

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري - BNA -

للفترة:

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ(ة) المشرف(ة)

- د. شين فيروز

إعداد الطالب(ة):

- قسيمي منى

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- بوطي عز الدين	- أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا	بسكرة
- علالي مليكة	- أستاذ محاضر - أ -	رئيسا	بسكرة
- شين فيروز	- أستاذ محاضر - أ -	مشرفا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022 - 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري - BNA -

للفترة:

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة استراتيجية

الأستاذ(ة) المشرف(ة)

- د. شين فيروز

إعداد الطالب(ة):

- قسيمي منى

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة:	الرتبة:	الصفة:	الجامعة:
- بوطي عز الدين	- أستاذ محاضر - أ-	ممتحنا	بسكرة
- علالي مليكة	- أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	بسكرة
- شين فيروز	- أستاذ محاضر - أ-	مشرفا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الشكر:

بداية اشكر واحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل وأنار لي طريق العلم والمعرفة.
أقدم بأسمى عبارات الشكر واخلصها إلى الأستاذة المشرفة " شين فيروز " على الجهود التي بذلتها معي في هذا العمل. كما أتوجه بشكري وامتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث وتقييمه.

الاهداء

إلى تلك الانسنة العظيمة التي طالما تمت أن نقر عينها برؤيتي في يوم كهذا
إلى "روح أمي الغالية".... رحمها الله واسكنها فسيح جناته.
إلى اول من انتظرت هذه اللحظات لتفتخر بي.... تلك التي علمتني أن النجاح لا يأتي الا
بالصبر... سندي في الحياة وأمي الثانية "خالتي"
إلى الأيادي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل.....
وساندوني بكل حب عند ضعفي ...
إلى من كانوا داعمين لي بالأوقات الصعبة اليكم عائلتي..

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، من خلال تبيان ماهية الرقمنة وكذلك ماهية التحول الرقمي، مع دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، فلقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية شرطاً من شروط استمرارية نشاط البنوك، خاصة مع التطور التكنولوجي وثورة المعلومات التي عرفها النشاط المصرفي، والتي تبتتها البنوك، ولقد تم الاعتماد المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات وتحليلها، أما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أسلوب دراسة حالة بغرض الإجابة على الفرضيات المطروحة

وقد اظهرت النتائج بأنه يوجد دور للرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري، كما تم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تعزيز الرقمنة في البنوك الجزائرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، التحول الرقمي، تنافسية المؤسسة، الميزة التنافسية، البنك الوطني الجزائري.

Abstract:

This study aims to identify the role of digitization in achieving the competitive advantage of banks, by showing what digitization is as well as what digital transformation is, with a case study of the National Bank of Algeria (BNA), achieving competitive advantage has become a condition for the continuity of banks' activity, especially with the technological development and the information revolution that banking activity has known, which banks have adopted, and the descriptive approach has been adopted through data collection and analysis, but on the applied side, a case study method has been used for the purpose of answering On the hypotheses put forward

The results showed that there is for digitization in achieving the competitive advantage of the institution, and a set of proposals were presented that would promote digitization in Algerian banks.

Keywords: digitalization, digital transformation, enterprise competitiveness, competitive advantage, National Bank of Algeria.

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرقمنة	
01	تمهيد
05-02	المبحث الاول: ماهية الرقمنة
02	المطلب الاول: نشأة الرقمنة
03-02	المطلب الثاني: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي
03	المطلب الثالث: خصائص الرقمنة
05-03	المطلب الرابع: تقنيات الرقمنة
09-05	المبحث الثاني: متطلبات الرقمنة واثارها
05	المطلب الاول: متطلبات الرقمنة
06-05	المطلب الثاني: نماذج الرقمنة
07-06	المطلب الثالث: آثار الرقمنة
09-08	المطلب الرابع: الاسباب الدافعة للرقمنة
10-09	المبحث الثالث: أساسيات الرقمنة
09	المطلب الاول: اهمية عملية الرقمنة
10-09	المطلب الثاني: عوامل نجاح الرقمنة
10	المطلب الثالث: عوائق الرقمنة
11	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية	
13	تمهيد:
-14	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
15-14	المطلب الاول: تعريف التنافسية والميزة التنافسية

16-15	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأسباب تطويرها
19-16	المطلب الثالث: أنواع والقوى الخمسة للميزة التنافسية
20-19	المطلب الرابع: أهمية واهداف الميزة التنافسية
19	المبحث الثاني: اساسيات الميزة التنافسية
23-21	المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية
24-23	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
26-24	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
28-26	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
29-28	المطلب الخامس: دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابعاد الجودة:
30	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري BNA	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: واقع الرقمنة في القطاع البنكي
34	المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك
35	المطلب الثاني: التقديم العام للبنك محل الدراسة
42	المطلب الثالث: تطور مؤشرات خدمات الاتصال بالجزائر
45	المبحث الثاني: تطبيق التحول الرقمي في القطاع البنكي الجزائري
45	المطلب الأول: واقع نظام الدفع السحب الالكتروني في القطاع البنكي
48	المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الالكترونية في عينة من البنوك الجزائرية
53	المبحث الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري
54	المطلب الأول: تحليل الوضعية التنافسية للبنك الوطني الجزائري وفقا لنموذج بورتر
64	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية لبورتر في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري
65	المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري من خلال ابعاد الجودة
68	خاتمة
73-68	قائمة المراجع
76-74	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول:	عنوان الجدول	الصفحة
01	هيكل القطاع البنكي الجزائري	34
02	أنواع البطاقات في البنك الوطني الجزائري	42-40
03	تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر	42
04	تطور اشتراكات الهاتف المحمول حسب نوع التكنولوجيا	43
05	مجموع اشتراكات انترنت الهاتف الثابت والهاتف النقال (كل حسب التكنولوجيا الخاصة به	44
06	اجمالي معاملات الدفع عبر الانترنت	45
07	واقع توزيع أجهزة الدفع وحجم المعاملات	46
08	واقع توزيع أجهزة السحب النقدي وحجم المعاملات	47
09	عدد وكالات لعينة البنوك المذكورة للفترة 2017-2021	56
10	تطور عدد القوى البشرية العاملة لعينة البنوك المذكورة	57
11	عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لعينة البنوك المذكورة	58
12	عدد الموزعات الالية للأوراق النقدية في البنوك محل الدراسة من 2017-2021	59
13	حجم القروض والحصص السوقية لعينة البنوك المذكورة 2020	61
14	الحصة السوقية لعينة البنوك المذكورة من حجم الودائع لسنة 2020	62

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل:	الصفحة:
01	أنواع الميزة التنافسية	19
02	دورة حياة الميزة التنافسية	25
03	نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر	28
04	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	37
05	تطور اشتراكات الهاتف الثابت بالجزائر	43
06	اشتراكات انترنت الهاتف الثابت والانترنت النقال للسنتين 2021- 2022	44
07	تطور عدد الوكالات لعينة البنوك المذكورة	57
08	تطور عدد القوى البشرية العاملة لعينة البنوك المذكورة	58
09	عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لعينة البنوك المذكورة من سنة 2017-2021	59
10	عدد الموزعات الالية للأوراق النقدية لعينة البنوك المذكورة	60
11	عدد نهائيات الدفع في عينة البنوك المذكورة	60
12	حجم القروض والخصص السوقية لعينة البنوك المذكورة لسنة 2020	61
13	الحصة السوقية لعينة البنوك المذكورة لسنة 2020	62

مقدمة:

مقدمة:

نعيش في عصر متطور تكاد التكنولوجيا تكون حاضرة في كل جانب من جوانب حياتنا اليومية، ففي عالم الاعمال اليوم تواجه المؤسسات تحديات كبيرة للبقاء على قيد الحياة، والازدهار في سوق يتسم بالتنافس الشديد.

واحدة من الاستراتيجيات المهمة لتحقيق مركز تنافسي هي استخدام التكنولوجيا بشكل فعال ومبتكر، فالمؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا وتدججها في اعمالها بشكل استراتيجي، هي التي تحقق الكفاءة والابتكار في مختلف المجالات، كما تمنح لها رؤية قيمة حول سلوك السوق واحتياجات العملاء، مما يساعدها في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، وبالتالي يقودها ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية.

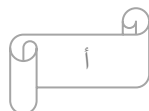
ان الامر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وانما يتطلب منها أيضا السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الذي تنتمي اليه، وايصال ذلك إلى السوق الذي تبيع منتجاتها فيه من خلال تكنولوجيا جديدة ومطورة، أحد أنواع هذه التكنولوجيا هي تكنولوجيا التحول الرقمي.

كثيرا ما تردد هذا المصطلح في الآونة الاخيرة، ففي الحقيقة هو يشير إلى شيء يحدث ويمكن مشاهدته في الوقت الحاضر عمليا في جميع الشركات والقطاعات في المجتمع من أهمها القطاع المصرفي، فالتحول الرقمي يقود حاليا للنمو في قطاع الخدمات المصرفية، لما يحققه من تجربة مميزة وفريدة للعملاء من حيث التوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة للارتقاء بالعمليات التشغيلية وتطوير الخدمة المقدمة، والانجاز اللحظي للمعاملات، بحيث يمكن العميل من الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت واي مكان.

أضحت العديد من الدول من بينها الجزائر تسعى لمواكبة هذه التطورات والسير في خارطة الاقتصاد الرقمي، من خلال عصنة مصارفها، ورقمنة خدماتها عن طريق ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطتها، والتحول من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الالكتروني، الذي يعمل على تقريب الخدمة للعميل بإدخال مختلف وسائل الاتصال والتقنيات الالكترونية في تقديم الخدمات المصرفية، والتي بدورها طورت طرق الدفع من تلك التقليدية كالدفع نقدا إلى طرق دفع الكترونية، لتصبح أكثر ملائمة لطبيعة هذا الاقتصاد فتتمكن بذلك من تحسين جودة خدماتها ورفع من قدرتها التنافسية.

أ-الإشكالية:

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الأولية التي تبنت الرقمنة في البنوك، ونظرا للدور الحيوي الذي يلعبه البنك الوطني الجزائري في تطوير الاقتصاد المحلي وتسهيل عمليات الدفع والتحويلية المالية، يسعى بدوره لمواكبة التطورات التكنولوجية الرقمية خاصة مع توسع استعمال وتطبيق التقنيات الرقمية في تنفيذ العمليات والاستفادة من الخدمات المالية المتاحة في اطار العمل الرقمي، مما فتح المجال لتلبية احتياجات ورغبات العملاء في الوقت والزمان الملائمين، من خلال استعمال أنظمة تكنولوجية متطورة، ومنصات



الالكترونية متعددة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، لذلك ارتأينا ان ندرس موضوع دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري ومنه فقد تبلورت اشكالية هذه المساهمة البحثية في السؤال الاتي :

- ما هو دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري BNA؟

وتدرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يمكن للبنك الوطني الجزائري الاستفادة من اليات الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هو واقع وافاق الرقمنة في البنك الوطني الجزائري؟
- ماهي اليات تطبيق الرقمنة في البنك الوطني الجزائري؟
- ماهي مختلف الاستراتيجيات التي يتبناها البنك في تحقيق الميزة التنافسية؟

ب - الدراسات السابقة :

توجد بعض الدراسات السابقة التي تخص موضوعي الرقمنة والميزة التنافسية، التي تم تناولهما في بعض المذكرات والمتمثلة في :

I-الدراسات باللغة العربية :

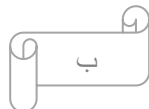
1-الدراسة الأولى: نجاة وسيلة بلغانمي، بولربال عبد الوهاب،2022، أثر استخدام الرقمنة على المكتبات لمستخدميها ومستفيديها-دراسة حالة المكتبة الجامعية حسيبة بن بوعلي (الشلف)، مقالة علمية، المجلد 10، العدد 03، صفحة 390،

المزايا التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة، منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم 11 مصرفا: شبكة فروع عاملة في مختلف مناطق القطاع 98 فرعا، بينما بلغ عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية،81 مصرفا

2-الدراسة الثانية: منى أبو العطا حلليم، ولاء مجدي رزق، 2021، التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا، المجلد 58، العدد 58، الصفحة 188،

يعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الكتب والمقالات والدوريات العلمية والتقارير والمؤتمرات والندوات والأبحاث والرسائل العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك من خلال استعراض لتجربة احدى الجامعات بالمملكة وهي جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل للاستفادة منها .

نتائج الدراسة: التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا وملحا في كافة القطاعات بالمملكة بصفة عامة وفي قطاع التعليم الجامعي في المستقبل بصفة خاصة، كذلك اثبتت الدراسة من خلال استعراض الجهود والمؤشرات الخاصة بالتعلم عن بعد خلال فترة جائحة كورونا نجاح تجربة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل في مواجهة ظروف الجائحة واتمام كافة متطلبات العملية التعليمية بكل كفاءة وفاعلية من خلال التعليم الالكتروني عن بعد .



3- الدراسة الثالثة: لطالب حمزة بوتماي حول (دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي) دراسة حالة بريد الجزائر بولاية مسيلة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير سنة 1918-1919 واشكالية موضوعه هي ما هو دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي بولاية المسيلة؟ وقد وضع مجموعة من الفرضيات وتمثلت في أنه يوجد

استخدام جيد للرقمنة الذي يمثل التوجه الأبرز للإدارة العمومية في المرفق العمومي بالمسيلة الفرضية الثانية أن الرقمنة تؤثر على جودة الخدمات في المرفق العمومي متمثلا بالإدارة العمومية بولاية المسيلة وكان الهدف من دراسته هو الوقوف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات على المستوى المرفق العمومي وكذلك لفت النظر إلى هذه المواضيع الهامة المتعلقة بالاقتصاد الرقمي الجديد و التي تتسم بالتجديد المستمر والبحث بصفة دورية، والأدوات التي استخدمها لجمع البيانات هي الاستبيان الذي كان على مستخدمي بريد الجزائر بولاية المسيلة وتوصل في نهاية دراسته إلى أن هناك ارتباط وثيق بين الرقمنة و جودة الخدمات .

4- الدراسة الرابعة: دراسة سلوى محمد الشرفا عنوان الدراسة: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مزايا تنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. هدف الدراسة: التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة. - منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة. - مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم 11 مصرفا: شبكة فروع عاملة في مختلف مناطق القطاع 98 فرعا، بينما بلغ عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية 81 مصرفا.

II-الدراسات باللغة الأجنبية :

1-Chadia ben about, ounis abdelmajid Achieving competitive advantage through porter's Generic Competitive Strategies

نتائج الدراسة:

- وول مارت هي أكبر متاجر التجزئة في الولايات المتحدة وأكبر العمالة، تستخدم أكبر قدر ممكن من الموارد مع المحاولة المستمرة لتحسين الأداء والكفاءة، يعمل نموذج اعمال وول مارت كنموذج لمنافسيها فيما يتعلق بالعائدات المالية، وول مارت ليست إيجابية دائما من ناحية أخرى تشمل عيوب وول مارت سمعتها السيئة، ونقص استراتيجيتها التمايز والعقبات الدولية والمنافسة، يمكن تخفيف من هذه التهديدات عن طريق استخدام استراتيجيات مثل التبرع للجمعيات الخيرية ومساعدة تجار التجزئة المحليين والاستثمار في الطاقة الخضراء.

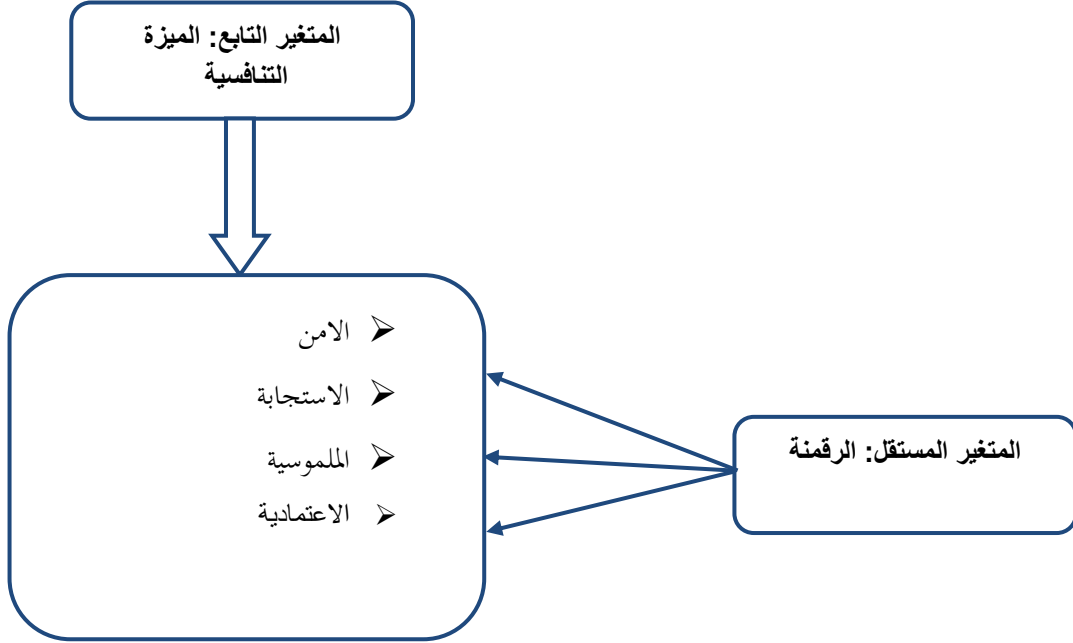
ج - نموذج وفرضيات الدراسة:

(1) نموذج الدراسة:

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح ادناه، بحيث تمثل الرقمنة المتغير المستقل في حيث تمثل الميزة التنافسية من خلال ابعاد جودة الخدمة

المصرفية (الامن، سرعة الاستجابة الاعتمادية، الملموسية..) المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل الاول: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

- فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤل الرئيسي تمت صياغة الفرضية كالتالي:

الفرضية الرئيسية: تساهم الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري.

للإجابة على التساؤلات الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تساهم الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري - BNA من خلال بعد سرعة الاستجابة.
- تساهم الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري - BNA من خلال بعد الملموسية.
- تساهم الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري - BNA من خلال بعد الاعتمادية.
- تساهم الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري - BNA من خلال بعد الامن والخصوصية.

د - الترموضع الابلستمولوحي ومنهجية الدراسة:

(1) الترموضع الابلستمولوحي:

ان الهداف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط او تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفصرة (الرقمنة) والليات المختلفة لها وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام ظاهرة (الميزة التنافسية) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقادا ان وجود ظاهرة الرقمنة بمختلف ابعادها سواء كلها او جزء منها سيؤدي إلى تحقيق "الميزة التنافسية" داخل المؤسسات، مما يعني ان تأكيد او نفي هذا الامر سيكون من خلال الاعتماد على النموذج الوضعي لمعرفة ما هو موجود في الواقع من الرقمنة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وإيجاد القوانين الداخلية للظواهر أكثر موضوعية وحيادا.

(2) منهجية الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي ففي الجانب النظري تم ابراز مفهوم كل من الرقمنة واهميتها، ومتطلباتها بالإضافة إلى التعريف بالميزة التنافسية ومؤشرات قياسها ...، اما في الجانب التطبيقي فقد تم استخدام أسلوب دراسة حالة لاهم تجربة بنكية توضح لنا دور الرقمنة في تحقيق ميزة تنافسية للبنك الوطني الجزائري، وهذا من خلال جمع وتحليل وتفسير البيانات والاحصائيات بالاستعانة بالقوائم المالية والتقارير السنوية للبنك الوطني الجزائري.

هـ - أهمية الدراسة:

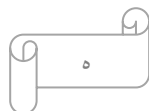
- تكمن أهمية الدراسة الحالية في انها تعد من المواضيع ذات الأهمية البالغة والعصرية خاصة في الوقت الحالي الذي يسمى بعصر الرقمنة، حيث يتطلب نشاط البنوك الاستفادة من منافع التطور التكنولوجي لتحقيق الميزة التنافسية، فالموضوع يعتبر أيضا ذو أهمية بالغة من الناحية المعرفية للدراسات المستقبلية.

- كما تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع يتعلق بالمؤسسة المصرفية، الا وهو الرقمنة وأهميتها واهم نماذجها ومعيقاتها، باعتبارها عملية فعالة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للبنك.

و- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة بعض الجوانب من موضوع الرقمنة والميزة التنافسية من خلال:

- دراسة الرقمنة واليات تطبيقها في البنوك.
- التعرف على مدى اقبال واعتماد البنك الوطني الجزائري على الأساليب الحديثة في القيام بمعاملاته ونشاطاته المصرفية.
- التركيز على نماذج وبعض استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة واقع التحول الرقمي في عينة من البنوك الجزائرية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري.



ي-خطة مختصرة للدراسة:

تطرق إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: يتعلق بالرقمنة وهو مقسم إلى 3 مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

المبحث الثاني: متطلبات الرقمنة واثارها

المبحث الثالث: اهمية واهداف الرقمنة والعوامل المساعدة في نجاحها.

الفصل الثاني: يخص الميزة التنافسية وقسم إلى 3 مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: واقع الرقمنة في القطاع البنكي الجزائري

المبحث الثاني: التحول الرقمي في القطاع البنكي الجزائري

المبحث الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري.

الفصل الأول: الإطار النظري
للرقمنة

تمهيد:

في العصر الحالي أصبحت الرقمنة مصطلح شائع في العديد من المجالات والصناعات، وتعرف بأنها عملية تحويل المعلومات من شكلها التناظري إلى شكل رقمي، ويتضمن ذلك استخدام التقنيات الحديثة لتحويل المعلومات والبيانات إلى صيغ رقمية تساعد على تسهيل وتسريع عمليات الإنتاج والتصنيع والتوزيع والتسويق، كما يتم استخدام الرقمنة في العديد من المجالات، مثل الصناعة والصحة والتعليم والخدمات المالية بشكل كبير، لهذا نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بالرقمنة وكل ما يتعلق بها وهذا من خلال 3 مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

المبحث الثاني: متطلبات الرقمنة واثارها

المبحث الثالث: أهمية واهداف الرقمنة والعوامل المساعدة في نجاحها.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغة وتحديد مفهوم الرقمنة وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح.

المطلب الأول: نشأة الرقمنة:

ينبع مفهوم الرقمنة من العديد من التطورات التاريخية في مجال إدخال معلومات المكتبة بعد إدخال أجهزة الكمبيوتر في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة في الخمسينيات، واستبدال السجلات الورقية بالسجلات الإلكترونية، جميع المصادر قابلة للبحث والعمل عبر الإنترنت ثم تعزيز الروابط الرقمية بين المكتبات بهدف توسيع نطاق المعرفة إلى أقصى حد ممكن، عقد مؤتمر في بروكسل عام 1995 لدعم المجالات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية، وهو ما تم إثباته من خلال الولايات المتحدة لتمويل مشروع لبناء ست مكتبات رقمية من شأنها أن تساعد البحث العلمي، كما أنشأت أوروبا أيضاً مشروعاً تمثيلاً يسمى Memoria، أو ما يسمى باتجاه الحفاظ على منتجات المعرفة الإلكترونية لتقديم الخدمات للعالم الأول. التطور في هذا المجال من المكتبات الرقمية يرجع إلى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسبب تطبيق البرمجيات والإنترنت في مجالات متعددة.. (بجاي و اللامي، 2022)

المطلب الثاني: مفهوم الرقمنة والتحول الرقمي:

تعد الرقمنة في جوهرها مكوناً رئيسياً للتحويل الرقمي، لكن ينطوي التحول الرقمي على أكثر من مجرد رقمته العمليات والانظمة الحالية تنطرق لشرح كل منهما.

الفرع الأول: مفهوم الرقمنة:

هو استغلال التكنولوجيا الرقمية والمستندات الرقمية لنقل أنشطة أو إجراءات أو خدمات أو اتفاقيات معينة من العالم الواقعي المادي إلى عالم أجهزة الحواسيب والإنترنت، والأجهزة الإلكترونية كتحويل عمليات التسجيل والانخراط من ملئ الاستمارات الورقية إلى التسجيل عبر المواقع الإلكترونية، أو النقود الرقمية إلى الدفع عن طريق التحويلات البنكية. (بلغامبي و بولريال ، 2022، صفحة 5)

__ يعتقد "تيري كاني" أن الرقمنة هي عملية استخدام أجهزة الكمبيوتر لتحويل أشكال مختلفة من مصادر المعلومات (المجلات والكتب والتسجيلات الصوتية والصور) إلى أشكال يمكن قراءتها آلياً من خلال نظام الأرقام الثنائية "البيئات" والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن ان يطلق عليها الرقمنة ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والمعدات المتخصصة (بطاط، 2021)

- "هي نقل المخطوط أو المادة العلمية إلى وسيط الكتروني تصوير صفحاتها بالآت التصوير الرقمي أو من خلال آلات المسح الإلكتروني ومن ثم تخزينها في أقراص ممغنطة أو في ذاكرات حواسيب خاصة أو وضعها على شبكة الانترنت، أو عملية اخذ عنصر مادي مثل الكتاب أو المخطوط أو صورة وعمل نسخة رقمية لها، وان أحد طرق حماية المستندات تكون عن طريق تقليل الاستعمال المادي". (حاج، 2022)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول عن الرقمنة بأنها العملية المستخدمة لتحويل البيانات من صور واصوات ونصوص وغيرها، إلى تمثيل رقمي يمكن تخزينه ومعالجته باستخدام الحواسيب والأجهزة الإلكترونية، لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع.

الفرع الثاني: مفهوم التحول الرقمي:

"هو استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في عمليات المؤسسة وهو ليس فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجياية بل الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها" (وهبة و قارة، 2022)

المطلب الثالث: خصائص الرقمنة:

تتمتع الرقمنة بالمجموعة التالية من الخصائص: (كوال و بوظيمة، 2022)

أ-تقليل الوقت: التكنولوجيا تجعل كل الاماكن الكترونيا متجاورة.

ب-مساحة صغيرة: تسمح لطريقة التخزين باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها بسهولة.

ج-مشاركة المهام الذكية مع الآلات: وهذا يمكن تكنولوجيا المعلومات من المساهمة في تطوير المعرفة، وتعزيز فرص إشراك المستخدم والتحكم في الإنتاج نتيجة التفاعل والحوار بين الباحثين وأنظمة الذكاء الاصطناعي.

د-قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدمين الاستمتاع بخدماها من خلال طرق اتصال متعددة مثل أجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة أثناء التنقل في أي مكان.

هـ-اللا جماهيرية: وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معنوية بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني امكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.

و-العالمية والكونية: وهي المحيط الذي تنتشر فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات معقدة تنشر عبر مختلف المناطق في العالم وهي تسمح لراس المال بالتدفق الكترونيا.

المطلب الرابع: تقنيات الرقمنة:

من بين اهم تقنيات الرقمنة او التحول الرقمي نذكر:

أ- **الذكاء الاصطناعي**: هو قدرة الآلات على تكرار الوظائف المعرفية البشرية مثل حل المشكلات والتعلم، والتعرف على الانماط التي مخرجهم من اجراء تنبؤات تستخدم لتسهيل اتخاذ القرار، فهو نظام مبرمج للتفكير والعمل على تنفيذ الانشطة التي من المتوقع ان يقوم بها العقل البشري، وتشمل هذه الأنشطة القدرة على المعرفة والقدرة على اكتسابها، كما يتضمن القدرة على التحكم وفهم العلاقات وإنتاج أفكار أصلية، اذ انه يعالج تلقائيا إجراءات الادخال بكفاءة ومرونة، فهي تقنية ثورية

تحسن من إنتاجية أي مهنة، حيث يمكن ادخال الذكاء الاصطناعي في أي مهنة محاسبية، لأجل الحصول على معلومات موثوقة ومضبوطة، وكذا التخفيف من الاحتياال، والخطأ البشري

ب- **الحوسبة السحابية**: هي نظام أساسي لجعل البيانات والبرامج قابلة للوصول عبر الانترنت في أي وقت وفي أي مكان ومن أي جهاز متصل بالإنترنت، انتشرت تقنية الحوسبة السحابية في جميع المجالات ومجال المحاسبة لم يكن استثناء، حيث تم تطوير هذه التقنية في المحاسبة، من خلال انشاء تقنية تعرف بالحوسبة السحابية تعمل مثل تطبيقات المحاسبة المثبتة على أجهزة الحاسوب، ولكن يتم اجراؤها على الخوادم التي تقدم خدمات عبر الانترنت ويمكن للمستخدمين الوصول اليها بواسطة متصفحات الويب، ومن خلالها يمكن للمحاسبين او أصحاب الاعمال الاتصال بشؤونهم المالية من أي مكان عبر الانترنت. (طويلب، 2022)

ج- **تقنية البلوكشين**: هناك من عرفها على انها دفتر موزع يتشارك من خلاله كل الأعضاء المشاركين في الشبكة معلومات المعاملات التي تتم ضمنها، حيث انها توفر طريقة الوصول لوصول مختلف الأطراف إلى اتفاق دون الحاجة لوسيط موثوق به باستخدام دفاتر او محافظ رقمية مشتركة، حيث هناك الزامية لوجود المحافظ الرقمية المشتركة لأنه من السهل نظريا تزيف او تكرار تلك الأصول والمعاملات الرقمية.

د- **البيانات الضخمة**: تمثل البيانات الضخمة مجموعة البيانات التي لا يمكن معالجتها بكفاءة باستخدام التكنولوجيا التقليدية، حيث يجب استخدام التقنيات الحديثة من اجل تحليلها حتى يمكن الاستفادة منها، وهذا لما تتميز به من خصائص كالحجم والسرعة، التنوع، التباين... (ربيع و نسرين، 2021)

هـ- **الامن السيبراني**: أثر ازدياد معاملات العملاء المالية عبر الانترنت والأجهزة الذكية لمواكبة الرقمنة في البنوك ازدادت التهديدات الداخلية والخارجية، مما تطلب توفير البرمجيات والأجهزة الملائمة لمواجهة أي هجوم يمكن ان يتسبب في احداث خسائر كبيرة للبنوك إلى جانب الاحتياال على العميل وغيرها، مما وجه التركيز أكثر على سلامة وحفظ بيانات العملاء ومعلوماتهم.

و- **انترنت الأشياء**: هي شبكة من الأشياء التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من أجهزة الاستشعار والالكترونيات والبرمجيات للتمكن من الاتصال وتبادل البيانات، باختصار هي تشارك أجهزة الانترنت للمعلومات والبيانات في شبكة سلكية او لاسلكية، كما تمنح المزيد من الحرية والتوسع في الوصول إلى المطلوب بسرعة أكبر.

ز- **الواقع المعزز**: هو التكنولوجيا الجديدة التي تنطوي على تراكيب الرسومات الحاسوبية على العالم الحقيقي، فالواقع المعزز يستخدم العالم الحقيقي ويكمله بالمعلومات الرقمية ويزيد من المعلومات التي يمكن ان يأخذها الانسان من البيئة.

ح- **الدفع والسحب الالكتروني**: هي من اهم العمليات التي مكنت من ادراج الرقمنة، كاستخدام ماكينات الصراف الالي، الأكثر انتشارا لتلبية احتياجات العملاء المالية بعد أوقات العمل وفي العطل بواسطة وضعها على الجدران الخارجية للبنوك وفي الأماكن العمومية، يتم الدخول اليها بواسطة البطاقات الالكترونية تمكن مالكيها او حاملها القيام بعملياته المالية. (القطان، نبيلة قرزير، و زيدان، 2022)

المبحث الثاني: متطلبات الرقمنة واثارها:

تعد مشاريع الرقمنة من الاعمال التي لا يمكن ان تعطي ثمارها على أحسن وجه، الا بتظافر وتجهيز الكثير من المتطلبات المالية والمادية وحتى التشريعية لتحقيق اثار تعود على المؤسسات او الافراد.

المطلب الاول: متطلبات الرقمنة:

تسعى المؤسسات العمومية بشكل خاص إلى تحويل مجموعاتها المطبوعة إلى الشكل الرقمي، ومن امتلاكها إلى اتاحتها، وهو امر يحتاج بدوره إلى إمكانيات ومتطلبات ينبغي توفيرها للقيام بعملية الرقمنة، ومن متطلباتها ما يلي: (بوخاري و مجاوي، 2022)

الفرع الأول: المتطلبات المالية: تعتبر الموارد المالية إحدى النقاط الرئيسية في دورة حياة أي مشروع، وخاصة مشاريع التحول الرقمي، من خلال النظر إلى الأهداف المذكورة ونوع الأهداف المراد تحقيقها لتقدير الاحتياجات المالية للمشروع، وتحقيق (المصطلحات والمكتبات وموسوعة الحاسبات) لذلك، تتطلب عملية الرقمنة دعمًا ماليًا قويًا للمساعدة في تنفيذ وتشغيل المشروع، الأمر الذي يتطلب ميزانية كافية لشراء المعدات والوسائل اللازمة، وصيانة المعدات والآلات، والعديد من المشاكل المحتملة.

الفرع الثاني: المتطلبات البشرية: ان العنصر البشري يعد من العناصر الهامة لقيام أي مشروع، ذلك انه لا بد من وجود العنصر البشري مهما كان المشروع حديثا وذو درجة تقنية.

الفرع الثالث: المتطلبات التشريعية: يجب على المؤسسة التي تتبنى عملية الرقمنة الأخذ بعين الاعتبار حقوق الملكية الفكرية أي وضع الترتيبات اللازمة لحفظ حقوق المؤلفين في الاستخدام الآلي بالمشروع والنشر على شبكات داخلية أو النشر على شبكة الانترنت وذلك حتى لا تتعرض حقوق الملكية الفكرية إلى الضياع في مجال الاستنساخ غير المشروع لأوعية المعلومات..

الفرع الرابع: المتطلبات المادية: يقصد بها توفير التقنيات التكنولوجية لبناء الرقمنة، عن طريق استعمال منظومة من الأجهزة، والبيانات والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، واهمها تقنيات تحليل البيانات الضخمة والبنى التحتية للحوسبة. (قريني، 2022)

المطلب الثاني: نماذج الرقمنة:

تشير ادبيات الإدارة إلى تعدد نماذج الرقمنة والتي تتضمن: (محمد و العبيري محمد، 2020)

أ- **النموذج الفني:** ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية، باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة، وذلك دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

ب- **النموذج السلوكي:** ويركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية، والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم نقل أهمية المثلية والنماذج في اتخاذ القرارات رقمياً.

ج- **النموذج الفني الاجتماعي:** يهتم هذا النموذج بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

د- **نموذج الشراكة في المعلومات:** ويعتمد على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية او الدولية لمدة محددة، إلى غاية إتمام التحول، او الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

هـ- **نموذج تحليل القوى التنافسية:** يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، حيث يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

و- **نموذج التحول التدريجي:** يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، من ثم يتم التحويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم اعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية او قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً.

ز- **نموذج التحول الاستراتيجي:** ويفترض هذا النموذج ان المعلومات والاتصالات انما هي عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع او النشاط الذي تنتمي اليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.

ح- **نموذج التحول الديناميكي:** يعتمد هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في التكنولوجيا والمعلومات هو أساس هذا النموذج.

ط- **نموذج التحويل المتكامل:** يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الاعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، يظهر من خلال تبني إطار متكامل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والانترنت.

ي- **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل تحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والسياسات، بحيث يقوم هذا النموذج على قياس المراكز

التنافسية للشركات وكذا إدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرار، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدماتها التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الاجل وبصفة مستمرة.

المطلب الثالث أثار الرقمنة:

طالت اثار الرقمنة إيجابا وسلبا كافة البنى وتأتي المؤسسات في قمة هذه البنى اذ يمكن ان تؤثر إيجابيا او سلبيا. (بوزغيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، 2022)

الفرع الاول: الآثار الإيجابية للرقمنة: لتطبيق الرقمنة العديد من الآثار الإيجابية، يمكن تلخيصها في الآتي:

- تسريع الخدمة سواء للموظفين او العملاء.
- نقل المستندات إلكترونيا بشكل أكثر كفاءة.
- الحفاظ على التكاليف منخفضة قدر الإمكان.
- معرفة المقصرين في العمل بأسلوب متطور.
- تقليل الانتهاكات والعمل على تجاوزها بناءً على سهولة ودقة الأنظمة المستخدمة.
- تقليل مدى تأثير العلاقات الإدارية على إنجاز العمل.
- توفير الشفافية والمساءلة.
- تشجيع المبادرة والإبداع والابتكار.
- توسيع المشاركة وتبادل المعلومات من خلال الأساليب التكنولوجية الحديثة.
- التركيز على المجال الإداري الحديث الذي يعكس أهمية المشاركة الواسعة في صنع القرار ونشر المعرفة والوعي بتنمية رأس المال البشري.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والإدارات وانعكاسها على مستوى الخدمات المقدمة.
- تقصير وتنفيذ الأمور الإدارية المختلفة.

الفرع الثاني: الآثار السلبية للرقمنة: بالرغم من الآثار الايجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من السلبيات التي نذكر منها:

- **خلق البطالة:** إن تطبيق الرقمنة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنيات، أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في انجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة.
- **فقدان الخصوصية:** يمكن التعامل الرقمي الناس من الاطلاع على خصوصيات الآخرين مثلا التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء أو الغاز من خلال إدخال رقم الهاتف أو رقم المستخدم لأي فاتورة كهرباء.
- **شيوخ ظاهرة التجسس الالكتروني.**
- **زيادة التبعية للخارج** باعتبار أن هناك عديد من التقنيات الحديثة تأتي من هناك.

المطلب الرابع: الاسباب الدافعة للرقمنة:

لماذا لا ينبغي ان يكون السبب وراء مشروعات الرقمنة هو مخالفة التخلف عن ركب الاخرين بقدر ما هو انتاج منتج رقمي جيد في ظل حدود التكلفة والامكانيات التقنية وتوافر القوى العاملة، ويمكن اجمال الاسباب وراء عملية الرقمنة في: (بوزغيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، 2022)

أ- تعزيز الوصول: وذلك من خلال تحديد مجموعات المستفيدين، لأن المؤسسات الخاصة تركز بشكل طبيعي على احتياجات محددة وتستهدف فئات معينة من المستخدمين، بينما تحتاج المؤسسات العامة إلى تلبية احتياجات مجموعة أكبر من المستفيدين ذوي الاحتياجات المختلفة.

- سيعتمد شكل متطلبات تكنولوجيا الرقمنة على كيفية استخدام الصورة الرقمية، على سبيل المثال: هل كمية المعلومات المتلقاة أثناء عملية الرقمنة تضع قيودًا على استخدام الصورة الرقمية؟

ب- تسهيل اشكال جديدة من الاتاحة والاستخدام: في هذه الحالة، الهدف الرئيسي هو تشجيع استخدام المخطوطات المادية المجمعة، والأرشيفات، والخرائط، والأعمال الفنية، والكتب النادرة...

- لا يمكن عرض النسخة الأصلية من المستودع ما لم يتم الوصول إليها.
- تضرر، لذلك كانت هناك حاجة إلى وسائل التقنيات الفنية لإعادة ترميم محتوياتها.
- يتم توفير الوصول إليها بطريقة أبسط وأكثر كفاءة، ويفضل أن يكون ذلك من خلال استخدام تقنيات الكمبيوتر مثل التعرف على الأحرف (OCR) أو تحويل ترميزات النص.

ج- الحفظ: عندما تتعلق عمليات الرقمنة، بالمواد المعرضة للضرر، يكون الهدف الاساسي، انشاء نسخ على وسيط يحفظ هذه المواد لمدة طويلة، ولا تتم عملية الانتقاء في هذه الحالة عن طريق الطلب وبالتالي يجب على هذه النسخ ان تلي احتياجات

المستخدمين الحاليين، والمستخدمين المفترضين في المستقبل، وان تكون على درجة عالية من الجودة، وتمتلك وجودا ماديا، يمكن المحافظة عليه مع مرور الوقت.

د-متطلبات العملاء والمواطنين: حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، واتاحت بذلك الفرصة امام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة التواصل هذه لمعرفة اراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية مثل حلول الدفع عبر الانترنت.

- ان تعزيز الوصول إلى المعلومات مع تسهيل استخدام اشكال جديدة من الاتاحة والاستخدام، من بين الاسباب الرئيسية للرقمنة مع الحفاظ غير ان هذا الاخير لا يعني ان الرقمنة ليست هي الرائدة في عملية الحفاظ، وانما تلعب دورا ايجابيا في عملية الحفاظ، من خلال مساهمة النسخ الرقمية في الحد من تلف النسخ الاصلية او حين يتم تخزين الملفات بصورة تلي معايير الجودة والاستمرارية في الحفاظ، ويبقى سبب الالتحاق بالأخر على راسها بالنسبة للأغلبية. (بلحاج و بوعبدالله، 2022)

المبحث الثالث: أساسيات الرقمنة:

للتحول الرقمي أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمات للجمهور والعملاء والمؤسسات العامة والخاصة عن طريق عدة عوامل كما توجد عوائق لعم قدرتها على تحقيق النجاح.

المطلب الاول: أهمية عملية الرقمنة:

لعملية الرقمنة أهمية بالغة يمكن ابرازها في النقاط التالية: . (مجاوي ا، 2022)

- زيادة توافر الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق الحصول على موارد جديدة وإضافتها أو من خلال ابتكار طرق فعالة وأكثر قدرة على اكتشاف المكونات في تلك الموارد.

- اضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية، تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد، أي زيادة درجة الانتفاع الاقتصادي لهذه الموارد.

- اختراع طرق الإنتاج التي تسمح باستبدال الموارد، وتقليل استخدام الموارد النادرة عن طريق زيادة استخدام الموارد المتاحة، وبهذه الطريقة زيادة الإنتاج.

- زيادة إنتاجية الموارد المتاحة، أي استخدام الموارد المتاحة بشكل مقتصد في عملية الإنتاج من خلال تطوير أساليب الإنتاج التي تضمن كفاءة الإنتاج.

- اكتشاف طرق ووسائل إنتاج جديدة، من خلال التطور التكنولوجي، بطرق تزيد الإنتاج وتحسن الجودة، وتقلل التكاليف من خلال زيادة الكفاءة.

ويضيف كل من (عباسي و حفيظي، 2022)

- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها.
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبألوان أيضا.
- الإمكانيات التفاعلية، أي القدرة على البحث في قواعد عديدة للربط الموضوعي وفتح المجالات الواسعة امام المستفيد.
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها.

المطلب الثاني: عوامل نجاح الرقمنة:

هناك عوامل ساهمت في تحول المؤسسات من العمل بشكل تقليدي إلى العمل بشكل رقمي وهي: (يوب و بوديزة، 2019)

- الانترنت وامكانياتها الهائلة والخدمات التي تقدمها، حيث أظهرت الانترنت الكثير من المواقع التي تتيح كما هائلا من المعلومات.
- التطورات التقنية وخصوصا في مجال نظم المعلومات والحاسب الالي عن بعد، حيث ان التطورات التي حصلت في هذا المجال ساهمت بشكل كبير في جعل المؤسسات تفكر في الرقمنة وكما وجد (فاري، 2021)

- البنية التحتية (توفير بنية تحتية جيدة).
- الموثوقية (يضمن النظام البيانات الصحيحة).
- الملائمة (توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب).
- القدرة على التكيف (يقصد به نظام مرن يمكنه من التكيف مع احتياجات المعلومات الجيدة والمؤسسة التي تستخدم النظام).
- الأمن: وهو أساس تبادل المعلومات.

المطلب الثالث: عوائق الرقمنة:.

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية الرقمنة منها: (مجدي و ابو العطا حلبي، 2021)

- النقص في بعض الكفاءات والقدرات القادرة على قيادة برامج الرقمنة والتغيير.
 - نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج.
 - ضعف وعدم وجود الكفاءات القادرة على الاستعمال الجيد للأجهزة الالكترونية المعتمدة في الرقمنة.
- وأضاف (بكري، 2022)

- عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي.
- مخاطر أمن المعلومات كنتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الاصول ذات قيمة عالية.
- عدم جاهزية المؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين لان تطبيق الرقمنة سيحملهم الكثير من المسؤوليات.
- تفشي الامية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.

خاتمة الفصل:

على ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل توصلنا إلى ان الرقمنة أصبحت ضرورة من ضروريات ممارسة النشاطات المؤسسية، لما لها من فائدة تعود على تنمية الاعمال وتسهيلها من منطلق انه وسيلة تسهل حفظ مصادر المعلومات الاصلية من التلف، وتقلل تكلفة التواصل مع الجمهور الخارجي، والاتصال بين الجمهور الداخلي للمؤسسة، ذلك ان كل الوسائل التي تتطلبها الرقمنة ومنتشرة عبر العالم وتوفرها سهل، سواء للأفراد او المؤسسات، بما يسمح بخلق جسور تواصل تتميز بالثقة والمرونة لتربط بين اطراف العملية الاتصالية والقائم بالعلاقات العامة والمستفيد من وظائف العلاقات العامة على حد سواء.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

تمهيد:

أرغمت المنافسة العالمية الدول والمؤسسات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من اجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول او المنظمات الأخرى.

نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الادبيات المتعلقة بالميزة التنافسية وهذا من خلال 3 مباحث:

المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: اساسيات الميزة التنافسية

المبحث الاول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة بل وجوهريّة لكي تحقّق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وترجع بداية هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت الفكرة في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر.

المطلب الأول: تعريف التنافسية والميزة التنافسية:

هناك عدة تعريفات استخدمت في الميزة التنافسية، لكن قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية لابد لإعطاء تعريف للتنافسية لمعرفة الفرق بين التنافسية والميزة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية: لقد شغل مفهوم التنافسية حيزا ومكانة هامة، بالرغم من عدم اتفاق الكتاب حول تعريف موحد حول مضمونها، بحيث يختلف مفهومها باختلاف محل الحديث عنها، الا انهم اتفقوا جميعا على انها تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للتقدم وتحقيق ربحية أكبر وقد اختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان عن شركة او قطاع او دولة.

أ-تعريف التنافسية على مستوى الدولة: وفقا لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "قدرة الاقتصاد على إنتاج سلع وخدمات تلبي معايير السوق الدولية في ظل ظروف سوق حرة وعادلة، مع الحفاظ على مستوى الدخل طويل الأجل للمواطنين الحقيقيين وزيادته.

ب-تعريف التنافسية على مستوى قطاع النشاط: وبحسب المرصد الوطني للتنافسية، فإن القدرة التنافسية للصناعة تعكس: "قدرة الصناعة على تحقيق قيمة مضافة عالية في بيئة أعمال بتشريعات مرنة ومنظمة، بما يتماشى مع التنمية الاقتصادية، وضمن آلية فعالة لقوى السوق، من حيث للموردين والمستهلكين، وحرية الدخول والخروج من سوق العمل.

ج-تعريف التنافسية على مستوى الشركة: يقول "غار وبالدي": التنافسية هي الوسيلة التي تحقّق بها المنظمة ميزة تنافسية في مجال تنافس فيه مع الآخرين من خلال تطوير مناهج جديدة للمنظمة، وخاصة مناهج الإنتاجية، طالما أن النماذج القديمة معروفة ومستخدمة على نطاق واسع والمنافسون على علم بها.. (حاي، 2018)

الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية: هناك عدة تعريفات استخدمت في الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

تعرف المدرسة الدولية للإدارة الميزة التنافسية على أنها ميزة على المنافسين يتم اكتسابها من خلال توفير قيمة أكبر للمستهلكين، سواء من خلال انخفاض الأسعار أو تبرير ارتفاع الأسعار من خلال تقديم مزايا وخدمات أكبر، تأتي الميزة التنافسية من القدرة على خلق التميز، وتستخدم هذه القدرات لخلق قيمة للعملاء لتحقيق مزايا التكلفة أو التمايز، وبالتالي اكتساب حصة في السوق وربحية. (Benaboud & Ouanis , 2022)

➤ عرف "Iambin" الميزة التنافسية بانها مختلف الخصائص او الصفات التي يتصف بها المنتج، او العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها ويعرفها بورتر تعريفاً أكثر دلالة ويعتبرها بانها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد احداث عملية الابتكار، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. (الخضر و شني، 2017)

➤ "هي قدرة المنظمة في تطبيق عمليات انتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات". (حسان)

كما سبق يمكننا القول بان تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية وأسباب تطورها:

نتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على كل من خصائص الميزة التنافسية وأسباب تطورها.

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية: تبنى المؤسسة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، اذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من اجل التنافس، ومن اهم خصائص الميزة التنافسية هي: (حرارية، 2015)

أولاً: الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير باستمرارية ومتواصلة اذ أصبح مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.

ثانياً: القابلية للتغيير: يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية عن طريق تغيير الموارد والمصادر التي تعتمد عليها في تشكيل ودعم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات الحادثة في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات او الانشطة او طبيعة الموارد.

ثالثاً: القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية تماشياً مع التطورات والتغيرات الخارجية وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساساً على الابتكار والإبداع.

رابعاً: تتحدد من وجهة نظر العميل: بما ان أنشطة وخدمات المؤسسة موجهة لخدمة العملاء أساساً، فان قيمتها وجودة اداءها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، ذلك ان الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب ارضاءه وكسب ولاءه فيتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

خامساً: تتميز بالهرونة: وذلك من اجل احلال ميزات تنافسية بميزات أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية او تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

سادسا: يتم بناءها وتبنيها على اساس الاختلاف وليس التشابه.

الفرع الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية: من بين الاسباب الرئيسية التي تمكن المؤسسة من تحسين ميزتها بل وتنمية ميزات

تنافسية جديدة ما يلي: (طرطار، 2011)

أ- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي ان يخلق فرص جديدة في عدة مجالات مثل تصميم المنتج باستعمال الاعلام الالي، او التسويق بالطرق العصرية عبر الانترنت ما يسمى بالتسويق الالكتروني وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا

جيدة عند اخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من اجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة المنتج ومن المرحلة الاخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد او تطوير الميزة التنافسية الحالية او تقديم ميزة تنافسية جديدة أكبر للزبون.

ب- ظهور حاجات جديدة للمستهلك او تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة او تغيير اولويات الحاجات يحدث تعديل في الميزة التنافسية في مثل هذه الحالة او ربما تنمية ميزات تنافسية جديدة.

ج- تغير تكاليف المدخلات: في العادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات كاليد العاملة، المواد الاولية، الآلات، الاتصالات...

د- التغير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات اساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات ومواصفات المنتج، اجراءات حماية البيئة من التلوث، وقيود الدخول إلى الأسواق.

المطلب الثالث: أنواع وقوى الميزة التنافسية:

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على كل من أبعاد الميزة التنافسية والقوى الخمسة للميزة التنافسية.

الفرع الاول: أنواع الميزة التنافسية: يتم التمييز بين عدة أنواع للميزة التنافسية نوجز أهمها فيما يلي: (حساني و حساني، 2016)

أولا: ميزة التكلفة: تلعب التكلفة دورًا مهمًا كوسيلة للمنافسة، ومن المستحيل صياغة أسعار تنافسية دون التحكم في التكاليف، مما يعني أن الوحدات الاقتصادية يمكنها توفير نفس المنتج بتكلفة أقل من المنافسين، ومن ثم تحقيق المزيد من الحجم الكبير، العائد، الأمر الذي يتطلب تقليل النفقات العامة من خلال تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة والمرافق الفعالة، وتصميم المنتجات منخفضة التكلفة، والتجميع الآلي.

-تتنوع مصادر ميزة التكلفة وتعتمد على هيكل الصناعة.

المزايا التي تتحقق من مزايا التكلفة: تحقق ميزة التكلفة مزايا نذكر منها:

-المنتج الذي يتم إنتاجه بتكلفة أقل يكون أفضل سعراً من منافسيه.

-يتمتع بحصانة للعملاء الأقوياء لأنه من المستحيل المساومة على أسعار أقل.

- حصانة للموردين الأقوياء الذين يحددون أسعار المدخلات.

- تحتل موقعًا تنافسيًا ممتازًا، مما يسمح لها بتخفيض الأسعار ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

-يمكن أن تقارن نفسها بالمنافسين، باستخدام تخفيضات الأسعار كسلاح ضد البدائل ذات الأسعار الجذابة.

ثانيا: ميزة التمايز: في استراتيجية التمايز تسعى الوحدة الاقتصادية لتكون فريدة في صناعتها مع بعض المقاييس والتي تقدر على نطاق واسع من قبل المشترين، تكون لها القدرة على تقديم منتج او خدمة بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك الزبائن والمنافسين ان المنظمة تقدم شيئا متفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية او التصميم الفني او الاسم التجاري او العلامة التجارية وغيرها من الامور التي تستحوذ على تصور وادراك الزبون فإنها تختار سمات واحد او أكثر من ان العديد من المشترين في الصناعة وتدرک الاهمية، وبشكل فريد المواقف نفسها لتلبية تلك الاحتياجات .

أ: المزايا التي تحققها ميزة التمايز: من بين المزايا التي تحققها ميزة التمايز نجد:

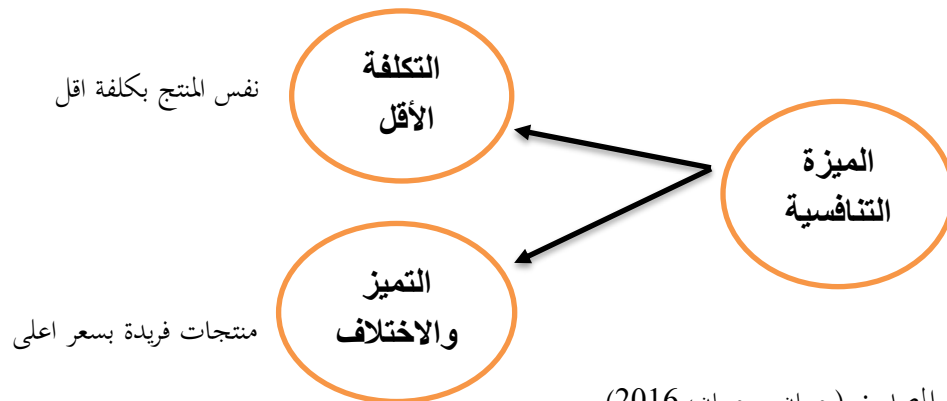
-التمييز على اساس التفوق الفني.

-التمييز على اساس تقديم قيمة أكبر للزبون نظير المبلغ المدفوع.

-التمييز على اساس الجودة ، والخدمات .

1- الشكل الموالي يوضح أنواع الميزة التنافسية المذكورة:

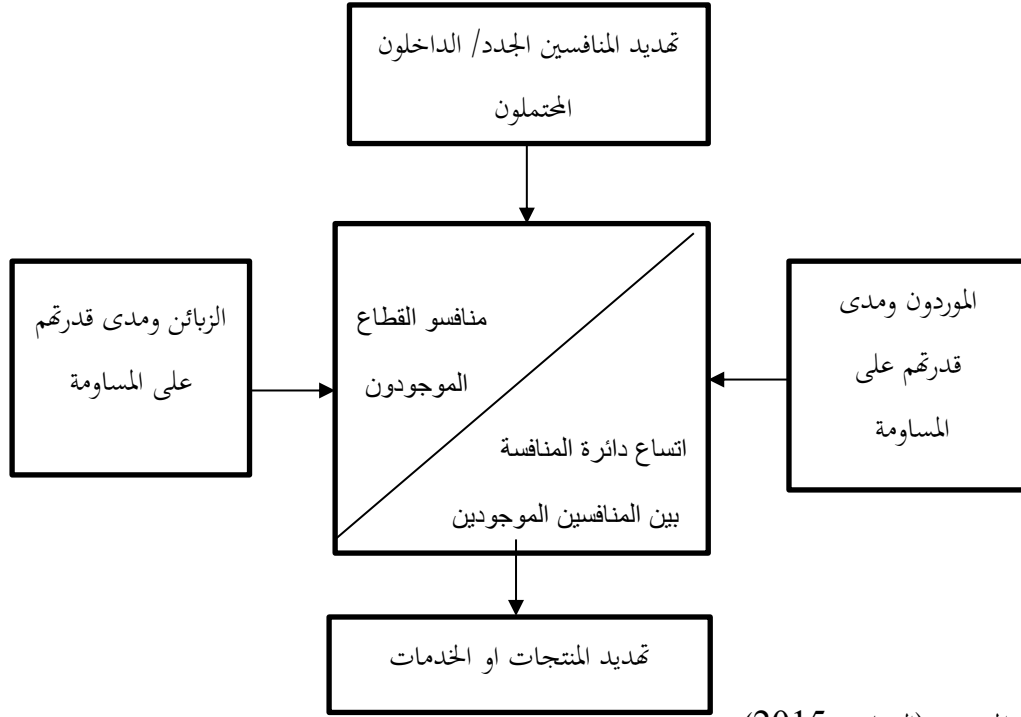
الشكل 01: أنواع الميزة التنافسية



الفرع الثاني: القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر: ان قوى الميزة التنافسية يمكن التطرق اليها من خلال الشكل التالي

(الوهاب، 2015) .

الشكل رقم 03: نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: (الوهاب، 2015)

ان هذا الشكل الذي بين ايدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر وستتطرق بالشرح والتفصيل لهذا الشكل:

اولا-تهديد المنافسين الجدد: ان اول قوى تنافسية حسب "PORTER" تتعامل مع السهولة او الصعوبة التي يمكن ان يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ومن الواضح انه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت

المنافسة وزادت الارباح المحصلة على المدى البعيد وقد حدد "Porter" سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:

-اقتصاديات الإنتاج الضخم، تميز المنتجات، متطلبات رأس المال، رسوم التحويل، اختراق قناة التوزيع، مزايا الشركات القائمة وسياسة الحكومة.

ثانيا-ضغط استبدال المنتج: يتعلق الأمر بما إذا كان المشترون على استعداد لتغيير نوع المنتج أو الخدمة، على سبيل المثال، السليلوز والصوف الصخري ومواد العزل يمكن أن تحل محل الألياف العازلة.

يؤكد "بورتر" عندما لا يُعرض على متلقي الخدمات موردين بديلين فحسب، بل أيضًا أسعار تجارية أفضل، يصبح هذا التحول خطيرًا بشكل واضح أنظمة الإنذار الإلكترونية، على سبيل المثال، قد أثرت على شركات الأمن لأنها تقدم أقل الأسعار.

ثالثا-المنافسة بين المنافسين الحاليين: يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين، والتي تشدد عندما:

-إذا كان هناك العديد من المنظمات المتنافسة أو المنظمات المتنافسة متساوية نسبيًا في الحجم أو الموارد.

- عندما تكون الأنشطة التي تقوم بها المنظمة تنمو ببطء.

- قد يكون تنظيم المخزون مكلفًا.

-عندما يكون لدى المنافسين استراتيجيات ومبادئ وشخصيات مختلفة، يلاحظ بورتر أن المنظمات الأجنبية تعقد ساحة اللعب لأن أهداف أعمالها تختلف عن أهداف المؤسسات الوطنية وبالمثل، بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر، فهم أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر للحصول على فرصة أكبر في السوق .

-عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

رابعاً- قوة مساومة الزبائن: ان قوة مساومة الزبائن التي تمارس على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار الزبائن يسعون دائما إلى فرض اسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة، الشيء الذي يؤثر بالسلب على مردودية المؤسسة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقداهم لان الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.

خامسا -قوة مساومة الموردين: ان قوة مساومة الموردين بإمكانها ان تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الاسعار او بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما ان التهديد يكون اشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن ادماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.

المطلب الرابع: أهمية واهداف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمجتمعات عامة وللمؤسسات خاصة، حيث تستمد أهميتها من خلال جملة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من امتلاك ميزة تنافسية.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية: تتجلى أهمية الميزة التنافسية في بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من خلال: (بداوي و يعقوبي)

- إنه يوفر مؤشرا قويا للمنظمة لزيادة حصتها في السوق مقارنة بمنافسيها.

- إنه سلاح قوي تعتمد عليه المنظمات لمواجهة تحديات المنظمات المتنافسة.

- يعتبر معياراً مهماً لنجاح المؤسسة لأنه يميز المؤسسة عن غيرها في إيجاد موارد متفوقة يصعب على المنافسين تقليدها، وهذا ما تؤكدته نظرية الموارد.
- يعبر عن ثقافة واتجاه المنظمة.
- أداة للمحافظة على عملائها الحاليين والتأثير على عملاء المنافسين والسيطرة عليهم في محاولة لجلبهم.
- تحسين الصورة النفسية للمؤسسة.
- الميزة التنافسية تحقق أداءً فائقاً وتؤمن الريادة في السوق.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية: تتمثل اهداف الميزة التنافسية فيما يلي: (جعاز و العصامي)

أ-خلق فرص التسويق: وذلك من خلال:

- دخول مجال تنافسي جديد أو التعامل مع نوع جديد من العملاء أو نوع جديد من السلع والخدمات.
- تشكيل رؤية مستقبلية جديدة لما تريد المنظمة تحقيقه والفرص الكبيرة التي تريد اغتنامها، يتركز جوهر الميزة التنافسية في شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، على الرغم من تقديم نفس المنتج أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة، مما يبرز ارتفاع سعر بيع البضائع.

لقد تم بالفعل بناء الاقتصاد التنافسي على عدد من الأسس المختلفة التي تؤهل المنظمات التي تكتسبه للتحرك نحو مستقبل واحد يمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق الذاتي إلى الانفتاح على الآخرين، يصبح المستهلك مكوناً رئيسياً لأنشطة المنظمة ويُنظر إليه على أنه جسر بين الواقع الحالي والمستقبل المنشود.
- اختلاف السلوكيات والمذاق، واكتساب خبرة معينة في التعامل معها، ليس فقط مفتوحاً للعملاء والمنافسين والموردين والمنظمات المماثلة وغيرها.

ب - كثافة الربح والسعي لتحقيقه: الربح هدف رئيسي من اهداف المنظمات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياة لكافة اشكال الاصول، ويتم ذلك عن طريق خطة مبرمجة زمنيا من اجل:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.
- زيادة المددود: القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.
- زيادة الدخل: الاجور، الرواتب، المكافأة، وعن طريق هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة ارباحها وتحقيقها لموقع مميز في السوق.

ج -التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية اسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الاسواق.

د-الاطلاع المباشر على اهم الاكتشافات والبحوث العلمية: اذ تهدف المنظمات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة او الازمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في افاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة، وهي افاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح امكانية التميز لمنتجات المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية:

بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتأثر بمتغيرات المحيط الذي تتواجد فيه، وكون هذا المحيط يمتاز بتطورات جد متسارعة نتيجة للاكتشافات العلمية الحديثة والابداعات التكنولوجية التي ساهمت بشكل جد فعال في تطوير وتنسيق العملية الانتاجية وتطور المعارف بمختلف اشكالها والتي يستفيد منها الفكر الاستراتيجي في البحث عن الميزة التنافسية بإحراز الاسبقية في حياة احد هذه القوى الموجودة في السوق على غرار منافسيه الا ان المقاربات والبحوث الحديثة خاصة بداية من الثمانينات توجهت إلى الاهتمام بالعوامل والمقومات التي تتمتع بها المؤسسة والسعي إلى حسن استغلالها كأفضل ميزة تنافسية .

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية:

بما ان المؤسسات لا تتوفر على نفس الموارد والمهارات فان المؤسسة الاكثر تنافسية هي التي تملك موارد متميزة وتستغلها أحسن استغلال وهذا ما يسهم بشكل كبير في نجاح الاستراتيجية المتبناة وحتى يعتمد المورد في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة يجب ان لا يخلو من أحد الموصفات التالية: (درويش، 2021)

- القيمة: القدرة على تطوير المنتجات وتقديم الخدمات التي ترضي العملاء، لذلك قال إن قيمة المورد ليست فقط قادرة على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات، بل تنعكس أيضاً في مرونتها.
- الندرة: يجب أن يكون المورد نادراً ويصعب الحصول عليه من قبل المنافسين بسبب عدم توفره في السوق أو ارتفاع السعر.
- صعب التقليد: يرجع ذلك إلى بعض الخصوصية أو التعقيد في سلسلة القيمة.
- تمديد الاجل: يجعل المورد يغطي فترة زمنية أطول ويكون مقاوماً للاستبدال، بحيث لا يتم استبداله بمورد آخر. إذا كان أحد الموارد يتمتع بهذه المزايا، فيمكن اعتباره مصدراً للميزة التنافسية على هذا الأساس، يتم تقسيم الموارد إلى ثلاث فئات:

أولاً: الموارد الملموسة: يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

أ-الموارد الأولية: تعتبر الموارد الأولية من المدخلات الهامة التي تؤثر على جودة المنتج من أجل التمتع بميزة تنافسية في السوق، لذلك يجب على المنظمات تحسين اختيار الموردين والتفاوض معهم بشأن سعر وجودة الموارد الأولية.

ب- معدات الإنتاج: باعتبارها أهم أصول المؤسسة، من أجل تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، تحتاج المؤسسة إلى الحصول عليها وفقاً للتقنية الحديثة في مجال الإنتاج وضمان سلامة وتشغيل وصيانة هذه الأجهزة لفترات أطول من توافرها.

ج- الموارد المالية: تسمح الموارد المالية للشركة بتنويع منتجاتها وتوزيعها على نطاق أوسع من خلال إيجاد قنوات تسويق جديدة.

ثانياً: **الموارد غير الملموسة (المعنوية):** وتميزها كما يلي:

أ- الجودة: تسعى المؤسسات إلى الحصول على حصة سوقية عالية من خلال الاعتماد على جودة المنتج، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلكين ومتطلباتهم، بحيث لم يعد هذا السعر هو العامل الوحيد الذي يقود سلوك المستهلك، حيث تستند المؤسسة في ذلك إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية بكسب ثقة المتعاملين معها.

ب- التكنولوجيا: يعتبر العامل التكنولوجي من أهم موارد المؤسسة القادر على انشاء الميزة التنافسية، بحيث يتم اختيار التكنولوجيا العالية والمناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتجاتها مما يجعلها في موضع الاسبقية مقارنة بالمنافسين.

ج- المعلومة: ان المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بحدة المنافسة ينبغي عليها ان تكون جد متيقظة لما يدور في المحيط، وعلى دراية تامة بما يجري به، لان المعلومات تلعب دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب بما يتماشى مع متغيرات السوق.

د- المعرفة: يقصد به التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث او من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والانتاجية او باللجوء إلى احداث وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة، حيث ان المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في اثناء القدرات الابداعية باستمرارية مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

هـ- المهارات: يمكن اعتبارها كمصدر جد مهم من مصادر الميزة التنافسية يصعب محاكاتها، وذلك بتضافر عدة عناصر.

و- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من اصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب على المؤسسة ان تحافظ عليها وتحول دون تسربها او تسويقها للمنافس، فهي مجموعة من المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون مصدر ميزة عند العميل وذلك بحسن استخدام وتنظيم الموارد الملموسة، فهي تشكل عامل جذب للانضباط داخل المؤسسة، لذلك تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

انها تراكمية، صعبة التقليد، طويلة الاجل، مرنة ولها القدرة على التطور، متكيفة، ويمكن تقسيم الكفاءات إلى:

1: كفاءات فردية: وهي الخصائص والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من افراد المؤسسة من اجل الاداء الحسن لمهام محددة.

ويمكن للمؤسسة الحصول على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الافراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها بحيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

2: كفاءات جماعية: وهي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة وجهود مختلف الافراد العاملين بها بحيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، ولا تحل محل الموارد الملموسة وغير الملموسة بل تسمح بتطويرها وحسن استغلالها، كما أنها بمجموعة من المهارات الفائقة التي تشكل في مجملها اساسا جيد وقاعدة لقدرة المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الاعمال او نشاط معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادي للمؤسسة في السوق.

بي: الابداع: يشمل الابداع كل تغيير في المنتجات وأساليب الإنتاج وأنظمة الإدارة والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات، والابداع هو أحد الأسس الهيكلية للميزة التنافسية، وعلى المدى الطويل، يمكن اعتبار المنافسة عملية تقودها القوة، حيث يمكن أن تشكل مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية لأنها تمنح الشركات منتجات فريدة، وبالتالي، فإن إدخال الابداع في المنتجات يساعد على بناء وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة فرض أسعار عالية باعتبارها المورد الوحيد للمنتج الجديد حتى يقوم المنافسون بتقليد المنتج الجديد بنجاح. ومع ذلك، تستفيد المنظمة من ولاء العملاء لعلامتها التجارية، من الصعب جدا التخلص منها.

ز: درجة الاستجابة للعميل: حتى تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها يجب عليها ان تكون قادرة على اداء مهامها بشكل أفضل من حيث تحسين المنتجات واشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة.

وتتوقف درجة الاستجابة للعميل على ملائمة السلع والخدمات مع المتطلبات الفردية والجماعية للزبائن وذلك في الوقت المناسب قصد الحصول على ميزة تنافسية في ذلك.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف هي: (طبول و مجاني ، 2017)

أولاً: مصدر ترتيب الميزة التنافسية: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة : مثال ذلك: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل نسب تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

ب- مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج(التميز والتفرد من تقديم منتج او خدمة من نوعية معينة) إضافة الى السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، او علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

-بتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الافراد المدربين تدريبات خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

-تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحث والتطوير، والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق لمجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة فقط كتصميم المنتج باقل تكلفة او القدرة على شراء المواد الخام رخيصة الثمن، فانه يمكن للمنافسين التحديد او التغلب على اثار تلك الميزة، فيصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل سريع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد او محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا فقد يتطلب الامر قيام المؤسسات بتغيير للمزايا القديمة وخلق لمزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة لا يكفي ان تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب بمقدورها معرفة أداءها أيضا والحكم على سدادها، ويتم هذا بالاستناد إلى معايير معبرة يتم اختيارها وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط، ويمكن للمؤسسة ان تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شرط ان يؤدي ذلك إلى توضيح ادق واسرع لاداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهود والموارد في ميزة لا تحقق هدف التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها:

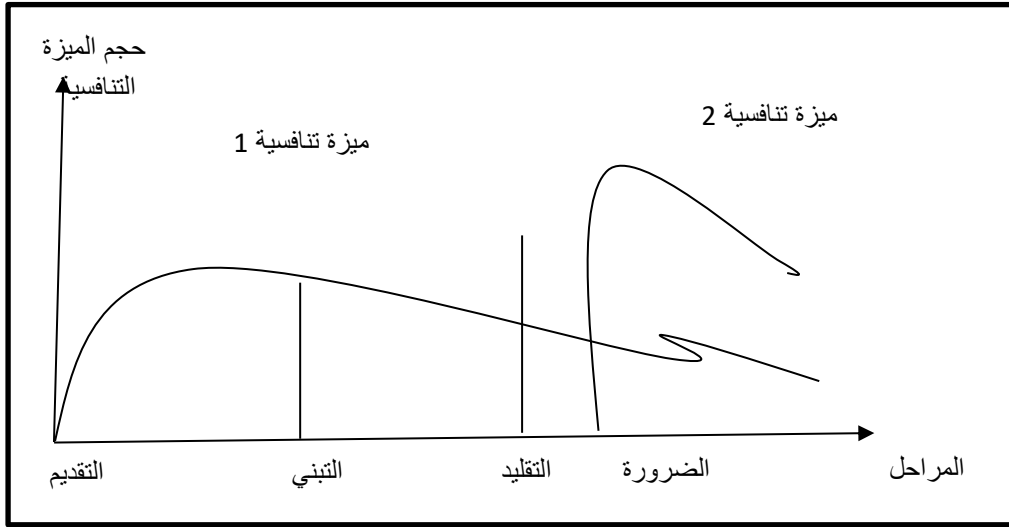
نتطرق في هذا المطلب إلى كل من محددات الميزة التنافسية وكذا مؤشرات قياسها:

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعددين هامين هما: (احمد، زعرور ، و

كردودي ، 2017)

اولا: حجم الميزة التنافسية: مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فان للميزة التنافسية دورة الحياة، ويتمثل ذلك في الشكل التالي:

الشكل 02: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (مداح و العيداني ، 2019)

أ: **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، تليها بعد ذلك مرحلة التبني فمن هنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية، عند توقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، بعدها تنتشر بين المنافسين نتيجة للتقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة، اذ تكون عند جميع المنافسين ومن هنا يجب على المؤسسات التفكير في ايجاد ميزة تنافسية اخرى تمكنها من التنافس.

تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:

- 1- مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- 2- مرحلة التبني:** الميزة هنا مستقرة نسبياً في الانتشار، وبالنظر إلى أن المنافسين قد بدأوا في الاهتمام بها، فكلما زاد التوفير هنا، كان ذلك أفضل.
- 3- مرحلة التقليد:** يتناقص حجم الميزة تدريجياً ويميل إلى الركود، لأن المنافسين يقلدون مزايا المؤسسة، مما يؤدي إلى تناقص ميزتها على نفسها وانخفاض في وفرة الوجود.
- 4- المرحلة الضرورية:** الحاجة إلى تحسين وتطوير نقاط القوة الحالية بسرعة، أي إنشاء نقاط قوة جديدة على أساس مختلف تماماً عن نقاط القوة الحالية، إذا لم تستطع المنظمة تحسين أو اكتساب نقاط قوة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً ومن ثم يصعب الحصول عليها العودة إلى التنافس من جديد.

نشير إلى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي بحاجة إلى تتبع دورة حياة الميزة حتى تعرف متى يكون من المناسب تحسين وتطوير أو إنشاء قدرات جديدة.

ثانياً: نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة، وذلك لغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن امثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة او مناطق مختلفة، او صناعات مرتبطة، ومن جانب اخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة او تقديم منتجات مميزة له.

يتشكل نطاق التنافس من اربعة ابعاد هي:

أ: القطاع السوقي: تعكس قطاعات السوق تنوع مخرجات المنظمة، فضلاً عن تنوع العملاء الذين تخدمهم هنا، يكون الخيار هو التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بالكامل.

ب: درجة التكامل الامامي: تشير درجة التكامل المتقدم إلى الدرجة التي تؤدي بها المنظمة أنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، قد تؤدي المستويات العالية من التكامل المتقدم إلى تكلفة أقل أو مزايا تمييزية على المنافسين.

ج: البعد الجغرافي: يمثل البعد الجغرافي عدد المناطق الجغرافية أو البلدان التي تتنافس فيها المنظمة، يسمح هذا البعد باكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم نوع واحد من النشاط والوظيفة في عدة مناطق جغرافية مختلفة في جميع أنحاء العالم.

د: قطاع النشاط: تشير قطاعات النشاط إلى درجة الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المنظمة، إن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر الصناعات المتعددة سيخلق فرصاً لتحقيق العديد من الأهداف التنافسية، يمكن استخدام نفس المرافق أو التكنولوجيا أو الموظفين وخبرة كل صناعة تنتمي إليها المنظمة وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها اي بالنظر إلى تحليل امكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية بمجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي: (سالم، 2021)

أولاً: الحصة السوقية: الحصة السوقية هي مؤشر لقياس حجم مبيعات الشركة في السوق، حيث تساعد على زيادة حصتها في السوق عن خلال توفير أساس متين للشركة للمواصلة في العمل بشكل طبيعي وفعال.

ف يتم تعريفها على أنها نسبة مئوية من إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات مؤسسة ما، يتم حسابها عن طريق تحديد مقدار الإيرادات أو الأرباح المحققة وتوجيه إنتاج الشركة وتوزيعها وتسويقها وتحليلها في السوق وفقاً لذلك.

ثانيا: التكاليف: تعتبر تكاليف التصنيع لدى المنافسين مؤشرا كافيا على القدرة التنافسية في فرع متجانس من النشاط الإنتاجي، لهذا تسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق تجنب الانحرافات والأخطاء في عملية التصنيع للمنتجات، والتي تتحقق من خلال اعتماد الجودة الفعالة للأنظمة.

ثالثا: الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية من أهم مؤشرات التنافسية، فهي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية المدخلات، كما يشير إلى العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في الإنتاج ومخرجات العملية، لهذا تسعى المنظمة إلى تحسين استخدامها للموارد المتاحة لزيادة إنتاجيتها وكذا التفوق على منافسيها.

رابعا: الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافيا للدلالة على تنافسية المؤسسة كما ان الحصة السوقية تشكل مؤشرا اخر للتنافسية، بحيث تمكن المؤسسة للعمل على تعظيم الارباح اي انها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها السوقية، كما يمكنها ان تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه نحو التراجع، حيث انها ترفع من حصتها السوقية عن طريق خفض الاسعار الذي ينجم عنه تراجع في مؤشر الربحية، ففي هذه الحالة فان تنافسية المؤسسة لن تكون ضمانا لربحيتها واذا كانت ربحية المؤسسة التي تود البقاء في السوق ينبغي ان تمتد إلى فترة زمنية، فالقيمة الحالية لأرباح المؤسسة ترتبط بالقيمة السوقية لها.

المطلب الرابع: ابعاد الميزة التنافسية:

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فانه من الممكن استخلاص الابعاد التي تعتبر كمداخيل واسبقيات لتمييز المؤسسة فهذه الاخيرة كما يرى "Kotler" تستطيع التمييز بعدة طرق كأن تقدم الارخص أو الافضل أو الاحدث. (بلالي، 2007)

صنفها الباحثون إلى أربعة ابعاد هي التكلفة والجودة، الوقت والمرونة، أضف إليها البعض بعدا خامس هو الابداع

أ-التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على الانتاج بتكاليف اقل مقارنة مع منافسيها في الصناعة، بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة في تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجة لذلك فان المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال الخفض في اسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يؤدي لتمكينها من البيع بنفس الاسعار او بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين اليرادات والتكاليف.

ان مدخل التكلفة يركز على تحسين الانتاجية والرفع من الكفاءة واحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه "Porter" بعوامل تطور التكلفة والتحكم فيها، ومن بين هذه العوامل نجد اقتصاديات الحجم، وأثر الخبرة والتعلم والترابط ما بين الانشطة المختلفة للمؤسسة.

ب-الجودة: بعد ما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة، وكنتيجة لتغيير ادواق المستهلكين وزيادة وعيهم فقد عرفت فترة السبعينات والثمانينات التركيز على بعد اخر الا وهو الجودة العالية، ويمثل هذا المفهوم في جملة الخصائص المتفردة والمتميزة في المنتج يتم ادراكها وتقبلها من قبل الزبون، حيث تتعلق بتصميم المنتج وخصائصه الجمالية والوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن وكذا تحقيق حصة سوقية ملائمة.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات إلى ان القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب الاسعار الملائمة مما يدفع بالمؤسسات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فبحسب دراسة مشهورة اجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل " Peter et waterman " توصل إلى نتيجة مفادها ان المؤسسات الاكثر تميزا او نجاحا هي مؤسسات تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.

ج-الوقت: نظرا لما يمثله الوقت من اهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، ادى ذلك لبروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن بتقليص هذا الاخير ما أمكن لفائدة العملاء وتتجلى لنا اهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال جملة نقاط اهمها:

1- تقليص زمن التسليم للعميل: اي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، او ما يعرف بوقت التسليم السريع.

2- تقليص زمن تحويلات العمليات: إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات فانه وانطلاقا من فلسفة الوقت المحدد، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض لمدة الانجاز خاصة إذا افاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد بالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الانتاج.

3- سرعة التطوير: وتختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن وتحقيق الاسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، وتحسب هذه الفترة من بداية بروز الافكار الخاصة بالمنتجات إلى غاية تحقيق التصميم النهائي او الانتاج الفعلي للمنتج.

د-المرونة: مع دخول مرحلة التسعينيات وتزايد نشاط السوق الدولية، أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية للشركات لتبرز، لأن المرونة واستجابة لتحديات هذه المرحلة تكيف مع نظام إنتاج الشركة درجة الطلب والتغيرات المختلفة التي تحدث في بيئة التشغيل. يتطلب المفهوم القدرة على الاستجابة للتغيرات في الاحتياجات والرغبات يتجه العملاء صعوداً وهبوطاً من ناحية من خلال التصاميم والجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج ومن ناحية أخرى مواكبة مستوى الطلب، لذلك يمكن القول إن المرونة التي يقوم عليها التمييز تتحقق في جانبين مهمين من نشاط الإنتاج:

1- مرونة الحجم: هي القدرة على التحكم في أحجام الإنتاج للتكيف مع الطلب وتقلباته من خلال تسريع أو تقليل معدلات الإنتاج في مواجهة الطلب.

2- مرونة مزيج المنتجات: يختص هذا النوع بقدرة مزيج المنتجات على مواكبة وتلبية احتياجات ورغبات العملاء واستيعاب تقلباتهم من خلال تصميم المنتج والمواصفات الفنية.

هـ-الابداع: كثيرا ما تخلط الادييات المختلفة بين كلمتي الابداع والابتكار، وإذا كانت هذه الاخيرة تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، فان الاولى اي الابداع تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة في شكل منتج معين تقدمه المؤسسة للسوق، ولعل الخلط يعتبر متعمدا لدى بعض الكتاب على اعتبار الابداع ليس سوى مرحلة متطورة عن الابتكار تعني بتجسيده فعليا.

المطلب الخامس: دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ابعاد الجودة:

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تبني الرقمنة في جودة الخدمة كمدخل لتحقيق وزيادة القدرة التنافسية، فالبنوك تتنافس على جلب الزبائن، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن في استعمال الرقمنة في هذا المجال، فهي تمثل اللمسات الأساسية التي تميز البنوك عن طريق مجموعة من الابعاد المكتملة لها والتي تتمثل في: (مزباني و مدروس ، 2022)

الفرع الأول: بعد الاعتمادية: هي الثقة والقدرة على انجاز الخدمة بشكل مستقل، حيث يفني المصرف لوعود العميل، ويتضمن هذا دقة الحساب والملفات وعدم حدوث أخطاء، وتقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، وكذا تقديم الخدمة في المواعيد المحددة، كما تعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه وتطلعاته.

الفرع الثاني: بعد الاستجابة: تتمثل في الأداء الفني الصحيح للموقع من خلال تلبية طلبات العملاء بسرعة عبر شبكة الانترنت، وتهيئة مكان مخصص لتقديم الشكاوى من طرف العملاء للاستجابة لها في الوقت الذي يناسب العميل، وهذا ما يولد لدى العميل نوع من الثقة والشعور باهتمام المصرف بطلباتهم، كما ينبغي تخصيص المصرف للموظفين متخصصين ومؤهلين لتقديم خدمات عبر الويب استجابة لطلبات الزبائن خاصة إذا كانت الخدمة المقدمة تستوجب الالتقاء المتزامن بين العميل ومقدم الخدمة.

الفرع الثالث: بعد الامن والخصوصية: تشير هذه الخاصية إلى مدى تحقيق معايير امن المعلومات والتعاملات الالكترونية، واحترام خصوصية جميع الأطراف، والسماح للبنك بتحقيق الأمان من خلال المعاملات المالية، والحماية من القرصنة، وامن المعلومات المستخدمة والخدمات المقدمة واستخدام المضادات للفيروسات، بينما تضمن الخصوصية خصوصيات كل عميل عند عرض المعلومات والخدمات المقدمة عبر الموقع الالكتروني، بالاعتماد على برامج الكترونية تعمل على تخزين والاحتفاظ بالمعلومات الخاصة حول احتياجات وتفضيلات العملاء، وأماكن تواجدهم وسلوكياتهم الشرائية واطواعهم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا من اجل تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية في الوقت المناسب.

ويرى كل من (نبوية و اوجيني ، 2017)

الفرع الرابع: بعد الملموسية: تعد الاعتمادية احدى الخصائص الحرجة لجودة الخدمات المصرفية وهي تشير لاحتمال انجاز النظام المصرفي لأهدافه المختلفة بنجاح خلال فترة زمنية معينة، أي احتمال وجود عملية مصرفية خالية من الأخطاء والعيوب وبالتالي الاعتمادية تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى، ووفاء البنك لما تم وعد الزبون به وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث أخطاء.

- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول ان الميزة التنافسية ما هي الا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر او عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن اجل ذلك لابد من حسن اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب والذي يسمح بالإمام وتحقيق الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، من أنواع، مصادر، ابعاد..... الخ حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك

الوطني الجزائري

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق اليه في الجانب النظري من مفاهيم حول الرقمنة والميزة التنافسية، سنقوم من خلال هذا الفصل بإجراء عملية اسقاط لاهم المفاهيم النظرية وذلك بإجراء دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري ومحاوله ابراز الدور الذي تلعبه الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مؤسسة اقتصادية خدمتية.

وللقيام بهذه الدراسة تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: واقع الرقمنة في القطاع البنكي الجزائري

المبحث الثاني: التحول الرقمي في القطاع البنكي الجزائري

المبحث الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بالبنك الوطني الجزائري.

المبحث الأول: واقع الرقمنة في القطاع البنكي الجزائري:

يشهد القطاع المصرفي الجزائري عدة تحولات لتطوير المحتوى الرقمي والخدمات عبر الانترنت التي تسمح بتحسين جودة الخدمات المالية، فقد اتخذت الجزائر عدة إجراءات متعلقة بالتحول الرقمي سواء في الجانب التشريعي او من خلال توفير البنية الملائمة لتطبيق اليات وتقنيات الرقمنة على مستوى البنوك، وقد ساعد انتشار جائحة كورونا في تسريع اتمتة العديد من العمليات المصرفية في البنوك.

المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك في الجزائر:

يعتبر تطور السوق المصرفي في الجزائر في صورته الحالية نتيجة للتأميمات والإصلاحات المالية، استنادا إلى تقارير صادرة عن بنك الجزائر اصبح النظام المصرفي يتكون في نهاية ديسمبر 2021 من 19 مصرفا، منها 06 بنوك عمومية كبرى هي (البنك الوطني الجزائري BNA، البنك الخارجي الجزائري BEA، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بنك التنمية المحلية BDL، صندوق التوفير والاحتياط CNEP) بعد ان منح لها قانون النقد والقرض صفة البنوك العالمية وحدد لها مزاولة نشاطها، إضافة إلى البنوك العمومية السابقة يضم القطاع البنكي الجزائري ثلاثة عشر 13 بنكا خاصا ذو رؤوس أموال اجنبية، منها بنوك ذو راس مال مختلط هي (سوسيتي جنرال SGA، بي ان بي باريباس، بنك الخليج AGB، بنك ناتكسيس الجزائر، سيتي بنك، بنك البركة، بنك السلام، فرنسا بنك الجزائر، المؤسسة المصرفية العربية، البنك العربي الجزائري، بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر، بنك اتش اس بي سي، بنك الثقة) منح لها قانون النقد والقرض ترخيصا لمزاولة نشاطها في السوق البنكي الجزائري طبقا لقواعد القانون الجزائري في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق وتحرير القطاع البنكي، وتباشر البنوك الخاصة نشاطها بعد الحصول على الاعتماد من مجلس النقد والقرض، والترخيص من بنك الجزائر، مقرهم الاجتماعي بالجزائر العاصمة، تتوزع هذه المصارف على النحو التالي:

الجدول رقم 01: هيكل القطاع البنكي الجزائري

البنك	ملكية. راس المال	عدد الوكالات 2021	البنك	ملكية راس المال	عدد الوكالات 2021
BEA	الجزائر	105	BNP	فرنسا/بلجيكا	67
BNA	الجزائر	222	SGA	فرنسا	89
CPA	الجزائر	159	NATXIS	فرنسا	26
CNEP	الجزائر	221	CITI BANK	امريكا	03
BADR	الجزائر	168	EL BARAKA	السعودية/الجزائر	33
BDL	الجزائر	160	ELSALAM	الامارات	20
AGB	الكويت/الجزائر	62	FRANSA BANK	فرنسا	20

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

36	الكويت/الجزائر	TRUST BANK	24	البحرين/الجزائر	ABC
2	بريطانيا	HSBC	7	الاردن/الجزائر	HBTF
			11	الاردن/الجزائر	AB-PLC

المصدر: بالاعتماد على مواقع البنوك العاملة بالقطاع البنكي الجزائري.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 واستنادا للتقارير السنوية لبنك الجزائر تبين انه في نهاية ديسمبر 2021، تضم شبكة المصارف في الجزائر 1603 وكالة منها 1202 وكالة تابعة للمصارف العمومية و401 وكالة تابعة للمصارف الخاصة.

ومنه يلاحظ من خلال الجدول رقم 01 ان عدد الوكالات المصرفية في زيادة مستمرة، حيث تبقى البنوك العمومية تواصل هيمنتها من خلال أهمية وكالاتها المنتشرة عبر التراب الوطني، في حين تبقى شبكات وكالات المصارف الخاصة محدودة على الرغم من زيادتها خلال السنوات الأخيرة.

المطلب الثاني: التقديم العام للبنك محل الدراسة:

تلعب البنوك العمومية دورا محوريا في الجزائر، وفي إطار تبني الرقمنة اشتدت المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة وسعي منا لكشف التقدم المسجل في الرقمنة المصرفية تمت دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، وكل ما تبناه في إطار التحول الرقمي.

الفرع الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري "BNA": يعتبر البنك الوطني الجزائري BNA اول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة، حيث أنشئ بموجب المرسوم 66-178 براس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، يضم البنك أكثر من 5000 موظف، وقد جاء ليحل محل سلسلة من البنوك الأجنبية التي كانت في الحقبة الاستعمارية، وقد تطور على النحو التالي:

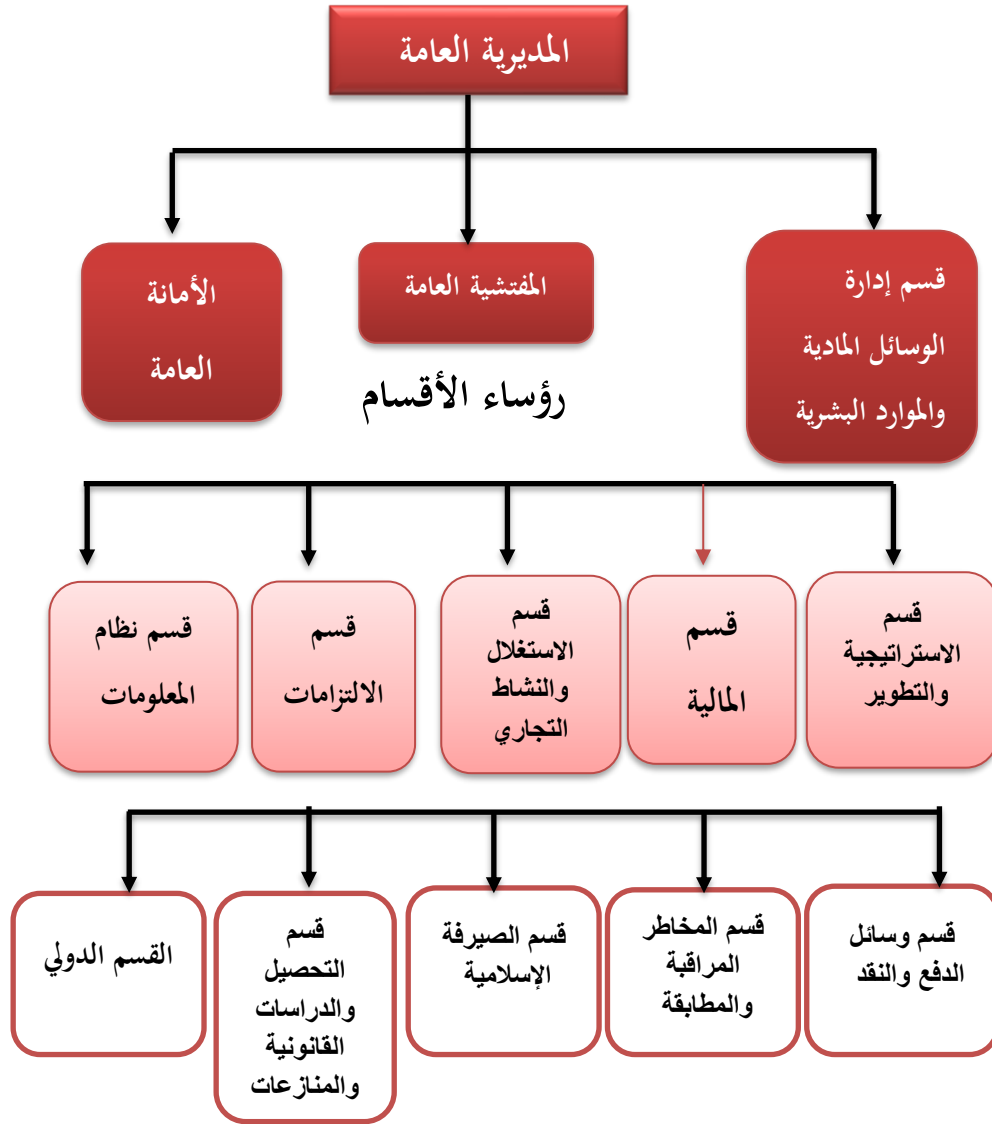
1. سنة 1966: شرع البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة نشاطات البنك الشاملة من بينها تمويل القطاع الزراعي، سنة 1982: إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والاساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي، سنة 1988: القانون رقم 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها، حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك، حرية البنك في اخذ قرارات تمويل المؤسسات.

- سنة 1990: القانون رقم 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقروض، سمح بتغيير جذري للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع احكاما أساسية من بينها انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي، على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي،

يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستقطاب الموارد، عمليات القروض وأيضاً وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن، وفي سنة 1995: اول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقروض بتاريخ 05 سبتمبر 1995 اما سنة 2009: في شهر جوان تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري إلى 41600 مليار دينار جزائري، في سنة 2018: تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41600 مليار دينار جزائري إلى 150000 مليار دينار جزائري، وفي سنة 2020: إطلاق نشاط "الصيرفة الإسلامية" (البنك الوطني الجزائري، 2021)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك: يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك، وهذا لأنه يحدد مسؤولية لكل هيئة داخل هذا النظام ويبين دورها، ونجد على رئاسة النظام الهيكلي للبنك الوطني الجزائري، مجلس الادارة بقيادة رئيس المديرية العامة، والامانة العامة، حيث تقوم بالتنسيق في مختلف هيئات هذا التنظيم كما يكون هذا المجلس على صلة دائمة بلجنة المساهمين في البنك والنقابة الوطنية لعمال المؤسسة، كما يضم هذا التنظيم الهيكلي خلية للمراقبة الداخلية والتدقيق، حيث تتولى جميع الاعمال وحسابات البنك. ونجد أيضاً المفتشية العامة ومديرية الدراسة القانونية والمنازعات القضائية التي تختص بالشؤون القانونية والقضائية للبنك، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد مختلف التقسيمات الإدارية للبنك، فنجد المديرية المركزية الجهوية التي تضم مديريات شبكات الاستغلال، حيث تضم هذه الاخيرة مجموع الوكالات الرئيسية، وتعد الوكالة البنية الاساسية في نظام البنك، ويكون الهيكل التنظيمي كما يمثله الشكل الاتي:



المصدر: التقرير السنوي للبنك الوطني الجزائري 2021

الفرع الثالث: الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من بنك BNA: (سعود و بن احمد اسماء، 2020) يقدم بنك BNA العديد من الخدمات والمنتجات المصرفية انطلاقا من مجموعة متنوعة من القروض كالقروض الاستهلاكية والعقارية والقروض التجارية وصيغ متعددة للتمويل، وصولا إلى خدمات التأمين البنكي على الاشخاص وعلى الممتلكات، فإن البنك يعتمد إضافة إلى ذلك على مجموعة من الخدمات المصرفية الالكترونية التي تساعد على تقريب البنك من زبائنه، أهمها:

- بطاقة الدفع الالكتروني: حيث تسمح البطاقة البنكية الالكترونية للبنك الوطني الجزائري بالقيام بعمليات بنكية دون التنقل إلى الوكالة، فهي تسمح بسحب الاموال، والدفع الجوازي وعن بعد، بالإضافة إلى تحويل وتلقي الاموال. وتمنح هذه البطاقة مجانا عند فتح حساب شيك وبمدة صلاحية تبلغ 03 سنوات، وتمنح صلاحية القيام بالعمليات التالية:

- على مستوى الموزع الالي الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، الاطلاع على الرصيد.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- الشبايبك الالية للبنوك الاخرى: السحوبات.

- الدفع عن طريق الانترنت، والدفع عن طريق جهاز الدفع الالكتروني.

- على مستوى الشباك الالي الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، التحويلات، الدفع النقدي، الاستعلام عن الرصيد، الاطلاع على رقم التعريف البنكي RIB ، العمليات السابقة، استلام الشيك للقبض.

- البطاقة البنكية الدولية: تسمح البطاقة البنكية الدولية VISA الخاصة بالبنك الوطني الجزائري، بدفع وسحب الأموال في أي مكان في العالم، تقدر مدة صلاحية هذه البطاقة 24 شهرا تسمح بالقيام بالسحوبات والدفعات في الجزائرية او في الخارج على الموزعات الالية للأوراق النقدية وأجهزة الدفع الالكتروني التي تحمل شعار VISA ، وكذا القيام بعمليات الدفع عن طريق الانترنت.

- جهاز الدفع الالكتروني: تخص هذه الخدمة زبائن البنك من التجار والمؤسسات ورجال الاعمال، حيث من خلاله تمنح هذه المؤسسات لزبائنها فرصة تسوية عملياتهم عن طريق البطاقة البنكية، وبالتالي يضمن التجار والمؤسسات حماية عملياتهم وضمان الدفع خلال تعاملاتهم، ويتميز هذا الجهاز بالسهولة في الاستعمال، وريح الوقت عن طريق معالجة العمليات التي تتم خلال بضعة ثواني فقط، كما يوفر الجهاز الحماية لأصحابه من خلال الوقاية من خطر التلاعب بالأموال والاطعاء والأوراق النقدية المزورة .

- خدمة "BNA net" هي خدمة انية ودائمة، تسمح بتصفح الحساب البنكي مع توفير الأمان الكافي 24/24 ساعة على مدار الأسبوع عبر منصة web الموقع الالكتروني <https://ebanking.bna.dz/cust> او عن طريق تطبيق BN@tic الذي يمكن تحميله مجاناً على App store و Play store تتوفر هذه الخدمة على حزميتين :

- الحزمة: Net موجهة للزبائن الافراد والمهنيين.: تسمح هذه الخدمة بالاطلاع على الارصدة وتاريخ ارصدة الحسابات لمدة 23 شهرا وكذا الاطلاع على معاملات الحساب، والبحث عن عمليات على الحساب وتحميل كشوفات الحساب وتحرير كشوفات الحساب لمدة عام وبصيغ مختلفة، وإصدار بيانات كشف التعريف البنكية والاطلاع على البطاقات وعمليات الخدمات الائتمانية (الطلب، الاعتراض على البطاقة، طلب دفتر الشيكات...) ، خدمة الرسائل .

- الحزمة: Net + موجهة للمؤسسات: تتضمن التحويل لمرة واحدة من حساب إلى حساب نفس الزبون ، التحويل إلى مستفيدين موطنين في وكالات البنك الوطني الجزائري والبنوك الأخرى، التحويلات المتعددة EDI ، خصومات متعددة على زبائن البنك الوطني الجزائري والبنوك الأخرى (الدائنين) الموطنين في وكالات البنك الوطني الجزائري والبنوك الأخرى .

- خدمة: E-Trade de BNA تم اطلاق الخدمة في جانفي 2023 وهي خدمة اطلاع واشعار خاصة بعمليات التجارة الخارجية، عبر نظام "سويفت" للتعاملات المصرفية والتحويلات المالية وهي مخصصة للزبائن والافراد والمهنيين والشركات الممارسة لنشاط التجارة الخارجية.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- خدمة تبادل المعطيات المرقمنة: تسمح هذه الخدمة بتحويل الأجر لأصحاب المؤسسات بصورة آلية بواسطة تكنولوجيا حديثة عصرية وفعالية وبكل مصداقية، حيث يضع البنك خدمة تبادل المعطيات الآلية EDI تحت تصرف أصحاب المؤسسات الذين يتوجب عليهم تحويل أجور موظفيهم شهريا لكن قد لا يملكون الوقت الكافي لتسيير العمليات بأنفسهم فتمنحهم هذه الخدمة السهولة والسرعة في الأداء مقابل الحماية فائقة خلال نقل المعلومات .

- خدمة الدفع الإلكتروني عبر الإنترنت: تسمح هذه الخدمة بإتاحة الفرصة للعملاء من أجل القيام بمختلف عملياتهم، كتسوية الفواتير وخدمات الإنترنت المختلفة التي تقبل هذه الوسيلة مع اشتراط توفر البطاقة البنكية تقوم هذه الآلية على الحماية والسهولة مع إمكانية الولوج في أي مكان وزمان 24/24 ساعة على مدار الأسبوع .

- تطبيق: «WIMPAY BNA» تطبيق الدفع الجديد بدون تلامس عبر الهاتف المحمول (الهواتف الذكية)، حيث تم تصميمه كتطبيق يعتمد على تقنية (مسح QR Code مخصص للأفراد والمهنيين والشركات سهل الاستخدام يمكن تحميله مجانا، صمم خصيصا ليبي الاحتياجات المالية على مدار الساعة ومن أي مكان كما يمكن من خلاله الوصول والتحكم بشكل كامل في حسابك البنكي لدى البنك الوطني الجزائري، كما يمكن أيضا تحويل الأموال وسداد فواتير الهاتف وأيضاً تعبئة اشتراكات انترنت اتصالات الجزائر وغيرها وبذلك تم تسجيل 4226 مشترك في هذه الخدمة خلال السنة المالية 2021 ما يمثل 2046 معاملة شملت 1849 عملية تحويل و197 عملية دفع .

- بطاقة النخبة بالشراكة مع: AGLIC Assurance والتي تشمل نوعين من البطاقات: بطاقة النخبة للأفراد وبطاقة النخبة للأعمال هذه البطاقة التي لها نفس وظائف بطاقة CIB البنكية الكلاسيكية، تتيح أيضا الاستفادة من خدمات المساعدة الطبية وخدمات التامين والاستقبال، الارشاد والمساعدة .

- خدمة الاشعار الجديدة لأرصدة الحسابات: SMS BANKING فتح حساب عن بعد عن طريق القنوات الرقمية للبنك والتي تسمح بتحسين مستوى الخدمات المصرفية وتسريع وتيرة الشمول المالي، وعليه فقد تم تسجيل 1970 طلب فتح حساب بنكي عبر الإنترنت خلال السنة المالية 2021.

- طلب تمويل إلكتروني عن بعد: هي خدمة مجانية يمكن الوصول إليها على مدار 24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع، تتيح للزبون التقدم بطلب للحصول على تمويل مباشرة عبر الإنترنت وتحديد موعد ثابت في الوكالة من أجل اكمال ملف طلب التمويل يمكن الوصول إليها عبر تطبيق BN@tic او عبر منصة الخدمات الإلكترونية المصرفية.

<https://ebanking.bna.dz/customer>

او عبر موقع طلب التمويل عبر الإنترنت <http://demandefinanca.bna.dz>

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- الوكالات الرقمية: هي وكالات رقمية بدون عمال، تمكن العميل من القيام بكافة المعاملات المصرفية على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، تشمل دفع وسحب الأموال، كشف عمليات الحساب..... بالإضافة إلى تقنية التواصل المرئي مع المكلفين بالزبائن خلال أوقات العمل.

الفرع الرابع: الخدمات الائتمانية في البنك الوطني الجزائري: أنواع البطاقات الالكترونية في البنك الوطني الجزائري:

جدول رقم 02: أنواع البطاقات في البنك الوطني الجزائري

نوع البطاقة:	المهام والمزايا	سقف السحب اليومي	سقف الدفع اليومي
أ- بطاقة الأعمال الخاصة بالمهنيين للبنك الوطني الجزائري: هي بطاقة بين البنوك مدعومة بحساب جاري وتأتي في شكلين حسب دخل حامل البطاقة.	هي بطاقة سحب ودفع مصممة لتبسيط إدارة نشاطكم، كما تسمح لكم بإجراء العمليات المصرفية التالية: -السحب من جميع أجهزة الصراف الآلي المتواجدة على الساحة المصرفية الدفع الالكتروني، الدفع الجوّاري عبر محطات الدفع الإلكترونية الاطلاع على رصيد الحساب على أجهزة الصراف الآلي (الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق والشبايك التابعة للبنك الوطني الجزائري)، الدفع على أجهزة الصراف الآلي (الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق والشبايك الأوتوماتيكية التابعة للبنك الوطني الجزائري)، -التحويلات على الشبايك الأوتوماتيكية للبنك الوطني الجزائري، -باقة من الميزات الأخرى تجدها متاحة على أجهزة الصراف الآلي الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق والشبايك الأوتوماتيكية. -المزايا: بطاقة الأعمال مجانية وصالحة لمدة ثلاث (03) سنوات تسهل وبشكل آمن معاملات الدفع والسحب، وفره الاموال 24/24 ساعة و 7/7 أيام على جميع أجهزة الصراف الآلي (الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق والشبايك الأوتوماتيكية للبنك) المتواجدة على الساحة البنكية وكذا المزيد من الأمان بفضل الرسائل النصية القصيرة، إشعار برسالة حول رصيد حساب البنكي إشعار برسالة حول العمليات المنجزة في وقتها الفعلي	50.000 دج 50.000 دج	300.000 دج 350.000 دج
ب- بطاقة الأعمال الكلاسيكية للمهنيين ج- الذهبية للمهنيين.		50.000,00 دج	400.000,0 دج 0 دج

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

		<p>- تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع الجوّاري والدفع عبر الإنترنت وكذا التحويل والتحصيل كما تتوفر على وظائف أخرى عبر أجهزة الصراف الآلي (الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق والشبايك الأوتوماتيكية)، تقدم بطاقة النخبة أيضًا باقة من الخدمات الإضافية التي تتمثل في المساعدة الصحية خدمات الاستقبال، الارشاد والمساعدة في التأمين من الحوادث الجسمانية.</p> <p>-المزايا: رأس مال حتى مليون دينار المساعدة على الطريق في حالة حدوث عطل ضمان النقل والإقامة لزيارة أحد الأقارب في المستشفى كما تقدم بطاقة النخبة ولوجًا نسقيا بخدمة الرسائل النصية القصيرة.</p> <p>-إشعار برسالة نصية قصيرة عن رصيد الحساب، إشعار برسالة نصية قصيرة عن المعاملات التي تم إجرائها باستخدام البطاقة في الوقت الفعلي.</p>	<p>د-بطاقة النخبة: هي بطاقة بين البنوك مدعومة بحساب جاري.</p>
--	--	--	--

المصدر: (البنك الوطني الجزائري، 2021)

المطلب الثالث: تطور مؤشرات خدمات الاتصال بالجزائر:

اتجهت كثير من البنوك بخطى سريعة إلى الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين أساليب تقديم خدماتها لعملائها، حيث تساهم في تحديث اليات التحول الرقمي من خلال شبكة الاتصالات والانترنت.

الفرع الأول: مؤشرات تطور قطاع الاتصالات: يعد قطاع الاتصالات من بين اهم القطاعات التي تساهم في تبني وتطوير تقنيات التحول الرقمي، ما يسهل القيام بالعديد من العمليات المصرفية ككشف الرصيد، دفع الفواتير، الاطلاع على الحساب وغيرها، تم اعتماد خدمة الجيل الثاني في الجزائر منذ سنة 2001، والجيل الثالث في ديسمبر 2013، بعده الجيل الرابع في سبتمبر 2016، حيث تم تغيير اليات العمل ضمن التكنولوجيا، نظرا لما تقدمه من تسهيلات ساعدت البنوك في تجاوز بعض العراقيل خاصة فيما يتعلق باليات الدفع عبر الانترنت او عبر الهاتف، مع العلم انه تقوم الحكومة الجزائرية بالتحضير لإطلاق الجيل الخامس من الاتصالات في 2023، سيتم دراسة ابرز التطورات المسجلة في أسواق الهاتف الثابت والهاتف النقال والانترنت الثابت والنقال للسداسي الأول من 2023.

1-شبكة الهاتف الثابت: تسجل الجزائر تطور ملموس إيجابي في اعتماد شبكة الهاتف الثابت من طرف المشتركين السكان والمشاركين المهنيين، حيث يوضح الجدول الموالي تطور مؤشرات الاشتراكات السكنية والمهنية في الجزائر للفترة من 2018 الى غاية 2022.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

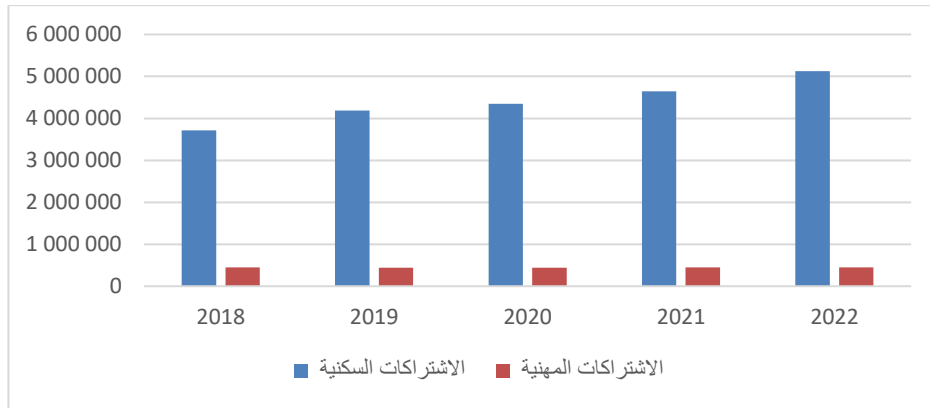
جدول رقم (03): تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر:

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022
الاشتراكات السكنية	3 711 765	4 190 162	4 347 326	4 646 659	5 126 100
الاشتراكات المهنية	452 274	445 055	438 437	450 400	450 093
المجموع	414 039	4 635 217	4 785 763	5 097 059	5 576 193
اجمالي سعة الاتصال	7 272 466	7 542 246	7 709 344	7 952 885	8 913 003

المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2022، صفحة 03)

والشكل الموالي يوضح تطور عدد اشتراكات الهاتف الثابت بالجزائر من سنة 2018 إلى غاية 2022.

الشكل رقم 05: تطور اشتراكات الهاتف الثابت بالجزائر



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 03

يتضح من الجدول رقم 03 والشكل رقم 05 (أعمدة بيانية) يميل تطور عدد الاشتراكات في الهاتف الثابت في الجزائر في السنوات الأخيرة نحو نمو إيجابي في نهاية عام 2022، وصل هذا العدد إلى أكثر من 5.5 مليون اشتراك، بزيادة قدرها 9.40 % مقارنة بعام 2021.

➤ في عام 2022 يمثل عدد الاشتراكات 62.56 % من اجمالي سعة الاتصال الهاتفي.

لطالما هيمنت اشتراكات الهاتف الثابت على الاشتراكات السكنية، والتي كانت تمثل في نهاية عام 2022 نسبة 92% من اجمالي الاشتراكات، ويعتبر الهاتف الثابت في اشتراكات المهنيين ضروري لما يقدمه من تسهيلات لهم ومن ضمنهم البنوك.

2- شبكة الهاتف النقال: وصلت اشتراكات الهاتف النقال في السنوات الثلاثة الأخيرة لتطور ملحوظ وقد توزعت اشتراكات الهاتف المحمول حسب نوع التكنولوجيا كما يبينه الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

جدول رقم 04: تطور اشتراكات الهاتف المحمول حسب نوع التكنولوجيا:

نوع التكنولوجيا	2019	2020	2021	2022
GSM	8514105	6783111	5235558	4260261
3G	11989157	9265682	7272657	5961291
4G	24922271	29506880	34507542	38797214
المجموع:	45425533	45555673	47015757	49018766

المصدر: التقرير السنوي لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية

من خلال الجدول وماورد في التقرير، سجلت حظيرة الهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) حيث انتقل من

47.015 مليون مشترك في نهاية سنة 2021 إلى 49.018766 مليون مشترك في نهاية سنة 2022.

في نهاية عام 2022، كانت 91% من اشتراكات الهاتف المحمول عبارة عن اشتراكات 3G/4G، بزيادة قدرها 7,13%

مقارنة بعام 2021 ويعود الانخفاض في اعتماد تكنولوجيا الجيل الثاني إلى تحول المشتركين نحو الجيلين الثالث والرابع

الفرع الثاني: مؤشرات تطور قطاع الانترنت: تعتبر شبكة الانترنت الركيزة الأساسية لبيئة الاعمال في العالم، والجزائر كغيرها

من بلدان العالم تسعى لعصرنة البنية التحتية وتحسين الخدمات، اذ تتواصل الجهود لإمداد شبكات الاتصال بالألياف البصرية،

كما توزعت اشتراكات الانترنت للهاتف الثابت والهاتف النقال حسب الجدول الموالي:

جدول رقم 05: مجموع اشتراكات انترنت الهاتف الثابت والهاتف النقال

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022
اشترارات انترنت الهاتف الثابت:	3063100	3580456	3789128	4175372	4705846
اشترارات انترنت الهاتف النقال:	36342601	36911428	38772562	41780199	44757505

المصدر: وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 2022 صفحة 8-9

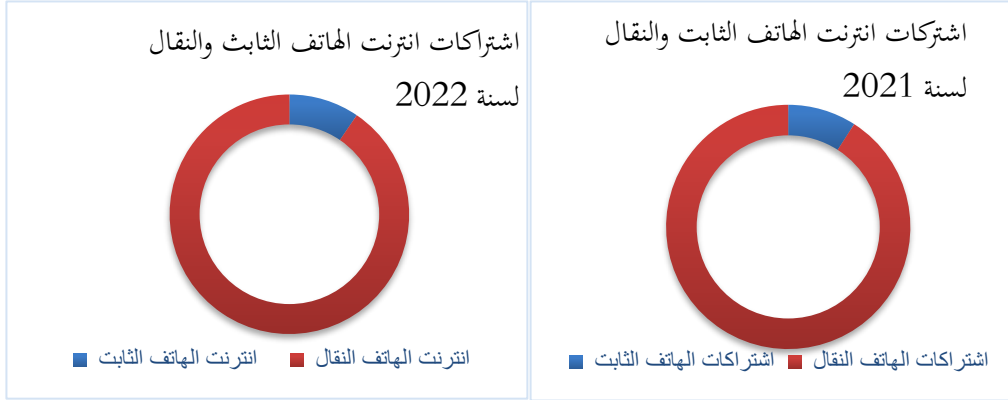
يتضح من الجدول رقم 05 ان هناك ارتفاع واضح لاعتماد الانترنت الثابت والحمول، فقد بلغت الزيادة في اشتراكات الانترنت

للهاتف الثابت بمقدار 530474 مشترك مقارنة بعام 2021 أي بنسبة 12.70 %، كما ارتفع اجمالي اشتراكات الانترنت

النقال بكتافة بنسبة 97.72% أي بمقدار 2977306 مشترك.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الشكل رقم 06: اشتراكات انترنت الهاتف الثابت والانترنت النقال للسنتين 2021 و2022.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 05

المبحث الثاني: تطبيق التحول الرقمي في القطاع البنكي الجزائري:

نتيجة للتطور التكنولوجي، برزت تحولات هائلة في مجال العمل البنكي مما أسفر عن ظهور وسائل الدفع والسداد الالكتروني كنماذج لخدمة الصيرفة الالكترونية، التي لجأت البنوك لمواكبتها من اجل تحسين دائم اتجاه عملائها والوصول إلى أسواق جديدة لرفع حصتها السوقية خاصة في ظل حدة المنافسة.

المطلب الأول: واقع نظام الدفع والسحب الالكتروني في القطاع البنكي:

اختلف واقع الدفع والسحب الالكتروني باختلاف عمليات العملاء، غير انه في جائحة كورونا شهد كليهما ارتفاعا ملموسا.

الفرع الأول: نظام الدفع: يشمل الدفع عبر الانترنت والدفع عبر محطات الدفع الالكتروني:

أولا- الدفع الالكتروني عبر الانترنت: منذ أكتوبر 2016، أصبح الدفع عن طريق الانترنت بواسطة البطاقة البنكية عمليا بالجزائر، وقد تم فتح هذه الخدمة في المرحلة الأولى للقائمين على الفوترة الكبيرة: شركات توزيع الماء والطاقة، الغاز والكهرباء، الهاتف الثابت والنقال، شركات التأمين والنقل الجوي وبعض الإدارات. حاليا يوجد 321 تاجر ويب منخرط في نظام الدفع الالكتروني البنكي. منذ انطلاق الدفع على الانترنت نتجت عدة معاملات موزعة وفقا للجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الوحدة: دينار جزائري

الجدول رقم 06: اجمالي معاملات الدفع عبر الانترنت

السنة	2019	2020	2021	2022	الثلاثي الأول 2023
الهاتف اتصالات	552 141	4 210 284	6 993 135	7 490 626	574 682
النقل	6 292	388	72 164	195 490	21 387
تامين	8 342	4 845	8 372	23 571	1 197
فاتورة	38 806	85 676	120 841	302 273	44 271
الخدمة الإدارية	2 432	68 395	155 640	153 957	463
الخدمات	5 056	213 175	457 726	705 114	68 025
بيع سلع	0	235	13 468	24 169	2 659
الرياضة وترفيه	0	0	0	152 925	45 877
العدد الإجمالي	202 480	4 593 960	7 821 346	9 048 125	758 561
المبلغ ا	503 870 361.61	5 423 727.0	11 176 475 535	18 151 104 423	1 737 581 931

المصدر: تجمع النقد الالي 2022

يتضح من الجدول رقم 06 ان المعاملات بالبطاقة البنكية عبر الانترنت في الجزائر في تزايد وستشهد انتشارا أكبر، كما شهد عدد المعاملات ارتفاعا خاصة فيما يتعلق بعمليات الدفع عبر الانترنت للهاتف/ الاتصالات والخدمات وبلغ الحجم الإجمالي للمعاملات حوالي 22424472 مع العلم ان العدد الإجمالي المسجل للسداسي الأول سنة 2023 بلغ 758561 معاملة أي ان سنة 2023 ستشهد ارتفاعا أكبر من خدمات الدفع عبر الانترنت.

ثانيا- الدفع عبر محطات الدفع الالكتروني: يعتبر الدفع على محطات الدفع الالكتروني من أبرز العمليات التي تسعى الجزائر في إطار تبنيتها للرقمنة لتوسيعها على ابعد النقاط.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم 07: واقع توزيع أجهزة الدفع وحجم المعاملات

2023 الثلاثي الاول	2022	2021	2020	2019	
49 030	46 263	38 989	33 945	23 762	العدد الإجمالي لمحطات الدفع
837 000	2 700 00	1500000	711 777	274 624	إجمالي معاملات الدفع

المصدر: تجمع النقد الالي 2022

يتضح من الجدول رقم 07 ان عدد محطات الدفع في زيادة مستمرة فقد تم تسجيل 46 263 محطة جديدة في سنة 2022 خاصة مع حاجة الافراد لتقنيات أكثر سهولة وديناميكية تزامنا مع انتشار جائحة كورونا، كما ان هناك ارتفاع واضح في عدد معاملات الدفع، وهو ما يعكس زيادة الوعي باليات الدفع الحديثة بمجموع 270000 معاملة في سنة 2022 عنه في سنة 2021 وهو قابل للزيادة بأضعاف نظرا لإقدام العديد من العملاء على التوجه الرقمي مع استمرار الارتفاع في عدد العمليات خلال سنة 2023 حيث بلغ عدد محطات الدفع إلى 49030 محطة، بقيمة 837000 معاملة للثلاثي الأول فقط وهو عدد قابل للزيادة .

الفرع الثاني: نشاط السحب على الأجهزة النقدية: فرضت التغيرات الحالية والرقمنة التوجه نحو السحب الالكتروني لما فيه من اقتصاد للوقت والسرعة في الاستجابة والجزائر أدرجت أجهزة السحب النقدي في العديد من الأماكن وهي في ارتفاع يوما بعد يوم والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 08: واقع توزيع أجهزة السحب النقدي وحجم المعاملات الوحدة دينار جزائري

2023 الثلاثي 1	2022	2021	2020	2019	السنوات
3 713	3 658	3 053	3 030	1 621	إجمالي محطات السحب
15 693 042	128 035 361	87 722 789	58 428 933	9 929 652	اجمالي معاملات السحب
.308 857	2 182 896 69	.1 728 937 06	1 073 004 9 5	1641162	المبلغ الإجمالي للمعاملات

المصدر: تجمع النقد الالي 2022

يتضح من الجدول رقم 08 ان عدد محطات السحب النقدي شهدت ارتفاعا طفيفا في السنوات الماضية، كما انه في سنة 2020 شهدت ارتفاعا ملموسا في توزيع ماكينات السحب نظرا للظروف التي سادت من انتشار جائحة كورونا والحاجة

للتعامل الآلي الأتوماتيكي، اذ بلغ عدد المعاملات في سنة 2022 ازيد من 128 مليون معاملة اما النصف الأول من سنة 2023 بلغت عدد المعاملات فيه إلى 15 مليون معاملة وهو عدد قابل للارتفاع بالضعف مع نهاية السنة مما يدل على التوجهات الإيجابية نحو الرقمنة وارتفاع الاهتمام بهذا النوع من التسهيلات.

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الالكترونية في عينة من البنوك الجزائرية:

ساهم التحول الرقمي في تحول عدد كبير من البنوك إلى التعاملات الالكترونية، وتوفير خدمات مصرفية متطورة للعملاء بدقة وسهولة ويسر. نحاول من خلال هذا المطلب عرض مختلف الخدمات المصرفية للبنوك الجزائرية، كان بودنا التوسع في الدراسة أكثر لكن نظرا لعدم توفر المعلومات الكافية والتقارير السنوية للبنوك الأخرى قمنا باختيار عدد محدود من البنوك والتمثل في: عينة من البنوك العمومية المتمثلة في (البنك الخارجي، القرض الشعبي الجزائري) وعينة من البنوك الخاصة تتمثل في (بنك الخليج، بنك السلام).

الفرع الاول: البنك الخارجي الجزائري "BEA": نقوم أولا بتعريف البنك الخارجي الجزائري ثم عرض خدماته الالكترونية.

أولا-التعريف بالبنك: انشا البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، وقد مر بعدة مراحل خلال تطوره، فلعب دور التسهيل فيما يخص تقديم القروض والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والجزائر والدول الأخرى وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية وخلال الثمانينات وبفضل تطبيق القانون 02/88 المؤرخ 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات جديدة ويعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 61/88 في 12 جانفي 1988، ويعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند انشائه تمويل التجارة الخارجية اما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الاعتمادات عن الاستيراد وإعطاء ضمانات لتسهيل مهامهم. (التعريف بالبنك الخارجي الجزائري، 2023)

ثانيا- الخدمات المصرفية المقدمة من البنك الخارجي الجزائري "BEA": (سعود و بن احمد اسماء، 2020) يمتلك البنك الخارجي موقع الكتروني www.bea.dz يمكنه من الترويج لجميع خدماته المصرفية، وكذا الاتصال بعملائه، كما يتيح له تقديم بعض الخدمات المصرفية عبر الانترنت.

- الصيرفة عبر الانترنت: Banking خدمة متوفرة على مدار الساعة، طوال الأسبوع، عبر الانترنت تتيح لزبائن البنك الاطلاع على رصيد حساباتهم، طلب كشف حساباتهم، دفتر الشيكات، تحويل من حساب لآخر وذلك من خلال الولوج إلى منصة الخدمات الالكترونية عن بعد.

- الصيرفة عبر الهاتف Mobile Bea: بإمكان زبائن البنك الاطلاع على حساباتهم وطلب كشف حساباتهم والقيام بعملية تحويل الأموال من حساب لآخر عن طريق هاتفهم النقال بتحميل تطبيق Mobile Bea بإمكان زبائن البنك الاطلاع على

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

حساباتهم وطلب كشف حساباتهم والقيام بعملية تحويل الأموال من حساب لآخر عن طريق الهاتف النقال بتحميل تطبيق Mobile Bea على متجر Play store و app store وذلك بعد الانخراط في خدمة Banking Bea

- يمتلك بنك Bea عدد مهم من الصرافات الالية والشبابيك الأتوماتيكية المنتشرة عبر الوكالات.

- يقترح بنك Bea جهاز الدفع الالكتروني TPE وهو جهاز موجه للزبائن البنك من التجار، المؤسسات ورجال الاعمال لتسديد مشترياتهم او فواتيرهم عن طريق هذا الجهاز موجود في السوبرماركت، المطاعم، الفنادق.....

- خدمة الدفع الالكتروني E-paiement تتيح هذه الخدمة للزبائن فرصة لتسوية فواتيرهم وخدماتهم وتسديد معاملاتهم عبر مواقع الانترنت.

- بطاقة الدفع الالكتروني : يطلق بنك BEA عدة أنواع من البطاقات المصرفية: البطاقة الكلاسيكية، والبطاقة الذهبية، بطاقة نفضال، CIB ، البطاقة الذهبية CIB ، ماستر كارد الكلاسيكية، ماستر كارد الذهبية، ماستر كارد البلاينية، بطاقة العمل بطاقة العمل العالمية، بطاقة النخبة العالمية، بطاقة امريكن اكسبرس الخضراء، امريكن اكسبرس الذهبية، امريكن اكسبرس البلاينية، حيث تسمح هذه البطاقات بتوفير السيولة في كل وقت والاستفادة من التامين، فهي قابلة للاستخدام في جميع أجهزة الصراف الالي، وحدود البطاقة مرنة للدفع او السحب مصممة كل منها وفقا للدخل الشهري.

الفرع الثاني: القرض الشعبي الجزائري: يعتبر القرض الشعبي الجزائري من أعرق وأقدم البنوك التجارية في الجزائر، وقد حاول تطوير خدماته المصرفية لتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية المحلية والعالمية.

اولا-التعريف بالبنك: تأسس القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم المؤرخ في 11 ماي 1967 ويعد ثاني بنك تجاري من حيث النشأة، وقد استرجع أصول البنوك الشعبية العديدة التي كانت متواجدة في الجزائر) وهي البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني، البنك التجاري والصناعي للجزائر، البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة، البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري ويقوم بجمع الودائع و تمويل الصناعات التقليدية الحرفية، المهن الحرة، السياحة، الفنادق، الصيد، التعاونيات غير الفلاحية، تعاونيات التوزيع، التسويق والخدمات، قروض للمجاهدين، والبيع بالتقسيط، ويقوم بدور الوسيط للعمليات المالية لإدارته الحكومية) السندات العامة (من حيث الاصدار والفوائد وتقديم قروض الإدارات المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية، كما يقوم بمنح القروض الموجهة للاستهلاك، بالإضافة إلى أنه يقوم بجميع العمليات المصرفية الأخرى. (نبذة عن البنك، 2023)

ثانيا-الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من البنك: (اوصغير، 2018) تقديم الخدمات المصرفية على الموقع الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري :

- بادر القرض الشعبي الجزائري في إستراتيجيته لتبني الصيرفة الالكترونية إلى إنشاء موقع له عبر الشبكة العنكبوتية والممثل في: <https://www.bank-cpa.dz> يمكن الزبائن من القيام ببعض العمليات المصرفية.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- تقديم خدمات البنك الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري (بنك عن بعد):

- يتيح موقع البنك الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري على الشبكة الالكترونية

www.bank-cpa.ebanking.dz

لرؤاىن البنك من القيام بمجموعة من العمليات وذلك بشرط أن يكون لدى العميل حساب لدى البنك، يتيح له القيام بعدة عمليات على حسابه البنكي والمتمثلة أساسا في:

أ- الاطلاع على رصيد حسابه الجاري عبر الانترنت.

ب- تحميل كشوف حساباته المفصلة.

ج- تلقي كشوف حساباته عبر الفاكس.

د- تلقي رصيد حسابه الجاري عبر الرسائل القصيرة .

ويتم زيارة الموقع باستخدام جهاز حاسوب أو الهاتف المحمول في أي وقت وفي أي مكان، كما يتعرف العميل أيضا على شروط الحصول على هذه الخدمة ومختلف العمولات التي يتحصل عليها البنك جراء تقديمه لهذه الخدمة:

- خدمة الهاتف المصري : تتيح خدمة الهاتف المصري للقرض الشعبي الجزائري للعملاء من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، تقديم نصائح، الإجابة على الاستفسارات، من خلال الاتصال بمركز الاتصالات للقرض الشعبي الجزائري على الرقم 021641515 وهذا أيام الأحد إلى الخميس من الساعة 8:30 إلى 16:30.

- نظام البطاقة الالكترونية: تعتبر البطاقات البنكية من أهم معالم تبني الصيرفة الالكترونية في القرض الشعبي الجزائري، حيث يعتمد البنك على إطار شامل من البطاقات الموجهة للمستوى الوطني وكذا المستوى الدولي للقيام بكل عمليات السحب والدفع:

أ-البطاقات البنكية على المستوى الوطني: وتتمثل هذه البطاقة في بطاقة CIB CPA التي إصدارها القرض الشعبي الجزائري لأول مرة سنة،1989 وتم تجديدها سنة 2000 مع إدخال جهاز الصرف الآلي. والتي تنقسم الى نوعين من البطاقات وهي كالاتي :

- البطاقة الكلاسيكية العادية Normale Classique Carte .

- البطاقة الذهبية العادية. Normale golden Carte.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

ب- البطاقات البنكية على المستوى الدولي: وتمثل في بطاقة فيزا الدولية وبطاقة ماستركارد الدولية وتعتبر بطاقة فيزا الدولية هي الأكثر استخداما حيث بدأ استخدامها سنة 1989 وهي عبارة عن بطاقة دولية مغطاة تنقسم إلى نوعين بطاقة فيزا كلاسيك وذهبية تستخدم في السحب والدفع في آن واحد.

وتسلم بطاقة فيزا لأصحاب الحسابات بالعملة الصعبة لدى البنك، حيث يفرض عليهم الاحتفاظ بقيمة يحددها القرض الشعبي الجزائري في حسابه بالعملة الصعبة وقيمة أخرى في حسابه بالدينار الجزائري طيلة فترة التعامل بهذه البطاقة، وهي صالحة لمدة سنة وقابلة للتجديد تلقائيا وأيضا في حالة الضياع والسرقة ونسيان الرقم السري مع تحمل جميع التكاليف من طرف الزبون، يمكن استخدامها داخل التراب الوطني أو خارجه لتسديد قيمة المشتريات والخدمات لدى المحلات والمعلن عن انحراطها في شبكة فيزا الدولية وماستر كارد الدولية.

- اعتماد أجهزة الدفع الإلكتروني والصراف الآلي: يتمثل جهاز الدفع الإلكتروني في جهاز مدمج لدى التجار تجرى من

خلاله عمليات التحويل وإعادة التحويل عبر شبكة وقنوات الاتصال المختلفة، حيث يتم من خلاله تكوين اتصال

مباشر بين حاسبات آلية موجودة في المحلات والأسواق والمتاجر الكبرى بالحاسب الآلي للبنك، ومن خلال استخدام هذه الوحدات يمكن إدخال قيمة مشتريات الزبون لتخصم من رصيد حسابه مباشرة في البنك وإضافة القيمة إلى حساب المتجر في نفس البنك. أما بالنسبة لأجهزة الصراف الآلي فتم إدخالها ابتداء من سنة 1989 حيث كان جهاز الصراف الآلي المستخدم آنذاك ملكا للبنك، ويعمل الجهاز على مستوى البنك والوكالات التابعة له مع عدم وجود شبكة تربط بين الوكالات.

الفرع الثالث: بنك الخليج "AGB": نتطرق أولا للتعريف بالبنك ثم عرض الخدمات المصرفية الإلكترونية التي يقدمها البنك.

أولا-التعريف بالبنك: تم تأسيس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري، براس مال قدره 10 مليار دينار جزائري، مملوك لمصارف تابعة لشركة المشاريع الكويتية القابضة مقسمة على نحو 60% لمصرف برقان و30% لمصرف تونس الدولي و10% للمصرف الأردني الكويتي، وبنك الخليج الجزائري بنك تجاري قد بدأ نشاطه سنة 2004 وقد ساهم بتقديم عديد الخدمات والمنتجات المصرفية المتنوعة في السوق المصرفي الجزائري. (بنك الخليج الجزائري، 2021)

ثانيا-الخدمات المصرفية المقدمة من بنك الخليج AGB: (ديوش وحريري، 2022) يمتلك بنك الخليج -الجزائر- موقع الكتروني www.agb.dz والذي من خلاله يمكن للبنك الترويج بخدماته المصرفية، وكذا الاتصال بعملائه.

- AGB online: هي خدمة مصرفية عن بعد متوفرة في اصدار محمول قابل للتنزيل من قوقل بلاي، وإصدار الويب بتزويد الزبون بمجموعة كاملة من الخدمات المصرفية مجان .

- يجب توقيع عقد عضوية جديد للاستفادة من AGB online .

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- خدمة البريد الالكتروني : يجعل بنك الخليج خدمة البريد متاحة لجميع العملاء مما يسمح لاي صاحب حساب مصرفي AGB بتلقي رسائل البريد الالكتروني لإعلامهم بجميع المعاملات التي تتم على حساباتهم المفتوحة مع AGB بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالعمليات التي تم اجرائها.

- AGB SMS : يكون الزبائن على الاطلاع طوال الوقت على عملياته المصرفية بحيث توفر له AGB خدمة الرسائل القصيرة، والتي تبقية على اطلاع في الوقت الحقيقي بالتحركات على الحسابات المهنية عن طريق الرسائل القصيرة على الهاتف المحمول.

- يمتلك بنك الخليج مجموعة من الموزعات الالية والشبابيك الاوتوماتيكية المنتشرة وفق وكالاتها عبر التراب الوطني .

- يقترح بنك الخليج جهاز الدفع الالكتروني TPE وهو جهاز موجه لزبائن البنك من التجار، المؤسسات ورجال الاعمال لتسديد مشترياتهم او فواتيرهم عن طريق هذا الجهاز موجود في السوبرماركت ، المطاعم، الفنادق ...

- بطاقة الدفع الالكتروني: من بين البطاقات التي أطلقها بنك الخليج نجد: بطاقة CIB، بطاقة الأولى، بطاقة السهلة، بطاقة التوفير، بطاقة فيزا الكلاسيكية، بطاقة فيزا الذهبية، بطاقة فيزا مسبقة الدفع، فيزا بلاتينيوم، ماستركارد.

الفرع الرابع: مصرف السلام الجزائري: نتطرق إلى تعريف مصرف السلام والخدمات المصرفية التي يقدمها:

أولاً-التعريف بالبنك: هو بنك متعدد المهام والخدمات يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة، براس مال قدره 7,2 مليار دينار جزائري، يعتبر ثاني بنك إسلامي ينشط في السوق المصرفية الجزائرية بعد بنك البركة الجزائري، وقد بدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مبتكرة بتاريخ 20 أكتوبر 2008. يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الاصلية الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق والمتعاملين والمستثمرين، تتكون شبكة فروع مصرف السلام الجزائر حاليا من 23 فرعا منتشرا عبر مختلف ربوع الوطن، في انتظار افتتاح فروع أخرى. (نبذة عن البنك، 2023)

ثانيا- الخدمات المصرفية المقدمة من بنك السلام الجزائري (سعود و بن احمد اسماء، 2020) : يقدم المصرف باقة كبيرة ومتنوعة من الخدمات المصرفية تكون موجهة للأفراد، وللشركات، وتضم العديد من صيغ التمويل التي ترافق المشاريع الاستثمارية، أو الافراد في سد احتياجاتهم في مجال الاستغلال والاستهلاك، وحتى الاستثمار من خلال توفير وسائل الادخار، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ التعاملات التجارية الدولية دون تأخير من خلال وسائل الدفع على المستوى الدولي كالعمليات المستندية، وكذا التعهدات وخطابات الضمان البنكية، مع جملة من الخدمات الاخرى التي تعد في أغلبها الكترونية وتتم عن بعد. ومن أهم الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة من قبل مصرف السلام-الجزائر نذكر ما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

يتملك مصرف السلام موقع الكتروني www.alsalamalgeria.com ومن خلال هذا الموقع يمكن لهذا المصرف الترويج لمنتجاته المصرفية وكذا الاتصال بعملائه.

- خدمة "السلام" مباشر <http://moubachir.alsalamalgeria.com> خدمة متوفرة على مدار الساعة، طوال الأسبوع، عبر الانترنت تتيح لزبائن البنك الاطلاع على رصيد حساباتهم، طلب كشف حساباتهم، دفتر الشيكات، التحويل من حساب لآخر، وذلك من خلال الولوج إلى منصة الخدمات الالكترونية عن بعد عبر موقع المصرف.

- الصيرفة عبر الانترنت banking Salam: تقدم نفس خدمات خدمة السلام مباشر.

- خدمة الصيرفة الهاتفية "السلام سمارت بانكينغ": وهي خدمة متوفرة على مدار الساعة، وطوال الأسبوع تسمح لزبائن البنك بالاطلاع على حساباتهم، طلب كشف الرصيد، التحويل من حساب لآخر من هاتفهم الذكي او اللوحة الالكترونية، ولتحميل هذا التطبيق يجب على المستخدم تثبيت تطبيق "السلام سمارت بانكينغ" فقط عن طريق المتاجر الرسمية google play او app store.

- خدمة E-credoc وخدمة E-PREDOM: تسمح هاتين الخدمتين بالقيام بالتحويلات البنكية الدولية بصورة آمنة، حيث يمنح مصرف السلام وسائل الدفع المستندية أكثر أمانا متوافقة مع المعايير الدولية ومتلائمة مع حاجيات الزبون كمشتري او بائع، وذلك من خلال وضع بوابة الويب الخاصة بالمصرف في خدمة الزبون طيلة أيام الاسبوع وكامل ساعات اليوم.

- خدمة سويفت: (ما يل سويفت): هذه الخدمة تمكن عملاء البنك من فتح اعتماد مستندي في اطار عمليات التجارة الخارجية.

- البيع بالتقسيط الالكتروني: يقدم مصرف السلام الجزائر تيسير للتقسيط وللتحويل 100% عبر الانترنت من خلال المنصات الرقمية لشركاء المصرف المعتمدين.

- يمتلك مصرف السلام عدد مهم من الصرافات الالية والشبابيك الاتوماتيكية منتشرة عبر الوكالات.

- يقترح مصرف السلام جهاز الدفع الالكتروني TPE وهو جهاز موجه لزبائن البنك من التجار، المؤسسات ورجال الاعمال لتسديد مشترياتهم او فواتيرهم عن طريق هذا الجهاز موجود في سوبرماركت، المطاعم، الفنادق...

- بطاقة الدفع الالكتروني: يطلق مصرف السلام عدة أنواع من البطاقات المصرفية:

- بطاقة التوفير امنيتي خاصة للزبائن الذين لديهم حساب للتوفير في المصرف، بطاقة الدفع امنة، فيزا مسبقة الدفع، فيزا الكلاسيكية، فيزا الذهبية، فيزا البلاتينية.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

المبحث الثالث: مساهمة التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري:

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فان اكتساب الميزة التنافسية وتطويرها يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه حيث ينظر للميزة التنافسية على انها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب وفي وقت ومكان مناسبين.

المطلب الأول: تحليل الوضعية التنافسية للبنك وفقا لنموذج بورتر:

يعمل البنك الوطني الجزائري في محيط تنافسي منذ انشاءه، يحوي مجموعة من البنوك المعتمدة محليا واجنبية، فيما يلي نتطرق إلى القوى التنافسية الخمسة المؤثرة على نشاط البنك الوطني الجزائري BNA.

أولا: طبيعة المنافسة في الصناعة: من المعروف أن كثافة المنافسة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الربحية، فكلما كانت الصناعة عالية المنافسة كانت الربحية اقل جاذبية.

كذلك بالنسبة للخدمة البنكية كلما كانت شديدة المنافسة قلت جاذبية الربح، لهذا نقوم فيما يلي بمقارنة عينة من البنوك المختارة من قبل مع البنك الوطني الجزائري من خلال عدة مؤشرات لقياس شدة المنافسة.

1-مقارنة بين عدد الوكالات: الشكل الموالي يوضح تطور عدد الوكالات في البنوك محل الدراسة خلال خمس سنوات الأخيرة

الجدول رقم 09: عدد وكالات لعينة البنوك المذكورة في الفترة 2017-2021

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
BNA	214	214	216	218	222
BEA		90	97	103	105
CPA				150	159
AGB	60	62	100	140	166
BANK ELSALAM		15	18	18	20

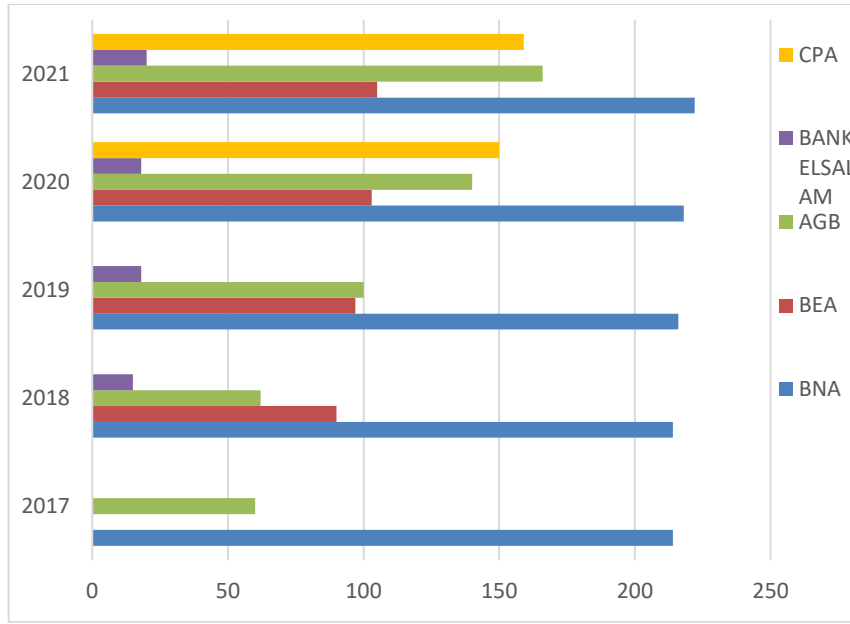
المصدر: بالاطلاع على التقارير السنوية لعينة البنوك المذكورة من سنة 2017 إلى 2021

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ ارتفاع عدد وكالات البنوك خلال الخمس سنوات الأخيرة، مما يعكس نمو القطاع المصرفي البلد، وعلى الرغم من ان هذا النمو يشير إلى زيادة الخدمات المصرفية المتاحة للمستهلكين، حيث نلاحظ تركز أكبر عدد من الوكالات في البنك الوطني الجزائري حيث بلغت سنة 2021 إلى 222 وكالة عبر كافة تراب الوطن، يليها قرض الشعبي الجزائري ب 159 وكالة تم البنك الخارجي الجزائري، اما البنوك الخاصة فهي قليلة مقارنة بالعمومية.

يمثل الشكل الموالي مقارنة بين عدد الوكالات البنكية عبر الوطن

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الشكل رقم 07: تطور عدد الوكالات لعينة البنوك المذكورة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 09

2-مقارنة عدد الموظفين: يمثل الجدول ادناه عدد القوى البشرية المؤهلة داخل مجموعة من المصارف الجزائرية:

جدول رقم 10: تطور عدد القوى البشرية العاملة لعينة البنوك المذكورة

السنوات	2021	2020	2019	2018	2017
البنوك					
BNA	5385	5398	5386	5115	4950
BEA	3786	3700			
CPA	4300				
AGB	1042	1074	1060	994	927
BANK ELSALAM	640	590	566	496	

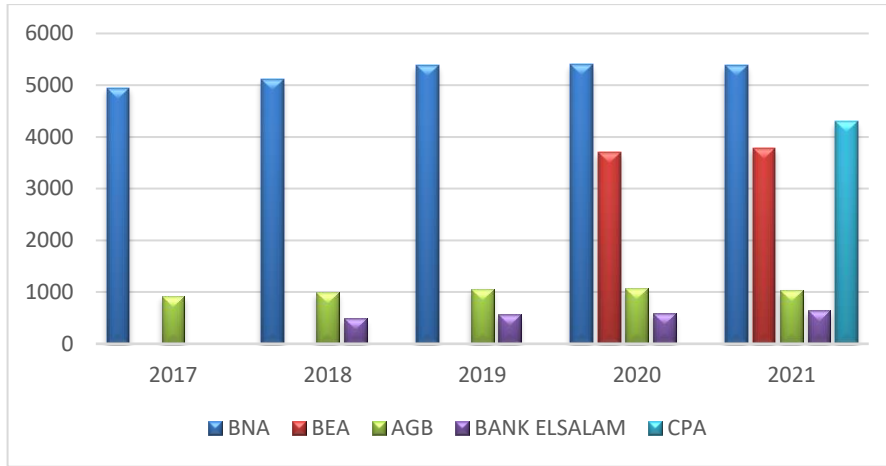
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لعينة البنوك المذكورة من 2021-2017

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 ارتفاع عدد القوى البشرية المؤهلة داخل البنوك 5 محل الدراسة، يشير إلى النمو والتوسع في الاعمال المصرفية حيث يعكس نجاحها في جذب العملاء، فبالنسبة للبنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري يمتلك أكبر عدد من الموظفين فهذا يعكس حجم عملياته ونطاق خدماته، حيث يوفر قيمة مضافة للشركة ويتزعم إلى تحسين الخدمة، الا انه يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية مما يؤدي بالتأثير سلبا على ربحية البنك.

يمثل الشكل الموالي مقارنة بين عدد موظفين البنك

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الشكل رقم 08: تطور عدد القوى البشرية العاملة في عينة البنوك المذكورة



من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 10

3-مقارنة بين عدد البطاقات البنكية: الجدول الموالي يمثل عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة في عينة من البنوك:

جدول رقم 11: عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لعينة البنوك المذكورة

السنوات البنوك	2021	2020	2019	2018	2017
BNA	380 000	278315	248832	234122	214643
BEA	276536	211046	93058	73634	52045
CPA			383690	209 089	127644
AGB	187000	163020			
BANK ELSALAM	24039	16407		2638	1040

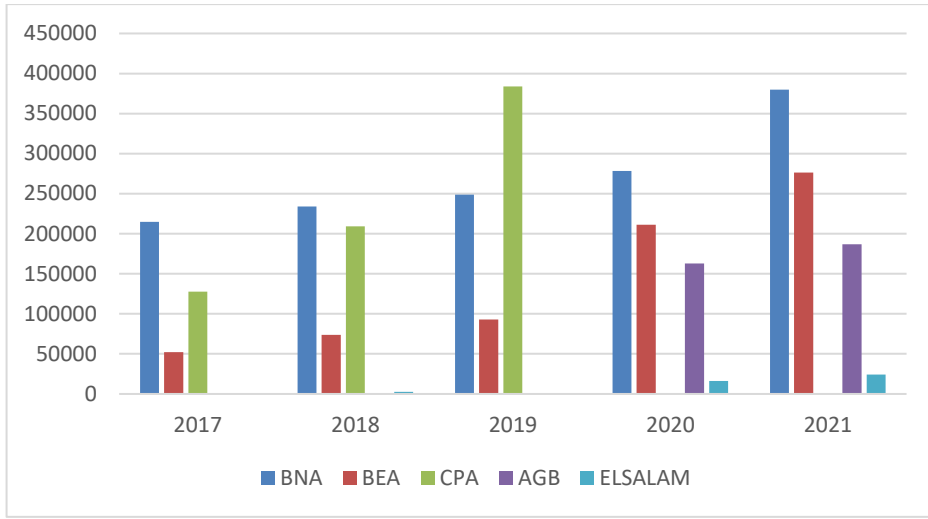
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لعينة البنوك المذكورة من 2021-2017

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ ان العدد الإجمالي للبطاقات البنكية محدود حيث يمتلك القرض الشعبي الجزائري أكبر عدد منها بين البنوك الخمسة محل الدراسة، كما نلاحظ ارتفاع سريع في عدد البطاقات في البنك الوطني الجزائري خلال السنوات الأخيرة، مما يعكس هذا الأخير في تطوير خدماته الالكترونية في مقدمتها اصدار البطاقات البنكية ما يؤكد ذلك التطور الحاصل في الموزعات الالية ونهائيات الدفع الخاصة بكل بنك.

يمثل الشكل الموالي مقارنة بين عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الشكل رقم 09: عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لعينة البنوك المذكورة من سنة 2017-2021



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 11

4-مقارنة من حيث الموزعات الالية للأوراق النقدية:

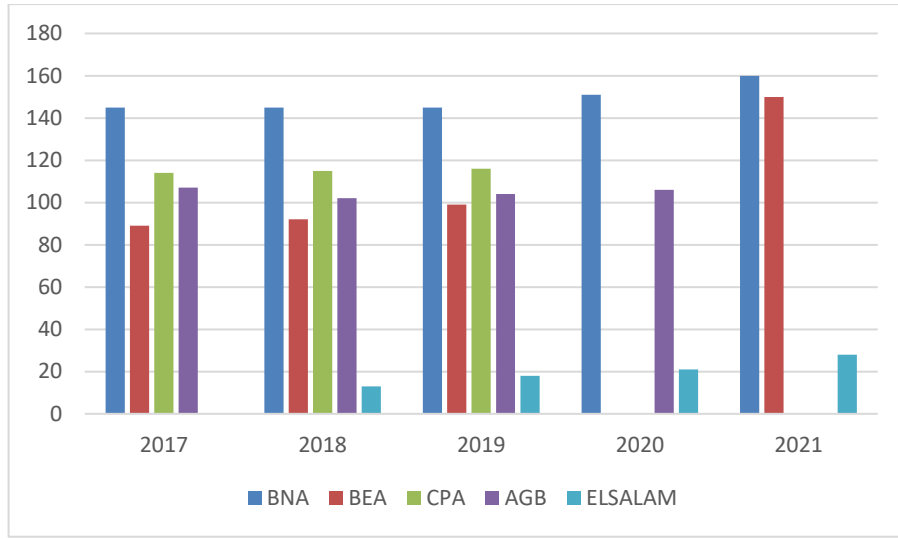
جدول رقم 12: عدد الموزعات الالية للأوراق النقدية لعينة البنوك المذكورة من 2017-2021

عدد الموزعات الالية للأوراق النقدية: DAB					
2021	2020	2019	2018	2017	السنوات البنوك
160	151	145	145	145	BNA
150		99	92	89	BEA
		116	115	114	CPA
	106	104	102	107	AGB
28	21	18	13		BANK ELSALAM
عدد نهائيات الدفع: TPE					
6385	5221	4096	3771	2136	BNA
		502	423	300	BEA
		3302	2823	2450	CPA
862	112	112	112	96	AGB
137	64				ELSALAM

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لعينة البنوك المذكورة من 2017-2021

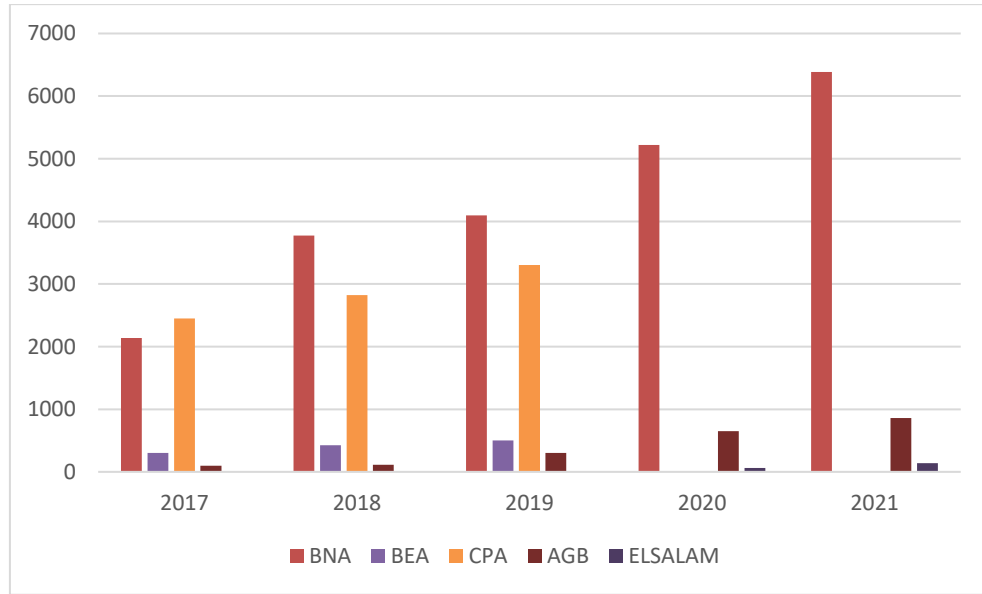
الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الشكل رقم 10: عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية في عينة البنوك المذكورة:



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم 12

الشكل رقم 11: عدد نفايات الدفع في عينة من البنوك المذكورة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم

نلاحظ من الجدول رقم والشكلين 10-11، بان البنوك العمومية محل الدراسة تمتلك أجهزة الدفع الالكترونية، وهي في تطور وتزايد مستمر، كما يلاحظ بان اعداد أجهزة الدفع الالكتروني أكبر من أجهزة الصراف الآلين وهذا ما يفسر الزامية الدفع الالكتروني التي جاء بها قانون التجارة الالكترونية في ماي 2018، الذي الزم كل المتعاملين الاقتصاديين بتركيب أجهزة TPE، مما زاد الطلب عليها، وهذا ما يفسر الوعي والثقافة المصرفية الرقمية التي يتوق إليها المجتمع الجزائريين من زبائن وتجار ومستهلكين وأصحاب حرف ومستثمرين.

5- مقارنة الحصة السوقية للبنوك من القروض البنكية لسنة 2020:

جدول رقم 13: حجم القروض والحصص السوقية لعينة البنوك المذكورة لسنة 2020

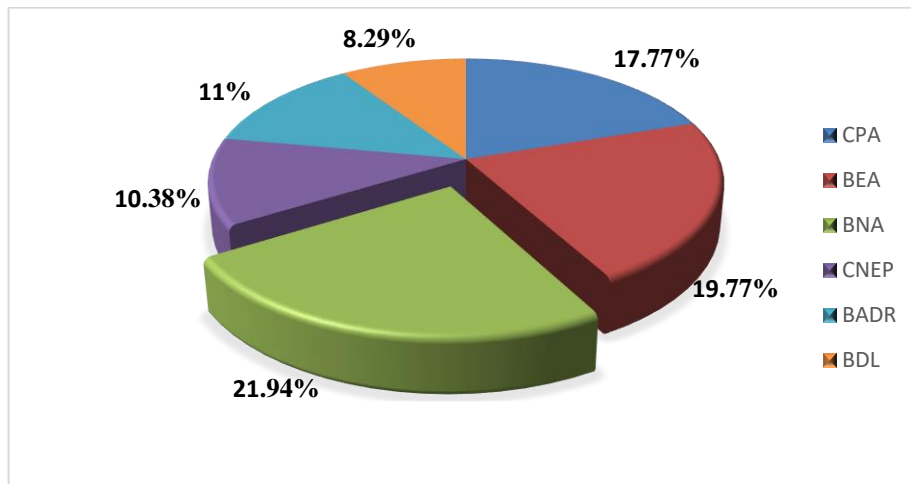
المصارف العمومية:	حجم القروض:	نسبة الحصة السوقية من القروض:
البنك الوطني الجزائري	2 640 958 188 دج	21.94%
البنك الخارجي الجزائري	2 379 031 410 دج	19.77%
القرض الشعبي الجزائري	2 138 710 000 دج	17.77%
بنك الخليج	195 457 655 دج	1.62%
مصرف السلام الجزائر	102 031 464 دج	0.85%

المصدر: (سمية و حمدوش، 2023)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 هيمنة البنوك العمومية في السوق المصرفي على البنوك الخاصة، من إجمالي القروض، فالبنك الوطني الجزائري هو بنك رائد في السوق بنسبة 21.94% من مجموع القروض يليه البنك الخارجي بنسبة 19,77% ومن ثم بنك القرض الشعبي الجزائري بنسبة 17,77%

بلغت حجم القروض لسنة 2021 في البنك الوطني الجزائري بقيمة 2.640.958.188 دينار جزائري وهي الأكبر مقارنة بين المصارف الأخرى

الشكل رقم 12: حجم القروض والحصص السوقية لعينة البنوك المذكورة لسنة 2020



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم:13

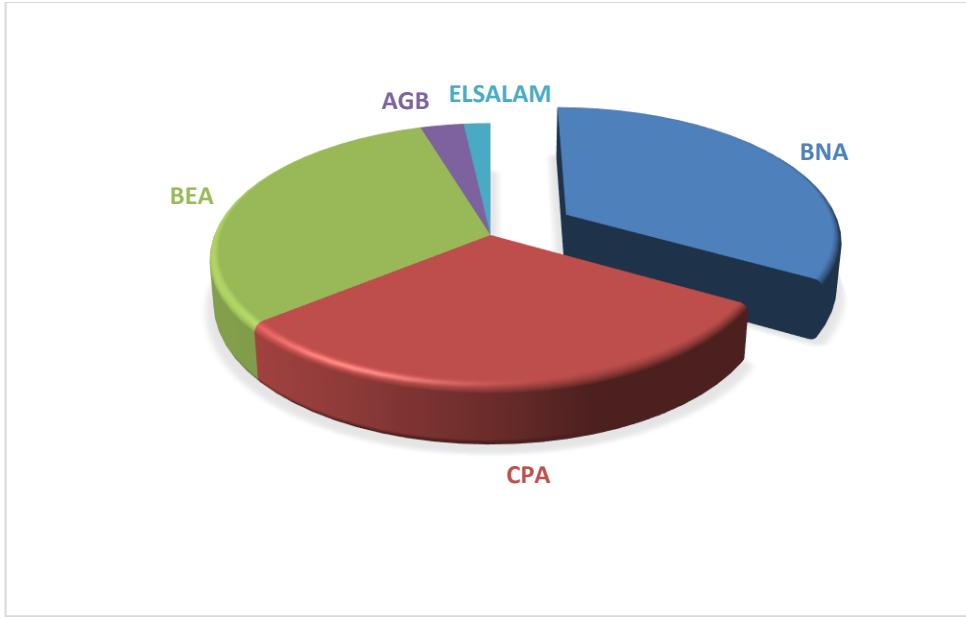
6-مقارنة الحصة السوقية للبنوك من حجم الودائع لسنة 2020:

جدول رقم 14: الحصة السوقية لعينة البنوك المذكورة من حجم الودائع لسنة 2020:

المصارف العمومية	حجم الودائع (ألف دينار)	نسبة الحصة السوقية من الودائع
البنك الوطني الجزائري	3 440 270 872	19,58%
البنك الخارجي الجزائري	3 154 689 248	18,30%
القرض الشعبي الجزائري	2 689 134 000	18,11%
بنك الخليج	270188830	1.70%
بنك السلام	162625776	1.05%

المصدر: (سمية و حمدوش، مؤشر هيرشمان هيفرنال كوسيلة لقياس المنافسة بين البنوك العاملة في القطاع البنكي الجزائري للمدة 2020-2016، 2023)

الشكل رقم 13: الحصة السوقية لعينة البنوك المذكورة من حجم الودائع لسنة 2020:



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم: 14

من خلال تحليل وضع المنافسة بين البنك الوطني وبقية البنوك، نجد أن هناك منافسة قوية بين البنك الوطني الجزائري والبنوك الأخرى، حيث يظهر ذلك جلياً من خلال المسارعة في تقديم الإجراءات المرنة والتسهيلات المتنوعة والخدمات الإلكترونية لتوسعة قاعدة العملاء وكسب ودهم وثقتهم، ومع أن هناك العديد من البنوك التي تقدم قروض بسعر فائدة أقل، وتقدم خدمات التأمين على القروض ومدة سماحها تعد أطول من BNA، إلا أنه يبقى في المركز الأول من حيث استحواده على النسبة الأكبر من

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

السوق بنسبة 21.94% من حجم القروض وذلك يرجع لسيولة البنك الوطني الجزائري، مما يعني أن لديه قدرة أكبر على إقراض العميل بنسبة فائدة أقل وبالتالي ترتفع نسب فوائدها على العمل، وبما أنه من المؤسسات المالية التي تمتلك سيولة متوفرة، فهو يلعب دورا بارزا ومهما في التمويل للمشروعات الحالية والمستقبلية وذلك يعد من نقاط التمايز التي تخدمه في منافسته، حيث تعد تلك النقطة من عوامل جذب المستثمرين والعملاء.

ثانيا: المنافسون المحتملون: بالنظر في آلية دخول المنافس الجديد لمجال البنوك والخدمات المصرفية فإننا نجد أنه يعد من أكثر القطاعات صعوبة، حيث تعمل متطلبات رأس المال على منع أو زيادة تردد الراغبين في دخول القطاع، حيث كان محدد ب500 مليون دينار، والذي فتح الأبواب امام المستثمرين للدخول إلى القطاع المصرفي الجزائري، والدليل على المصارف التي تم اعتمادها من سنة 1990 إلى غاية 2003، لكن بعد صدور الامر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض على اثر قضية كل من بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري تم رفع راس المال في 4 مارس 2004 إلى مليارين و500 دينار جزائري مما دفع بعض المصارف الخاصة إلى الانسحاب فشكل ذلك عائق جديدا امام الدخول إلى السوق المصرفي الجزائري .

إلى جانب تشدد بنك الجزائر في منح الاعتماد للمصارف الأجنبية والتي قدمت طلبات اعتمادها منذ سنوات دون الحصول على رد، حيث رفض مجلس النقد والقرض لعروض مصارف اجنبية من الامارات العربية المتحدة وإيران ومن دول أوروبية عديدة لفتح فروع لها بسبب طبيعة نشاطها المرتبط بالصناعة المصرفية الإسلامية .

إلى جانب الحواجز الأخرى كحواجز الدخول المرتبطة بالسياسة النقدية (إجراءات الاحتياطي القانوني، القواعد الاحترازية، معامل كوك الرامي إلى ضمان القدرة على الوفاء للمصارف...)

بالإضافة إلى العوائق التكنولوجية، واقتصاديات الحجم، والحاجة للخبرة القانونية والمالية العالية وكذا السمعة والثقة والولاء الذي يظهره عملاء المصارف الجزائرية.

وبالتركيز على خطر المنافسين بالنسبة للبنك الوطني الجزائري، فهو ضعيف، على الرغم من سعي العديد من البنوك العربية لدخول السوق الجزائري، إلا أن البنك الوطني الجزائري يعد في مأمن، إضافة إلى تصدّر البنك الوطني الجزائري للقطاع بصافي أرباح بلغت قيمتها 46 690 479 ألف دينار جزائري لسنة 2021 .

وإلى جانب ذلك، أدى تمايز الخدمات للبنك الوطني الجزائري إلى رفع العوائق للداخلين الجدد، حيث العديد من الفروقات المدركة الخاصة بخدمات البنك الوطني تعد فريدة من نوعها وتخدم البنك في حفاظه على ولاء عملائه مما يعزز موانع الدخول حيث كلفة السيطرة هنا على تفضيلات العملاء وولائه قد تكون عالية جداً للداخلين الجدد. كما يعكس الاسم التجاري للبنك الوطني الجزائري تصوراً ذا قيمة أعلى حيث الخدمة الممتازة والضممان والشعور التام بالاعتماد والثقة، مما يضع الداخلين الجدد أمام صعوبة معروفة في بناء الاسم التجاري وصرف موارد كبيرة ولفترة طويلة لإقناع العميل بالتخلي عن البنك الوطني الجزائري، مما يؤكد ذلك حصوله خلال السنة المالية 2021 على تصنيف افضل بنك في الجزائر من بين الفائزين من البنوك الافريقية من قبل جلوبال

فينونس وهي مجلة دولية تقرا في 163 دولة مقرها نيويورك كما أوضحت ان البنك تميز أكثر من خلال الزيادة في عدد زبائنه والتقدم الكبير في تطوير النشاط المصرفي عن بعد والصيرفة الإسلامية.

ثالثا: القوة التفاوضية للعملاء: من المعلوم أن عملاء البنك هم الأفراد والأسر فيما يخص الخدمات المصرفية، ومنشآت الأعمال فيما يخص قروض الأعمال التجارية، ويعد العملاء القوة الرئيسية المؤثرة على مدى ربح وخسارة المنشأة وهم الرصيد الفعلي للبنك، كما يعكسون بعض الضغط على المنشأة لضمان خدمات أفضل أو أسعار أقل، وفي حال عدم توفر المعرفة لدى العميل بنوعية ومكانة الخدمات المقدمة، يسهل على البنك إقناع المشتري أو العميل بدفع أسعار عالية لخدمات قد لا تكون متميزة على الخدمات المماثلة التي يوفرها المنافسين، وبالحديث عن بنك الوطني الجزائري، نجد أن معظم الأفراد لديهم إطلاع ودراية بالبدائل الموجودة، نظراً لارتفاع الثقافة المالية والوعي الاقتصادي في ظل ارتفاع مستوى التعليم وتزايد الحملات والأنشطة المعنية برفع المستوى الثقافي لدى الشعب في الجزائر، مما يعني أن الغالبية العظمى من العملاء ذو معرفة بالبدائل المتوفرة في السوق، ولديهم القدرة على المساومة للوصول إلى المنتجات البديلة من البنوك والمصارف الأخرى، وهذه السلطة تجعل البنوك التقليدية تتنافس من حيث السعر لجذب المزيد من الزبائن. إلا أن السعر ليس المشكلة الوحيدة، حيث يتجه العديد من العملاء -بحكم الثقافة الدينية- إلى البنوك الإسلامية، والذي أدى بدوره لمسارعة البنك الوطني الجزائري لفتح قسم للمعاملات المصرفية الإسلامية حيث تم فتح وكالة مخصصة للصيرفة الإسلامية، و3 مديريات مركزية ملحقة به تحتوي على 64 شباك إسلامي تماشياً مع رغبات العديد من العملاء سجلت الموارد الإسلامية ارتفاعاً بنسبة 235.70% لتصل إلى 8.986,30 مليون دينار، كما بلغت محفظة حسابات الزبائن الإسلامية 14,875 حساباً، ويرجع هذا الأداء بشكل أساسي إلى ارتفاع عدد حسابات التوفير الإسلامي الذي بلغ 5,603 حساباً، كما ارتفع حجم التمويلات الإسلامية إلى 1.385.88 مليون دينار، مسجلاً بذلك تدفقاً إيجابياً قدره 1283.88 مليون دينار، وكذلك من ناحية التمويل الإسلامي أعلن البنك الوطني الجزائري مؤخراً عن تسويق منتجات التمويل الإسلامي عبر الانترنت من خلال المنصة الإلكترونية "ديار دزائر" معتبراً ان هذه الخطوة تسهل على المواطنين التوجه إلى هذا النوع من التمويل .

بالإضافة لذلك يوفر البنك الوطني الجزائري محطات دفع الكترونية للعملاء من التجار والشركات وكبار الحرفيين من اجل تسهيل وتأمين معاملات الدفع المتعلقة بنشاطهم كما يعد طريقة بديلة للعملاء، حيث يتيح لهم دفع مشترياتهم وفواتيرهم دون الحاجة إلى التعامل مع النقد لتأمين العمليات من خلال تجنب التلاعب بالأموال وتوفير الوقت وسهولة الاستخدام.

وعموماً، فإن المحافظة على رضا العملاء أمر مكلف، حيث يستطيعون تغيير المصرف أو البنك في حال عدم الرضا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة. وبالتالي فإن قوة العملاء تمثل تحدياً للبنك الوطني الجزائري.

رابعاً: قوة مساومة الموردين: الموردون الأساسيون للبنوك بشكل عام هم العملاء (المودعون)، الخدمات القانونية، الخدمات المحاسبية، إضافة إلى السوق المالي ومقدمي رؤوس الأموال، حيث تقدم الكيانات القانونية الخدمات القانونية من حيث العقود المتعلقة بالعملاء، والمسائل القانونية الأخرى، ومن بين الشركات المالية التي تعتبر مورد للبنك الوطني الجزائري نجد كل من شركة:

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

-SATIM: هي شركة تأسست عام 1995 بمبادرة من المجتمع المصرفي، شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك، حيث تقوم الشركة بالعمل على تطوير واستخدام طرق الدفع الإلكتروني، انشاء وإدارة المنصة التقنية والتنظيمية، كما تعمل كإحدى الأدوات الفنية الداعمة لبرنامج تطوير وتحديث البنوك وخاصة لتعزيز وسائل الدفع بالبطاقة، كما تقوم بتخصيص الشيكات وبطاقات الدفع والسحب النقدي، تنفيذ جميع الإجراءات التي تحكم عمل نظام الدفع الإلكتروني بمكوناته المختلفة... كما توفر وظائف الاتصال والإدارة لأجهزة الصراف الآلي، وتخصيص بطاقات السحب للبنوك بين البنوك، انشاء مفاتيح للأعضاء بنظام تفويض خاص بهم. (شركة النقد الآلي والمعاملات التلقائية بين البنوك، 2019)

-تجمع النقد الآلي : تم انشاءها في جوان 2014، جاء ليدعم النهج الاستراتيجي لتحديد مهام وصلاحيات مجموع فاعلي هذا النظام، ضمان العلاقة بين البنوك، وتوافقيته مع الشبكات النقدية المحلية والدولية، يشرف على قيادة نظام من خلال تعريف المنتجات النقدية والبنكية وقواعد تطبيقها العملية، تسيير الأراضية التقنية للتوجيه، المصادقة، الامن. (تجمع النقد الآلي، 2019)

- كما تعتبر سهولة الوصول إلى البنك عامل مهم جداً تجعل العميل يقرر إذا ما كان يريد الإيداع، فيفضل العديد من العملاء الإيداع في البنوك القريبة منهم والأكثر موثوقية بالنسبة لهم، وقد خلقت هذه القوة تكلفة لجميع البنوك لبناء فروع وبناء مصداقية بينها وبين عملائها، وبه فان قوة المورد لها تحديد متوسط لربحية البنك الوطني الجزائري .

ومن الجدير بالذكر في هذه النقطة، أن البنك الوطني الجزائري تتوزع فروعه عبر كافة التراب الجزائري لتصل إلى 222 وكالة حيث تقدم أحدث الخدمات المصرفية لعملائها عبر 19 وكالة رقمية، بالإضافة إلى فروع ومساهمات في 30 شركة ومؤسسة منها 06 في الخارج، و100 شبك أوتوماتيكي، بالإضافة إلى 6385 جهاز دفع الكتروني، و160 موزع أوتوماتيكي للأوراق النقدية، كما يعمل لديها ما يزيد عن 5000 موظف في سنة 2021.

خامسا: تحديد البدائل: تعد وفرة البدائل من البنوك بمثابة القوة الأخرى التي تؤثر في ربحية البنك الوطني الجزائري، كما أن بعض الوظائف أو الخدمات الحالية للبنك الوطني الجزائري قد يكون لها العديد من البدائل المتنامية التي قد تؤدي بعض الوظائف الأساسية للخدمات بكلفة أقل أو أفضل، على سبيل المثال : المصارف العقارية وشركات التأمين وشركات الأسهم واحتياطات البنوك الأخرى كلها تمثل طرائق بديلة لاستثمار الأموال، مما يهدد ربحية البنك في هذا المجال، وبالتالي يتوجب عليه القيام بالوظائف القائمة بكلفة أقل أو بشكل أفضل، حيث يبحث العملاء عن البنك الذي يقدم نسبة فوائد منخفضة ونسبة أعلى على الودائع، كما يتجهون نحو البدائل التي تتميز بانخفاض القيود وسهولة الإجراءات سواء في القروض أو غيرها، مثل البريد الذي يقوم بخدمة السحب بدون بطاقة ذهبية للأموال من أجهزة الصراف الآلي لبريد الجزائر عبر الخدمة الجديدة Cordless retrait sans carte التي تمكن زبائن بريد الجزائر، الحائزين على البطاقة النقدية الذهبية، من سحب الأموال دون الحاجة لاستعمال البطاقة ومن جميع الموزعات البريدية عبر كامل التراب الوطني وعلى مدار 24 ساعة بطريقة امنة وبخطوات بسيطة.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية المطبقة من طرف بنك BNA:

تشكل الاستراتيجيات التنافسية لبورتر اطارا قيما للبنوك لتحقيق التفوق على منافسيها، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات من خلال التحول الرقمي.

الفرع الأول: استراتيجية تخفيض التكلفة: تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تمكن البنك من تحقيق ميزة تنافسية، فالتكاليف المنخفضة تمكن البنك من تسعير المنتجات عند حدود السعر الحدي للمنافسين، مما يساعد على جلب أكبر عدد من العملاء، يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيق استراتيجية خفض التكلفة من خلال:

- خدمة التفعيل المجاني لخيار الدفع الالكتروني على البطاقات النشطة، وكذا تقديم البطاقات البنكية بدون رسوم حيث وصل عدد البطاقات البنكية قيد الخدمة لسنة 2021 إلى 380000 بطاقة بنكية.
- مجانية فتح دفتر الشيكات وكشف التعريف البنكية، وتوفير تكلفة طبع واعداد دفاتر الشيكات .
- كما يمنح البنك مجانية الدخول إلى منصة الخدمات البنكية الالكترونية، وتحميل تطبيق Bn@tic.
- الخدمة المجانية لطلب التمويل عن بعد.
- معدل السحوبات من الصراف الآلي اقل من معدل السحوبات من الشباك.
- يقوم البنك بتطوير تطبيقات ومنصات مصرفية الكترونية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة مثل الوكالات الرقمية والآلات ... مما يقلل من الحاجة إلى التدخل البشري فمثلا يمكن للعملاء استخدام خدمات البنك عبر التطبيقات المصرفية عبر الانترنت والهواتف الذكية لإجراء التحويلات المالية ... دون الحاجة إلى زيارة الفروع البنكية او التواصل المباشر مع موظفي البنك هذا يقلل من تكاليف توظيف الموظفين وتشغيل الفروع البنكية.
- تحويل الخدمات المصرفية إلى قنوات رقمية، تمكن البنك من تقليل التكاليف المرتبطة بطباعة الوثائق وتخزينها.

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز: ضمن هذه الاستراتيجية يركز البنك الوطني الجزائري جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، حيث طرح خدمات جديدة على مستوى كل فروعه المتواجدة عبر مختلف ولايات الوطن، قصد جذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

- أعلن المصرف افتتاح وكالات رقمية بدون عمال حيث يمكن للعميل القيام بكافة المعاملات المصرفية على مدار الساعة وطيلة أيام الأسبوع، وتشمل دفع وسحب وتحويل للأموال، طلب الرصيد، كشف عمليات الحساب، طلب نسخ جديدة من الصكوك، ودفع الصكوك للتحويل، كما يسمح اللوح الالكتروني بمحاكاة القروض والمتصرفين والولوج لمنصة الدفع الالكتروني للمصرف، بالإضافة إلى تقنية التواصل المرئي مع المكلفين بالزبائن، تم لحد الساعة فتح أكثر من 20 وكالة عبر مختلف مناطق البلاد.
- طلب التمويل عن بعد: حيث يصبح للمستثمرين ورجال الاعمال القدرة على تقديم طلبات قروض بنكية قصد تمويل مشاريعهم الاقتصادية، وذلك بالاكتماء بالتسجيل في المنصة الرقمية على مستوى ذات البنك، كمرحلة أولى، قصد التخفيف على المتعاملين الاقتصاديين.

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

- قام البنك بإطلاق خدمة تتمثل في "بطاقة النخبة" وهي موجهة لزبائن BNA، ممن يملكون حسابات بنكية فيه، بحيث تمكنهم هذه البطاقة من سحب وإيداع أموالهم على مستوى ذات البنك بشكل أسهل بكثير مقارنة بالاعتماد على الشيكات، والتي لها فترات محددة ومرتبطة بفترات عمل الموظفين، كما ستسمح هذه الخدمة بالتأمين على الحوادث سواء تلك المتعلقة بالسيارات او المنازل، إضافة إلى خدمات المساعدة الصحية.

المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لبنك BNA من خلال ابعاد الجودة:

ان جودة الخدمة المصرفية تعتمد اعتمادا كلي على مدى أداء الخدمة المقدمة من المصرف، من بين العناصر المقترحة لقياس الخدمة الالكترونية ما يلي:

الفرع الأول: بعد الملموسية: اعتادت المؤسسات الخدمية التركيز على الابعاد المادية في الخدمة مثل المصارف ومؤسسات التأمين، وغيرها لسبب جوهري هو ان الخدمة بطبيعتها يغلب عليها طابع اللا ملموسية ولا يمكن نقل انطباعاتها للعميل الا من خلال الجوانب المادية، وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بمظهر المصرف وتجهيزته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة، وبالتالي فان البنك الوطني الجزائري كغيره من المؤسسات والبنوك تتوفر لديه كافة التجهيزات والمعدات الكفيلة بتقديم افضل الخدمات حيث يمتلك البنك 100 شباك الي يساعد في عملية السحب النقدي وقبول الودائع وطلب الصكوك وعمليات التحويل إلى حساب اخر .. الخ، كما يمتلك 160 موزع الي يسمح للعميل عن طريق بطاقة الكترونية بسحب مبلغ من المال دون حاجة للجوء إلى الفرع، و6385 جهاز دفع الكتروني TPE، التي تسمح بالدفع الكترونيا عن طريق بطاقة البنكية طيلة ايام الأسبوع، و31 وكالة رقمية مخصصة تتيح للزبائن التعامل مباشرة مع المكلفين بخدمة الزبائن خلال ساعات عمل من السابعة صباحا إلى السابعة مساء من الاحد إلى الخميس.

كل التجهيزات والمعدات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري للعملاء تتناسب مع مظهره الخارجي.

الفرع الثاني: سرعة الاستجابة: يقوم البنك الوطني الجزائري بتقديم الخدمة عن بعد بسرعة وبشكل مستمر وعلى مدار الساعة للمستفيدين عن احتياجاتهم لها، عن طريق تطبيقات الكترونية متاحة عبر أجهزة أندرويد وأبل، مثل تطبيق B@NTIC وتطبيق WIMPAY BNA للدفع بدون تلامس عبر الهاتف المحمول، وكذا التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوي ومشاكل في وقت قصير من خلال انشاء خلية الاستماع والتواصل (اتصل بنا) عن طريق ملئ النموذج المقدم وكتابة الموضوع او الرسالة في فقرة لا تتعدى 250 حرفا، كما ان هناك مبادرة أخرى تتعلق بالرقمنة يسعى البنك الوطني لتفعيلها، وهي زيادة التفاعل مع العملاء من خلال شبكات الاجتماعية وروبوتات الدردشة والمساعدين الافتراضيين حيث تقوم بتقديم الدعم في الوقت الفعلي على مدار الساعة.

- كما يعتمد البنك على منصة رقمية للخدمات البنكية الالكترونية (البنك عن بعد) للبقاء على اتصال دائم بالحسابات المصرفية.

الفرع الثالث: الأمن والخصوصية: يقوم البنك الوطني الجزائري بمراعاة السرية التامة لجميع حسابات العملاء وودائعهم وامانتهم وخرائنتهم لديه ويحظر إعطاء أي بيانات عنها بطريق مباشر او غير مباشر الا بموافقة خطية من صاحب الحساب او الوديعة او

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

الأمانة او من أحد ورثته او بقرار من جهة قضائية مختصة في خصومة قضائية قائمة... كما يحظر البنك إعطاء أي من الإداريين الحاليين او السابقين معلومات او بيانات عن العملاء او حساباتهم او أي من معاملاتهم او كشفها.

كما ان لتجمع النقد الالي (هيئة جماعية تتدخل في إطار مهامها القانونية في تنظيم النظام النقدي ما بين البنوك)، دور استراتيجي في مراقبة نشاط النقد الالي البنكي، حيث يعمل على تحسين مستمر لآليات الامن والسلامة وفق المعايير الدولية، للحفاظ على الثقة فيما بين كافة فاعلي نظام النقد الالي البنكي، لاسيما المستخدم النهائي سواء كان الزبون الحامل للبطاقة او التاجر القابل لها، حيث تجهز بأدوات متنوعة منها:

- أجهزة مكافحة الغش : يسخر مجهوداته في هذا المجال لمراقبة فاعلي النظام النقدي البنكي في تفعيل النجح اليات مكافحة الغش النقدي للوقاية من اعمال الغش واحتوائها ومعالجتها.
- امن وسائل الدفع: اعتمد نظام المعيار التقني EMV، الذي تم اعداده من قبل الهيئات الدولية، والذي يحدد التفاعل بين وسائل الدفع لضمان سلامة وامن المعاملات.
- امن البطاقات: تستعمل بطاقة الدفع الصادرة تقنية "الشريحة" المتضمنة إعدادات أمنية تصعب قراءتها واستنساخها مثل مفاتيح التشفير وشهادات EMV، كما تضم مجموعة من الإعدادات كقواعد تسيير المخاطر المحددة من طرف المصدر (البنك) والخاصة بكل زبون، وكذا تطبيق بنكي مصادق عليه وكذا معلومات أخرى تتعلق بتحديد هوية الحامل لضمان أصالة البطاقة إثر المعاملة النقدية الآلية.
- أمن محطات الدفع الإلكتروني: محطات الدفع الإلكتروني (TPE) مقللة بما يجعلها لا تقبل إلا قراءة الشريحة، وتقدم تسهيلات للزبون بما يمكنه بإدخال الرمز السري بعيدا عن الأنظار وبكل أمان، لا يمكن تسويق محطة الدفع الإلكتروني إلا إذا كان مصادق عليه من طرف تجمع النقد الآلي والتطبيق المدرج في هذه المحطات هو كذلك موضوع مصادقة.
- أمن أجهزة الصرف الآلي: أجهزة الصراف الآلي مجهز لحماية المعطيات السرية للبطاقة وحاملها سواء عند إدراجها فيه من بين هذه الآليات الأمنية، يمكن ذكر التشفير، مكافحة الغش، كاميرات المراقبة ومرايا الرقابة.
- أمن مواقع التجارة الإلكترونية: خدمة الدفع على الإنترنت ببطاقة CIB مرخصة فقط على المواقع المصادق عليها من طرف تجمع النقد الآلي. إذ تفرض بعض الشروط الأمنية المتطلبة كتشفير المبادلات مع منصة الدفع الإلكتروني البنكي وإثبات هوية حامل البطاقة بطريقة 3D-Secure.

الفرع الرابع: بعد جودة الموقع الإلكتروني: ان تقييم جودة موقع البنك يعتبر مهم جدا لتحديد قدرته على المنافسة، وتلبية احتياجات العملاء الحالية والمحتملة، من اهم النقاط الإيجابية التي تم ملاحظتها اثر الاطلاع على المواقع الرسمية للبنوك الأخرى ان الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري يتميز بسهولة الاستخدام، والفهم من خلال سهولة إيجاد الخدمة الإلكترونية باستخدام خيار البحث، وسهولة الوصول للخدمة الالكترونية من الصفحة الرئيسية للموقع الخاص بالجهة المقدمة للخدمة، كما تتوفر الخدمة الالكترونية بأكثر من لغة، وسهولة الحصول على التقارير السنوية باللغة العربية وجميع البيانات المالية والتطورات في الأنشطة،

الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

بالإضافة إلى جودة التنظيم لهذا الموقع فهو يحتوي على فهرس لجميع صفحات الموقع، وروابط مساعدة في كل صفحة للانتقال إلى المكان المطلوب بشكل صحيح، ووجود شعار الجهة المقدمة للخدمة مكان واضح على كل صفحة من صفحات الموقع.

الفرع الخامس: اختبار صحة الفرضيات: نقوم من خلال هذا العنصر باختبار صحة الفرضيات السابقة:

الفرضية الرئيسية: تساهم الرقمنة في تحقيق ميزة تنافسية للبنك الوطني الجزائري، حيث تعزز قدرة البنك على توفير خدمات مصرفية عبر الانترنت من خلال ما تم عرضه في المطلب الثاني للدراسة التطبيقية، وتحسين تجربة العملاء، كما تسرع إجراءات المعاملات المصرفية، من خلال توفير خدمات مصرفية متاحة على مدار الساعة، كما تحقق كل من ابعاد الجودة (مستويات اعلى من الأمان والحماية للعملاء وسرعة الاستجابة من خلال التطبيقات والمنصات والمواقع الالكترونية...) من خلال ما تم عرضه في المطلب الثالث للمبحث الثالث في الدراسة التطبيقية والتقليل من الأخطاء البشرية، كما يطبق البنك كل من استراتيجية خفض التكاليف في بعض المنتجات واستراتيجية التمييز من خلال ما تم عرضه في المطلب الثاني للمبحث الثالث للدراسة التطبيقية.

- الفرضية 1 : نعم للرقمنة دور في تحقيق الميزة التنافسية في البنك الوطني الجزائري من خلال بعد الاستجابة وذلك بتقديم الخدمة الالكترونية عن بعد بسرعة وبشكل مستمر، تمثلت في طرح منتجات وخدمات مصرفية وتطبيقات رقمية مثل تطبيق B@ntic لخدمة الاشعارات بالرسائل النصية القصيرة وتطبيق الدفع بدون تلامس عن طريق الانترنت wimpay BNA وكذا كل من خدمة تبادل المعطيات المرقمنة....

- الفرضية 2 : للرقمنة دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الملموسية، حيث كان للبنك الوطني الجزائري السبق في اعتماد عمليات الدفع والسحب حيث قدرت محطات الدفع الالكتروني 6385 محطة لسنة 2021، موزعة عبر ولايات الوطن، مع العلم انه تم انشاء 31 وكالة رقمية، إضافة إلى توسيع نطاق العمليات إلى جانب تسديد الفواتير عبر الانترنت وإمكانية كشف الرصيد، وفتح حساب جديد كما قام البنك بتوزيع عدة أجهزة دفع الكترونية والسحب وغيرها من التسهيلات للعملاء عن بعد مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- الفرضية 3 : نعم للرقمنة دور في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري من خلال بعد الامن والخصوصية بمراعاة السرية التامة لجميع حسابات العملاء وودائعهم وامانتهم وخزائنتهم واستعمال أجهزة كشف الغش والاحتيال وتشفير البطاقات.

- الفرضية 04 : للرقمنة دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الاعتمادية وذلك من خلال إنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى، ووفاء البنك لما تم وعد الزبون به وذلك ب:

- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح، من خلال الخدمات الالكترونية مثل الصرافات الالية والشبائيك الأتوماتيكية والوكالات الرقمية... وكذا تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.



الخاتمة:

خاتمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية والمالية المتسارعة، وإمام حتمية الابتكار والتجديد، أصبح لابد من القطاع المالي والمصرفي من ضرورة تطوير البنى التحتية الخاصة بمبانيه، سواء ما تعلق بتبني امتيازات استخدامات التقنيات المالية الحديثة، واثرها الإيجابي في تحقيق ميزة تنافسية للقطاع البنكي، ما زاد من حجم هذه المعاملات خاصة في الفترات العصيبة والأزمات المختلفة، حيث استطاعت هذه البنوك من الحد من الآثار الوخيمة التي كان من المحتمل ان تضعف أداؤها المالي بسبب إجراءات الحجر، اذ مكنت الازمة من الكثير من العملاء إلى اكتشاف مزايا المعاملات الرقمية عن بعد، على غرار حجم المعاملات التي تم عرضها ممثلة في تجربة البنك الوطني الجزائري، التابع للنظام المصرفي الجزائري، حيث تم التوصل من إلى ان الرقمنة ضرورة حتمية لا مفر منها في ظل التطورات التي يشهدها العالم ككل، مما يعني توجه القطاع المصرفي نحو الرقمنة اجباريا لا اختياريا، كما ان البنوك ملزمة بمتابعة واعتماد احدث التقنيات الا وجدت نفسها خارج المنافسة في بيئة الاعمال الرقمية المعاصرة.

إضافة إلى التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

- تطور مصطلح الرقمنة عبر مراحل من بداية تبني نماذج الاتصالات والكمبيوتر، كما أدت التطورات المتلاحقة إلى تصعيد العمليات الرقمية في شتي القطاعات، وعلى رأسها القطاع المصرفي مما أدى إلى بروز العديد من اشكال التعامل الرقمي، من ادراج لأجهزة الدفع الالكتروني ونقاط البيع، والادراج التدريجي لتقنيات أكثر عصرة.
- ان ما يميز الخدمة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري انها مازالت تقليدية ولا تتناسب مع المعايير الدولية، اما عن الخدمة الالكترونية، فهي مازالت في مرحلة أولية من خلال ادخال بطاقات مصرفية، وادخال بعض تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي.
- يعتمد تقديم خدمات الصيرفة الالكترونية في اغلبية البنوك على وجود أنظمة دفع الكترونية ووسائل دفع تتلائم مع متطلبات العملاء وتتميز بالسهولة والوضوح.
- تحاول البنوك الجزائرية سواء العمومية او الخاصة ان تتماشى مع التطورات التكنولوجية التي يفرضها العالم، من خلال اتاحة العديد من الخدمات المصرفية الالكترونية، والخدمات عن بعد.
- يتميز البنك الوطني الجزائري بتقديم خدمات الكترونية مع التحين الدوري للموقع الرسمي للبنك وهي من أهم النقاط الإيجابية التي تمت ملاحظتها إثر الاطلاع على المواقع الرسمية للبنوك الأخرى، بالإضافة إلى الاهتمام بالنشاطات العلمية والمعرفية من ملتقيات، ودورات تكوينية تعكس التميز في استراتيجيات البنك.
- يتميز البنك الوطني الجزائري بامتلاك بنية تحتية جيدة، نظرا لطول مدة الانشاء، ولأنه عايش مختلف التحديات والتغيرات، التي طرأت في البلاد عامة والنظام المصرفي خاصة.
- التوجه نحو اعتماد منصات رقمية وتطبيقات الكترونية من بين أهم أوجه التحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري خاصة وأنها متاحة على هواتف أبل واندرويد.
- تبني التحول الرقمي أدى الى التحكم في التكاليف، والتميز في بعض المنتجات الرقمية.

- الاقتراحات:

بناء على الدراسة النظرية ودراسة حالة البنك الوطني الجزائري نقدم المقترحات التالية:

- نشر الوعي المصرفي لدى الشعب الجزائري وتعريفه بأهمية استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية، من خلال الوسائل الإعلامية داخل المجتمع، مما يرفع من حجم التعاملات وزيادة الثقة فيها.
- زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية مما يساعد على تطوير الخدمات المصرفية مع الاهتمام بالبحث والتطوير للمنتجات المصرفية في البنك الوطني الجزائري.
- الفرض التدريجي لعملية دفع فواتير بعض الخدمات عبر بطاقات الدفع الالكترونية لتعويد الزبون الجزائري على الثقة واعتماد الرقمنة في تعاملاته.
- تكوين وتمكين العمال من استعمال التكنولوجيا بشكل مكثف وقوي.
- العمل على تحديث الخدمات المصرفية، إضافة إلى تحديث وسائل الدفع لضمان المنافسة المصرفية.



قائمة المراجع

I-المجلات العلمية:

- 1- احمد القطان، نبيلة قرزير، و محمد زيدان. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 18(29)، الصفحات 379-380.
- 2- احمد بلالي. (2007). الميزة التنافسية ونموذج الادارة الاستراتيجية.مجلة العلوم الإنسانية (11)، الصفحات 251-254-253.
- 3- احمد طرطار. (بلا تاريخ). الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد اداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية(22)، صفحة 360.
- 4- اسماء مبارك ابراهيم بكري. (2022). دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، 13(02)، صفحة 483.
- 5- الجبوري وادي جعاز، و امجد محسن العصامي. (بلا تاريخ). تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية. 17المجلة العراقية للعلوم الإدارية(68)، الصفحات 241-242.
- 6- الحكيم, ف. ا. (2022). رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية-المتطلبات والتحديات p, 06(02). مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية. صفحة 288.
- 7- السعيد بن لخضر، وصورية شني. (2017). تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية (02)، 112.
- 8- الياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 08(01)، الصفحات 234-235.
- 9- الغيبري محمد احمد، و حسن حسن محمد ,عبد الرحمن. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04(03)، الصفحات 18-19-20.
- 10- امال وهبة، وابتسام قارة. (2022). التحول الرقمي في الجزائر بين الافاق والتحديات. مجلة البشائر الاقتصادية، 08(01)، صفحة 03.
- 11- امال يوب، و اكرام بودبزة. (2019). اثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(03)، صفحة 49.

- 12- إيمان بداوي، و خليفة يعقوبي. (بلا تاريخ). ادارة الجودة الشاملة الية لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية. مجاميع المعرفة، (02)06، صفحة 334.
- 13- اللامي، ع. ب. (2022). دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية . العراق.
- 14- بريزة بوزغيب. (2022). الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر. مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الادارية، (02)05، الصفحات ص 73-74.
- 15- بطاط نوردين. (2021). الرقمنة واسهاماتها في تحديث الادارة الرياضية. مجلة علوم الاداء الرياضي، (01)03، صفحة ص126.
- 16- بكري، ا. م. (s.d.). دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرية في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية. (02)13, p. 483.
- 17- بوخاري مليكة، و سمير بجاوي. (بلا تاريخ). متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين اداء الادارة المحلية. دراسات اقتصادية، (03)16، صفحة صفحة 459.
- 18- حكيم بن حسام. (بلا تاريخ). دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية _ دراسات اقتصادية، (01)24، 302.
- 19- حنان مزياي، و نادية مدروس . (2022). دور جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق ولاء العملاء. مجلة الابتكار والتسويق، (01)09، الصفحات 387-386.
- 20- حنيفة بن ربيع، و كرمية نسرين. (2021). مهنة المحاسبة في ظل التكنولوجيا الرقمية-الفرص والتحديات- البلوك تشين نموذجاً. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، (02)06، صفحة 184.
- 21- خولة، ا. ا. (2022). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في الادارة العمومية. مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال , (02)05، صفحة 97.
- 22- رزق ولاء مجدي، و منى ابو العطا حليم. (2021). التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالاشارة الى تجربة جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، (03)58، الصفحات 175-176.
- 23- رماش، ا. ب. (2022). تكنولوجيا الرقمنة في المكتبات الجزائرية. مجلة اوراق بحثية. (01)02, pp. 78-79.
- 24- روفيا كوال، و فؤاد بوفظيمة. (2022). مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة. مجلة افاق للبحوث والدراسات، (02)05، صفحة ص 101.

- 25- سالم الياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة ابحاث ودراسات التنمية، 08(01)، الصفحات 234-235.
- 26- سلمان، ع. ا. (2021). المكتبات الوطنية من الورق الى الرقمنة. المجلة العراقية للمعلومات، 22(01-02)، ص 16.
- 27- سمية حمدوش، وفاء سوداني، 2023 مؤثر هيرشمان هيفرنال كوسيلة لقياس المنافسة بين البنوك العاملة في القطاع البنكي الجزائري للمدة 2016-2020، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، P 06(01) ص 77.
- 28- سهيلة غماري، نادية فاطمة الزهراء مالكي ، و قريش بن علال. (2021). تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام ادارة الجودة الشاملة. مجلة البشار الاقتصادية، 07(03)، الصفحات 47-، 479.
- 29- شوكت بجاي، و عفيفة اللامي. (2022). دور الرقمنة في استدامة الموارد الاقتصادية. مجلة الادارة والاقتصاد (135)، صفحة 164.
- 30- ضيف احمد، نعيمة زعرور، و سهام كردودي . (2017). التكلفة المستهدفة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية(01)، 403-404-405.
- 31- طويلب، ن. ا. (2022). مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي-تقنية البلوكتش نموذجاً .مجلة الميادين الاقتصادية. 27-28، 05(01) ،
- 32- عباسي يزيد، و سليمة حفيظي. (بلا تاريخ). الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية. المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، 05(02)، صفحة 175.
- 33- عتيقة حرايرية. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات(06)، صفحة 99.
- 34- عمار درويش. (بلا تاريخ). مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 06(01)، الصفحات 26-27-28-29.
- 35- عيسي نبوية، و نصيرة اوبختي . (2017). المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية. مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، صفحة 231.
- 36- فتيحة بلحاج، و حسان بوعبدالله. (2022). دراسة قياسية للتاثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على النمو الاقتصادي للجزائر. مجلة المدبر، 09(01)، صفحة 39.
- 37- فؤاد، ك. ر. (2022). مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة. مجلة افاق للبحوث والدراسات-97، 05(02) ،

- 38-قريبي نورالدين. (بلا تاريخ). دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد-19 وتحقيق الانعاش الاقتصادي المنشود. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17(01)، صفحة 474.
- 39-لويزة حساني، و رقية حساني. (2016). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على اساس الموارد. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 01(02)، 54.
- 40-مراد مداح، و الياس العيداني . (2019). دور ادارة الجودة الاشملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 05(01)، صفحة 171.
- 41-ميلود بن حاج. (2022). توظيف الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة في حفظ وتحقيق المخطوطات. 03(04)، صفحة 77.
- 42-نجا وسيلة بلغامي، و عبد الوهاب بولريال . (2022). اثر استخدام الرقمنة على المكتبات لمستخدميها ومستفيديها. مجلة التكامل الاقتصادي، 10(03)، صفحة 376.
- 43- وسيلة سعود، و محمد بن احمد اسماء. (2020). واقع توجه عينة من البنوك نحو الرقمنة. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04(02)، الصفحات 74-82.
- 44- هاجرة ديدوش، و عبد الغني حريري. (2022). واقع الخدمات المصرفية الالكترونية بالبنوك الجزائرية. مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، 04(01)، صفحة 34.
- 45-يحيوي الهام. (بلا تاريخ). دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، 03(01)، صفحة 66.
- 46-يحيوي، م. ب. (2022). متطلبات تطبيق الرقمنة و دورها في تحسين أداء الإدارة المحلية. 16(03), pp. 457-471.
- 47-يوب امال، بوديزة اكرام. (2019). اثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(03)، صفحة 49.
- 48-Benaboud, c., & Ouanis, A. (2022). Achieving competative advantage through porter generic competitive strategies. studies in economiecs and management, 05(02), pp. 778-779.

II. الكتب :

- 49- حفيان عبد الوهاب. (2015). دور ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: دار الايام.
- 50-رممة طول، وباديس مجاني. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (الإصدار 01). قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق.

51-شيراز حاييف سي حاييف. (2018). اعادة هندسة العمليات الادارية (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار أسامة.

III-المواقع الالكترونية :

52- بنك الخليج الجزائري، 2021 تاريخ الاطلاع 03-05-2023 عن الموقع <https://www.agb.dz>

53-البنك الوطني الخارجي، 2021 تاريخ الاطلاع 01-06-2023 عن الموقع <https://www.agb.dz>

54-البنك الوطني الجزائري، 2021 تاريخ الاطلاع 28-05-2023 عن الموقع <https://www.bna.dz>

55-بنك السلام الجزائر، 2021 تاريخ الاطلاع 02-05-2023 عن الموقع

<https://www.alsalamalgeria.com>

56-بنك القرض الشعبي الجزائري، 2021 تاريخ الاطلاع 02-05-2023 عن الموقع

<https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar>

57-البنك المركزي الجزائري، 2021، تاريخ الاطلاع 03-05-2023 عن الموقع

<https://www.bankalgeria.dz/ar>

58-شركة SATIM ، 2019، تاريخ الاطلاع 02-05-2023 عن الموقع

<https://www.satim.dz/ar/la-satim>

59-تجمع النقد الالي، 2019، تاريخ الاطلاع 02-05-2023 عن الموقع

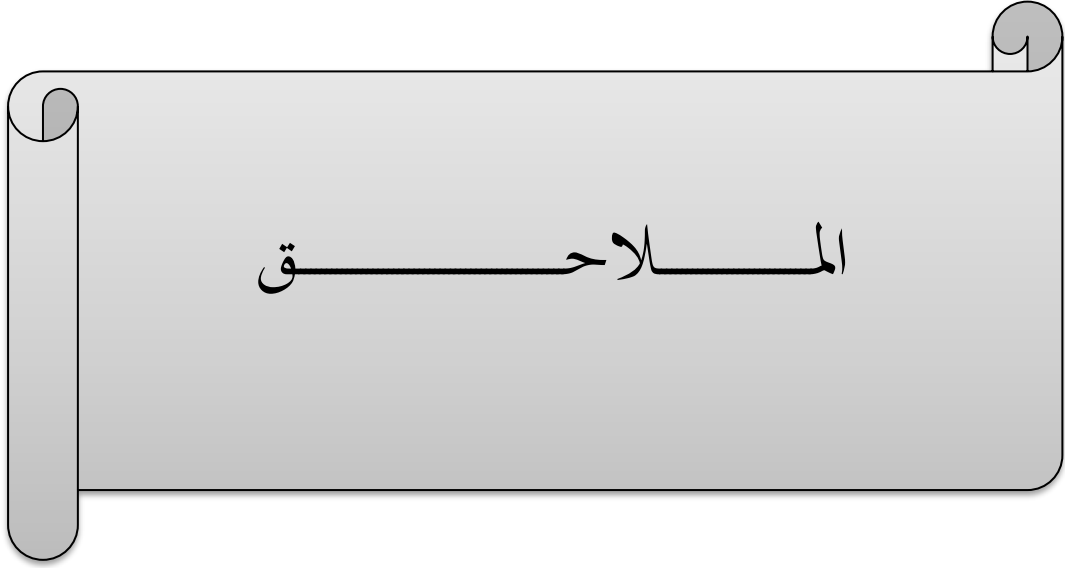
<https://giemonetique.dz/ar/activite-retrait-sur-atm>

60-سلطة الضبط للبريد والاتصالات الالكترونية 2022، تاريخ الاطلاع 02-05-2023 عن الموقع

<https://www.arpce.dz/ar>

61- وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، 2022، تاريخ الاطلاع 02-05-2023 عن الموقع

<https://www.arpce.dz/ar>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 28 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير البنك الوطني
الجزائري، وكالة بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 825 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب :

1 - قسيمي مني

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور الرقمنة في تحقيق الميزة التنافسية "

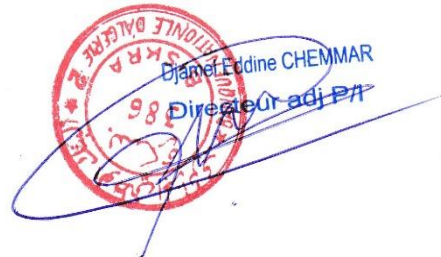
تحت إشراف: د/ شين فيروز

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

انا الممضي أدناه: فسيحيي السيد

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208856562 الصادرة بتاريخ: 2023.02.12

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: حول الرقمنة في تحقير الميزة التنافسية

..... - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023.06.05

إمضاء المعني بالأمر

