعدة مهام أخرى نتيجة اشتداد المنافسة في مجال خدمات الكلاسيكية مما أوجب على البنوك تحسين مستواها التنافسي من خلال تطوير خدمات جديدة كلياً حتى تكون لها ميزة تنافسية من جهة وتقديم مركزها التنافسي و الحصول على حصة سوقية من جهة أخرى .

ونظراً إلى ما تتميز به الخدمات البنكية من نمطية مالية في مضمونها و محتواها فقد كان إلزاماً على الإدارة البنكية أن تبحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات حتى نستطيع من خلالها التنافس و الحصول على نتائج أفضل مما أدى إلى التركيز على مفهوم المزيج التسويقي كمحور نشاط أي بنك وأداته الديناميكية في تحقيق أهدافه .
وهنا تتمثل أهمية دراستنا لهذا الموضوع المتجلية في تبيان كيفية تطبيق التنافسية في البنوك و التي تسعى البنوك من خلالها الحصول على مكانة مرموقة في السوق و أكبر ربح. ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن قياس المنافسة بين البنوك التجارية؟ وما واقع تنافسية للبنوك الجزائرية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد من أجل الوصول إلى خدمة مصرفية متطورة؟.

هذا ما يقودنا إلى التساؤلات التالية:

. ما هي المنافسة البنكية ؟.

. ما هي الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق المنافسة البنكية

. هل يوجد تنافسية بنكية في الجزائر؟ وكيف تطبق بنوك الجزائرية المنافسة؟.

الفرضيات: لإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على جملة من الفرضيات التي نحاول إثبات مدى صحتها في البحث.

- رغم التكامل الموجود بين البنوك التجارية الجزائرية في التعامل فيما بينهما، إلا، من علاقتها مع البعض هو التنافس على جلب وقيادة السوق البنكي، ويظهر هذا التنافس من خلال تحسين جودة الخدمات وأسعارها، أو غيرها من صور المنافسة.

. أصبحت البنوك أكثر حرية في اتخاذ قراراتها، وبات دورها أكثر فاعلية، وعليه فإن ظروف المنافسة قد تكون متوفرة في هذا القطاع.

. تطبيق المنافسة البنكية في البنك الجزائري هو الوسيلة أنجع في تحقيق الجودة العالية للخدمة والنهوض بقطاع المصرفي الجزائري .

مبررات اختيار الموضوع: فهي تتجلى عموما فيما يلي :

1 . الدوافع بالموضوع:

. التعريف والإعلام يمثل هذا النوع من المواضيع، وإضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي و المكتبة، وتزايد أهمية الأبحاث حول التنافسية البنكية في معظم بلدان العالم وفي المؤتمرات الدولية والملتقيات العلمية وأخيرا معرفة مدى وجود المنافسة ما بين البنوك الجزائرية

2 - الدوافع الذاتية:

. الميول الشخصي لمثل هذا الموضوع والرغبة في التخصص ضمن هذا الموضوع، توفر الإمكانيات المادية و المعنوية لانجاز هذا العمل.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

. تقييم التنافسية البنكية على مستوى بنوك الجزائرية وكذا معرفة النقائص حتى يتم تطويرها والسعي لكسب ميزة تنافسية . استسقاء آراء المهنيين على حول جملة من القضايا المتعلقة بالتنافسية البنكية.

تحديد إطار الدراسة: لبلوغ الأهداف الموضوعية تم رسم حدود لهذه الدراسة، سنذكرها كالتالي:

.الحدود الموضوعية: يتضمن هذا البحث ثلاث فصول، الأول متعلق بالميزة التنافسية في السوق البنكي من خلال التركيز على،

الأنواع، وكذا الأدوات أما الثاني المزيج التسويقي والمرد ودية البنكية، أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة تحليلية

للمنافسة البنكية في الجزائر بمقارنة بين البنوك العامة والخاصة

.الحدود المكانية: يتناول هذا البحث البنوك الموجودة في الجزائر العامة والخاصة

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة: يخضع منهج البحث في الحقيقة لمجموعة من المعايير أهمها طبيعة الدراسة والموضوع

حيث يعدان العاملان الأساسيان اللذان على الباحث نوع المنهج الواجب إتباعه، وتماشيا وطبيعة هذا الموضوع تم تتبع المنهج

التحليلي كما اعتمدنا على مقارنة بين البنوك العامة والخاصة

صعوبات البحث:

. صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعطيات من البنك محل الدراسة.

.قلة المراجع.

الفصل الأول : المنافسة

في البنوك التجارية

تمهيد:

تلعب البنوك التجارية دور هاماً في تحريك دواليب الاقتصاد من خلال وظائفها والعمليات المصرفية، وفق السياسة المالية و النقدية ونتيجة التطورات التي شهدتها القطاع كان لزاماً على البنوك التجارية مواكبة هذه التطورات، ولهذه عليه البنوك قوية وأخرى ضعيفة الأداء، وعلى البنوك التجارية سعي إل رفع مستواها وذلك من خلال التطوير في أداءها المصرفي، والسعي للبحث عن كسب ميزة تنافسية، ذلك من خلال الدراسة الجيدة لسوق والمنافسين من أجل صناعة اسم لها ومكانة في السوق المصرفي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: المنافسة في البنوك التجارية

المبحث الثاني: آليات تعزيز القدرة التنافسية

المبحث الثالث: تحليل المنافسة في السوق البنكي

المبحث الأول: المنافسة في البنوك التجارية

تعد البنوك التجارية من أبرز المنشآت المالية فهي محرك أساسي لدواليب الاقتصاد، من خلال ما توفره من الموارد المالية لتنمية مختلف قطاعاته، كما أن البنوك بحاجة لوجود جو التنافس فيما بينهما، لأن المنافسة تجعل البنوك تتسابق لتقديم أفضل الخدمات و المنتجات البنكية للعملاء بأسهل السبل وأسرعها.

المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية

تعريف البنوك التجارية: تعرف على أنها مؤسسات الإيداع تقوم أساسا على قبول لودائع من الجمهور أفراد أو مؤسسات ثم تقرضها لمن يطلب اقترضها، فالبنوك التجارية تكون فيها الودائع معظمها ودائع جارية قصيرة الأجل¹ وتعرف أيضا البنوك التجارية على أنها مؤسسات مالية يتركز نشاطها على قبول الودائع، ومنح الائتمان والبنك هذا المفهوم يعتبر وسبطا بين المدخر الذي لديه فائض يريد توظيفه للحصول على أكبر عائد ممكن وبين المتعامل الاقتصادي العاجز، والذي يريد هذا الفائض لتغطية العجز.²

ويعرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها تلك مؤسسات مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد 110 الى 113 من هذا القانون وبالرجوع إلى هذه نجد ان البنوك التجارية هي المؤسسات المالية التي تقوم بجمع الودائع من الجمهور، ومنح القروض بالإضافة إلى توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الأفراد مع السهر على إدارتها.³

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نعرف البنوك التجارية بأنها عبارة عن مؤسسات مالية تتركز في نشاطها على قبول ودائع الأفراد والمؤسسات بكل أنواعها، تعمل على توظيفها في عمليات الاقتراض و الاستثمار كلما أنها تساهم في الحياة الاقتصادية وهذا ما يجعلها ممولا رئيسيا لقطاع الاقتصادي، و العمل على تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وظائف البنوك : لها وظائف عديدة ومتنوعة وخدمات متعددة تقدمها لعملائها يمكن حصرها على نحو التالي⁴ :
- فتح الحسابات التي تكون مربوطة لفترة معينة أو خاضعة لإشعار؛
- تمويل المستوردات من خلال فتح لاعتماد المستندي للمستوردين؛
- التعامل بالعملات الأجنبية عن طريق شرائها وبيعها بالإضافة إلى احتفاظها بالودائع بالعملة الأجنبية:

¹ عادل أحمد حرشيشي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي ، دار الجامعة الجديدة الأزباطة، 2004 ص 190.

² عبد الله الطاهر، موافق على خليل، النقود والبنوك و المؤسسات المالية، بدون دار النشر، الأردن، 2006، ص 210.

² عبد الله الطاهر، موافق على خليل، النقود والبنوك و المؤسسات المالية، بدون دار النشر، الأردن، 2006، ص 210.

³ شبيخي محمد، بن قانة إسماعيل، دراسة قياسية لتوقع خطر القروض البنكية، مداخلة في المؤتمر العالمي الدوالي حول إصلاح لنظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الفترة 11 - 12 مارس 2008، الجزائر، ص 32.

⁴ جمال حرسى وآخرون، النقود والبنوك، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 83، 84

تقديم القروض والسلف قصيرة ومتوسطة الأجل إلى مختلف القطاعات الاقتصادية وبشكل خاص إلى القطاع التجاري والقطاع الإنشاءات والصناعة ، بالإضافة إلى فتح الحسابات التجارية على شكل تسهيلات ائتمانية ومنه حساب الجاري مدين وخصم كمبيالات؛

- القيام بالعمليات المصرفية الخارجية من خلال التعامل مع البنوك الأجنبية خاصة فيما يتعلق بالجولات المصرفية الخارجية على كافة أنواعها؛

- القيام ببعض الاستثمارات المتمثلة في استرداد الأراضي والاستثمار في اذونات والسندات الحكومية مع مراعاة التوافق بين السيولة والربحية والضمانات المصرفية؛

- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية من خلال إصدار القروض لغاية استخدامها في المشاريع الكبيرة والتي تساهم في تنشيط المؤسسات الإنتاجية ودعم الاقتصاد الوطني؛

- القيام بالوظائف الحديثة للبنوك التجارية والمتمثلة بإدارة أعمال وممتلكات العملاء إلى جانب تقديم الخدمات الاستثمارية في مجال الاقتصاد والمالي.

أهداف البنوك:

الأمان :يقصد به تحقيق الأمان فعلى البنك التجاري أن يوازن بين الربحية والمخاطرة التي يتعرض لها، كما أن البنك لا يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس مالها، فان زادت عن ذلك تلتهم جزء من أموال المودعين مما يسبب إفلاس البنك. السيولة: يقصد بها القدرة على تحويل بنود الاستثمار إلى نقدية السائلة بسرعة دون التعرض للخسائر، والتي تعرف على أنها "مدى السهولة تحويل الأصول إلى نقد بأقصى سرعة ممكنة وبأقل خسارة كما يستهدف استعداد البنوك لتلبية طلبات عملائها من النقدية فوراً والاحتفاظ بها بدرجة ثقة عالية من العملاء في مقدرتها على الاستجابة لمتطلباتهم الدورية والطارئة من السيولة ، لأنه بمجرد إشاعة عدم توفر السيولة الكافية بالبنك تزعزعت ثقة المودعين ، مما قد يدفعهم إلى سحب ودائعهم مما يعر البنك للإفلاس ، و الذي يتطلب من البنوك التجارية الاحتفاظ بالودائع كلها في شكل نقدي أو شبه نقدي لتحقيق استعدادها الدائم لطلبات سحب النقدية من خزائنها.

المطلب الثاني:المنافسة البنكية

تعتبر المنافسة البنكية عاملاً أساساً في تحسين الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة الاقتصادية ، فالمنافسة تساعد بشكل كبير في نمو وتكوير القطاع الاقتصادي ومن بينه القطاع البنكي.

أولاً: مفاهيم عامة حول المنافسة البنكية

- مفهوم المنافسة:هناك عدة مفاهيم حول المنافسة ومن أهمها:

بشكل العام المنافسة هي السباق على شئ معين للوصول إلى أهداف المرجوة

وتعرف على أنها أيضا المضاربة التي يفتعلها المنتجون للسلع المتشابهة بقصد تصريف منتجاتهم وتحقيق أكبر ربح ممكن وكسب أكبر حصة سوقية، وكذلك يراد بها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربح والنمو والاستقرار والابتكار والتحديد⁵

و المنافسة هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات القانونية والتنظيمية التي تسمح بمبدأ حرية التجارة والصناعة وبالتالي خلق المنافسة الحرة، التي تتم بين مجموعة من المؤسسات التي تنشط في القطاع نفسه، أي أنها تباع أو تنتج نفس المنتجات المتماثلة بينهما.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنافسة على أنها عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية والحركية والتنمية والازدهار في أي

قطاع اقتصادي وهذا اعتمادا على وجود السعر والمنتج كعاملين أساسيين في هذه العملية

ثانيا: تعريف المنافسة البنكية هي الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع العناصر المحيطة به بصورة أفضل من المنافسة، معنى ذلك، ت البنك الذي له قدرة على التنافس له ميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرته على أداء أعماله بطريقة يعجز منافسة عن القيام بها.

المنافسة البنكية عبارة عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم المنتجات بنكية، أو منتجات بديلة لها.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي قدرة البنك على تقديم منتجاته وخدماته للعملاء

بطريقة أفضل من منافسة.

- أنواع المنافسة البنكية:

يوجد نوعين أساسيين في المنافسة البنكية وهما:

1 - حسب طريقة المنافسة: وتنقسم إلى نوعين المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية.

المنافسة السعرية: بحسب عنوانها فهي تأخذ في الحسبان السعر كأساس للتنافس حيث يسعى المنافسون من خلال السعر للحصول على أكبر حصة ممكنة في السوق البنكي.

هذه الحصة تستند إلى دفع فوائد وعمولات على الودائع المختلفة، فبرغم من أن عنصر المنافسة السعرية يكون فعالا ومؤثرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية، إلا أنه يتعرض إلى بعض المحددات في العمل المصرفي، وذلك لأن القوانين لا تسمح

بدفع الفوائد على الودائع الجارية ومن الأسباب التي تمنع من دفع الفوائد على الودائع الجارية كما يلي:⁶

ا - الحد من ارتفاع تكلفة الأموال: يتعرض البنك التجاري إلى مصاريف متعددة من جراء مشكلة للحساب الجاري هذا الأخير

التي تكون تكلفة أكبر من بقية تكاليف مسلك التكاليف مسلك الودائع الأخرى، وعند التماذج بدفع الفوائد على الودائع

الجارية فإن تكلفة الأموال التي يتعامل بها البنك تكون كبيرة فذلك تجد البنوك نفسها في ورطة جراء توظيف أموالها في قروض استثمارية ذات مخاطر عالية لتحقيق عوائد كبيرة وهذا قد يهدد العمل المصرفي، لهذا فإن عدم دفع فوائد فوئد على الودائع

الجارية يقلل من تكاليف الأموال التي يخسرها البنك.

⁵ www.clubnad.jern.com-le 20/03/2013 11 :00am

⁶ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان الطبعة الأولى 2009، ص 123، 122

ب - الحد من المنافسة الهادفة للبنوك: عدم دفع الفوائد على الودائع، يقلل من المنافسة بين البنوك والتي قد تسعى إلى اعتماد سعر الفائدة كأساس منطقي للتنافس في جذب الودائع، وعندما تتنافس هذه البنوك لزيادة سعر الفائدة من جهة، والبحث عن القروض استثمارية تدر عوائد عالية لتغطية هذه النفقات من جهة أخرى، وهذا ما يهدد مستقبل هذه البنوك وتصبح المنافسة هادفة ومؤذية لمستقبل البنوك.

ج - الحد من ارتفاع على القروض: إن عدم دفع الفوائد على الودائع الجارية سيقبل من دفع الفوائد على القروض الممنوحة وهذا نظراً لانخفاض تكلفة الأموال المتاحة للبنوك في حين أنه عند دفع الفوائد على القروض الممنوحة لعملائها لتحقيق عوائد مرضية، لكن هذه القروض الممنوحة تكون مخاطرها عالية كما أنها ستؤثر على المعاملات التنموية الاقتصادية.

2.1. المنافسة الغير السعرية: وهي لا تركز على السعر بل تكون وسائل أخرى، من جلال سير البنوك إلى تقديم الخدمات المختلفة بأسعار تنافسية، تعير المنافسة غير السعرية أحسن طريقة تستعملها البنوك بجلب أكبر عدد ممكن من عملاءه ومن أشكال المنافسة غير السعرية نجد ما يلي:

أ - تحصيل مستحقات العميل: وتكون من خلال تحصيل الصكوك وإتمام عملية التسوية للحسابات دون الحاجة لتداول النقود، كما يمكن أن تتم عملية التحصيل من خلال الحوالات الداخلية وكمبيالات.

ب - سداد المدفوعات نيابة عن العميل: تقوم البنوك بتسديد ما بذمة العميل عند مطالبة الدائنين بها مثل سداد الفواتير الخاصة بالماء والكهرباء والهاتف والضرائب .

ج - استحداث أنواع جديدة من الودائع: كلما سعى البنك إلى خلق الودائع الجديدة، زاد ذلك من حدة المنافسة وكان هذا مؤشراً على حيويته وقدرته على الإبداع وهذا ما يؤدي إلى استقطاب مودعين جدد.

د - سرعة أداء الخدمة: تسعى البنوك مؤخراً إلى الاستفادة من التكنولوجيا وذلك باستخدام الأساليب العلمية والوسائل والتقنيات المتطورة والتي تؤدي إلى السرعة والاقتصاد والجهد والتكلفة.

هـ - إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين: ويقصد بها البيع والشراء للأسهم والسندات التي يمتلكها المودع و تحصيل الأرباح المرتبة عنها،⁷

2 - حسب حالات السوق: توجد ثلاثة أشكال للمنافسة حسب السوق وهي:

1.2. حالة المنافسة التامة: وتتحقق هذه المنافسة عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي⁸

أ. وجود عديد كبير من المتعاملين في السوق: في هذه الحالة لا يمكن عرض إلا كمية ضئيلة من الكميات المنتجة في السوق ولا يمكن التأثير على سعر المنتج، حيث يسود السوق في هذه الحالة سعر واحد يقبله كل منتج لسلع أو الخدمات.

ب. التماثل والتجانس التام والخدمات المعروضة في السوق: معنى ذلك توفر المنتج المعروض في السوق عند معظم الباعة والمنتجين لهذا المنتج وقد يكون هذا المنتج مماثل أو مطابق للمنتج قيد المنافسة وقد يكون بديل له.

⁷ سامر جلد، مرجع سابق، ص 12 - 126

⁸ سهام بونخاللة، المنافسة البنكية في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة،

ج - العلم التام بظروف السوق: بحيث أن كل المنتج أو مستهلك يجب أن تتوفر لديه كل المعلومات عن المنتجات وأسعارها.

2.2. حالة المنافسة القلة: ويقصد بها تلك الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة إلى حصص كبيرة من السوق البنكي ويقوم هذا النوع من المنافسة أساسا على المدى إنفراد عدد من المؤسسات على إنتاج أو صناعة ما يحص النظر عن المؤسسات الموجودة السوق.

3.2 - الاحتكار: هو الحالة التي تكون فيها المنافسة المنعدمة، ولهذا يمكن اعتباره شكل من أشكال المنافسة المنعدمة. ويعتبر الاحتكار هو الحالة التي تكون المنافسة التامة، وهو يتميز بإنتاج منتج واحد للإنتاج سلعة أو خدمة معينة بحيث لا تكون هناك بدائل قريبة السلعة أو الخدمة في حين يقبل عدد كبير من المستهلكين لاقتناء هذه السلعة.⁹

المطلب الثالث: وسائل وأدوات المنافسة ما بين البنوك

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 من طالبي القروض (المستثمرين) ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تستعمل البنوك مجموعة من الوسائل التي يتم من خلالها التنافس، يمكن حصرها فيما يلي:

أ- رأس المال: يعتبر رأس مال البنك مؤشرا لمدى المتانة المالية للبنك، ودرع واقى للمودعين من مخاطر سوء الإدارة والتوظيف، فكلما كان رأس المال البنك كبير كلما زادت ثقة الجمهور والعملاء لهذا البنك، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معهم، لذلك تتنافس البنوك على زيادة النسب رؤوس أموالها من أجل كسب ثقة عملاء.

ب - السعر: في المجال البنكي تظهر المنافسة عن طريق السعر في ما يلي:

أ. أسعار الفائدة على الودائع: بحيث تتنافس البنوك على رفع هذه الأسعار من أجل إغراء جمهور المدخرين بإيداع أموالهم لديها.

ب. أسعار الفائدة على القروض: ويكزن التنافس هنا بتخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من أجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض.

ج. تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية.

إلا أن ما يلاحظ على المنافسة عن طريق السعر كونها محدودة نوعا ما، وهذا راجع لمجموعة القواعد واللوائح التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصى لأسعار الفائدة، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة الهدامة، وهذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار (زيادة أو نقصان).

ج - استعمال التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشأة البنكية¹⁰. فكلما نجح البنك في إدخال وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما

⁹ سهام قويجيري، آليات رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية في التحرير المصربي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2001، ص35

أدى ذلك لزيادة في السرعة الأداء، و السهولة في المعلومات وبالتالي جذب المزيد من العملاء، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم و ابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا أحر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

د- 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 لجذب انتباه العملاء وإثارة ميولهم. ويشمل التسويق البنكي الترويج للخدمة و توزيعها أو تصريفها، فالترويج يكمل في التعريف بالخدمة المقدمة ومزاياها و قدراتها على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم، ويتم ذلك باستعمال مختلف وسائل الإعلان (مثل الملصقات اشهارية) والإعلام (الجرائد، الومضات الاشهارية في الإذاعة والتلفزة وأدوات التواصل الاجتماعي)

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

هـ- حسن المعاملة: تلعب الناحية النفسية (البيسيكولوجية) 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 وتشاور معهم بحيث يمنح ذلك العملاء الإحساس بالراحة والثقة.

لذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك، ومن ذلك تجييز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة، احترام المتعاملين.¹¹

¹⁰ ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، مصر، 1998. 1999. ص181

¹¹ إنتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص181

المبحث الثاني: آلية تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية

تبحث جميع البنوك التجارية للوصول إلى الزبائن الدائمين وجلب زبائن جدد وذلك عن طريق تعزيز قدرتها التنافسية من خلال جودة خدماتها ومعاملاتها واليات تسمح لها من استقطاب الجمهور.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية : القدرة التنافسية هي عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن.¹²

أما "جيفري ساكس" فيعتبر أن التنافسية تمثل قدرات البنك على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وتسويقها على أن يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات زيادة في ربحية البنك.¹³

- للقدرة التنافسية شقين أساسيين الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي ابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل.

أما الثاني فهو القدرة على مغازلة وجذب العملاء ولا شك أن نجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول.¹⁴

ثانياً: أهمية تطوير القدرة التنافسية في البنوك

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل الخدمات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، إذا ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسب وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية،¹⁵

وبالتالي فهو استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

إنتاج قيمة العملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلي احتياجاتهم،

- التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر،

فقد أكد بوتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يحلفها لعملائه، إذا يمكن أن تأخذ شكل السعر لتخفيض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن أن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية¹⁶

¹² أحمد سيدي مصطفى، التنافسية في قرن العشرين، دار الكتاب، القاهرة 2003 ص12

¹³ Bullet, S, La competitive, Dunod, Paris, 1990, P12

¹⁴ أحمد فواد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، أكاديمية

السدات، مصدر، 2003، ص 84

¹⁵ Porter, M. L'avantage concurrencies, Duhod, Paris, 2000, P8

ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة البنك على لقدرة إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة،
ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة
كبيرة في نظر العملاء.

المطلب الثاني: مدخل تطوير الميزة التنافسية في البنك

تسعى البنوك على اختلاف أنواعها إلى امتلاك الميزة التنافسية وذلك يرفع كفاءة وفعالية أداؤها، حيث برزت مدخل مازالت
تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير.

أولاً:مدخل تلبية العملاء : لكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المتاح الاقتصادي الجديد عليها أن تعمل
باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم ومن هذه الاحتياجات ما
يلي:

1. تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق الإشباع العالي لحاجات
العملاء المتنوعة والمتغيرة باستمرار من خلال الخدمات.

2. سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات : وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات جودة عالية في الوقت المناسب
والمكان المناسب:

.تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ما تقدمه البنوك المنافسة؛

.تقديم الخدمات المصرفية بأسعار معقولة تناسب إمكانيات العملاء؛

3. ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب
لرغبات وحاجات العملاء، كخدمة الشباك الأوتوماتيكي للبنك أو خدمات الجلوس ورفاهية عند الدخول إلى البنك وغيرها من
خدمات.

المطلب الثاني:مدخل تطوير الميزة التنافسية

ويكون هذا من خلال عدة عوامل تكون حافزا لتطوير القدرات التنافسية للبنك ومن هذه العوامل تجد:¹⁷

1. المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنوع مستنتاجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلكين في حاجة إليها كما

أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها.

2. الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية

وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر ايجابيا على ميزة البنك التنافسية.

¹⁶ طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية ، دار الكتب ، القاهرة، 2000 ، ص 11

¹⁷ سلاي يحصيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية
وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقة موسي 22 . 23 أبريل 2003 ، للكتاب الثالث ص176

3- الزمن: يعتبر الزمن عاملا مهما في تنمية القدرات التنافسية للبنوك فهو يؤدي إلى تقليص حيز المنافسة لصالح العميل والبنك في نفس الوقت من خلال:

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج
تخفيض زمن تحويل وتغير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات؛
تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة؛

4- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني البنوك تبني نظام جودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات و الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

المطلب الثالث: مواكبة المعايير المصرفية الدولية

أولا: تدعيم القواعد الرأسمالية

تصدر قضية تدعيم رؤوس الأموال حيز كبير في الحكومة البنوك وتعمل على توفير الأمان للمودعين كما أنها قدرة كبيرة للبنك على تنوع خدماته واستخداماته، ومن تم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الذي يخص كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يوجهها العميل المصرفي في الوقت الراهن، وبالرغم من أن المقترحات الجديدة التي لم ترفع الحد الأدنى لمعدل الكفاية لرأس المال عن المستوى المعمول به حاليا 8% إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في حجم المطلق لمتطلبات رأس المال الأمر الذي يصعب على البنوك الجزائرية استيفاء في ظل ضعف قاعدة رأس المال بها وصغر حجمها.

توضع أن ضعف قاعدة رأس المال للبنوك الجزائرية العمومية، بحيث أن أكبر بنك من حيث رأس المال هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليتجاوز رأسماله 440 مليون دولار، في حين نجد أن البنوك في العالم رأسمالها يعد بملايير الدولارات، وهذا ما يستوجب على السلطات الجزائرية رفع رأس المال بالنسبة لهذه البنوك وفقا لمعايير دولية، بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الحكومة فيما بين البنوك العمومية لتقوية قاعدة رأس المال والتي تنجم من الحكومة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. وفي ضوء ما تقدم فإن البنك الجزائر ألزم كافة البنوك بالتقييد بمعدل كفاية رأس المال 8 بالمئة بنهاية العام 1999، كما تم رفع الحد الأدنى لرأس المال للبنوك إلى 2,5 مليار دينار 1 بعد ما كان 500 مليون دينار

ثانيا: تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك

حددت لجنة بازل وجهة نظرها بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح القروض مكانة هامة، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة طفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات التقييم جودة الأصول، وكفاية مخصصات الديون المعلومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز و التي تقدر عادة بنسبة رأس مال تصل إلى 25%.
يجب أن تحدد سياسة الائتمانية لكل بنك اختصاصات الجهات المسؤولة من منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الائتمان.

ثالثا: الاهتمام بإدارة المخاطر

في ظل ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق العالمية والتطور السريع لتقدم التكنولوجيا، فصلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر، ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاث مراحل مرتبطة وهي¹⁸:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي؛

- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم المعلومات مناسبة؛

قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد، ومن المعلوم أن العمل المصرفي يتعرض لمخاطر عديدة وتتمثل في المخاطر الائتمان والعمليات المصرفية، وأسعار العائد، السيولة، الاستثمار، والالتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الإلكترونية. ونظر لتنوع تلك المخاطر وأهمية قياسها وادارتها بأسلوب علمي، فعلى البنوك الجزائرية باتخاذ الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة

تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، وأخرى لمتابعة التنفيذ؛

- السياسات الائتمانية الموافق علميا وتقوية دور الرقابة الداخلية وتفعيل دورها بحيث تستطيع ترفع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل؛

- تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال،

- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر أو ما يعرف بتكنولوجيا إدارة،

رابعا: آلية للإنذار المبكر بالبنوك

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية فإن هناك حاجة ماسة للإنشاء وحدات لتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفاء لموردها ومواجهة المخاطر إلى قد يواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعريف على أي اختلال خاصة في المدى القصير واقتراح أهم الأساليب و الإجراءات التي تعالج الموقف أولا بأول قبل تفاقم المشكلات

وفي هذا السياق يملك طرح عدد من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر نذكر منها:

- ضرورة توفر نظام جيد للمعلومات لجميع المعلومات الدقيقة وكافية وفي الوقت الملائم وتجليها لاتخاذ القرارات سلمية

ووضع تصور الشامل لأوضاع داخل الجهاز المصرفي؛

¹⁸ النظام رقم 04.01 الصادرة عن بنك الجزائر بتاريخ 03.04.2004 المتعلق بتحديد الحد الأدنى لرأس مال البنوك و المؤسسات المالية

إيجاد مجموعة سياسة القياسية من المؤشرات والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك من ضوء الظروف كل بنك ؛

.دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت في الدول النامية و الناشئة واستخلاص الدروس منها؛

خامسا: تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية

أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يمثل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة إلى ما جاءت به لجنة بازل إلى وضع عناصر مثل الخبرة و النوعية الإدارة المطبقة و الطبيعة القيادية للأشخاص و القدرة على اتخاذ القرار المخاطرة صمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تجديد مستويات رأس المال المناسب لكل بنك كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات.

ولتحقيق المنافسة في البنوك يجب إدخال مفاهيم كإدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: تحليل المنافسة في السوق البنكي

يتصف السوق البنكي بدرجة كبيرة من المنافسة. وذلك نجد ان من واجب إدارة البنوك ان تعتبر هذا البعد في تحليله للبيئة التي تعمل فيها. الاهتمام الكافي وما ساعد في زيادة حده هذه المنافسة عوامل الكبيرة أهمها دول المصارف الأجنبية اتساع البنوك المحلية. بالإضافة إلى وصول عدد كبير من المؤسسات الغير مصرفية إلى الأسواق المصرفية التقليدية. وتمثل أهمية تحليل منافسة في كون كثير من المصارف تعتمد على استقطاب عملاء البنوك المنافسة أخرى.

المطلب الأول: الاتجاهات الرئيسية لتحليل المنافسين

ان التحليل الفعال للمنافسين يجب ان ينطوي على عملية فهم متعمقة الوضع التنافسي لكل بنك، ومجالات المنافسة واتجاهاتها ونقاط القوة وضعف لكل بنك ولهذا فان تحليل المنافسين يجب ان يعتمد على الاتجاهات الرئيسية التالية¹⁹:
- تخطيط الإستراتيجية المناسبة لتحديد نقاط القوة لكل بنك مناسب كلما كان ذلك ممكن وفي هذا الصدد فان إدارة البنك يجب ان تؤكد تلك الخدمات مصرفية التي تنتج في تقديمها بمزايا ملحوظة كان تختار تلك الخدمات التي تكون فرص نجاح البنك فيها عالية .

- التعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل العملاء يحتارون التعامل مع البنك دون سواه من البنك.
- مساعدة العملاء وتمكينهم من تطوير معايير حقيقة يقدررون من خلالها تقييم خدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك ايجابيا بالمقارنة مع تلك الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة الأخرى.
- التعرف بشكل دقيق على نقاط القوة في موقف البنك بالنسبة لكل خدمة مصرفية يقدمها بالمقارنة مع تلك الموجودة في خدمات مصارف منافسة.
- يجب ان الهدف الرئيسي لإدارة المصرفية العملاء على جعل المصرف واجد من بين تلك المصارف التي يرغب العملاء أفراد أو المؤسسات في التعامل فيها.
- العمل على ان يكون أية خسارة لأي بنك من البنوك المنافسة هي مكسب المصرف وبالتالي تحويل سلبيات إلى ايجابيات في موقف التنافسي للبنك.

- تقديم الخدمات مصرفية التي يكون للبنك فيها ميزة التنافسية مع تلك المقدمة من قيل المصارف المنافسة الأخرى مع المبيعات تلك خدمات البنكية معتبرة ، لان هذه الأخيرة ستكون نقطة ضعف التي سيختارها المنافسون لتوجيه ضرباتهم إليها، و يقتضي ذلك من إدارة البنك معرفة هياكل التكاليف من البنك مقارنة بالبنوك الأخرى
- دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة لكل حساب من حسابات العملاء والتعرف على التكلفة والعائد المرتبطة به بمقارنتها بتلك الخاصة بنفس الحسابات لدى البنوك الأخرى.

¹⁹ ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية الجامعة الأردنية، 1995، ص113

المطلب الثاني: خطوات تحليل المنافسين

تكمن الضمانات الأساسية للوصول إلى الأهداف لتحصيل الوضع التنافسي للبنوك الأخرى في قدرة إدارة البنك على إشباع مجموعة من خطوات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:

- تطوير نظام المعلومات السرية في البنوك المنافسة: تعتبر مثل هذا النظام أحد المدخلات الهامة في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي للبنك. ويجب أن يكون النظام انتقائيا في اختياره المصارف التي تشكل مصادر الإستراتيجية للخطر ولا يعني ذلك غض النظر على المصارف الأخرى²⁰.

- أن مثل هذا النظام يجب أن يكون مهمته الرئيسية توفير قاعدة من معلومات عن أهم البنوك المنافسة وممارستها وتكتلات الحالية والمختصة في كافة الاتجاهات، كذلك فإن إدارة البنك وعلى يضاف إلى ذلك يجب توفير لنظام آلية المنافسة التي تمكنه من توفر التكامل و التنسيق بين مختلف مصادر المعلومات السرية عن البنك وفروعه ووحدات النشاط فيه، قد عمدت كثير من البنوك التي تتبنى أنظمة آلية لحفاظ على المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

- تحديد المصارف المنافسة: ان تحليل المنافسة في السوق البنكي يجب ان يكون أداة مساعدة على التعرف على أهم البنوك المنافسة التي تشكل مصادر الخطر الرئيسية بالنسبة للبنك في الحاضر والمستقبل، وتقييم الأثر المباشر لها يمكن أن يقوم به من ممارسات على تسير أعمال البنك من جانب البنوك الأخرى وهي:

كافة المستويات الإدارية أن تعرف من خلال هذا النظام على الاستراتيجيات البنوك المنافسة ومرجعها، تقييم أثرها على البنك ونجاح - المنافسة المباشرة: من البنوك الموجودة وتركيز في ممارسات التي تقوم بها البنوك الرئيسية، أو تلك التي تتصف بمعدلات نمو العالية، وخاصتها في حالة تبينها الاستراتيجيات الناجحة.

- منافسة البنك الجديدة: سواء كانت هذه البنوك الأجنبية او الفروع الجديدة التي يتم تأسيسها من قبل البنوك الحالية والتي تهدف لتغطية جغرافية كافية واسعة

- منافسة المالية المحتمل لقد زادت حادة منافسة من جانب المؤسسات غير البنكية وتعتبر هذه المؤسسات مصدر تحديد حقيقي للبنوك تجارية.

²⁰ Robert reix – systèmes d'information et management, Esaka (édition) ;2001,p74

المطلب الثالث:مصادر المعلومات السرية بالمنافسين

جميع المعلومات التفصيلية عن البنوك المنافسة تعتبر مهمة سهلة إذا ما استطاعت إدارة البنك ان التعامل مع هذه بطريقة منتظمة وان تتعرف بدقة على المصادر التي يمكن بواسطته الحصول على المعلومات،وعليه فان المصادر الرأسية للمعلومات الخاصة بالمنافسين هي:

التقارير السنوية:فهي مقل هذه التقرير معلومات مالية وإدارية عديدة بالإضافة إلى ما تحتوي عليه هذه التقارير من عرض انجازات كل المصرف، واتجاهات استثمارية والتوقعات الإدارية المستقبلية.

الصحف والمجالات والنشرات الداخلية التي يقوم بها البنك فهذه تعتبر مصدرا غنيا بمعلومات المتعلقة بانجاز البنك. الترقيات الوظيفية الجديدة بالإضافة إلى العديد من الإخبار و المقالات التي تعكس تصورات واتجاهات لإدارة على كافة مستويات.

الإعلانات:يجب ان توجد وحدات إدارية متخصصة تتولى البحث عن هذه الإعلانات وتحليل محتواها وما ينطوي عليها من مضامين،وكذلك تشمل المعلومات التي يمكن جمعها وحجم ما تخصصه البنوك المنافسة من ميزات ومخصصات و الوسائل الإعلامية التي تستخدمها في النقل.

المجلات والمطبوعات الخاصة البنوك:فالنشرات ومجالات التي تنشرها الهيئات و الجمعيات المتخصصة كجمعية البنوك اتحادات المصارف النقابات تمثل مصدرا هاما لهم إدارة البنك،

الدورات والندوات العلمية فقدم فيها الأبحاث و أوراق العمل التي تتضمن الكثير من أخبار عن المنافسين ولهذا فان مشاركة البنك في مثل هذه المحافل يعد مدخلا فعليا للوصول إلى قاعدة من المعلومات الهامة،
العملاء:يعتبرون مصدرا رئيسيا للمعلومات عن البنوك منافسة فاتصال العملاء البنك مع غيرهم من عملاء البنوك الأخرى يمكنهم من التعرف على ما تقدمه من خدمات وما تطبقه من أساليب عمل ويستطيع عملاء البنك نقل كل هذه المعلومات من هلال ما تقدمه من اقتراحات.

الموردون:كثير من الموردون يرتبطون بعلاقات عمل ويستطيع عملاء المصرف نقل مع مصارف الأخرى،ويعتبر هؤلاء مصدر للمعلومات عن البنوك الأخرى وما تنوى فعله

الخلاصة:

تعتبر البنوك التجارية بالاختلاف أنواعها العامة الأساسية لأي جهاز مصرفي وطريق نحو الخوض في مجال النظام المصرفي، الذي يشمل مجمل المؤسسات المصرفية وما تحمله من شتي الأنظمة و القوانين السارية المفعول، فالبنوك التجارية هي الركيزة جد مهمة لسير النشاط الاقتصادي لدولة مهما كانت الاعتبارات التي تحملها في جعبتها. من أهم العوامل التي قد تساعد البنوك على النمو والتطور هو وجود منافسة فيما بينهما، مما يحفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطاتها، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، كما ان الجو التنافسي بين البنوك القائمة في القطاع يرفع من فعالية البنك، والتصدي للقوى الخارجية.

الفصل الثاني : آليات المنافسة
البنكية آثارها على الاقتصاد

تمهيد:

تلعب البنوك التجارية دور هاماً في تحريك دواليب الاقتصاد من خلال وظائفها والعمليات المصرفية، وفق السياسة المالية و النقدية ونتيجة التطورات التي شهدتها القطاع كان لزاماً على البنوك التجارية مواكبة هذه التطورات، ولهذه عليه البنوك قوية وأخرى ضعيفة الأداء، وعلى البنوك التجارية سعي إل رفع مستواها وذلك من خلال التطوير في أداءها المصرفي، والسعي للبحث عن كسب ميزة تنافسية، ذلك من خلال الدراسة الجيدة لسوق والمنافسين من أجل صناعة اسم لها ومكانة في السوق المصرفي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: المنافسة في البنوك التجارية

المبحث الثاني: آليات تعزيز القدرة التنافسية

المبحث الثالث: تحليل المنافسة في السوق البنكي

المبحث الأول: المنافسة في البنوك التجارية

تعد البنوك التجارية من أبرز المنشآت المالية فهي محرك أساسي لدواليب الاقتصاد، من خلال ما توفره من الموارد المالية لتنمية مختلف قطاعاته، كما أن البنوك بحاجة لوجود جو التنافس فيما بينهما، لأن المنافسة تجعل البنوك تتسابق لتقديم أفضل الخدمات و المنتجات البنكية للعملاء بأسهل السبل وأسرعها.

المطلب الأول ماهية البنوك التجارية

تعريف البنوك التجارية: تعرف على أنها مؤسسات الإيداع تقوم أساسا على قبول لودائع من الجمهور أفراد أو مؤسسات ثم تقرضها لمن يطلب اقتراضها، فالبنوك التجارية تكون فيها الودائع معظمها ودائع جارية قصيرة الأجل²¹ وتعرف أيضا البنوك التجارية على أنها مؤسسات مالية يتركز نشاطها على قبول الودائع، ومنح الائتمان والبنك هذا المفهوم يعتبر وسبطا بين المدخر الذي لديه فائض يريد توظيفه للحصول على أكبر عائد ممكن وبين المتعامل الاقتصادي العاجز، والذي يريد هذا الفائض لتغطية العجز.²²

ويعرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها تلك مؤسسات مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد 110 الى 113 من هذا القانون وبالرجوع إلى هذه نجد ان البنوك التجارية هي المؤسسات المالية التي تقوم بجمع الودائع من الجمهور، ومنح القروض بالإضافة إلى توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الأفراد مع السهر على إدارتها.²³

من خلال ما سبق ذكره يمكننا ان نعرف البنوك التجارية بأنها عبارة عن مؤسسات مالية تتركز في نشاطها على قبول ودائع الأفراد والمؤسسات بكل أنواعها، تعمل على توظيفها في عمليات الاقتراض و الاستثمار كلما أنها تساهم في الحياة الاقتصادية وهذا ما يجعلها ممولا رئيسيا لقطاع الاقتصادي، و العمل على تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وظائف البنوك: لها وظائف عديدة ومتنوعة وخدمات متعددة تقدمها لعملائها يمكن حصرها على نحو التالي:²⁴

- فتح الحسابات التي تكون مربوطة لفترة معينة أو خاضعة لإشعار؛

- تمويل المستوردات من خلال فتح لاعتماد المستندي للمستوردين؛

- التعامل بالعملات الأجنبية عن طريق شرائها و بيعها بالإضافة إلى احتفاظها بالودائع بالعملة الأجنبية؛

تقديم القروض والسلف قصيرة ومتوسطة الأجل إلى مختلف القطاعات الاقتصادية وبشكل خاص الى القطاع التجاري والقطاع الإنشاءات والصناعة ، بالإضافة إلى فتح الحسابات التجارية على شكل تسهيلات ائتمانية ومنه حساب الجاري مدين وخصم كمبيالات؛

²¹ عادل أحمد حريشي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي ، دار الجامعة الجديدة الأزراطة، 2004، ص190.

²² عبد الله الطاهر، موافق على خليل، النقود والبنوك و المؤسسات المالية، بدون دار النشر، الأردن، 2006، ص210.

²³ شبيخي محمد، بن قانة إسماعيل، دراسة قياسية لتوقع خطر القروض البنكية، مداخلة في المؤتمر العالمي الدولي حول إصلاح لنظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الفترة 11 - 12 مارس 2008، الجزائر، ص32.

²⁴ جمال حرسى وآخرون، النقود والبنوك، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص ص 83 ، 84

- القيام بالعمليات المصرفية الخارجية من خلال التعامل مع البنوك الأجنبية خاصة فيما يتعلق بالجولات المصرفية الخارجية على كافة أنواعها؛

- القيام ببعض الاستثمارات المتمثلة في استرداد الأراضي والاستثمار في اذونات والسندات الحكومية مع مراعاة التوافق بين السيولة والربحية والضمانات المصرفية؛

- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية من خلال إصدار القروض لغاية استخدامها في المشاريع الكبيرة والتي تساهم في تنشيط المؤسسات الإنتاجية ودعم الاقتصاد الوطني؛

- القيام بالوظائف الحديثة للبنوك التجارية والمتمثلة بإدارة أعمال وممتلكات العملاء الى جانب تقديم الخدمات الاستثمارية في مجال الاقتصاد والمالي.

أهداف البنوك:

الأمان :يقصد به تحقيق الأمان فعلى البنك التجاري أن يوازن بين الربحية والمخاطرة التي يتعرض لها، كما أن البنك لا يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس مالها، فان زادت عن ذلك تلتهم جزء من أموال المودعين مما يسبب إفلاس البنك. السيولة: يقصد بها القدرة على تحويل بنود الاستثمار إلى نقدية السائلة بسرعة دون التعرض للخسائر، والتي تعرف على أنها "مدى السهولة تحويل الأصل إلى نقد بأقصى سرعة ممكنة وبأقل خسارة كما يستهدف استعداد البنوك لتلبية طلبات عملائها من النقدية فورا والاحتفاظ بها بدرجة ثقة عالية من العملاء في مقدرتها على الاستجابة لمتطلباتهم الدورية والطارئة من السيولة، لأنه بمجرد إشاعة عدم توفر السيولة الكافية بالبنك تزعزعت ثقة المودعين، مما قد يدفعهم إلى سحب ودائعهم مما يعر البنك للإفلاس، و الذي يتطلب من البنوك التجارية الاحتفاظ بالودائع كلها في شكل نقدي أو شبه نقدي لتحقيق استعدادها الدائم لطلبات سحب النقدية من خزائنها.

المطلب الثاني:المنافسة البنكية

تعتبر المنافسة البنكية عاملا أساسا في تحسين الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة الاقتصادية، فالمنافسة تساعد بشكل كبير في نمو وتكوير القطاع الاقتصادي ومن بينه القطاع البنكي.

أولا: مفاهيم عامة حول المنافسة البنكية

- مفهوم المنافسة:هناك عدة مفاهيم حول المنافسة ومن أهمها:

بشكل العام المنافسة هي السباق على شئ معين للوصول إلى أهداف المرجوة

وتعرف على أنها أيضا المضاربة التي يفتعلها المنتجون للسلع المتشابهة بقصد تصرف منتجاتهم وتحقيق أكبر ربح ممكن وكسب أكبر حصة سوقية، وكذلك يراد بها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربح والنمو و

الاستقرار و الابتكار و التحديد²⁵

و المنافسة هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات القانونية والتنظيمية التي تسمح بمبدأ حرية التجارة والصناعة وبالتالي خلق المنافسة الحرة، التي تتم بين مجموعة من المؤسسات التي تنشط في القطاع نفسه، أي أنها تبيع أو تنتج نفس المنتجات المتماثلة بينهما.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنافسة على أنها عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية والحركية والتنمية والازدهار في أي قطاع اقتصادي وهذا اعتمادا على وجود السعر والمنتج كعاملين أساسيين في هذه العملية

ثانياً: تعريف المنافسة البنكية هي الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع العناصر المحيطة به بصورة أفضل من المنافسة، معنى ذلك، ت البنك الذي له قدرة على التنافس له ميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرته على أداء أعماله بطريقة يعجز منافسة عن القيام بها.

المنافسة البنكية عبارة عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم المنتجات بنكية، أو منتجات بديلة لها. ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي قدرة البنك على تقديم منتجاته وخدماته للعملاء بطريقة أفضل من منافسة.

- أنواع المنافسة البنكية:

يوجد نوعين أساسيين في المنافسة البنكية وهما :

1 - حسب طريقة المنافسة: وتنقسم إلى نوعين المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية.

المنافسة السعرية: بحسب عنوانها فهي تأخذ في الحسبان السعر كأساس للتنافس حيث يسعى المنافسون من خلال السعر للحصول على أكبر حصة ممكنة في السوق البنكي.

هذه الحصص تستند إلى دفع فوائد وعمولات على الودائع المختلفة، فبرغم من أن عنصر المنافسة السعرية يكون فعالاً ومؤثراً في مختلف الأنشطة الاقتصادية، إلا أنه يتعرض إلى بعض المحددات في العمل المصرفي، وذلك لأن القوانين لا تسمح بدفع الفوائد على الودائع الجارية ومن الأسباب التي تمنع من دفع الفوائد على الودائع الجارية كما يلي:²⁶

أ - الحد من ارتفاع تكلفة الأموال: يتعرض البنك التجاري إلى مصاريف متعددة من جراء مشكلة للحساب الجاري هذا الأخير التي تكون تكلفة أكبر من بقية تكاليف مسلك التكاليف مسلك الودائع الأخرى، وعند نماذج بدفع الفوائد على الودائع الجارية فإن تكلفة الأموال التي يتعامل بها البنك تكون كبيرة فذلك تجد البنوك نفسها في ورطة جراء توظيف أموالها في قروض استثمارية ذات مخاطر عالية لتحقيق عوائد كبيرة وهذا قد يهدد العمل المصرفي، لهذا فإن عدم دفع فوائد فوئد على الودائع الجارية يقلل من تكاليف الأموال التي يخسرها البنك.

ب - الحد من المنافسة الهادفة للبنوك: عدم دفع الفوائد على الودائع، يقلل من المنافسة بين البنوك والتي قد تسعى إلى اعتماد سعر الفائدة كأساس منطقي للتنافس في جذب الودائع، وعندما تتنافس هذه البنوك لزيادة سعر الفائدة من

²⁶ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، عمان الطبعة الأولى 2009، ص ص 123، 122.

جهة، والبحث عن القروض استثمارية تدر عوائد عالية لتغطية هذه النفقات من جهة أخرى، وهذا ما يهدد مستقبل هذه البنوك وتصبح المنافسة هادفة ومؤدية لمستقبل البنوك.

ج - الحد من ارتفاع على القروض: إن عدم دفع الفوائد على الودائع الجارية سيقلل من دفع الفوائد على القروض الممنوحة وهذا نظراً لانخفاض تكلفة الأموال المتاحة للبنوك في حين أنه عند دفع الفوائد على القروض الممنوحة لعملائها لتحقيق عوائد مرضية، لكن هذه القروض الممنوحة تكون مخاطرها عالية كما أنها ستؤثر على المعاملات التنموية الاقتصادية.

2.1- المنافسة الغير السعرية: وهي لا تركز على السعر بل تكون وسائل أخرى، من جلال سير البنوك إلى تقديم الخدمات المختلفة بأسعار تنافسية، تعبر المنافسة غير السعرية أحسن طريقة تستعملها البنوك لجلب أكبر عدد ممكن من عملاءه ومن أشكال المنافسة غير السعرية نجد ما يلي:

أ - تحصيل مستحقات العميل: وتكون من خلال تحصيل الصكوك وإتمام عملية التسوية للحسابات دون الحاجة لتداول النقود، كما يمكن أن تتم عملية التحصيل من خلال الحولات الداخلية وكمبيالات.

ب - سداد المدفوعات نيابة عن العميل: تقوم البنوك بتسديد ما بذمة العميل عند مطالبة الدائنين بها مثل سداد الفواتير الخاصة بالماء والكهرباء والهاتف والضرائب .

ج - استحداث أنواع جديدة من الودائع: كلما سعى البنك إلى خلق الودائع الجديدة، زاد ذلك من حدة المنافسة وكان هذا مؤشراً على حيويته وقدرته على الإبداع وهذا ما يؤدي إلى استقطاب مودعين جدد.

د - سرعة أداء الخدمة: تسعى البنوك مؤخراً إلى الاستفادة من التكنولوجيا وذلك باستخدام الأساليب العلمية والوسائل والتقنيات المتطورة والتي تؤدي إلى السرعة والاقتصاد والجهد والتكلفة.

هـ - إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين: ويقصد بها البيع والشراء للأسهم والسندات التي يمتلكها المودع و تحصيل الأرباح المرتبة عنها.²⁷

2 - حسب حالات السوق: توجد ثلاثة أشكال للمنافسة حسب السوق وهي:

1.2. حالة المنافسة التامة: وتتحقق هذه المنافسة عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي²⁸

أ. وجود عديد كبير من المتعاملين في السوق: في هذه الحالة لا يمكن عرض إلا كمية ضئيلة من الكميات المنتجة في السوق ولا يمكن التأثير على سعر المنتج، حيث يسود السوق في هذه الحالة سعر واحد يقبله كل منتج لسلع أو الخدمات.

ب. التماثل والتجانس التام والخدمات المعروضة في السوق: معنى ذلك توفر المنتج المعروض في السوق عند معظم الباعة والمنتجين لهذا المنتج وقد يكون هذا المنتج مماثل أو مطابق للمنتج قيد المنافسة وقد يكون بديل له.

ج - العلم التام بظروف السوق: بحيث أن كل المنتج أو مستهلك يجب أن تتوفر لديه كل المعلومات عن المنتجات وأسعارها.

²⁷ سامر جلدة، مرجع سابق، ص 12 - 126

²⁸ سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

2.2. حالة المنافسة القلة: ويقصد بها تلك الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة إلى حصص كبيرة من السوق البنكي ويقوم هذا النوع من المنافسة أساسا على المدى إنفراد عدد من المؤسسات على إنتاج أو صناعة ما يحص النظر عن المؤسسات الموجودة السوق.

3.2- الاحتكار: هو الحالة التي تكون فيها المنافسة المنعدمة، ولهذا يمكن اعتباره شكل من أشكال المنافسة المنعدمة. ويعتبر الاحتكار هو الحالة التي تكون المنافسة التامة، وهو يتميز بإنتاج منج واحد للإنتاج سلعة أو خدمة معينة بحيث لا تكون هناك بدائل قرينة السلعة أو الخدمة في حين يقبل عدد كبير من المستهلكين لاقتناء هذه السلعة.²⁹

المطلب الثالث: وسائل وأدوات المنافسة ما بين البنوك

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 من طالبي القروض (المستثمرين) ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، تستعمل البنوك مجموعة من الوسائل التي يتم من خلالها التنافس، يمكن حصرها فيما يلي:

أ- رأس المال: يعتبر رأس مال البنك مؤشرا لمدى المتانة المالية للبنك، ودرع واقى للمودعين من مخاطر سوء الإدارة والتوظيف، فكلما كان رأس المال البنك كبير كلما زادت ثقة الجمهور والعملاء لهذا البنك، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معهم، لذلك تتنافس البنوك على زيادة النسب رؤوس أموالها من أجل كسب ثقة عملاء.

ب- السعر: في المجال البنكي تظهر المنافسة عن طريق السعر في ما يلي

- أسعار الفائدة على الودائع: بحيث تتنافس البنوك على رفع هذه الأسعار من أجل إغراء جمهور المدخرين بإيداع أموالهم لديها.

- أسعار الفائدة على القروض: ويكزن التنافس هنا بتخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من أجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض.

- تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية.

إلا أن ما يلاحظ على المنافسة عن طريق السعر كونها محدودة نوعا ما، وهذا راجع لمجموعة القواعد واللوائح التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصى لأسعار الفائدة، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة الهدامة، وهذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار (زيادة أو نقصان).

ج- استعمال التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشأة البنكية³⁰. فكلما نجح البنك في إدخال وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما

²⁹ سهام قوتيري، آليات رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية في التحرير المصري، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2001،

أدى ذلك لزيادة في السرعة الأداء، و السهولة في المعلومات وبالتالي جذب المزيد من العملاء، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم و ابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا أحر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

د- 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 لجذب انتباه العملاء وإثارة ميولهم. ويشمل التسويق البنكي الترويج للخدمة و توزيعها أو تصريفها، فالترويج يكمل في التعريف بالخدمة المقدمة ومزاياها و قدراتها على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم، ويتم ذلك باستعمال مختلف وسائل الإعلان (مثل الملصقات اشهارية) والإعلام (الجرائد، الومضات الاشهارية في الإذاعة والتلفزة وأدوات التواصل الاجتماعي)

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

هـ- حسن المعاملة: تلعب الناحية النفسية (البيسيكولوجية) 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 وتشاور معهم بحيث يمنح ذلك العملاء الإحساس بالراحة والثقة.

لذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك، ومن ذلك تجييز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة، احترام المتعاملين.³¹

³⁰ ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، مصر، 1998. 1999. ص181

³¹ إنتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص181

المبحث الثاني: آلية تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية

تبحث جميع البنوك التجارية للوصول إلى الزبائن الدائمين وجلب زبائن جدد وذلك عن طريق تعزيز قدرتها التنافسية من خلال جودة خدماتها ومعاملاتها واليات تسمح لها من استقطاب الجمهور.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية : القدرة التنافسية هي عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن.³²

أما "جيفري ساكس" فيعتبر أن التنافسية تمثل قدرات البنك على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وتسويقها على أن يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات زيادة في ربحية البنك.³³

- للقدرة التنافسية شقين أساسيين الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي ابتكار و القدرة على التغير السريع الفاعل.

أما الثاني فهو القدرة على مغازلة وجذب العملاء ولا شك أن نجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول.³⁴

ثانياً: أهمية تطوير القدرة التنافسية في البنوك

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل الخدمات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، إذا ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسب وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية،³⁵

وبالتالي فهو استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

إنتاج قيمة العملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلي احتياجاتهم،

- التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر،

فقد أكد بوتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يحلفها لعملائه، إذا يمكن أن تأخذ شكل

السعر لتخفيض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن أن التميز بين نوعين من الميزة التنافسية³⁶

³² أحمد سيدي مصطفى، التنافسية في قرن العشرين، دار الكتاب، القاهرة 2003 ص12

³³ Bullet, S, La competitive, Dunod, Paris, 1990, P12

³⁴ أحمد فواد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، أكاديمية

السدات، مصدر، 2003، ص 84

³⁵ Porter, M. L'avantage concurrencies, Duhod, Paris, 2000, P8

³⁶ طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 11

ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة البنك على لقدرة إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة،
ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة
كبيرة في نظر العملاء.

المطلب الثاني: مدخل تطوير الميزة التنافسية في البنك

تسعى البنوك على اختلاف أنواعها إلى امتلاك الميزة التنافسية وذلك يرفع كفاءة وفعالية أداؤها، حيث برزت مدخل مازالت
تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تبني أساليب الابتكار و التطوير.
أولاً: مدخل تلبية العملاء : لكي تنجح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المتاح الاقتصادي الجديد عليها أن تعمل
باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم ومن هذه الاحتياجات مايلي:
1. تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق الإشباع العالي لحاجات
العملاء المتنوعة والمتغيرة باستمرار من خلال الخدمات.
2. سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات : وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات جودة عالية في الوقت المناسب
والمكان المناسب:

. تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ما تقدمه البنوك المنافسة؛
. تقديم الخدمات المصرفية بأسعار معقولة تناسب إمكانيات العملاء؛
3. ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب
لرغبات وحاجات العملاء، كخدمة الشباك الأوتوماتيكي للبنك أو خدمات الجلوس ورفاهية عند الدخول إلى البنك وغيرها من
خدمات.

المطلب الثاني: مدخل تطوير الميزة التنافسية

ويكون هذا من خلال عدة عوامل تكون حافزا لتطوير القدرات التنافسية للبنك ومن هذه العوامل تجد:³⁷
1. المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع مستنتاجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلكين في حاجة إليها كما
أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها.
2. الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية
وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر ايجابيا على ميزة البنك التنافسية.

³⁷ سلاي يخصيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية
وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقة موسي 22. 23 أبريل 2003، للكتاب الثالث ص176

3- الزمن: يعتبر الزمن عاملا مهما في تنمية القدرات التنافسية للبنوك فهو يؤدي إلى تقليص حيز المنافسة لصالح العميل والبنك في نفس الوقت من خلال:

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج
تخفيض زمن تحويل وتغير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات؛
تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة؛

4- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني البنوك تبني نظام جودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات و الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

المطلب الثالث: مواكبة المعايير المصرفية الدولية

أولا: تدعيم القواعد الرأسمالية

تصدر قضية تدعيم رؤوس الأموال حيز كبير في الحكومة البنوك وتعمل على توفير الأمان للمودعين كما أنها قدرة كبيرة للبنك على تنوع خدماته واستخداماته، ومن تم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الذي يخص كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يوجهها العميل المصرفي في الوقت الراهن، وبالرغم من أن المقترحات الجديدة التي لم ترفع الحد الأدنى لمعدل الكفاية لرأس المال عن المستوى المعمول به حاليا 8% إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في حجم المطلق لمتطلبات رأس المال الأمر الذي يصعب على البنوك الجزائرية استيفاء في ظل ضعف قاعدة رأس المال بها وصغر حجمها.

توضع أن ضعف قاعدة رأس المال للبنوك الجزائرية العمومية، بحيث أن أكبر بنك من حيث رأس المال هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليتجاوز رأسماله 440 مليون دولار، في حين نجد أن البنوك في العالم رأسمالها يعد بملايير الدولارات، وهذا ما يستوجب على السلطات الجزائرية رفع رأس المال بالنسبة لهذه البنوك وفقا لمعايير دولية، بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الحكومة فيما بين البنوك العمومية لتقوية قاعدة رأس المال والتي تنجم من الحكومة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية. وفي ضوء ما تقدم فإن البنك الجزائر ألزم كافة البنوك بالتقييد بمعدل كفاية رأس المال 8 بالمئة بنهاية العام 1999، كما تم رفع الحد الأدنى لرأس المال للبنوك إلى 2,5 مليار دينار 1 بعد ما كان 500 مليون دينار

ثانيا: تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك

حددت لجنة بازل وجهة نظرها بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح القروض مكانة هامة، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة طفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات التقييم جودة الأصول، وكفاية مخصصات الديون المعلومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز و التي تقدر عادة بنسبة رأس مال تصل إلى 25%.
يجب أن تحدد سياسة الائتمانية لكل بنك اختصاصات الجهات المسؤولة من منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الائتمان.

ثالثا: الاهتمام بإدارة المخاطر

في ظل ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق العالمية والتطور السريع لتقدم التكنولوجيا، فصلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر، ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاث مراحل مرتبطة وهي³⁸:

تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي؛

القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم المعلومات مناسبة؛

قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد،

ومن المعلوم أن العمل المصرفي يتعرض لمخاطر عديدة وتتمثل في المخاطر الائتمانية والعمليات المصرفية، وأسعار

العائد، السيولة، الاستثمار، والالتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الإلكترونية.

ونظر لتنوع تلك المخاطر وأهمية قياسها وادارتها بأسلوب علمي، فعلى البنوك الجزائرية باتخاذ الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة

تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، وأخرى لمتابعة التنفيذ؛

السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية دور الرقابة الداخلية وتفعيل دورها بحيث تستطيع ترفع المخاطر قبل حدوثها بدلا

من التعامل معها بأسلوب رد الفعل؛

تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال،

توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر أو ما يعرف بتكنولوجية إدارة،

رابعا: آلية للإنذار المبكر بالبنوك

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها

صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية فإن هناك حاجة ماسة للإنشاء وحدات لتنبؤ المبكر بالأزمات

المصرفية بالبنوك الجزائرية وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفاء لموردها ومواجهة المخاطر إلى قد

يواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعريف على أي اختلال خاصة في المدى القصير واقتراح

أهم الأساليب و الإجراءات التي تعالج الموقف أولا بأول قبل تفاقم المشكلات

وفي هذا السياق يملك طرح عدد من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر نذكر منها:

- ضرورة توفر نظام جيد للمعلومات لجميع المعلومات الدقيقة وكافية وفي الوقت الملائم وتجليها لاتخاذ القرارات سلمية

ووضع تصور الشامل لأوضاع داخل الجهاز المصرفي؛

³⁸ النظام رقم 04.01 الصادرة عن بنك الجزائر بتاريخ 03.04.2004 المتعلق بتحديد الحد الأدنى لرأس مال البنوك و المؤسسات المالية

إيجاد مجموعة سياسة القياسية من المؤشرات والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك من ضوء الظروف كل بنك ؛

.دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت في الدول النامية و الناشئة واستخلاص الدروس منها؛

خامسا: تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية

أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يمثل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة إلى ما جاءت به لجنة بازل إلى وضع عناصر مثل الخبرة و النوعية الإدارة المطبقة و الطبيعة القيادية للأشخاص و القدرة على اتخاذ القرار المخاطرة صمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تجديد مستويات رأس المال المناسب لكل بنك كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات.

ولتحقيق المنافسة في البنوك يجب إدخال مفاهيم كإدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: تحليل المنافسة في السوق البنكي

يتصف السوق البنكي بدرجة كبيرة من المنافسة. وذلك نجد ان من واجب إدارة البنوك ان تعتبر هذا البعد في تحليله للبيئة التي تعمل فيها. الاهتمام الكافي وما ساعد في زيادة حده هذه المنافسة عوامل الكبيرة أهمها دول المصارف الأجنبية اتساع البنوك المحلية. بالإضافة إلى وصول عدد كبير من المؤسسات الغير مصرفية إلى الأسواق المصرفية التقليدية. وتمثل أهمية تحليل منافسة في كون كثير من المصارف تعتمد على استقطاب عملاء البنوك المنافسة أخرى.

المطلب الأول: الاتجاهات الرئيسية لتحليل المنافسين

ان التحليل الفعال للمنافسين يجب ان ينطوي على عملية فهم متعمقة الوضع التنافسي لكل بنك، ومجالات المنافسة واتجاهاتها ونقاط القوة وضعف لكل بنك ولهذا فان تحليل المنافسين يجب ان يعتمد على الاتجاهات الرئيسية التالية³⁹:
- تخطيط الإستراتيجية المناسبة لتحديد نقاط القوة لكل بنك مناسب كلما كان ذلك ممكن وفي هذا الصدد فان إدارة البنك يجب ان تؤكد تلك الخدمات مصرفية التي تنتج في تقديمها بمزايا ملحوظة كان تختار تلك الخدمات التي تكون فرص نجاح البنك فيها عالية .

- التعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل العملاء يحتارون التعامل مع البنك دون سواه من البنك.
- مساعدة العملاء وتمكينهم من تطوير معايير حقيقة يقدررون من خلالها تقييم خدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك ايجابيا بالمقارنة مع تلك الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة الأخرى.
- التعرف بشكل دقيق على نقاط القوة في موقف البنك بالنسبة لكل خدمة مصرفية يقدمها بالمقارنة مع تلك الموجودة في خدمات مصارف منافسة.
- يجب ان الهدف الرئيسي لإدارة المصرفية العملاء على جعل المصرف واجد من بين تلك المصارف التي يرغب العملاء أفراد أو المؤسسات في التعامل فيها.
- العمل على ان يكون أية خسارة لأي بنك من البنوك المنافسة هي مكسب المصرف وبالتالي تحويل سلبيات إلى ايجابيات في موقف التنافسي للبنك.

- تقديم الخدمات مصرفية التي يكون للبنك فيها ميزة التنافسية مع تلك المقدمة من قيل المصارف المنافسة الأخرى مع المبيعات تلك خدمات البنكية معتبرة ، لان هذه الأخيرة ستكون نقطة ضعف التي سيختارها المنافسون لتوجيه ضرباتهم إليها، و يقتضي ذلك من إدارة البنك معرفة هياكل التكاليف من البنك مقارنة بالبنوك الأخرى
- دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة لكل حساب من حسابات العملاء والتعرف على التكلفة والعائد المرتبطة به بمقارنتها بتلك الخاصة بنفس الحسابات لدى البنوك الأخرى.

³⁹ ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية الجامعة الأردنية، 1995، ص113

المطلب الثاني: خطوات تحليل المنافسين

تكمن الضمانات الأساسية للوصول إلى الأهداف لتحصيل الوضع التنافسي للبنوك الأخرى في قدرة إدارة البنك على إشباع مجموعة من خطوات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:

- تطوير نظام المعلومات السرية في البنوك المنافسة: تعتبر مثل هذا النظام أحد المدخلات الهامة في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي للبنك. ويجب أن يكون النظام انتقائيا في اختياره المصارف التي تشكل مصادر الإستراتيجية للخطر ولا يعني ذلك غض النظر على المصارف الأخرى⁴⁰.

- أن مثل هذا النظام يجب أن يكون مهمته الرئيسية توفير قاعدة من معلومات عن أهم البنوك المنافسة وممارستها وتكتلات الحالية والمختصة في كافة الاتجاهات، كذلك فإن إدارة البنك وعلى يضاف إلى ذلك يجب توفير لنظام آلية المنافسة التي تمكنه من توفر التكامل و التنسيق بين مختلف مصادر المعلومات السرية عن البنك وفروعه ووحدات النشاط فيه، قد عمدت كثير من البنوك التي تتبنى أنظمة آلية لحفاظ على المعلومات وتصنيفها وتحليلها.

- تحديد المصارف المنافسة: ان تحليل المنافسة في السوق البنكي يجب ان يكون أداة مساعدة على التعرف على أهم البنوك المنافسة التي تشكل مصادر الخطر الرئيسية بالنسبة للبنك في الحاضر والمستقبل، وتقييم الأثر المباشر لها يمكن أن يقوم به من ممارسات على تسير أعمال البنك من جانب البنوك الأخرى وهي:

كافة المستويات الإدارية أن تعرف من خلال هذا النظام على الاستراتيجيات البنوك المنافسة ومرجعتها، تقييم أثرها على البنك ونجاح - المنافسة المباشرة: من البنوك الموجودة وتركيز في ممارسات التي تقوم بها البنوك الرئيسية، أو تلك التي تتصف بمعدلات نمو العالية، وخاصتها في حالة تبينها الاستراتيجيات الناجحة.

- منافسة البنك الجديدة: سواء كانت هذه البنوك الأجنبية او الفروع الجديدة التي يتم تأسيسها من قبل البنوك الحالية والتي تهدف لتغطية جغرافية كافية واسعة

- منافسة المالية المحتمل لقد زادت حادة منافسة من جانب المؤسسات غير البنكية وتعتبر هذه المؤسسات مصدر تحديد حقيقي للبنوك تجارية.

⁴⁰ Robert reix – systèmes d'information et management, Esaka (édition) ;2001,p74

المطلب الثالث:مصادر المعلومات السرية بالمنافسين

جميع المعلومات التفصيلية عن البنوك المنافسة تعتبر مهمة سهلة إذا ما استطاعت إدارة البنك ان التعامل مع هذه بطريقة منتظمة وان تتعرف بدقة على المصادر التي يمكن بواسطته الحصول على المعلومات،وعليه فان المصادر الرأسية للمعلومات الخاصة بالمنافسين هي:

التقارير السنوية:فهي مقل هذه التقرير معلومات مالية وإدارية عديدة بالإضافة إلى ما تحتوي عليه هذه التقارير من عرض انجازات كل المصرف، واتجاهات استثمارية والتوقعات الإدارية المستقبلية.

الصحف والمجالات والنشرات الداخلية التي يقوم بها البنك فهذه تعتبر مصدرا غنيا بمعلومات المتعلقة بانجاز البنك. الترقيات الوظيفية الجديدة بالإضافة إلى العديد من الإخبار و المقالات التي تعكس تصورات واتجاهات لإدارة على كافة مستويات.

الإعلانات:يجب ان توجد وحدات إدارية متخصصة تتولى البحث عن هذه الإعلانات وتحليل محتواها وما ينطوي عليها من مضامين،وكذلك تشمل المعلومات التي يمكن جمعها وحجم ما تخصصه البنوك المنافسة من ميزات ومخصصات و الوسائل الإعلامية التي تستخدمها في النقل.

المجلات والمطبوعات الخاصة البنوك:فالنشرات ومجالات التي تنشرها الهيئات و الجمعيات المتخصصة كجمعية البنوك اتحادات المصارف النقابات تمثل مصدرا هاما لهم إدارة البنك،

الدورات والندوات العلمية فقدم فيها الأبحاث و أوراق العمل التي تتضمن الكثير من أخبار عن المنافسين ولهذا فان مشاركة البنك في مثل هذه المحافل يعد مدخلا فعليا للوصول إلى قاعدة من المعلومات الهامة،
العملاء:يعتبرون مصدرا رئيسيا للمعلومات عن البنوك منافسة فاتصال العملاء البنك مع غيرهم من عملاء البنوك الأخرى يمكنهم من التعرف على ما تقدمه من خدمات وما تطبقه من أساليب عمل ويستطيع عملاء البنك نقل كل هذه المعلومات من هلال ما تقدمه من اقتراحات.

الموردون:كثير من الموردون يرتبطون بعلاقات عمل ويستطيع عملاء المصرف نقل مع مصارف الأخرى،ويعتبر هؤلاء مصدر للمعلومات عن البنوك الأخرى وما تنوى فعله

الخلاصة:

تعتبر البنوك التجارية بالاختلاف أنواعها العامة الأساسية لأي جهاز مصرفي وطريق نحو الخوض في مجال النظام المصرفي، الذي يشمل مجمل المؤسسات المصرفية وما تحمله من شتى الأنظمة و القوانين السارية المفعول، فالبنوك التجارية هي الركيزة جد مهمة لسير النشاط الاقتصادي لدولة مهما كانت الاعتبارات التي تحملها في جعبتها. من أهم العوامل التي قد تساعد البنوك على النمو والتطور هو وجود منافسة فيما بينهما، مما يحفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطاتها، وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية، كما ان الجو التنافسي بين البنوك القائمة في القطاع يرفع من فعالية البنك، والتصدي للقوى الخارجية.

الفصل الثالث: واقع المنافسة

البنكية في الجزائر

تمهيد

من أهم ما نتج عن الإصلاحات التي شهدها القطاع البنكي الجزائري بعد صدور قانون النقد والقرض 10.90، ظهور العديد من البنوك الخاصة الوطنية والأجنبية على الساحة المالية في الجزائر، حيث تزايد عددها بشكل ملحوظ حتى أصبح يفوق عدد البنوك العمومية، حيث تسعى هذه البنوك الخاصة إلى منافسة البنوك العمومية التي ظلت لزمناً طويلاً تستحوذ على السوق البنكي في الجزائر، حيث أصبحت الاستراتيجيات الحديثة في تحليل تنافسية تركز على عمليات تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح.

المبحث الأول: الجهاز المصرفي الجزائري

بدأت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل ما في وسعها لاسترجاع كامل الحقوق سيادتها بما في ذلك حفيها في إصدار النقد وإنشاء عملة وطنية، فباشرت بإنشاء البنك المركزي الجزائري سنة 1963 والدينار الجزائري سنة 1964، ولهذا من الملائم التطرق إلى لمحة تاريخية عن نشأة البنك الجزائري منذ الاستقلال ليومنا هذا، و التعرف على أهم البنوك النشطة على التراب الوطني العمومية والخاصة.

المطلب الأول: مراحل تطور القطاع البنكي الجزائري

1.1 . المرحلة الأول: من 1962 حتى 1988

تميزت هذه المرحلة بما يلي:

. تأميم المنشآت البنكية التي كانت تابعة للنظام الفرنسي الاستعماري سنة 1966.
. إصلاحات 1971 التي أكدت خضوع النظام البنكي لمبدأ التخطيط المركزي في كل القرارات المرتبطة بتمويل الاستثمارات وهذا تماشيا مع اتجاه النظام الاشتراكي الذي ساد الجزائر في تلك الفترة.
. صدور القانون البنكي رقم 12\86 في 12\08\09 والذي تضمن المبادئ الأساسية للإصلاحات الوظيفي للنظام البنكي من خلال تحديد مهام البنك المركزي والبنوك التجارية، واعتماد وسيلة للرقابة والتنظيم والتسيير المالي سميت بالمخطط الوطني للقرض.

. صدور القانون 06/88 المعدل والمتمم للقانون 12/86 والذي الهدف منه هو تكيف إصلاحات سنة 1986 مع المستجدات التي طرأت على الاقتصاد الجزائري سنة 1988، والتي تمثلت في صدور قانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الذي دعا إلى ضرورة متع الاستقلالية البنوك و المؤسسات المالية

2.1 المرحلة الثانية: من سنة 1990 إلى يومنا هذا

رغم كل الإصلاحات والتعديلات التي عرفها القطاع البنكي الجزائري خلال فترة الثمانيات، إلا أن هذا الأخير لم يرق إلى المستوى الذي يجعله مسيرا التغييرات الاقتصادية الجديدة التي شهدتها الاقتصاد الجزائري في مختلف المجالات. ونظرا لاستمرار هذه الأوضاع الصعبة وما تنتج عنها من تدهور في أداء الاقتصاد الكلي، شرعت الدولة الجزائرية في تطبيق برامج تصحيحه شاملة تهدف إلى إصلاح النظام البنكي والمالي من خلال الاعتماد على قوى السوق والمنافسة، وتمثلت أهم هذه البرامج في:

. صدور قانون النقد والقرض رقم 90/10 في 14/04/1990 والذي كان بمثابة نقطة تحول أساسية في تاريخ القطاع البنكي الجزائري، حيث جاء هذا القانون بتغييرات جذرية هدفت لتنظيم النشاط البنكي وإعادة تنشيط الوساطة المالية، وهذا من خلال تحرير السوق المالي واستعادة البنك المركزي لدوره القيادي في تسيير السياسة النقدية.
. القيام بمجموعة من الإصلاحات البنكية في إطار تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي (1994-1998) حيث شملت هذه الإصلاحات اتخاذ مجموعة من التدابير التي تهدف إلى إرساء آليات السوق وقواعد المنافسة عن طريق:

التحول من استعمال أدوات السياسة النقدية المباشرة إلى استعمال الأدوات غير المباشرة تحرير أسعار الفائدة الابتعاد عن الائتمان الموجه، تحرير سعر الصرف

.إعادة تأهيل وهيكلية المؤسسات البنكية ، بما يسمح لها بأن تسير طبيعة المرحلة الجديدة التي تمتاز بمحيط اقتصادي مفتوح، ومنافسة شديدة.

المطلب الثاني:البنوك العمومية والخاصة في الجزائر

يتكون القطاع البنكي الجزائري من مجموعة من مؤسسات مالية خاصة وعمومية .البنوك العمومية

يضم القطاع البنكي الجزائري ستة بنوك تجارية عمومية وهي كالتالي

.البنك الوطني الجزائري B.N.A

.البنك الخارجي الجزائري B.E.A

.بنك الفلاحة و التنمية الريفية B.A.D.R

.بنك التنمية المحلية B.D.L

.القرض الشعبي الجزائري C.P.A

.الصندوق الوطني للاحتياط والتوفير C.N.E.P BANQUE

.الصندوق الوطني للتعاضدية الزراعية C.N.M.A

البنوك الخاصة

يضم القطاع البنكي الجزائري 14 بنكا خاصا، منها واحد برأس مال مشترك بنك البركة، وتتمثل فيما يلي:

.بنك البركة الجزائري

.المجموعة العربية المصرفية A.B.C

.الشركة الجزائرية للبنوك C.A.B

.الشركة العامة الجزائر Société Générale

.البنك العام المتوسطي B.G.M

.بنك الريان AL. Rayane Bank

.البنك العربي Araba Bank pic Alegria

.BNP Paribas El –Djazair

Trust Bank

Arco Bank

Alegria Gulf Bank

وإضافة إلى هذه البنوك، كان قطاع البنكي يضم بنكين خاصين آخرين، ولكن ثم سحب الترخيص منها نظرا لتورطها في تمويل عمليات استيراد وصفات وأهمية .بنك الخليفة

.البنك الصناعي التجاري

المبحث الثاني: تقديم البنكين محل الدراسة

بنك الفلاحة و التنمية الريفية واحد مت بين البنوك الجزائرية العمومية بارزة على مستوى داخلي وخارجي رغم بمقارنة مع بعض البنوك الأخرى وما كان ليعبرز لولا السياسة المنتهجة من قبل مسير به من موظفين وإطارات، ترست الجزائر هو بنك خاص أجنبي

المطلب الأول: عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولا:تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

هو مؤسسة اقتصادية مالية وطنية لها قانونها الأساسي التجاري بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر في 1999 ، أوكلت له مهمة التكفل بقطاع الفلاحة ومع مرور سنوات تعددت نشاطاته بناءا بتدعيم فروعها على مستوى التراب الوطني حيث حققت ما كان يصبو إليه إلا بلغ عدد الوكالات سنة 1985 حوالي 269 وكالة منها 6 رسمية و31 فرعية أما حاليا أصبحت 286 وكالة و 31 المديرية الجهوية تشغل 7000 عامل منهم إطار وموظف ، ونظرا لكثافة نشاطه صنف من قبل قاموس مجلة Bankers almanach لطبعة 2001 في المركز الأول في الجزائر و668 عالميا من أصل 4100 بنك

بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوقيرات مستغانم هيئة تابعة للمديرية الجهوية وهي خلية قاعدية للبنك، حيث بواسطتها يتم الاتصال بالزبائن و الوكالة التي تركز عليها لأن هي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوقيرات ، بحيث أن الوكالة تعتبر من أهم المؤسسات المالية الممولة لمختلف النشاطات الاقتصادية ، وهو من وكالات التي تديرها المديرية الجهوية لولاية مستغانم لفرع مستغانم ، مديرية رقم 27 ولكل وكالة رمز وهي رقم خاص بها يميزها عن غيرها ، إذا الرقم الخاص بوكالة بوقيرات هو

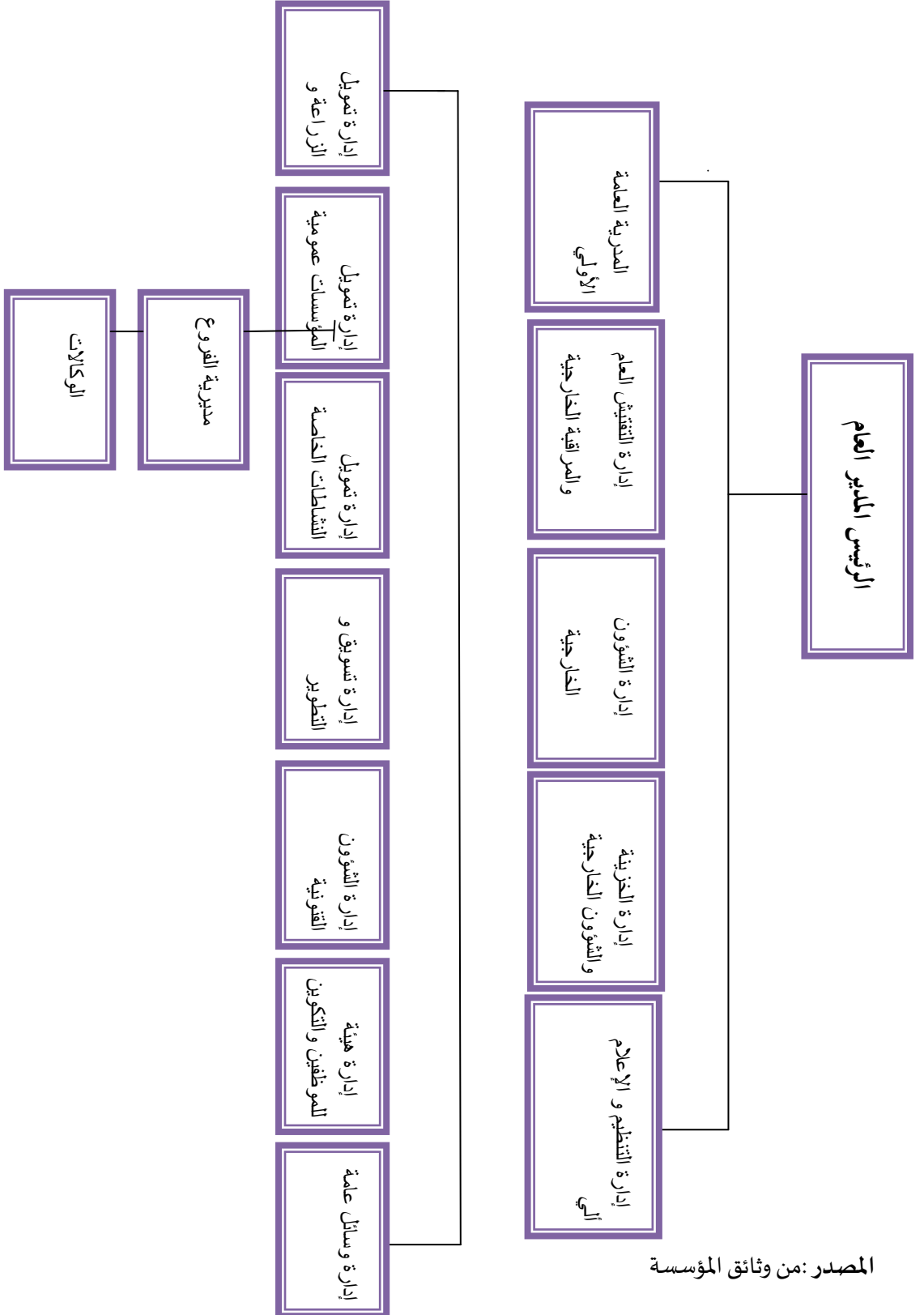
874

ووكالة بوقيرات هي خلية قاعدية للبنك التي بواسطتها يتم الاتصال المباشر بالزبائن فهي تعمل على تلبية حاجياتهم وطالبتهم

بفضل مصالحهم التي تعمل على الاستقبال الحسن لزبائن

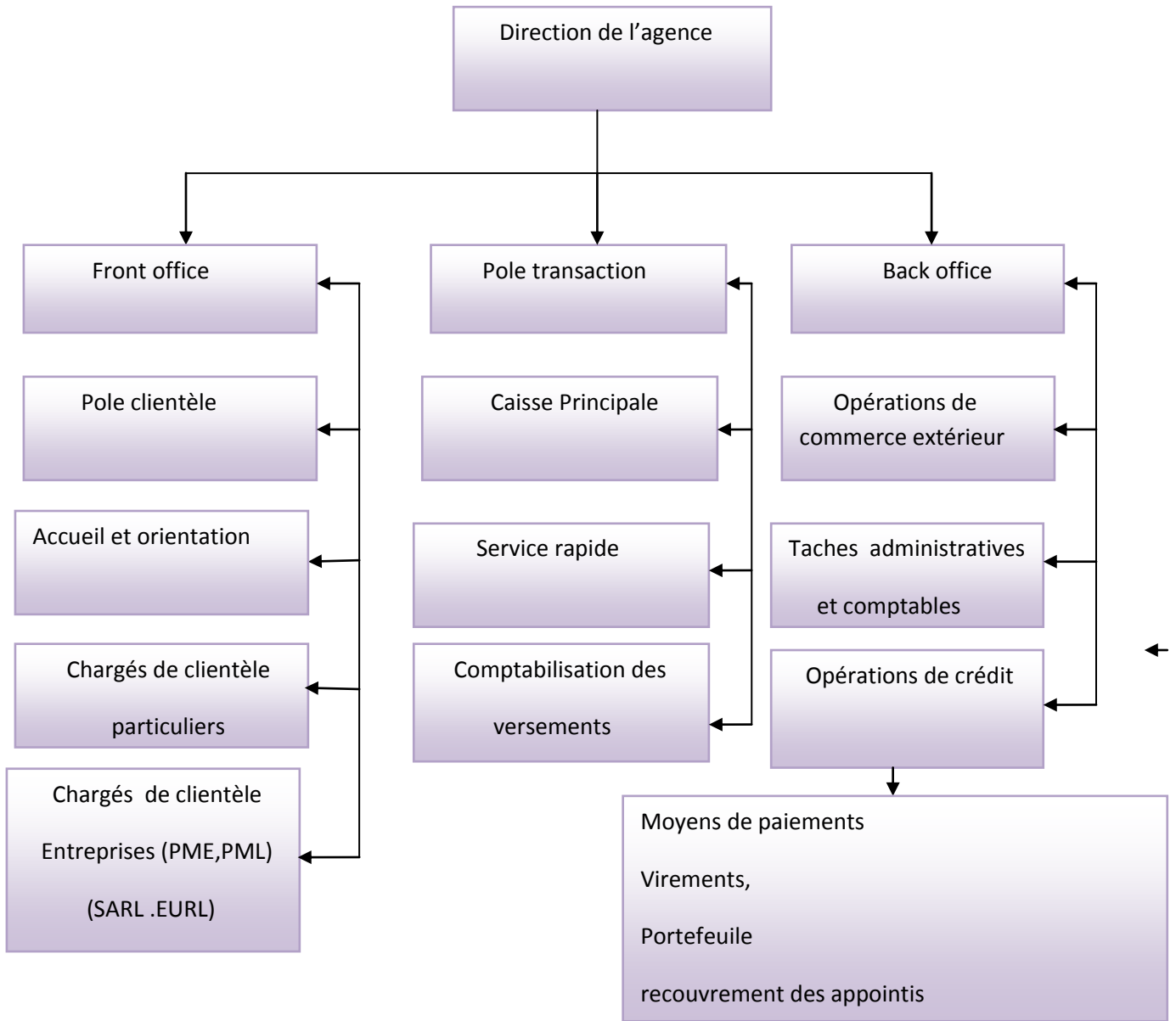
ثانيا: المخطط التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

الشكل رقم (1-3) هيكل التنظيمي عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: من وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-3) هيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع بوقيرات



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: عموميات حول بنك الجزائر ترست

.أولا: نشأة ترست بنك الجزائر

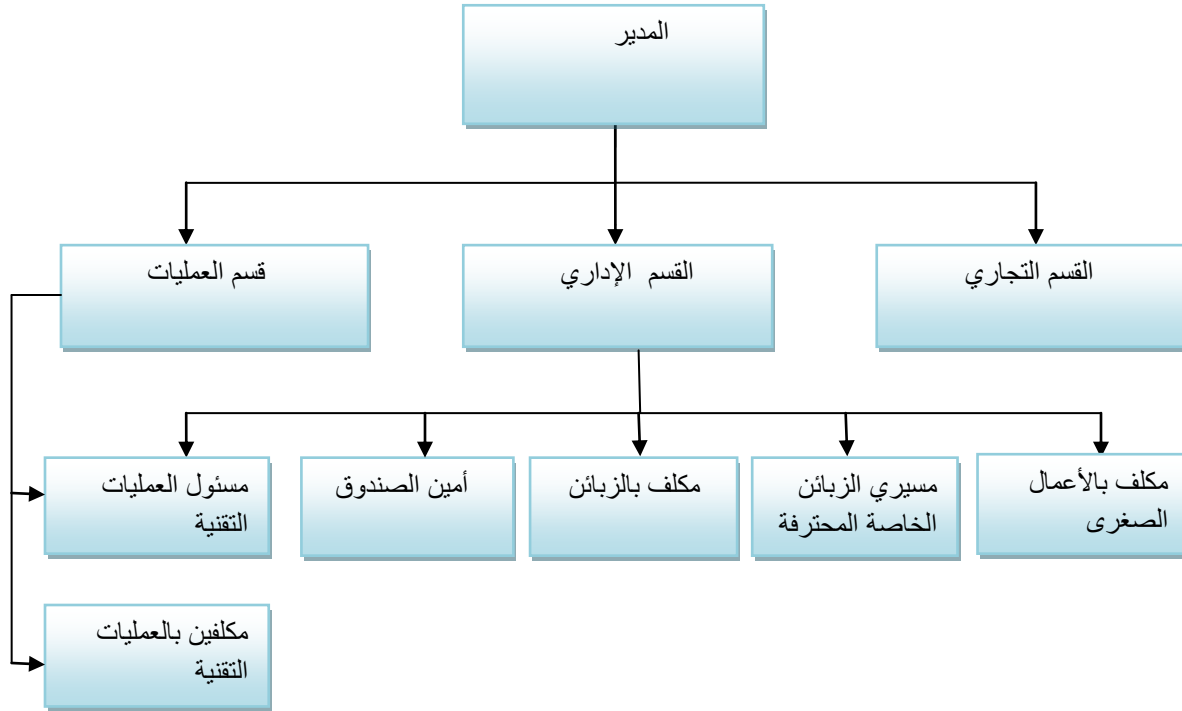
تأسس برأس مال خاص في 30 ديسمبر 2002 على شكل شركة ذات أسهم وعرف رأس ماله ارتفاعا مستمرا، حيث قدر بـ750 مليون دينار لدى التأسيس، ثم 2.5 مليار دينار في فيفري 2006 وتم رفعه إلى 10 ملايين دينار في 2009، تطبقا للإجراءات الجديدة المتخذة من قبل مجلس القرض والنقد، ليتم رفعه مجددا إلى 13 مليار دينار في فيفري 2012 ما يجعل البنك من أهم المؤسسات المصرفية في الساحة في نهاية سنة 2013، ترست بنك الجزائر لديه 20 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني

.ثانيا: تعريف ترست بنك الجزائر

ترست بنك الجزائر هو مؤسسة مصرفية خاضعة للقانوني الجزائري تأسس برأس مال خاص يمتلك خاصية تنوع الخدمات المصرفية والبنكية كما أنه يعتزم أيضا الكشف عن عدة منتجات جديدة ومبتكرة مطابقة للشريعة الإسلامية.

.ثالثا: المخطط التنظيمي لترست بنك الجزائر

الشكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي لترست بنك الجزائر



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: قياس المنافسة في البنوك الجزائرية

يعد القطاع البنكي الجزائري قطاع مختلط من البنوك الخاصة والعامة ، حيث يسعى كل بنك لفتح فروع أكبر وتقديم خدمة أحسن لذلك أصبح مصطلح المنافسة شامل لجميع البنوك.

المطلب الأول: تطور المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في الجزائر

بالنظر إلى عدد البنوك التجارية التي تنتمي إلى القطاع البنكي الجزائري نلاحظ بأن عدد البنوك الخاصة يرتفع بشكل ملحوظ ، لكن رغم هذا التطور بقي النشاط الب نكي مسيطر عليه من قبل البنوك العمومية وهذا ما سيتضح لنا من الإحصائيات.

الجدول رقم(1.3) هيكل القروض القطاع المصرفي (2008. 2012) الوحدة:مليار دينار جزائري

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
قروض القطاع العام	12022	14859	14614	17423	20514
البنوك العامة	14849	14849	14613	17423	20514
قروض مباشرة	11122	14003	13884	17033	20208
شراء السندات	88.1				
البنوك الخاصة	1.9	1	0.1	00	00
قروض مباشرة	00	0.1	00	00	00
شراء السندات	1.9	0.9	0.1	00	00
قروض القطاع الخاص	1411.9	1599.2	1805.3	1982.4	2445
البنوك العامة	1086.7	1227.1	1374.5	1451.7	1675.5
قروض مباشرة	1081.7	1216.4	1364.1	1442.8	1669.1
شراء سندات	5	10.7	10.4	8.9	6.4
البنوك الخاصة	325.2	372.1	430.8	530.7	569.5
قروض مباشرة	325.1	371.9	430.6	530.6	569.4
شراء سندات	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1
إجمالي القروض	2614.4	3085.1	3266.7	3724.7	4296.4

Source : la banque d Algérie ,rapport,2012,OP, CIT .P 82

تمثل أغلب المؤسسات قطاع الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أعطت الدولة دفع لها خصوصا في الآونة الأخيرة ومع تجارب النجاح التي حظيت به مختلف دول العالم ، حيث تساهم البنون العمومية بالنسبة 65 بالمائة في تمويل هذه المؤسسات بين البنوك الخاصة في حدود 33 بالمائة.

الجدول رقم(2 3) تطور موارد البنوك في القطاع البنكي الجزائري ما بين(2008 2012)

الوحدة:مليار دينار الجزائري

2012	2011	2010	2009	2008	طبيعة البنوك	الموارد البنكية
3356	3498	2870	2502	2946	البنوك العمومية	الودائع تحت الطلب
533	400	310	261	241	البنوك الخاصة	
3331	2787	2524	2228	1870	البنوك العمومية	الودائع لأجل
280	255	190	149	120	البنوك الخاصة	
7500	6920	5894	5140	5177	المجموع	

Source : la banque d Algérie ,rapport,2012,OP, CIT .P 83

من خلال تحليل معطيات الجدول فإن القروض قصيرة الأجل ارتفعت بنسبة معتبرة 1189.4 مليار ستة 2008 إلى 1361.4مليار 2012 ، لكن هلال نفس الفترة انخفضت القروض القصيرة بالنسبة للبنوك العامة من 1026.8 مليار سنة 2008 إلى 973.6 مليار 2012

2. نشاط الإقراض

الجدول رقم(3.3) يوضح الحصص القروض في العمليات تمويل الاقتصاد الوطني من(2008 2012)

الوحدة:مليار دينار الجزائري

2012	2011	2010	2009	2008	طبيعة البنك	القرض
9736	9996	10454	11413	10268	البنوك العمومية	قروض قصيرة الأجل
3877	3634	2656	179	1636	البنوك الخاصة	
27533	121944	17904	15707	14246	البنوك العمومية	قروض طويلة الأجل
1818	1673	1653	1939	1635	البنوك الخاصة	
42964	37247	32667	30849	26141	المجموع	

Source : la banque d Algérie ,rapport,2012,OP, CIT .P 83

من خلال تحليل معطيات الجدول فإن القروض قصيرة الأجل ارتفعت بنسبة معتبرة 1189.4 مليار ستة 2008 إلى 1361.4مليار 2012 ، لكن هلال نفس الفترة انخفضت القروض القصيرة بالنسبة للبنوك العامة من 1026.8 مليار سنة 2008 إلى 973.6 مليار 2012

الجدول رقم(3.4) مؤشرات نجاعة السياسة الائتمانية للقطاع المصرفي الجزائري

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012
الودائع الأجل	19910	22289	2524.4	2787.5	3331.5
حجم القروض	2614.1	3085.1	3266.7	3724.7	4296.4
الناتج المحلي الخام	10993.8	10235.8	125000	14481	15843
الودائع الأجل/ القروض	0.76	0.72	0.77	0.73	0.666
حجم القروض/ PIB	%23.77	%30.14	%26.13	%25.72	%27.11

Source : la banque d Algérie ,rapport,2012,OP, CIT .P 83

كذلك لا يمكن الحكم على نجاعة السياسة الائتمانية في الجزائر وهذا راجع لهيكل الجهاز المصرفي الذي تهيمن عليه البنوك العمومية بنسبة 90 بالمائة. وبذلك قرارات منح الائتمان تعود إلى الدولة لخلفيات اجتماعية وسياسية ولا تستند لمنطق الرشادة الاقتصادية فمثلا في 2012 تم مسخ الديون الفلاحة

المطلب الثاني : تحليل البيانات الخاصة بالبنكين في إطار المنافسة

الجدول رقم (3-5) الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

تضم البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية الجنس ، السن، الوظيفة ، الخبرة العملية

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الاستبيان
100	31	الاستبيانات الموزعة
96.77	30	الاستبيانات المسترجعة
87.09	27	الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

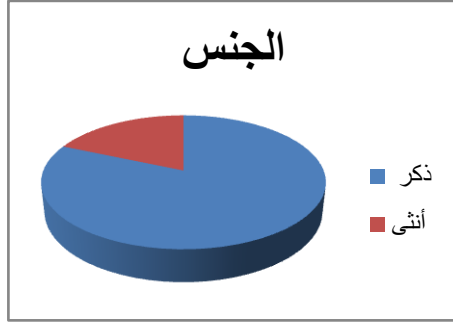
1 تحليل المعطيات المتعلقة بالعينة الديمغرافي

الجنس: يلاحظ من الجدول () أن مجموع الموظفين العاملين على مستوى البنك معظمهم رجال حيث بلغت نسبتهم 81.48 وهذا يدل على من إجمالي مجتمع الدراسة، وأن نسبة الإناث بلغت 33,33 قليلة مقارنة بالذكر وربما يرجع السبب إلى صعوبة مهمة البنك أي صعوبة المسؤولية وهذا ما يلخصه

الجدول رقم (3-6) توزيع الجنس في العينة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	81.48
أنثى	5	18.81

الشكل رقم (3-4) توزيع الجنس في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

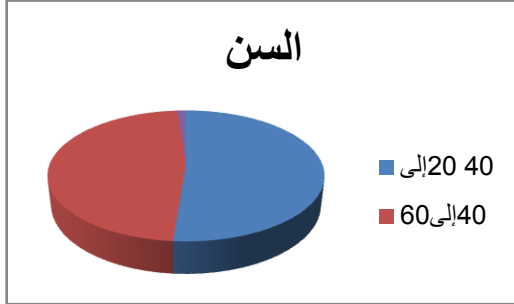
المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

السن: يلاحظ من الجدول (3-3) أن نسبة من المستجوبين سنهم يتراوح من 20 إلى 40 سنة 51.85 وتبقى نسبة 48.15 يفوق سنهم ذلك أي بين 40 إلى 60 سنة وهذا ما يلخصه الجدول والشكل:

الجدول رقم (3-7) توزيع السن في العينة

السن	التكرار	النسبة المئوية
20 إلى 40 سنة	14	51.85
40 إلى 60	13	48.15

الشكل رقم (3-5) توزيع السن في العينة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

المصدر: من إعداد الطالبة المقدم للبنكين

الوظيفة: يلاحظ من الجدول (3-4) أن الفئة المستجوبة كانت من الموظفين بنسبة الاختلاف الوحيد يكمن في الوظيفة حيث مثلت نسبتهم 7.4 وظيفة المدير أما الباقي أي نسبة 92.59 مثلت الموظفين الباقين وهذا ما يلخصه

الجدول رقم (3-8) توزيع الوظيفة في العينة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
المدير	2	7.4
الموظفين	25	92.59

الشكل رقم (3-6) توزيع الوظيفة في العينة

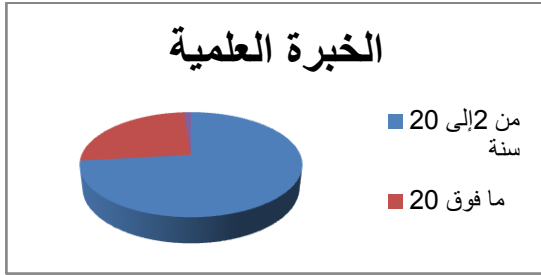


المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشهادة: لاحظنا من خلال الاستمارات المقدمة أن نسبة من العينة المستجوبة ذو مؤهل علمي سواء كانوا خريجي جامعات ومدارس عليا وكذلك في مختلف التخصصات سواء قانون إعلام ألي أو اقتصاد بمختلف تخصصاته وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أهمية التأهيل العلمي وكذا تعكس اهتمام إدارة البنك برفع مستوى العاملين الخبرة العملية: فيما يتعلق بهذا السؤال لاحظنا أن نسبة 74.07 من المستجوبين تتراوح خبرتهم ما بين 2 سنة و 20 سنة أما سبتهم 25.93 تتراوح خبرتهم ما فوق 20 سنة، وهذا ما يوضحه الجدول الشكل التاليين:

الجدول رقم(3-9) توزيع الخبرة العملية الشكل رقم (3-7) توزيع الخبرة العملية في العينة



الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
من 2 إلى 20 سنة	20	74.07
ما فوق 20	7	25.93

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

للبنكين

الجدول رقم (3-10) أكبر حافز بالنسبة للبنك

نوع البنك	أكبر حافز بالنسبة للبنك	التكرار	النسبة المئوية
البنك العام	اليقظة	5	38.46
	نظم المعلومات	8	61.64
البنك الخاص	اليقظة	3	21.43
	نظم المعلومات	10	71.43

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

. بالنسبة للبنوك العامة نظم المعلومات هو الأهم مع الاعتماد على نظام اليقظة ، أما البنوك الخاصة فتركز كل إستراتيجيتها في بناء قاعدة معلوماتية صحيحة، اذ تمكثها من معرفة ما يحدث في القطاع البنكي من البنوك المجاورة .

الجدول رقم (3- 11) مدى معرفة المنافسين

النسبة المئوية		التكرار		مدى معرفة المنافسين	نوع البنك	
71.33	92	10	12	أقوياء	البنك الخاص	البنك العام
28.57	7.14	4	1	وسطاء		

المصدر: من اعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

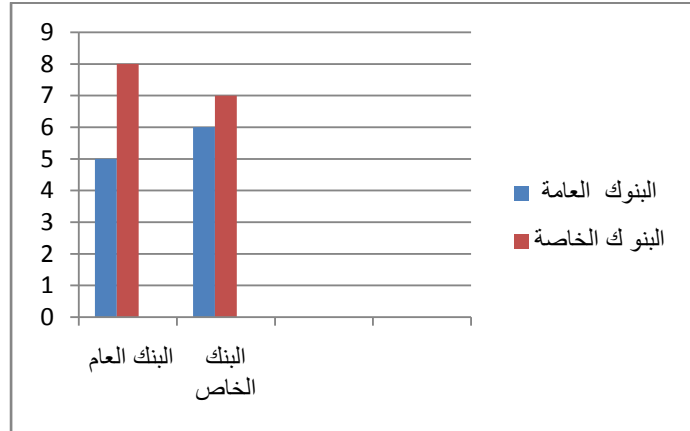
اشترك البنكين على أن منافسهم في السوق أقوياء ، وهذا لفتح السوق البنكي أ/ام الجميع ، ورغبة كل بنك في الحصول على أكبر حصة سوقية تجعله أكبر منافس في السوق.

الجدول رقم (3- 12) البنوك أكثر منافسة للبنكين

النسبة المئوية		التكرار		البنوك أكثر منافسة للبنك	نوع البنك	
43	38	6	05	البنوك الخاصة	البنك	البنك العام
50	62	7	08	البنوك العامة	الخاص	

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم (3- 8) البنوك أكثر منافسة لبنك



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكي

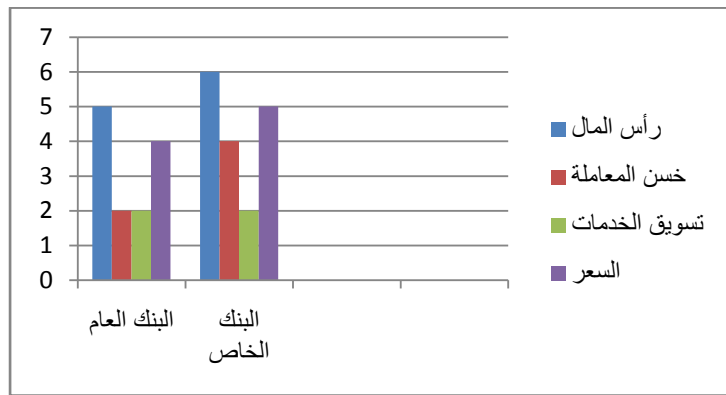
نلاحظ أن البنوك العامة منافسها هم البنوك الخاصة وسبب راجع في اختلاف الخدمات وتقدمها أما بالنسبة لها عن البنوك العمومية فهي تتشابه في الخدمات وتبقي المنافسة من ناحية الفروع، أما البنوك العامة منافسها هم البنوك العامة وهذا راجع للفروع الكبيرة للبنوك العامة ولجوء الزبون لها باعتبارها محمية من طرف الدولة .

الجدول رقم (3-9) أكثر أدوات المنافسة المستعملة

النسبة المئوية		التكرار		نوع المنافسة	
43	38	06	05	رأس المال	البنك العام
29	15	04	02	حسن المعاملة	البنك الخاص
14	15	02	02	تسويق الخدمات	
14	31	02	04	السعر	

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم (3-10) أكثر أدوات المنافسة المطبقة



المصدر: من اعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

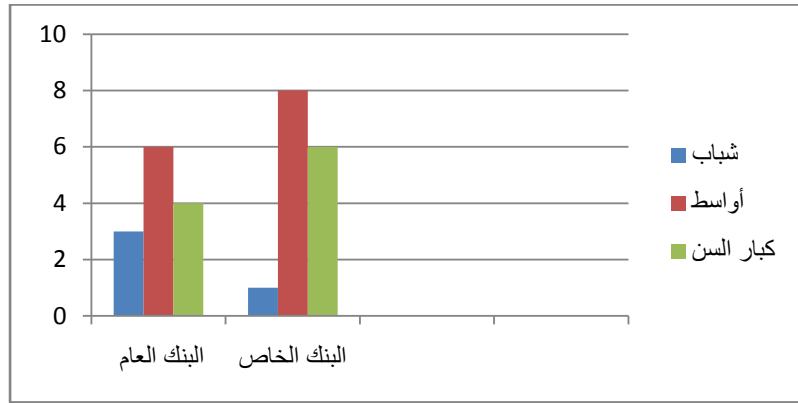
السؤال المتعلق باداة المنافسة البنكية المستعملة توصلنا إلى النتائج التالية: إن رأس المال يعتبر أهم عنصر مميز لتنافسية بنسبة 38% في بنكين ان نسبة 31% من افراد العينة بينوا ان السعر هو الاداة المطبقة بالدرجة الثانية في ترست بنك الجزائر، حيث ان هذه الأخيرة تساهم في جذب انتباه العملاء واثارة رغباتهم ويشمل الترويج بالخدمة من خلال التعريف بها، بمزاياها وكذا بقدرتها على اشباع حاجات العميل ورغباته باستعمال مختلف وسائل الاعلان والاعلام، في حين ان نسبة 15% في بنكين من المستجوبين ذكروا ان حسن المعاملة هي الطريقة المطبقة من خلال حسن معاملة الزبائن وحسن استقبالهم والتشاور معهم وهذه الأخيرة تلعب دور هام في جذب اكبر عدد ممكن من العملاء وجعلهم يقبلون على البنك ويتعاملون معه، حيث يمنحهم ذلك الشعور بالراحة والثقة والأمان وكل ذلك من خلال حسن الإستقبال والبشاشة وتوطيد العلاقات الشخصية مع العملاء

الجدول رقم (3-13) الفئات الأكثر تردد على البنك

نوع البنك	فئات أكثر تردد للبنك	التكرار	النسبة
البنك العام	شباب	03	23.07
	أواسط	06	46.15
	كبار السن	04	30.76
البنك الخاص	شباب	01	6,67
	أواسط	08	53,33
	كبار السن	06	40

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم (3-11) الفئات الأكثر تردد على البنك



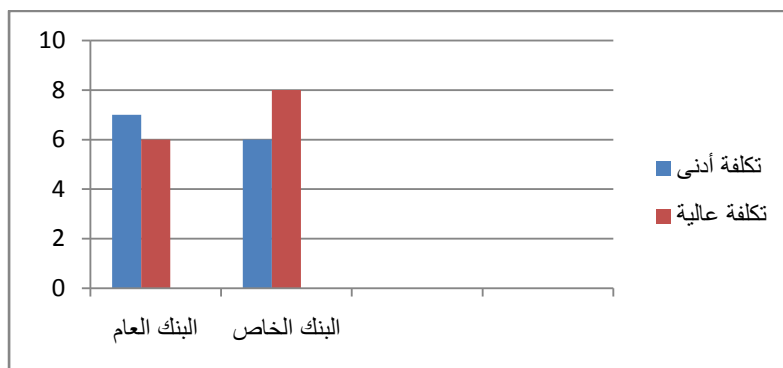
المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الجدول رقم (3-12) نوع المنافسة المطبقة في البنك

نوع البنك	نوع الميزة التنافسية للبنك	التكرار	النسبة المئوية
البنك العام	تكلفة أدنى	07	53
	جودة عالية	06	47
البنك الخاص	تكلفة أدنى	06	40
	جودة عالية	08	53

المصدر من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم (3-13) نوع الميزة التنافسية للبنك



المصدر : من اعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

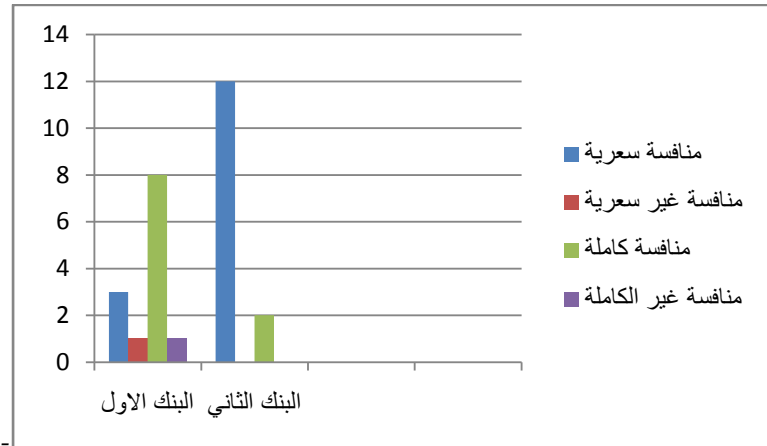
لاحظنا ان نسبة 69.23% في بنك التنمية الريفية والفلاحة من المستجوبين تم تركيزهم على مدخل تلبية الحاجات وكل هذا لينجح البنك في اختراق الاسواق البنكية في ظل المناخ الإقتصادي الجديد وهذا من خلال تحقيق رضا العملاء، لان قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن المنافع القادرة على تحقيق الاشباع لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار من خلال الخدمة البنكية، كذلك نجد من عناصر هذا المدخل سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات وذلك من خلال تقديم الخدمات البنكية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين واخيرا نجد ضرورة تقديم الخدمات البنكية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء في حين ركزت نسبة 64.28% من افراد العينة ركزوا على المدخل الثاني وهو مدخل تنمية القدرات التنافسية وهذه القدرات تمثلت اساسا في المرونة وهي قدرة البنك على تنوع منتجاته وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، ونجد ايضا الانتاجية بحيث يؤدي الاستثمار والاستغلال الامثل للاصول المالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الانتاجية وتحقيق افضل المخرجات باقل تكلفة ممكنة مما يؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية للبنك، نجد جودة الخدمة وكذا الزمن فالوصول إلى عميل بأسرع من المنافسين يعتبر ميزة تنافسية

الجدول رقم (3-17) نوع المنافسة المطبقة في البنك

نوع البنك	نوع المنافسة المطبقة في البنك	التكرار	النسبة المئوية
البنك العام	منافسة سعرية	3	12
	منافسة غير سعرية	1	0
	منافسة الكاملة	8	14.28
	منافسة غير الكاملة	1	00

المصدر : من اعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنك

الشكل رقم (3-14) نوع المنافسة المطبقة في البنك



المصدر: من اعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

السؤال كان يهدف معرفة نوع المنافسة التي يستعملها البنك اتضح أثناء الدراسة أن نسبة 77.27% من المستجوبين وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب التي ستوضح لاحقا وهي تدل على أن المنافسة الكاملة هي النوع المطبق في البنك والمنافسة الكاملة هي نوع من أنواع المنافسة حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين وهذا الشكل تركز عليه النظرية الني وكلاسيكية وتشكل هذه المنافسة عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص وهي: وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق سواء بائعين أو مشتريين، كذلك التجانس والتماثل التام للمنتجات البنكية المعروضة في السوق وتكون هناك حرية دخول وخروج من السوق أي شفافية السوق .

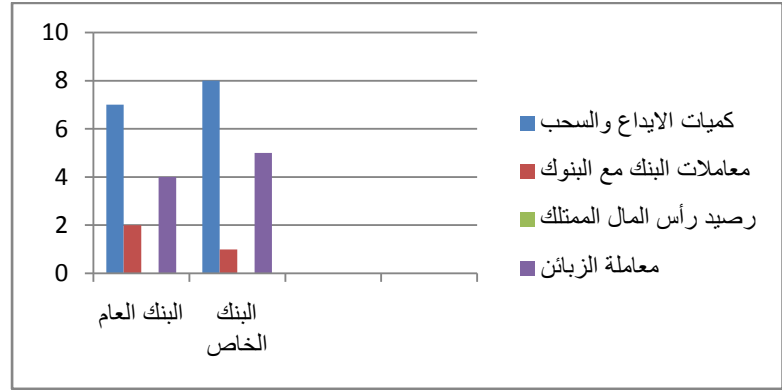
3) تحليل المعطيات المتعلقة بالسيولة و الربحية البنكية

الجدول رقم (3-18) العوامل المؤثرة في السيولة

نوع البنك		العوامل المؤثرة في السيولة		التكرار		النسبة المئوية	
البنك العام الخاص	البنك	كميات الايداع والسحب	7	8	53.85	57.14	
		معاملات البنك مع البنوك	2	1	15.38	7.14	
		رصيد رأس المال الممتلك	0	0	0	0	
		معاملة الزبائن	4	5	30.77	35.71	

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم (3-15)العوامل المؤثرة في السيولة



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

فيما يخص السؤال المتعلق بأهم العوامل المؤثرة في سيولة البنك بينت النتائج أن نسبة 53.85% في بنك التنمية والرفاهية و 57.14% في ترست من المستجوبين أوضحوا أن أهم عامل هو عمليات الإيداع والسحب على الودائع وهي تعني تحويل النقود القانونية إلى ودائع بنكية تعمل على تحسين سيولة البنك التجاري، في حين أن نسبة 30,77% ب ت ف و نسبة 35.71% في ترست من المستجوبين صنفوا أن معاملات الزبائن مع الخزينة بأنها العامل المؤثر في السيولة بمعنى أن السيولة قد تتأثر أيضا من خلال علاقة الجمهور بالخزينة العامة وعموما تحسن السيولة البنكية في حال كون زبائن البنك التجاري دائنين للخزينة

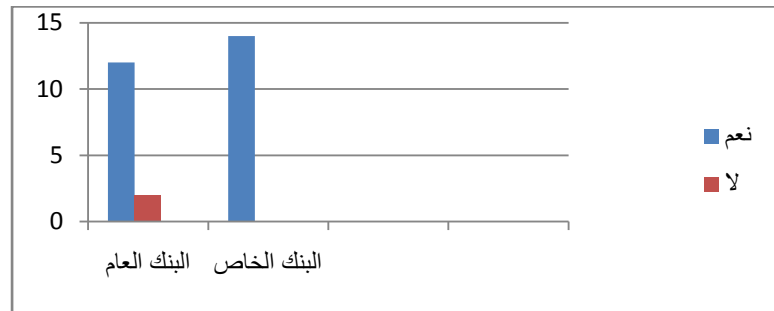
من معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 92.31% من أفراد العينة يؤكدون على أن هناك اهتمام بتكوين وتدريب العمال على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وترست بنك الجزائر.

الجدول رقم (3-19) اهتمام البنك بتكوين وتدريب العمال

النسبة المئوية		التكرار		اهتمام البنك بتكوين وتدريب العمال	نوع البنك	
100	92.31	14	12		البنك	البنك
0	15.38	0	2	لا	الخاص	العام

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم(3.16) اهتمام البنك بتدريب العمال



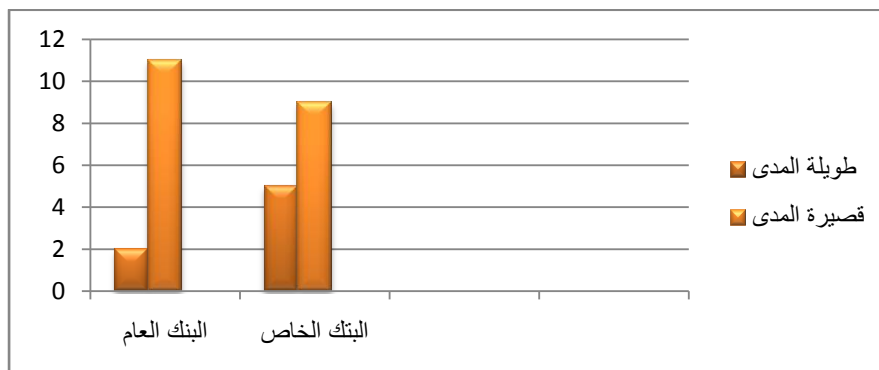
المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم من البنكين

الجدول رقم (3-20) مدة استرجاع الديون

النسبة المئوية		التكرار		مدة استرجاع الديون	نوع البنك	
35.71	15.38	5	2	طويلة المدى	البنك	البنك
64.29	84.61	9	11	قصيرة المدى	الخاص	العام

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم (3-17) مدة استرجاع الديون



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

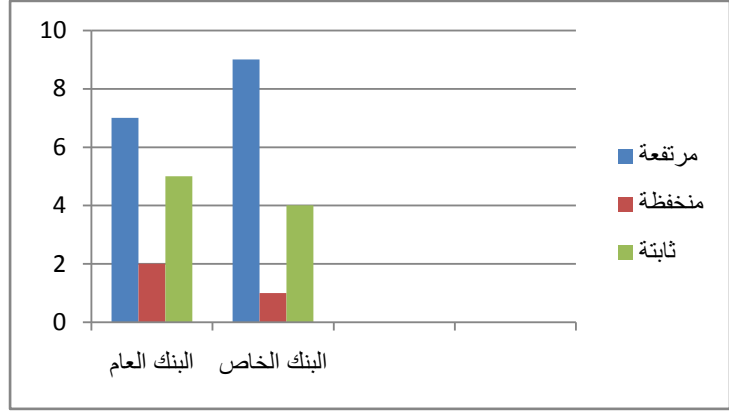
من الجدول نلاحظ أن نسبة 84.61% بنك التنمية الريفية والفلاحة من المستجوبين حددوا أن فترة استرداد رأس المال قصيرة و نسبة 64.26 وهذا ما يفسر أنه كلما كانت الفترة قصيرة كلما كانت تدل على ربحية البنك وهذا ما أوضحته نسبة 35.71 % و 15.38% من المستجوبين بحيث أن النتائج بينت أن البنك راضي عن الأرباح المحققة بالتالي هناك ارتفاع في الأرباح.

الجدول رقم (3-21) يمثل مرد ودية البنك

النسبة المئوية		التكرار		مرد ودية البنك	نوع البنك	
64.29	53.83	9	9	مرتفعة	البنك	البنك
7.14	15.38	1	1	منخفضة	الخاص	العام
28.57	38.46	4	5	ثابتة		

المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

الشكل رقم (3.18) يمثل المرد ودية البنكية



المصدر: من إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

من خلال ملاحظتنا للجداول والشكل السابق بالنسبة للمرد ودية نجد نسبة 53.83% في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من المستجوبين يؤكدون أن مرد ودية البنك في ارتفاع، وكذلك ترست بنك الجزائر بنسبة 64.29% في حين نسب 15.38% و 7.14% صنفوها أنها في انخفاض، وتبقى نسبة ذكروا أنها في ثبات وعليه من الشكل نستنتج أنها في ارتفاع، وهذا يدل على أن المبيعات استخلصنا انه كذلك في حالة ارتفاع، أما نسب الثانية ذكروا أنها في انخفاض، وتبقى نسب الثالثة صنفوا أنها في ثبات.

4) تحليل المعطيات المتعلقة بالخدمات البنكية

. بالنسبة للسؤال الأول الخاص بمبادرة البنك بطرح خدمات جديدة مقارنة بالبنوك الأخرى فكانت النتائج التالية:

الجدول رقم (3-22): مبادرة البنك بطرح خدمات جديدة

نوع البنك	تفكير البنك بإدخال خدمات جديدة	التكرار	النسبة المئوية
البنك العام	لا	03	23.07
البنك الخاص	نعم	13	92.85
البنك العام	نعم	10	76.92
البنك الخاص	لا	01	7.14

المصدر: إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم للبنكين

وعليه من معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 76.72 في بنك التنمية الريفية والفلاحة ونسبة 92.85 في بنك ترست بنك الجزائر من المستجوبين تدل نتائجهم على أن البنكين يقون بطرح خدمات جديدة مقارنة بالبنوك الأخرى، أما نسبة 23.07 في البنك العام، و7.14 في بنك الخاص يرون أن البنك لم يقم بطرح خدمات جديدة مقارنة بالبنوك الأخرى وقد تم الإجابة على السؤال الذي يليه نص على تحديد هذه الخدمات الجديدة، وقد تم تقديم بعض الخدمات وهي كالتالي: عصرنه عمليات

السحب والإيداع، النقود الالكترونية وبطاقات سحب الفيزا وكذلك فتح وكالات بنكية مختصة بالقرض بالرهن. قروض بدون فائدة "الرفيق" التح

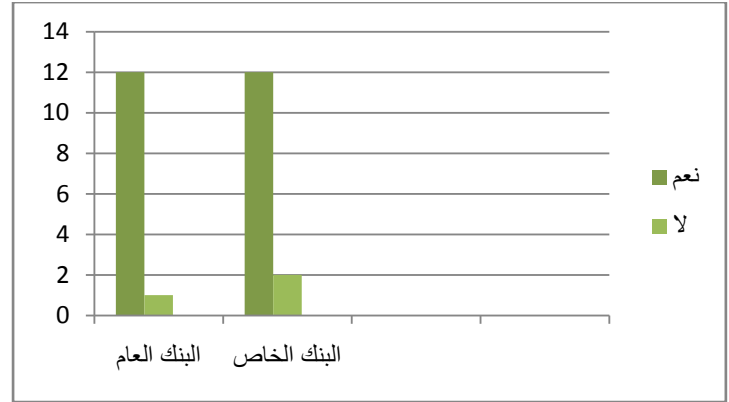
-أما بتحليلنا للسؤال الثاني المتعلق بإتباع البنك لسياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم الخدمة لاحظنا مايلي:

الجدول رقم (3. 23): إتباع البنك لسياسات وأساليب جديدة لتقديم الخدمة البنكي

نوع البنك	اقتراح سياسة جديدة لتقديم الخدمة	التكرار	النسبة
البنك العام	نعم	12	92.31
	لا	01	7.69
البنك الخاص	نعم	12	85.57
	لا	2	14.28

المصدر: إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم البنكين

الشكل رقم (3- 19) اقتراح البنك لسياسة جديدة لتقديم الخدمة



المصدر: إعداد الطالبة من الاستبيان المقدم البنكين

وعليه نلاحظ أن نسبة من أفراد العينة محل الدراسة تقول بأنه يتم إتباع البنك لأساليب وسياسات جديدة لتقديم الخدمة البنكية وان نسبة 92.31% في بنك العام ونسبة 85.57 من ترست أجابت بنعم بتحديد مجموعة من الأساليب وهي البنك الالكتروني كأسلوب جديد كذلك تقرب البنك من الجمهور من خلال فتح وكالات جديدة والأخذ بعين الاعتبار لانشغالات الزبون الاقتصادية وأخيرا تحديد وسائل العمل والتكوين الشامل للعمال

الخلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في البنوك الجزائرية تم الإجماع على مفهوم تطبيق مفهوم التنافسية البنكية في البنوك بشكل نسبي، الشيء الذي انعكس على تطور البنوك الجزائرية في آونة الأخيرة، ذلك نظرا للجهود المبذولة من طرف عمال البنوك عن طريق تقديم الخدمة في أحسن صورة، وحسن المعاملة والاستقبال الجيد للعملاء الحاليين وجذب زبائن جدد، وتوفير مجموعة من الخدمات الجديدة، المستندين في ذلك على تنسيق في العمل وتكاتف الجهود ومن هنا نستخلص أن البنوك الجزائرية لديها ثقافة المنافسة لكنها تفتقر إلى بعض المقومات كتكنولوجيا ونقص التسويق

الخاتمة العامّة

الخاتمة العامة

رغم أن القطاع البنكي الجزائري شهد منذ الاستقلال عدة إصلاحات هدفت أولها إلى استعادة السيادة الوطنية على القطاع وجاءت آخرها لتغير اتجاه القطاع وجعله أكثر حرية خاصة منذ 1999، إلا أن هذه الإصلاحات لم ينتج عنها تحرير فعلي لسوق البنكي في الجزائر، حيث بقيت حصص كبيرة من هذه السوق لصالح البنوك العمومية، رغم الانضمام عدد معتبر من البنوك العمومية على مختلف مجالات النشاط البنكي سواء كان ذلك من جانب الموارد أو الاستخدامات أو حتى قنوات التوزيع، وبالتالي لا يمكن القول حتى أن بآن هنالك منافسة فعلية بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة في الجزائر، وما يمكن ملاحظته على البنوك الخاصة و خاصة الأجنبية منها والتي بعد معظمها فروع البنوك عالمية كبيرة أنها لا تقدم خدمات بنكية للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين تنافس بها في البنوك العمومية إذا يقتصر نشاطها في غالب غلى تسير للمعاملات المالية للشركات الأجنبية التابعة لبلدها

وفي الأخير يمكن القول بأن القطاع البنكي في الجزائر مازال يحتاج لإصلاحات ومجودات أخرى، حتى يتوفر فيه الجو التنافسي الذي يساعده على تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات البنكية العاملة فيه، لتتمكن من مواجهة البنوك العالمية الكبرى، خاصة في ظل حركات الاندماج البنكي المتزايدة والتطورات التكنولوجية السريعة.

اختبار الفرضيات:

تثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود العلاقة بين البنوك التجارية ووجود تنافس فيما بينهما. برغم إلى أنها معظم القطاع البنكي الجزائري تنصده البنوك العامة وتتشابه في خدماتها إلا انه بعد انفتاح السوق البنكي أصبح هدف كل بنك الحصول على حصة سوقية كبيرة

تثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على البنوك أكثر حرية في اتخاذ قراراتها، ويأتي دورها أكثر فعالية وعليه فإن الظروف المنافسة قد تكون متوفرة في هذا القطاع.

تثبت صحة الفرضية الثالثة على تطبيق المنافسة البنكية في البنك الجزائري هو الوسيلة أنجع في تحقيق الجودة العالية للخدمة والنهوض بقطاع المصرفي الجزائري . حيث لحظا في الأونة الأخيرة بزيادة دخول البنوك الأجنبية زادت حدة المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن ويظهر ذلك في ادراج خدمات جديدة

النتائج:

- ✓ نتائج الدراسة النظرية: من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية توصلنا إلى إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:
- يمكن النظر إلى أن المنافسة البنكية تساهم في رفع أداء البنك برفع الحصة السوقية، وإشباع حاجات ورغبات الزبائن.
 - تطبيق الاستراتيجيات المنافسة اللازمة من أجل مواكبة المعايير العالمية للبنوك لتحقيق ميزة تنافسية.
 - يعتبر التوجه التسويقي ضرورة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك حيث أصبح المدخل الرئيسي إلى تطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل وشكل الأداء سعيا لإشباع حاجات الزبائن.
 - نظرا لزيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح تطوير الخدمات وجودتها من بين أهم التدخلات لزيادة المنافسة.

✓ نتائج الدراسة التطبيقية: من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى ما يلي:

. بمقارنة بين البنوك العمومية والخاصة وجدنا مساهمة البنوك العامة بنسبة كبيرة في رفع الاقتصاد البنوك العامة من أهم عوامل المنافسة لها رأس المال والسعر بالدرجة الكبيرة أما البنوك الخاصة كذلك تركز على التسويق الخدمة.

. أكثر الفئات تردد على البنوك العامة هم شباب بفضل الخدمات المقدمة لصالحهم وكبار السن أما البنوك الخاصة فالغالبية كبار السن.

. تركيز البنوك الخاصة على التسويق الخدمة من خلال الجودة العالية للخدمة، والبنوك العامة استعمال إستراتيجية التكلفة الأدنى، رغم إقناع الموظفين محل الدراسة بأهمية الدراسة ودليل عدم وجود مصلحة خاصة العوامل المؤثرة بنسبة كبيرة في مردودية البنوك العامة والخاصة السحب والإيداع.

. سعي البنكين الخاص والعام لإدخال خدمات جديدة من أجل استقطاب العملاء ومنافسة البنوك الأخرى

الحلول المقترحة

يمكن القول بان البنوك التجارية مازالت ضعيفة الأداء تحتاج إلى مجهزة كبيرة لكي يتوف فيهما جو التنافسي الذي يساعد على تنمية القدرات التنافسية لتمكين من مواجهة البنوك العالمية ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها:

. يجب على الدولة الجزائرية توضيح السياسات الخاصة بالنظام الهيكلي و المؤسسة للبنوك الخاصة العمومية، وهذا عن طريق فتح رأس مالها من أجل الزيادة المنافسة.

. إعادة تأهيل البنوك العمومية الجزائرية، وتوسيع وظائفها وخدماتها لأن وظائفها محدودة إذا تكتفي البنوك الجزائرية بتقديم الخدمات كلاسيكية على غرار وظيفة الإقراض وقبول الودائع.

. ضرورة عصرية النظام البنكي في الجزائر، لأنه مازال غير فعال ولا يستجيب لشروط ومتطلبات التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر .

. تدعيم دور السلطة المراقبة من أجل حماية ملائمة البنوك غي ظل وجود المتزايد للبنوك الخاصة. تحديث البنوك التجارية وذلك عن طريق التنوع المصرفي وتبني إدارة جودة الشاملة.

. العمل على تأهيل الإطار البشري والكفاءة البشرية وترقية أدائه مما يحقق أهداف البنوك.

. تفعيل أداء السوق المالي لأنه ذو العلاقة وطيدة بالبنوك.

. ضرورة تشجيع البنوك الخاصة على الدخول إلى السوق البنكي لان ذلك يشكل دافعا للبنوك العمومية التابعة، للدولة عن التصرف بشكل تنافسي وبالتالي إثراء المنافسة داخل القطاع البنكي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، مصر، 1998. 1999
2. أحمد سيدي مصطفى، التنافسية في قرن العشرين، دار الكتاب، القاهرة 2003
3. جمال حرسى وآخرون، النقود والبنوك، دار المسيرة، الأردن، 2000
4. طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب، القاهرة، 2000
5. معلي فبي حيدر، نظم المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
6. عادل أحمد حرشيشي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار الجامعة الجديدة الأزراطة، 2004
7. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
8. عبد الله الطاهر، موافق على خليل، النقود والبنوك و المؤسسات المالية، بدون دار النشر، الأردن، 2006
9. ناجي معل، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، الجامعة الأردنية 1995

المذكرات

10. أحمد فواد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات، مصدر، 2003
11. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2005.
12. بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلباته تطوير الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
13. جبلي هدى، قياس، جودة الخدمة المصرفية (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006. 2007
14. زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004. 2005.
15. حبانة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011. 2012.
16. يحيى لخضر، دور التسويق البنكي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، التسيير، نقود وتأمينات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2013، 2012
17. سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006.

18. سهام قويدري ، آليات رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية في التحرير المصرفي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2001 .

الملتقيات والمداخلات

19. بن نافلة قدور ، عرابة رايح ، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة شلف يومي 14.15، ديسمبر 2004.

20. سلاي يحصيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخله في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة موسي 22- 23 أفريل 2003 ، للكتاب الثالث.

21. شيخي محمد، بن قانة إسماعيل، دراسة قياسية لتوقع خطر القروض البنكية ، مداخله في المؤتمر العالمي الدوالي حول إصلاح لنظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة 11 . 12 مارس 2008، الجزائر.

المجالات

22. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ديسمبر 2005.

المراجع باللغة الفرنسية

23Bullet, S, La compétitive, Dunod, Paris, 1990

24Porter, M. L'avantage concurrencies, Duhod, Paris, 2000

25 www.clubnad.jern.com-le 20/03/2013 11 : 00 am

26Robert reix – systèmes d'information et management, Esaka (édition) ;2001

27 la banque d Algérie ,rapport,2012,OP CIT