



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: مالية وبنوك

بغنوان :

## الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية

دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) وكالة تقرت في الفترة 2015-2016

من إعداد الطالبة: مقدم مباركة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 21 / 05 / 2016

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ (ة) / بوزيد السائح ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة... رئيسا.

الاستاذة(ة) / بوخلالة سهام ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة... مشرفا.

الأستاذة(ة) / عبد اللطيف اولاد حيمودة ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة.. ممتحنا.

السنة الجامعية: 2015/2016



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: مالية وبنوك

بعنوان :

## الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية

دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) وكالة تقرت في الفترة 2015-2016

من إعداد الطالبة: مقدم مباركة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 21 / 05 / 2016

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ (ة) / بوزيد السائح ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة... رئيسا.

الاستاذة(ة) / بوخلالة سهام ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة... مشرفا.

الأستاذة(ة) / عبد اللطيف اولاد حيمودة ..... جامعة قاصدي مرباح ورقلة.. ممتحنا.

السنة الجامعية: 2015/2016

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ... لا تطيب  
اللحظات الا بذكرك ، ولا تطيب الآخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك  
الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة ونصح الأمة إلى بنى الرحمة ونور  
العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من وكله الله الصيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار من  
كل من احمل اسمه بكل افتخار والدي العزيز رحمة الله عليه واسكنه فسيح  
جناته .

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والعنان والحياة وسر الوجود من  
كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى العبايب أمي  
العزيزة .

إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي إلى أخواتي وجودهم الختسب قوة و  
محبة إخوتي ، وفاء ، دنيا ، رجاء ، فاطمة الزهراء ، إلى أزواج إخوتي سامي  
، عاطفة إلى كتاكيت صغار ملاك ، إيمان ، يحيى ، مرام دون أن أنسى  
جدتي العزيزة أطل الله عمرها .

إلى أخي ورفيقي دريبي أخي العزيز "عمار" .

إلى أصدقائي العطرة ، حفيظة ، زهيرة ، سميرة ، أسماء ، سهلية ، خوله ، أسماء ،  
ربيعة ، وهيبة ، إيمان ، سهام ، لينا ، منال ، شمرة ، فتحية ، مروة ، عفاف ، سميرة ،  
أميرة ، نسيمه ، أسيا جميلة ، هندة ، مديحه ، حبيبة ، وحدة ، نجله ، وإلى دفعة مالية  
وبنوك .

مباركة



# كلمة شكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: " دَعَوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ ۖ وَأٰخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ " .

الآية 10 من سورة يونس

أولاً الشكر لله عز وجل الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

الحمد لله والشكر لله على النعم التي لا يحصيها الفكر ولا يعددها اللسان ولا يدونها القلم، فالحمد لله الذي وفقنا بقدرته ورحمته لإتمام هذا العمل المتواضع راجيين من جل وعلا أن يجعله في ميزان حسناتنا وأن يكون منبع نور لتساؤلاتنا خيرنا.

نتوجه بالشكر الجزيل والاعتراف الصادق إلى الأستاذة المشرفة على كل ما قدمته لنا من عطاء وتوجيه ونصح ولم تبخل علينا بالمعلومة ولا بالفكرة ولا حتى بالكلمة الطيبة لإعداد هذا العمل ونرجو من الله أن يوفقنا لما تحبه وترضاه، الأستاذة "بوخلالة سهام" .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى المؤسسة المستقبلية للتربص سيد المدير، زهير، خالد، لحضر، ياسين، محمد معطالله، سميرة، خديجة إلى من كل من ساهم في هذا العمل سواء من القريب أو البعيد .

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة معرفة أهمية الاستراتيجيات التنافسية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، والتي تعتبر عملية لتحقيق الأهداف وتطوير المهام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري حيث تم التطرق إلى مفهوم الاستراتيجيات التنافسية وأنواعها وأهميتها للمؤسسة، أما في الجانب العملي فقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة لمعرفة مدى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في الجزائر باستخدام عينة تمثلت في بنك التنمية المحلية - تقرت -، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- بنك التنمية المحلية تقرت يطبق إستراتيجية التمييز لجذب الزبائن .
  - يحقق بنك التنمية المحلية أهدافه على المدى البعيد .
- الكلمات المفتاحية : استراتيجيات التنافسية ، مؤسسات المصرفية ، منافسة .

## Résumé

Cette étude est basée sur une des questions les plus importantes concernant les institutions bancaires qui sont les stratégies concurrentielles, qui est le processus pour atteindre les objectifs et de développer une des tâches de processus, l'étude visait à connaître l'importance des stratégies concurrentielles dans les institutions bancaires algériennes pour l'étude en utilisant l'approche descriptive analytique dans la partie théorique qui a abordé le concept de Alastratia types concurrentiels et de l'importance de l'institution.

Le côté pratique de l'étude reposait sur le cas pour voir comment l'application de stratégies concurrentielles dans l'étude Algérie et la banque échantillon de développement local - Touggourt - L'étude, résume un ensemble de résultats, y compris:

- Banque de développement local Touggourt appliqué la discrimination stratégique pour attirer les clients.
- Banque de développement local pour atteindre ses objectifs à long terme.

**Mots clés:** stratégies concurrentielles, les institutions bancaires, la concurren

## قائمة المحتويات

| رقم الصفحة   | قائمة المحتويات                             |
|--|---|
| II   | الإهداء                                     |
| III  | الشكر                                       |
| IV   | الملخص                                      |
| V  | قائمة المحتويات                             |
| VI   | قائمة الجداول                               |
| VI   | قائمة الأشكال البيانية                      |
| VI   | قائمة الملاحق                               |
| ب  | المقدمة                                     |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>               |   |
| 03   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية              |
| 19   | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية           |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بنك التنمية المحلية BDL</b> |   |
| 24   | المبحث الأول: عرض العينة والأدوات المستخدمة |
| 27   | المبحث الثاني: نتائج المناقشة               |
| 34   | الخاتمة                                     |
| 37   | قائمة المراجع                               |
| 39   | الملاحق                                     |
| 52   | الفهرس                                      |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                              | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 07     | تحليل بوتر لقوى المنافسة                 | 01-01     |
| 26     | هيكل التنظيمي للبنك التنمية المحلية BDL  | 01-02     |
| 31     | نسبة تغير المشتركين خلال ( 2012 - 2016 ) | 02-02     |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق             | رقم الملحق |
|--------|--------------------------|------------|
| 49-40  | وثيقة الاشتراك EDI       | 01-02      |
| 50     | وثيقة تدل على موقع e-BDL | 02-02      |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                            | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 04     | أدوات منافسة بين البنوك                 | 01-01      |
| 16     | أنواع الاستراتيجيات التنافسية           | 02-01      |
| 30     | إحصائيات للمشاركين خلال ( 2012 - 2016 ) | 01-02      |



المقدمة

## أ.توطئة

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة شهدت تغيرات وتطورات كثيرة ، فبالإضافة إلى التغيرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تسعى فيها المؤسسة المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى تحقيق أهداف تمكنها من التفوق على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة العمل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، وتواجه المؤسسات المصرفية الجزائرية في الوقت الراهن تحديات بيئية حديثة ، نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم ومسار الدولة الجزائرية نحو تطبيق مبادئ المنظمة العالمية للتجارة ، مما يخلق مناخا واتجاها جديدا في الأسواق يطلق عليه "عمولة المنافسة" والذي يعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في السوق تنافسية واحدة .

وفي ظل هذا الاتجاه التنافسي الجديد ، بات من الضروري قيام المؤسسات المصرفية بالبحث عن أساليب تحد من قصور أنظمتها وتقنياتها المطبقة ، سعيا نحو إيجاد سبيل تعزز بها قدراتها التنافسية وعلى أساس ذلك يمكن تصنيف عدة أنواع من المؤسسات المصرفية ، فنجد تلك التي تصنع التغيير في مواجهة السوق التنافسية ، وأخرى تفكر في وسائل مبتكرة لصنع التغيير ، وأخرى تلاحظ وتراقب حدوث تغيرات في السوق بغرض إعادة تقييم موقفها الداخلي .

لذلك وجب على المؤسسات المصرفية الجزائرية ألا تبقى حبيسة الموقف تتعجب مما يحدث من تغيرات ، محاولة بذلك وضع استراتيجيات تهدف في المقام الأول إلى البحث عن مصادر تحقيق مزايا تنافسية لها ، بغرض رفع قدرتها التنافسية في السوق المحلية والعالمية ، سواء تلك الإستراتيجيات المتعلقة بتميز المنتج ، أو تلك التي تنتج بتكلفة اقل من منافسيها مراعية عنصر الجودة ، أو إستراتيجية التركيز على منتج معين . وهذا ما سنطرحه في سؤال بحثنا الرئيس كالتالي :

ما مدى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية ؟

ب. أسئلة فرعية:

- ✓ ما هو واقع المنافسة على مستوى القطاع المصرفي الجزائري ؟
- ✓ كيف يمكن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟
- ✓ ماهي الاستراتيجيات التنافسية المطبقة لدى بنك التنمية المحلية BDL؟

لمعالجة الإشكالية التي طرحناها اعتمدنا على الفرضيات التالية:

ت. الفرضيات:

- يتميز القطاع المصرفي الجزائري بضعف المنافسة.
- إن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في الجزائر تختلف في المؤسسات المصرفية .

- باعتبار بنك BDL بنك عمومي، فهو لا يهتم بتطبيق استراتيجية تنافسية معينة.
- ث.أسباب اختيار الموضوع :

\*الأسباب الموضوعية :

✓ نوع التخصص العلمي الذي سلكناه، فهذا الموضوع له صلة بتخصصنا.

\*الأسباب الذاتية:

✓ الرغبة الشخصية في الإلمام بموضوع التنافسية في المؤسسات المصرفية.

ج. أهمية الدراسة:

- تعتبر الإستراتيجيات التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات المصرفية لتحقيق أهدافها .
- تلعب الإستراتيجيات التنافسية دور مهم في نجاح او فشل المؤسسات

ح. أهداف الدراسة:

✓ إظهار الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات المصرفية.

✓ مدى تطبيق لاستراتيجيات التنافسية في المصارف الجزائرية.

خ. حدود الدراسة :

الحدود المكانية والزمنية:قمنا دراسة ميدانية على مستوى البنك التمنية محلية وكالة -تقرت- وتطبيق الموضوع على الأرض الواقع خلال فترة 2016/04/24-2016/03/24

د. منهج الدراسة :

- قامت الدراسة على المنهج التحليلي وصفي في الجانب النظري بحيث اقتصرنا هذه الدراسة على كل من مفهوم الإستراتيجية التنافسية وأهميتها وأنواعها بإضافة إلى منافسة وتنافسية .

أما في الدراسة الميدانية فهي دراسة حالة لإسقاط ما تم تطرق له في الجانب النظري .

ذ. صعوبات الدراسة :

- قلة دراسات السابقة متعلقة بالموضوع .

- صعوبة استقبال من طرف المؤسسة المستقبلة .

## ر. هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ، حيث قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين الأول الأدبيات النظرية والمبحث الثاني دراسات سابقة ومقارنة مع الدراسة الحالية، وأما الفصل الثاني تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول منهجية الدراسة حيث تطرقنا إلى تقديم عام البنك التنمية المحلية تقرت وكذلك بالإضافة إلى الطريقة الأدوات ، في المبحث الثاني تتناول النتائج والمناقشة حيث قمنا بتعرف على الاستراتيجية التنافسية للبنك التنمية المحلية .

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

## تمهيد :

تعتبر الإستراتيجيات التنافسية من متطلبات وضروريات التي تتحتم على المؤسسات المصرفية تطبيقها ، وعلى هذه المؤسسات التي تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها وعلى أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها لا بد أن تطبق هذه الإستراتيجيات التنافسية التي تجعلها تتكسب الميزة التنافسية وفرض نفسها في السوق وزيادة حصتها ، لذا فهي تمثل العنصر الذي يقدم فرصة جوهرية لما تهدف إليها المؤسسة.وعليه في هذا الفصل سنتطرق إلى :

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية

المطلب الأول: منافسة المصرفية

المطلب الثاني : تنافسية المصرفية

المطلب الثالث : الإستراتيجيات التنافسية المصرفية

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

المطلب الثالث : الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي

تعد الإستراتيجيات التنافسية موضوع هام بالنسبة إلى المؤسسات المصرفية ، حيث تهدف هذه الإستراتيجيات المطبقة من طرف البنوك على خلق منافسة جو تنافسي بين هذه المؤسسات والتي تكمن في الميزات التنافسية ، في هذا سنتطرق إلى الأبعاد النظرية الإستراتيجيات التنافسية .

## المطلب الأول : المنافسة المصرفية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم المنافسة وأدواتها في المؤسسات المصرفية

## الفرع الأول : مفهوم المنافسة المصرفية وأدواتها

في مجال الصناعة البنكية ، أدخلت التطورات التي حدثت في السنوات السبعينات 70 من القرن 20 مفهوم المنافسة. هذا المفهوم نشأ من نتيجة تنوع المنتجات البنكية ومن جهة أخرى مع التحولات للمحيط المالي ، بصفة عامة ، والبنكي بصفة خاصة كما ان الصناعة البنكية لايمكن اعتبارها صناعة بشكل كامل .

## أولا : مفهوم لغة :

يعرف القاموس الاقتصادي المنافسة على أساس أنها "المسابقة والمباراة" تنافس القوم في الأمر ، بالغوا فيه وزايدوا كان كل واحد منهم يريد أن يظهر قوة نفسه ونافس في الشيء أي "بالغ فيه وغالى وزايد"<sup>1</sup>.

إذا تعتبر المنافسة عن الصراع الذي يتنازع فيه المنافسون لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى غاية محددة وقد ورد المنافسة في القرآن الكريم يقول الله تعالى : ﴿ حِتَامُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴾<sup>2</sup>.

## ثانيا : مفهوم اصطلاحا :

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين، أو السباق للوصول إلى هدف ما .

وفي الواقع ، ليس هناك تعريفات كثيرة واضحة ومباشرة للمنافسة ، إلا انه يمكن تلخيص بعض الآراء المسجلة حول هذا المصطلح فيما يلي :

- ✓ حيث يعرف ادم سميث المنافسة على أنها " عملية ديناميكية أو سلوك تملية المزاحمة الاقتصادية ، والتنافس على احتراق السوق والسيطرة عليه في أي مجال اقتصادي<sup>3</sup> .
- ✓ كما عرفت كذلك على أنها تعدد المسوقين لنفس المنتج ، وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار ، الجودة ، والمواصفات ... الخ<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد صالح وآخرون - مقدمة في إدارة الأعمال والمال ، الدار الجامعية الاسكندرية 1999 ص 28

<sup>2</sup> - سورة المطففين .

<sup>3</sup> رابع عرابية ، التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية والعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009-2010 ، ص 125-126 .

<sup>4</sup> فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسة الشهاب الجامعية للنشر الإسكندرية ، 1999 ، ص 20 .



✓ كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية ، الحركية والتنمية في أي قطاع ، وهذا من خلال الأسعار والتطوير والرفع من الجودة المنتجات ... الخ .

ثالثا: أدوات (وسائل) المنافسة:

إن الهدف الأساسي الذي تتنافس من اجله البنوك التجارية فيما ، هو جذب وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء ، سواء كان هؤلاء العملاء من أصحاب الودائع ( المدخرين أو المودعين ) من اجل الوصول إلى هذا الهدف ، تستعمل البنوك مجموعة من الأدوات والوسائل التي يتم من خلالها التنافس ، ويوضح الجدول الموالي مجموعة هذه الوسائل:

الجدول رقم 01-01 : أدوات المنافسة بين البنوك

| العناصر النوعية:   | العناصر الكمية  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>_ ظروف الحماية</li> <li>_ ملائمة و وتكيف الخدمات مع متطلبات العملاء</li> <li>_ الاختصاص ، البحث والابتكار</li> <li>_ دقة المعلومات و الاستشارات المقدمة</li> <li>_ الدعم في الأوقات العصبية</li> <li>_ ظروف الاستقبال</li> <li>_ السمعة ومدى ميل الجمهور</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- السعر: الفوائد على القروض أو الودائع ، أو الهوامش _ العمولات _ تكاليف تأجير الخزانة الحديدية</li> <li>- أخرى: مرونة شروط التمويل _ متانة البنك _ سرعة الصفقات ومدى ملاءمتها _ تكاليف الصفقات (العمليات) _ ظروف سحب الودائع _ أصناف المنتجات _ قنوات التوزيع _ ميزانية الإعلان</li> </ul> |

من خلال الشكل الواضح أعلاه ، نلاحظ وجود العدد من العناصر التي تمثل أدوات تتنافس عن طريقها البنوك ، من اجل إلى هدفها الرئيسي وهو كسب العملاء والاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق ، ويمكن أن نُحصر تلك العناصر في أربعة عناصر مهمة وهي <sup>1</sup> :

\_ رأس المال .

\_ السعر .

\_ نوعية الخدمات المقدمة واستعمال التكنولوجيا

\_ تسويق الخدمات .

\_ حسن المعاملة .

<sup>1</sup>بوخلالة سهام ، المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990 ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2005-2006 ص72.

## 1. رأس المال :

سبق وان ذكرنا بان رأس المال بالنسبة للبنك هو مؤشر لمدى المتانة المالية للبنك، وذرع وافي للمودعين من المخاطر سوء الإدارة والتوظيف، فكلما كان رأس المال البنك كبيرا كلما زادت ثقة الجمهور و العملاء في هذا البنك، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه.

لذلك، نجد بان البنوك ( وخاصة الكبيرة منها) تتنافس على زيادة نسب رؤوس أموالها من اجل كسب ثقة العملاء ، وهذا بعين الاعتبار الحد الأدنى الذي تحدده لجنة بازل لنسب رأس المال ، وتفرض بنود هذه لجنة أن تكون نسبة رأس المال البنك إلى مجموعة أصوله الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية 8% كحد ادني.

## 2. السعر:

يعد السعر إحدى أهم أدوات المنافسة ، والسعر هو القيمة النقدية لمنتج معين أو خدمة أو خدمة معينة . وفي الحال البنك، تظهر المنافسة عن طريق السعر في:

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

— أسعار الفائدة على القروض : ويكون التنافس هنا بتخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من اجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض<sup>1</sup> .

— العمولات المفروضة على الخدمات الأخرى ، فبخلاف منح القروض وتجميع الودائع ، تقوم البنوك بتقديم خدمات أخرى ثانوية — كما اشرنا إليها سابقا— وتمكن المنافسة السعرية بالنسبة لهذه الخدمات في السعي إلى تخفيض العمولات المفروضة عليها ، بحيث تتنافس البنوك على وضع اقل العمولات على الخدمات المقدمة من اجل جذب العملاء.

## 3. نوعية الخدمات واستعمال التكنولوجيا:

بالنسبة للنشاط البنكين تكمن جودة الخدمة البنكية في مدى سرعة أداؤها والتسهيلات المقدمة للعميل ، والاهم من ذلك مدى تدخل التكنولوجيا في أداء هذه الخدمة، لذلك نجد أن البنوك تتنافس بشدة على توفير هاته العناصر الثلاث لعملائها الحاليين والمرقيين .

## 4. تسويق الخدمات :

يعتبر تسويق الخدمة البنكية وإيصالها للعملاء بأسهل السبل وأحسنها ، أداة أخرى تتنافس حولها البنوك التجارية ، بحيث يساهم التسويق الفعال — بشكل كبير— في جذب انتباه العملاء و إثارة ميولهم و رغباتهم.مثل ( الملصقات الاشهارية) ولإعلام (الجرائد،الومضات الاشهارية في الإذاعة والتلفزة....).

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الاسكندرية الدار النشر ، مصر 2004/2003، ص40

5. حسن المعاملة:

تلعب الناحية النفسية (السيكولوجية) دورا كبيرا في جذب العملاء، وحملهم على الإقبال للتعامل مع بنك معين، ويتوقف ذلك على مدى قدرة العاملين على حسن معاملة هؤلاء العملاء، وحسن استقبالهم والتشاور معهم بحيث يمنح ذلك العملاء الإحساس بالراحة والثقة والأمان.

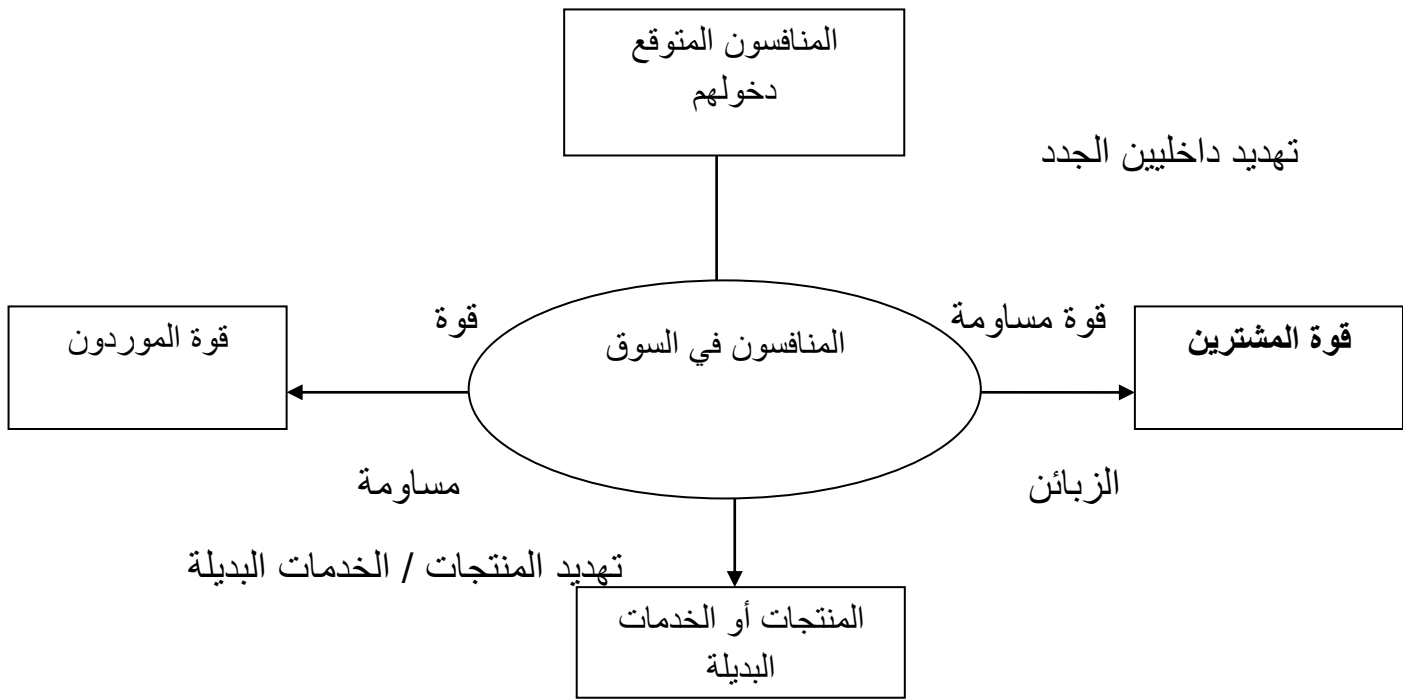
وذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من اجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك<sup>1</sup>.

الفرع الثاني : تحليل بورتر لقوى المنافسة المصرفية

من خلال البحوث والدراسات التي قام بيها بوتر porter ، اتضح أن هناك خمس قوى تضغط على نشاطات البنك

، يمكن أن يتمثل في الشكل التالي<sup>2</sup> :

الشكل رقم 02 القوى الخمس التنافسية لبوتر porter



المصدر : Dupuy y et autres ,les systèmes de gestion ;librairieuibert ;paris ;p52:

<sup>1</sup> بوخلالة سهام ،مرجع سابق، ص 72- 74

<sup>2</sup> رابح عرابية ،مرجع سابق،ص 138.

يتضح من الشكل أن المنافس لا يتمثل فقط في المؤسسات / البنوك التي تتعامل في نفس القطاع السوقي ، وتنتج نفس المنتجات ، وتحاول كسب أكبر عدد من الزبائن الهامين ، حيث يرى احد مكاتب الاستشارات المختصة في الإبداع التكنولوجي Technofi إن : المنافس لا يعني دوما المؤسسة أو المنتج المنافس ، لكن المنافس هو كل من يساوم المؤسسة ويحاول ان يحصل على جزء من أرباحها<sup>1</sup>.

### 1- تهديد الداخلين الجدد :

تفسر شروط اختراق قطاع معين من طرف منافسين محتملين بواسطة الحواجز عند الدخول ، ويمكن أن يشكل الحاجز عائقا في سبيل تكوين كيان جديد في القطاع ، كما يقلص من عدد المنافسين في نفس السوق . بالنسبة للقطاع البنكي فالحواجز متعددة ، وتمثل فيما يلي :

#### أ- الحواجز التشريعية:

إن ممارسة النشاط البنكي مرهون بالحصول على اعتماد ممنوح من السلطة المعنية . وهذا الاعتماد ليس من السهل الحصول عليه ، حيث أن هذه السلطة تتخذ الحيطة والحذر من الجانب هذا المتعامل الجديد من اجل ضمان عدم الوقوع في مخاطر عويصة.

#### ب- اقتصاديات الحجم :

تقضي الاقتصاديات السليمة أن تكون كل زيادة في التكاليف اقل سرعة من الإنتاج . وهي تشكل حاجزا عند دخول ، لان كل مؤسسة جديدة يجب أن تحقق كمية تربط بتكاليف منخفضة جدا .

يتعلق النشاط البنكي خاصة باقتصاديات السلسلة ناي وجود منتجات مترابطة ، مثل استعمال نفس المعلومات الخاصة بيزون لبيعه عدة منتجات وكذا تنوع اغلب مصادر الاستغلال البنكية ، وكل هذه العوامل تعمل على تحويل التكاليف المتغيرة ثابتة مع تشجيع توسيع سلسلة المنتجات .

#### ج- الحواجز التكنولوجية :

تتمثل الحواجز الإستراتيجية خاصة في ردود أفعال المنافسين تجاه دخول مؤسسة أخرى للقطاع فالميدان البنكي يعطي عدة أمثلة من الحواجز الإستراتيجية مثل : شبكة وكالات أكثر من اللازم ، مصاريف ترويجيه معتبرة ، التوسيع في الآليات البنكية ، ... وفي كل الحالات فان دخول المنافسين يعتبر صعبا ومكلفا .

<sup>1</sup> راجع عرابة، مرجع سابق، ص 139.

## 2- القوة التفاوضية للموردين:

بالنسبة للنشاط البنكي على الخصوص، يعتبر المورد زبونا أيضا، وتعتبر قوته التفاوضية ضعيفة إذا ما قورنت بالمؤسسات الإنتاجية الأخرى، وذلك بالنظر لطبيعة العمل البنكي. فالإنتاج البنكي حاجته للتكنولوجيا كبيرة، حيث أن الضغوطات التي يمكن أن تمارس من طرف بعض الممولين للتجهيزات والخدمات المختلفة من الناحية الجودة، السعر أو الأجل لها نتائج مهمة على تنافسية البنك.

## 3- تهديد المنتجات البديلة:

يمكن تحليل هذا التهديد من خلال الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الوساطة المالية و الاحتكار التشريعي الذي تتمتع به هيئات القرض من ناحية العمليات البنكية. فالمنتجات البديلة تأتي أساسا من المالية المباشرة بالنسبة للقروض. فبالدائل هي عبارة عن منتجات تحل محل المنتجات القائمة، وتعمل على إشباع حاجات لم تكن مشبعة، أو أنها كانت مشبعة بطريقة سيئة<sup>1</sup>.

## 4- المنافسة في القطاع البنكي:

يمكن تلخيص المنافسة بين البنوك القائمة في العناصر الأساسية التالية:

أ. بالنسبة لمهنة معينة، فإن المنافسة مركزة جدا خاصة خاصة من الجانب البنوك الأجنبية ز مع انه إذا أخذنا القطاع في مجمله، نجد أن هناك حواجز حركية تحد وتقلص في المهنة مثل: الحماية الكبيرة التي تتمتع بها البنوك القريبة **Banques de proximité** من ناحية تواجد شبكات وكالاتها، كما أن تطوير النشاط البنكي يقتضي استثمارات مكلفة من جانب الأفراد والتجهيزات لتشغيل مكان في السوق.

ب. لا يتعلق موضوع المنتجات البنكية بالتمايز بشكل كبير، حيث أن البنوك يفترض أن توجه نحو استراتيجيات السيطرة بالتكاليف من خلال الضغط بالأسعار، أو نحو استراتيجيات التخصص.

ج. تقترب أسواق المنتجات البنكية مع التشبع، حيث انه من الواضح ان دمج طلب ينمو بطريقة ضعيفة، وتكاليفه الثابتة عالية، ومنتجاته تمايزها ضعيف يقوي من حدة المنافسة في القطاع.

## الفرع الثالث: أهمية المنافسة المصرفية

تتمثل أهمية المنافسة المصرفية فيما يلي:

➤ انخفاض أسعار الخدمات البنكية المقدمة للعملاء؛

<sup>1</sup> جوبر محمد، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص ادارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- تحسين جودة الخدمات البنكية، وزيادة كفاءة تقديمها ؛
- زيادة كفاءة القطاع البنكي ؛
- توفير خيارات عديدة للخدمات المالية المقدمة ؛
- ابتكار واستحداث خدمات مصرفية جديدة ؛
- توجه البنوك إلى منح القروض للمشروعات الأكثر إنتاجية وربحية، وهذا ما يساعد على تسيير عمليات الإقراض ضمن المعايير الاقتصادية السليمة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني : التنافسية المصرفية

يعد القطاع المصرفي رافدا أساسيا لتمويل معظم العمليات الإنتاجية ، والنشاطات التجارية في اقتصاديات الدول ، فكفاءة النظام المالي وفعاليتته تؤدي دورا مهما في التنمية الاقتصادية ، لأثرها المباشر على تكاليف التمويل المستخدمة لتمويل الفرص الاستثمارية المتاحة ، والتركيبية السوق والتنافسية في النظام المالي تعد من أهم قضايا السياسة الاقتصادية ، وذلك لدرجة المنافسة من أثر على الكفاءة إنتاج الخدمات المالية والمصرفية ، وبالتالي كفاءة النظام البنكي واستقراره المالي ، الذي ينعكس بدوره على نوعية التمويل المتاحة وكلفته ، وأثر ذلك الايجابي على القطاعات الاقتصادية الوطني .

### الفرع الأول : مفهوم التنافسية المصرفية .

هناك عدة تعريفات للتنافسية بشكل عام، والتنافسية المصرفية بشكل خاص، نذكر منها ما يلي:

#### التعريف الأول :

يشير مفهوم التنافسية المصرفية إلى كيفية التي تستطيع المؤسسة المالية أو البنك أن يميز بها نفسه عن أقرانه ومنافسه ويتفوق عليهم ، حيث أن تحقيق القدرة التنافسية هو محصلة لعوامل حقيقية عديدة تنعكس في تخفيض الكلفة وتحسين الجودة ، وتعرف التنافسية المصرفية بـ: " أنها الدرجة التي يمكن بها لبنك إنتاج الخدمات (في ظل شروط السوق) تلبي متطلبات المنافسة الأجنبية، وتقوم ( في الوقت ذاته ) بالمحافظة على توسيع الدخل الحقيقي المحلي"<sup>2</sup>.

#### التعريف الثاني:

يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية والإنتاجية الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتم بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوحلاله سهام ،(مرجع سابق) ص 55

<sup>2</sup> قاسمي آسيا ، اثر العولمة مالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص اقتصاديات مالية والبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقره بومرداس ، ص 285 .

<sup>3</sup> سهال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص التسيير للاستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد حيدر سمسكرة- 2012 / 2013 ص 42 .

### التعريف الثالث:

تعرف التنافسية على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية ، نمو، استقرار تتوسع ، الابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف ، إدارة الجودة الشاملة ، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف ، تخفيض الأسعار لإرضاء العملاء والبحث عن العملاء جدد ، الاتصالات التسويقية...الخ.<sup>1</sup>

مما سبق نستخلص:

- التنافسية المصرفية هي الاجراءات والجهود البنكية التي تتخذها البنوك لتمييزها بنفسها و لمواجهة منافسيها في الأسواق وزيادة حصتها السوقية

### الفرع الثاني : مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

تتضمن مؤشرات التنافسية المؤسسة كل من الربحية ،تكلفة الصنع ،الإنتاجية والحصة من السوق:

1- **الربحية** : تمثل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية المؤسسة ،وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها ،أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق ،غير انه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في السوق يتجه نحو التراجع وبذلك فان تنافسيها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته الحالية .وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ،فان القيمة الحالية لإرباحها تتعلق بالقيمة تكلفة استبدال أموالها مؤشر توبين(TOBIN TM Sq) فإذا كانت هذه النسبة اصغر من الواحد فان المؤسسة لا تعتبر تنافسية .وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل الإنتاج وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير والبراءة التي تتحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن تم النفاذ إلى الأسواق والحفاظة عليها.

2- **تكلفة الصنع**: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ،ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا ،أو السببين معا، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، إما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشمال عبد الرحمان ،. هشام حريز ،التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الناشر مكتبة الوفاء القانونية السكندرية ، طبعه الأولى 2014 ص 135-136 .

<sup>2</sup> دويس محمد الطيب ،براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير( غير منشورة) ، فرع دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة ، 2004/2005 ص 10 .



3- الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما انه إذا الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو إعداد من التلفزيونات فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لاستوضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

4- الحصنة من السوق: عكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق اذ تحقق المؤسسة أرباحاً كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية .

### الفرع الثالث : أهداف وأنواع التنافسية

#### أولاً : أهداف التنافسية

نستخلص أهداف التنافسية كالتالي:

1. كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية . بما يعكس تكلفة توفيرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريباً منها؛
2. كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في القطاع ما، الصناعة مثلاً، بحيث لا تنخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل؛
3. الكفاءة التقنية وتستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة؛
4. الكفاءة الحركية وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير؛
5. الكفاءة السينية المركزة على التنظيم والتناسف (X-efficiency) تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها ، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف .

#### ثانياً :أنواع التنافسية

هناك تصنيفات عديدة للتنافسية منها:

#### 1-التصنيف بحسب الموضوع:

و تتضمن نوعين:

#### أ- تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين، و بعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

#### ب- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، الأعباء الإجمالية.<sup>1</sup>

#### 2-التنافسية وفق الزمن:

<sup>1</sup> استهال زرزور، (مرجع سابق) ص 45 .

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

- أ- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفائل بأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- ب- **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، و يبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، و لكنه لا يكفي بمفرده.
- و على خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، و بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال<sup>1</sup>

### 3 - حسب وسيلة التنافس:

حسب وسيلة التنافس نجد الأنواع التالية<sup>2</sup>:

- أ- **التنافسية السعرية:** وتعني قدرة المؤسسة أو الدولة على تطبيق أسعار اقل من أسعار منافسيها، وهذه التنافسية مرتبطة بقدرة المؤسسة على ضغط تكاليفها وتخفيض الهوامش التجارية، وبقدرة المؤسسة على ضغط تكاليفها وتخفيض الهوامش التجارية، وبقدرة الدولة على تخفيض سعر صرفها، وتحكم في التضخم عن طريق مختلف السياسات المالية والنقدية.
- ب- **التنافسية غير السعرية:** وهي قدرة المؤسسة أو الدولة على توظيف عوامل أخرى خلاف السعر لتكوين تنافسيته مثل: تقنية المنتج، مدة التسليم، خدمات ما بعد البيع، تسهيلات عند البيع، حيث يكون بإمكان المؤسسة البيع بأسعار أكبر من المنافسين في ظل تميز المنتج<sup>3</sup>.
- ج - **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في الصناعات عالية الإتقان<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم وأهداف وأنواع وأهمية الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات المصرفية

<sup>1</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011 ص 8 .

<sup>2</sup> Marcus Dejardin, compétitivité structurelle. Revue de reflets et perspectives de la vie économique, XLV, 2006/01, pp.4-5 .

<sup>3</sup> رقية حيدر، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، مذكرة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة المنستير قسنطينة 2010-2011 ص 24

<sup>4</sup> نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص 24 .

## الفرع الأول: مفهوم وأهداف الإستراتيجيات التنافسية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية يستحسن أن نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية.

### أولاً: مفهوم الإستراتيجية.

يعد مفهوم الإستراتيجية الأعمال من المفاهيم الحديثة نسبا في مجال البحوث الإدارية والإستراتيجية، حيث بدأت في الفن العسكري وهو موطنها وفيه نضجت ومنه انطلقت إلى المجال الإداري .

كما تعتبر الإستراتيجية بأنها "التعبير عن المهارات الإدارية والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيقاً لأهدافها الأساسية طويلة الأجل المستوردة للمنظمة كما تعرف أيضا بأنها " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمنظمة ، وتبني مجموعة الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف ،وبأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق من رسالة المنظمة وأهدافها ،وبين الرسالة والبيئة التي لها صورة فعالة وذات كفاءة عالية.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية: *compétitivestratégie*

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة ، تتعلق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

كما أنها عرفت على أنها إستراتيجية تهتم بخلق استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك داخل القطاع الذي ينشط فيه.

تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية :

✓ نقاط القوة وضعف للمؤسسة .

✓ القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية .)

✓ الفرض والتهديدات .

✓ التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي .)

أما إستراتيجية التنافسية في نظر M. porter فهي "بناء وإقامة دفاعات ضد قوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف . وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة على المنافسين . وهذه الإستراتيجية تحدد من ثلاث مكونات أساسية ،وهي طريقة التنافس ، وأساس التنافس .

أ. طريقة التنافس : وتشمل على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع... الخ

ب. ميدان التنافس: ويتضمن اختبار الأسواق والمنافسين في القطاع

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الغفار المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ،مجموعة النيل العربية، 1999، ص31.

ت. أساس التنافس: ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

ثالثا: أهداف الإستراتيجية التنافسية:

أ. الحيازة على الميزة التنافسية: وهذا الهدف الأساسي للإستراتيجية وذلك من خلال اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين وإحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ب. اكتساب مركز جيد في البيئة التنافسية: الإستراتيجية تساعد على معرفة وضعية المنافسة وذلك من خلال تحليل طبيعة وامتداد البنية التنافسية ولتتخذ ذاك أساسا لتحديد المتوقع المناسب لها في المحيط أو البيئة<sup>1</sup>.

قدم بوتر (porter) ثلاثة استراتيجيات عامة يطلق عليها إستراتيجية التنافسية العامة تساعد على تحديد موقع المؤسسة في الصناعة.

الفرع الثاني : أهمية الإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية التنافسية عبارة عن الخطة تضعها الإدارة العليا على مستوى المؤسسة وذلك بهدف التغلب على المنافسين المحافظة على وضعيتها الحالية وتحسينها، تختلف أهمية هذه الخطة بحسب شدة المنافسة السائدة في المجال الذي تنشط فيه. من أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية هي تعرف المؤسسة على منافسيها من عدة نواحي لان ذلك سيمكنها من الاضطلاع على سلوكهم وأنماط ردود أفعالهم وبالتالي اختيار الطريقة المناسبة لمواجهة كل منهم. هذه الإستراتيجية تختلف من مؤسسة الأخرى، وتعتمد على متغيرات معينة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.

الفرع الثالث : أنواع الإستراتيجيات في البنوك

تسمى هذه الإستراتيجيات (العامة) لان كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية لتقديم الخدمات أو مؤسسات غير ربحية .

الجدول 01-02 أنواع الإستراتيجيات التنافسية في البنوك

|                    |                               |
|--------------------|-------------------------------|
| إستراتيجية التميز  | إستراتيجية تدنية التكاليف     |
| إستراتيجية التركيز | إستراتيجية التركيز            |
| المبنية على التميز | المبنية على التكاليف المنخفضة |

المصدر M :M. porter, l'avantage concurrentiel, DVNOD,1997/page24

<sup>1</sup> روبرت - ا- ديفيد - لي - ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية، ط 1، دار النشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص 27

<sup>2</sup> بوحضر رقية، (مرجع سابق) ص 61.

تتمثل هذه الإستراتيجيات في:

**أولاً: إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة**

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها ((لقدرة المؤسسة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف))<sup>1</sup>.

ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة مزايًا أخرى، كتوفر النقد أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية أو يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس والاندفاع لخفض التكاليف أن هذه الإستراتيجية تعني الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير.

نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وهذا يعني ان المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق .

**وتتمثل الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة :**

- وجود طلب مرن للسعر ؛
- نمطية المنتج ؛
- خلق حالة من التكامل العمودي سواء أماميا أو خلفيا ؛
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين ؛
- ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتري ؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه في التكاليف ؛
- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج ؛
- إتباع المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسطاء .
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية استخدام وسائل الترويج أو الإعانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات .

**أهم خصائص إستراتيجية قيادة الكلفة:**

- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛
- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج ؛
- قوة القدرة المالية تدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين ؛
- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.

<sup>1</sup> سهنال زرزور، (مرجع سابق) ص 27 – 28 .

أهم المخاطر الأساسية الإستراتيجية قيادة التكلفة هي:

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة اقل ؛
- إتباع المنافسون لسياسة الوافرات في كلفة العمالة ؛
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة ؛
- تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وإعمال جديدة.

ثانيا : إستراتيجية التمييز:

هي الإستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وإنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها ، بحيث تستطيع وضع أسعار استثنائية للمنتج فمثلا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فان المؤسسة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على المنتجات بديلة نظرا لما تتمتع به من منتجات فريدة.

- أهم خصائص إستراتيجية التمييز:

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة ؛
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء ؛
- توفر فرص الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة<sup>1</sup>.

ثالثا : الإستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية (la stratégie de différenciation) إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من الزبائن معينة ، أو جغرافي معين ، على استخدامات وخصائص معينة للمنتج .

تعتمد على هذه الإستراتيجية على اقتراض ارتفاع فرة المؤسسة على خدمة قطاع معين بطريقة كفا وأكثر فعالية من منافسيها الذين يتعاملون مع القطاع أكبر من السوق<sup>2</sup> .

أهم مجالات إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية تحدد في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة .

<sup>1</sup> لؤي صبحي دحور، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، ماجستير (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية كلية الأعمال جامعة شرق الأوسط الأردن، مايو 2010 ص 33 .

<sup>2</sup> محمد سمير احمد ، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، طبعة 2009 ، 1429 هـ ، ص 148 .

<sup>3</sup> احمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 ، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة - الجزائر ص 469 .

- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة لمنتجات المنافسين.
- التميز على أساس التفوق الفني .

كما تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لانجازها بصورة ملائمة وهي :

- ✓ وجود إعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛
- ✓ عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ العمل على توفير المهارات والموارد الأزمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية في موضوع الإستراتيجيات التنافسية

بالنسبة لموضوع الدراسة فكان من الصعب إيجاد دراسات صيغت بنفس العنوان إلا هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه سنحاول فيما يلي نقوم بعملية عرض موجز لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث تم ترتيب الدراسات حسب التسلسل الزمني الأقدم إلى الأحدث .

### المطلب الأول: الدراسات بالغة العربية

الدراسة الأولى :

عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية جامعة سكيكدة 2007/2008

عاجلت الإشكالية: إلى مدى يمكن أن يشكل تخفيض التكاليف مدخلا لتحسن الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟، استهدفت الدراسة أسلوب تخفيض التكاليف بهدف تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات، منهج المرتبط الموضوع وصفي تحليلي ودراسة حالة في جانب التطبيقي وعينة فكانت مؤسسة اسمنت عين الكبيرة "سكيكدة" فترة 2006 وقد توصلت الدراسة إلى من اجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتبع استراتيجيات خاصة التي تضمن لها المحافظة على هذه الميزة التنافسية و كما تعتبر المحاسبة أساس أنشطة وإحدى أهم الوسائل للبلوغ لهذه الميزة كما إستراتيجية تخفيض التكاليف الخيار الأمثل أمام المؤسسات.

<sup>1</sup> نيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب مصر 1998 ص121-124



الدراسة الثانية :

مخفي أمين ، وبن شني يوسف، الملتقى الدولي الرابع حول: منافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات 8 و9 نوفمبر 2010، عالجت الإشكالية: دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات؟، هدفت الدراسة وهي اكتساب الميزة التنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها، ومنهج وصفي تحليلي أما عينة هي مؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: على المؤسسة من اجل أن تستمر يجب أن تبحث على ميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتميز منتجها عن المؤسسات المنافسة ونظرا الأهمية الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة تجد مؤسسة نفسها مجبرة على اختيار وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية

الدراسة الثالثة :

إيمان نعمون\_ دور الإستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية\_بسكرة\_مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية بسكرة وتبلورت الإشكالية: ماهو دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية؟ هدفت الدراسة و هي البحث عن تنمية حصتها السوقية في ظل تواجدها في الصناعة و تبني استراتيجيات التمييز التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية ومنهج مستخدم تحليلي وصفي وعينة هي مؤسسة الصناعية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية\_بسكرة وتوصل إلى نتائج أن التنمية الحصة السوقية يستوجب على المؤسسة تطبيق كل أنواع استراتيجيات التمييز بدون إقصاء أي منها.

الدراسة الرابعة:

بوحيزر رقية- \*إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة التحديات المنافسة\* -أطروحة دكتوراه ،جامعة المنتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير سنة 2011/1012 \*وعالجت الإشكالية ماهية الإستراتيجيات التنافسية التي تستعملها البنوك الإسلامية لمواجهة تحديات المنافسة؟ الهدف من الدراسة على البنوك الإسلامية تسطير استراتيجيات تنافسية لمواجهة منافسها

اعتمد الباحث على مناهج التالية: النهج الوصفي، منهج التحليلي و التاريخي والمقارن أما عينة مدروسة اعتمد الباحث على عينة من البنوك الإسلامية التجارية فقط وهي المملكة العربية السعودية وماليزيا والسودان وقطر، بريطانيا والجزائر وحدود الزمنية للدراسة فقد امتدت من سنة 2005 الغاية 2010 مع استعانة ببعض المعطيات عن سنة 2011 وقد توصلت نتائج الدراسة إلى

استعمال الإستراتيجية تنافسية معينة للتغلب على هذا التحدي الذي تحمله لها بيئتها التنافسية ،كالتركيز على الحاجات العملاء والجودة واستخدام التقنيات الحديثة والابتكار.

## المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى :

Management strategies in the banking sector, Octavian CIOBĂNAȘU, The Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania Business Excellence and Management, Volume 2 Issue 2 / June 2012 دراسة بعنوان: استراتيجيات الإدارة في القطاع المصرفي هدفت الدراسة إلى التركيز أكثر على تطوير المهنيين لأكثر القطاعات الهامة في الاقتصاد والقضاء على تلك الوكالات والمكاتب التي تنتج أقل الإيرادات ، تأسيس علاقات بين الموظفين في المستقبل، المنهج المستخدم تحليلي وعينة القطاع المصرفي في رومانيا وهم نتائج هذه الدراسة إعادة هيكلة الديون مشكلة أثناء محاولته لجذب عملاء جدد مع الأخذ في الاعتبار أن الودائع مهمة في نشاط البنك في رومانيا و كثير من البنوك هي شركات تابعة لبنوك أجنبية. وبالنظر إلى وجهة نظر القطاع المصرفي الأوروبي، الزيادة المحتملة لرأس المال لا يمكن تحقيقها إلا في الحالات القصوى، ولكن من الصعب تحقيق النظر في الضغوط التي تعرض على الشركات الأم .

الدراسة الثانية

Nefachiteli ,Agent Banking Operations as a competitive strategy of commercial Banks in kisumu city ,International Journal of Business and social science,vol. No. 13;October 2013 تبورت الإشكالية كيف يمكن للعمليات المصرفية أن تعمل كوكيل استراتيجيات التنافسية للبنوك التجارية في مدينة كينا كيسومو؟هدف الدراسة تحقق في العمليات المصرفية عامل كإستراتيجية تنافسية للبنوك التجارية في كيسومو المنهج المستخدم تحليلي وصفي ومقارن أما نطاق وعينة الدراسة هي بنوك تجارية في مدينة كيسومو وفترة 2010 وقد توصلت الدراسة إلى أن التقدم التكنولوجي مكن اعتماد العمليات المصرفية كعامل للبنوك التجارية، وتبني الخدمات المصرفية عبر الانترنت ،تخفيض من المخاطر سواء السيولة او الائتمانية أو التشغيل .

## المطلب الثالث : الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تطبيق الإستراتيجيات التنافسية هناك منها مطبقة في البنوك ومنها المطبقة في مؤسسات أخرى، أما دراستنا فقد تناولت الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية واختلفت كذلك من الفترة الزمنية والعينة ونظرا لقلة الدراسات السابقة لموضوعنا جاءت دراستنا مكملة لهذه الدراسات.

أولا : الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

تناولت هذه الدراسة إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي هي موضوع بحثنا، حيث تطرقنا إلى كل الإستراتيجيات التنافسية حيث اختلفت من حيث الهدف والعينة المختارة .

الدراسة الثانية :

بالرغم من احتواء الدراسة على متغير الإستراتيجيات التنافسية، إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية من ناحية الهدف ومن ناحية تحقيقها.

الدراسة الثالثة :

تطرت هذه الدراسة إلى دور استراتيجيات التميز وهي إحدى استراتيجيات التنافسية، إلا أنها تختلف عن دراستنا في هدفها من حيث دراسة حالة، بينما دراستنا استراتيجيات التنافسية في مؤسسات المصرفية.

الدراسة الرابعة :

رغم احتواء الدراسة على متغير الإستراتيجيات التنافسية إلا أنها تختلف في الهدف والعينة لان في الدراسة اختارت البنوك الإسلامية أما دراستنا المؤسسات المصرفية بصفة عامة .

ثانيا : الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :

ركزت هذه الدراسة على تطوير موارد البشرية في المؤسسة أما دراستنا شملت كل أدوات وموارد البشرية في المؤسسات المصرفية.

الدراسة الثانية :

ركزت هذه الدراسة على العمليات المصرفية كإستراتيجية تنافسية واعتمدت على مجموعة من البنوك حيث استخدم منهج المقارن إما دراستنا اعتمدت على دراسة حالة .

## خلاصة الفصل :

تم التعرض في هذا الفصل إلى عموميات حول مفهوم وأنواع الإستراتيجيات التنافسية بحيث تعرف بأنها خطط طويلة الأجل وشاملة، لتحقيق الأهداف المؤسسة من خلال اعتمادها على إحدى الإستراتيجيات التنافسية سواء بالإستراتيجية تخفيض التكلفة أو الإستراتيجية التمييز أو الإستراتيجية التركيز لان كل من هذه الإستراتيجيات تساهم في خلق جو المنافسة بين المؤسسات المصرفية ، كما تعرضنا إلى دراسات السابقة التي تندرج في سياقها ، وكذلك أهمية الإستراتيجيات التنافسية والدور الذي تلعبه في المؤسسات المصرفية ، وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية وظيفة الإستراتيجيات التنافسية واثـر الفعـال الذي تحقـقه في التمييز بين المؤسسات وهذا ما سنحاول التطرق له في الجانب التطبيقي .

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية في بنك

التنمية المحلية BDL وكالة - تقرت -

### تمهيد

بعدها أن تناولنا في الجانب النظري مفهوم وأنواع وأهمية أنواع الإستراتيجيات التنافسية و وقدرتها على تحقيق القدرة التنافسية للبنوك سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على بنك التنمية المحلية BDL وكالة تقرت، للتعرف على مدى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية وذلك بالاعتماد على منهج دراسة حالة.

## المبحث الأول : عرض العينة والأدوات المستخدمة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم البنك محل الدراسة هو بنك التنمية المحلية، وتوضيح كيفية إنجاز الدراسة بتقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات بالإضافة إلى طريقة جمع المعلومات والأدوات المستخدمة .

### المطلب الأول :التعريف بعينة الدراسة

في هذا المطلب سنحاول تعرف على البنك التنمية المحلية نشأته ومهامه وهيكله التنظيمي

#### الفرع الأول :نشأة وتعريف البنك التنمية المحلية

##### أولا :نشأة البنك التنمية المحلية

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85-89 المؤرخ في 1985/04/30، وبالتالي لم يكن من بين البنوك العمومية التي تم تأمينها بعد الاستقلال ، حيث نجد أن هذا البنك كان منبثقا عن القرض الشعبي الجزائري CPA وذلك بطلب من الحكومة قصد تمويل عمليات البني التحتية كالعقارات وتمويل المناطق النائية في البلاد ، ذلك أن البنوك الأخرى كانت لها أهداف محددة لتنمية قطاعات اقتصادية معينة ، كما أنه يعتبر آخر بنك عمومي ثم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الاقتصاد الحر ، حيث أخذ نحو "35" فرعا من فروع القرض الشعبي الجزائري CPA، التي كانت منتشرة في بعض المناطق والولايات وجمعت تحت اسم بنك التنمية المحلية<sup>1</sup>.

ولقد تأسس هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري ، حيث بدأ نشاطه في 1985/07/01 ،ضمن إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية التي تخدم احتياجات التجهيز الجهوي والمحلي ، فهو بنك تابع للدولة وخاضع للقانون التجاري والتنظيمات المعمول بها في منح القروض بمختلف أشكالها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ، وهو يخدم بالدرجة الأولى كما ذكرنا سابقا نشاطات الهيئات العامة المحلية (البلديات ، الولايات .....)، كما يمول عمليات التجارة الخارجية إضافة إلى خدمة القطاع الخاص ، ومع تطور أعماله كان لابد من رفع رأس ماله حيث بلغ سنة 2004 ما يقارب 13.390 مليون دينار جزائري ثم ارتفع ثانية ليصبح حوالي 15.800 مليون دينار جزائري سنة 2010، ووصل عدد وكالاتها إلى 149 وكالة عبر مختلف التراب الوطن .

#### ثانيا : تعريف البنك التنمية المحلية وكالة - تقرت-

تعتبر وكالة تقرت إحدى وكالات بنك التنمية المحلية ، وهي عبارة عن وكالة رئيسية تسير من قبل مدير ، ومرتبطة مباشرة بالمديرية الجهوية الموجودة في ولاية غرداية ، مقرها بـ "07 شارع العربي بن مهيدي -تقرت-".

<sup>1</sup> - الموقع [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz) بتاريخ 21-04-2016 : على الساعة 21:50.



الفرع الثاني: مهام بنك التنمية المحلية.

- إضافة إلى الدور الأساسي الذي يقوم به بنك وهو الوساطة المالية (جمع الودائع و منح القروض ) ، فإن لبنك التنمية المحلية مهام أخرى متعلقة أساسا بتحقيق التنمية المحلية وذلك من خلال المساهمة في تمويل
- ✓ المخططات والبرامج التنموية الوطنية و القطاعية ؛
  - ✓ المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (البلدية ، الولاية )
  - ✓ العمليات التجارية الداخلية ،الجهوية والمحلية ؛
  - ✓ العمليات التي له صلة بالقروض على القرض الرهن (الرهن الحيازة) ؛
  - ✓ الأشخاص الطبيعيون و المعنويون حسب الشروط والأشكال المعمول بها ؛
  - ✓ تسبيقات و سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية ؛
  - ✓ جميع العمليات البنكية : القرض و الصرف ، و مختلف العمليات التي لها علاقة بتسيير الموجودات المالية <sup>1</sup>.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL

المديرية العامة لبنك التنمية المحلية وأهم فروعها

يتواجد المقر الرئيسي لبنك التنمية المحلية والممثل بالمديرية العامة في بلدية سطاوالي بالجزائر العاصمة ، وبالتحديد ب 05 شارع قاصي عمار ، وهو البنك العمومي الوحيد الذي توجد مديريته خارج العاصمة .

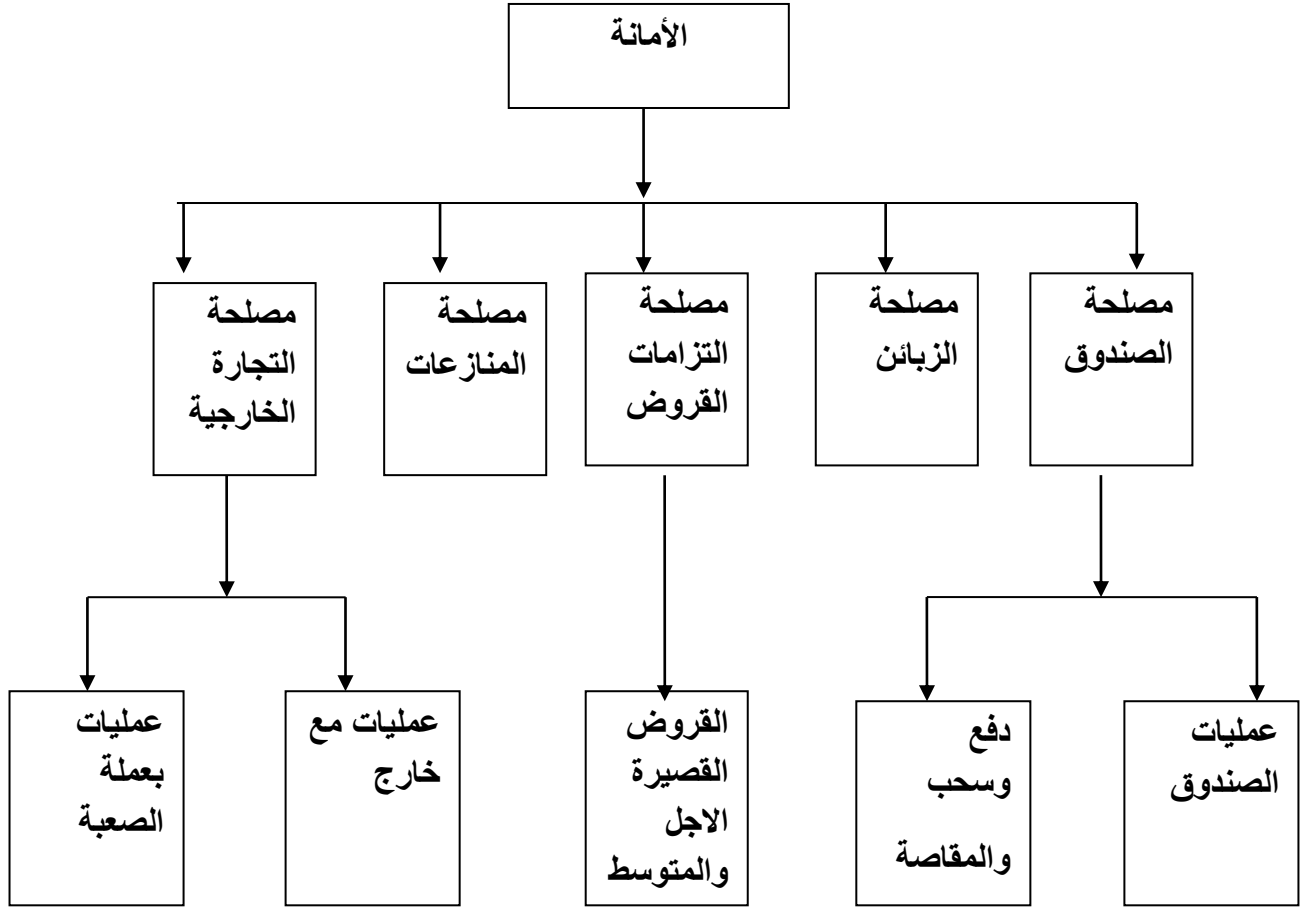
ويتفرع عن هذه المديرية حوالي 149 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني نجد منها :

- 55 وكالة وسط البلاد تابعة لـ 05 مديريات جهوية ؛
- 45 وكالة شرق البلاد تابعة لـ 04مديريات جهوية ؛
- 15وكالة بجنوب البلاد تابعة لمديريتين فرعيتين ؛
- 40وكالة غرب البلاد تابعة لـ 04مديريات جهوية.

وتخضع هذه المديريات الجهوية بدورها للمديرية العامة ،إضافة إلى 05وكالات خاصة بالرهنيات، حيث يعتبر هذا الانتشار عن التطور الملحوظ الذي شهده نشاط بنك التنمية المحلية مع مرور الزمن ، ففي البداية انطلقت أعمال هذا البنك بشكل فعال ب40 وكالة فقط ، وقد واجه عدة مشاكل مالية وأخرى مادية (كنقص أدوات الإعلام الآلي ،ونقص التكوين المستمر لموظفي البنك .....)،ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية من خلال الشكل الموالي .

<sup>1</sup> - [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz) ، المرجع السابق .

الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية وكالة (BDL) تقرت



المصدر : معلومات مقدمة من بنك التنمية المحلية

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

لإسقاط مفاهيم النظرية للاستراتيجيات التنافسية ومدى تطبيقها في الجزائر تم الاستخدام منهج دراسة حالة لغرض معرفة الإستراتيجية التنافسية مطبقة في البنك التنمية المحلية وكالة تقرت، لمعرفة هذه الإستراتيجية اعتمدنا على مجموعة من الوثائق تخص البنك والتي تمثلت في وثائق الاشتراك EDI الخاصة بالمشاركين في الموقع الالكتروني الخاص بالبنك، والإحصائيات المقدمة من طرف البنك خلال 2012-2015 لمشاركين في الخدمة، وذلك بعد إجراء مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة الصندوق .

أولا: طرق جمع المعلومات

نظرا لمتطلبات الموضوع قمنا بإجراء مقابلة مع المكلف مصلحة الصندوق بالبنك التنمية المحلية -تقرت -

ثالثا : الأدوات

مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة الصندوق كما اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي لمعالجة بيانات الدراسة حيث اعتمدنا على مجموعة من الوثائق المتمثلة في كيفية الاشتراك الزبائن على الموقع الالكتروني وإحصائيات الاشتراك .

## المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها خلال الدراسة الميدانية سنقوم بتحليل الاستراتيجية التنافسية في البنك التنمية المحلية بتقرت .

### المطلب الأول :مدى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في الجزائر

قبل تعرف على الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية في الجزائر لابد أن نتطرق إلى طبيعة السوق المصرفية.

#### ✓ طبيعة السوق المالية والنقدية المراد الحفاظ والنفوذ إليها

إن الوسط أو السوق المالية والنقدية التي يمارس البنك التنمية المحلية نشاطه صعب التحديد ويمكن اعتبارها سوق احتكار القلة لأنه يمتاز بعدد محدود من المؤسسات البنكية أو الشركات المالية والتي تملك حصة كبيرة في السوق والتي يمكن تقديرها بحجم المبيعات وكذلك يمتاز بوجود منافسة غير سعريه ووجود عوائق تمنع أو تحدد دخول مؤسسات أخرى وتعطي هذه الميزة قوة احتكارية لهم كما يمكن أن توجد علاقة متبادلة بين المؤسسات البنكية والمالية وكذلك قد يكون حوافز للاتفاق بينهم على بيع الخدمات بسعر معين أو تقسيم مناطق البيع فيما بينهم.

كما يمكن اعتبارها سوق مفتوحة تقبل الاستثمار في مجالات خدمية غير معروضة ومطلوبة من أغلبية الزبائن ،خاصة في مجال الإقراض غير الربوي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : المنافسة بين البنوك في مجال القروض

جدول رقم 02-01:مقارنة بين بنك BDL والبنوك الأخرى في مجال القروض الممنوحة.

| طبيعة الخدمة       | BNA | CPA | BEA | BDL | BADR | CNEP |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|------|------|
| قروض الاستثمارية   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓    |      |
| قروض الاستغلال     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓   | ✓    |      |
| قروض العقارية      | ✓   |     |     | ✓   |      |      |
| قروض الاستهلاكية   | ✓   |     | ✓   | ✓   |      |      |
| قروض الرهن         |     |     |     | ✓   |      |      |
| القروض السندية     |     | ✓   | ✓   | ✓   | ✓    | ✓    |
| قروض عقارية للخواص |     |     | ✓   | ✓   |      |      |

المصدر : بالاعتماد على المواقع الالكترونية للبنوك.

<sup>1</sup> - [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz) ، مرجع سابق

نلاحظ من خلال الجدول فيما يتعلق بأنواع القروض على العملاء يتضح أن BDL يعرض تشكيلة متنوعة من القروض وهناك قروض غير متاحة في البنوك أخرى كالقروض الرهن بإضافة إلى BADR ، BNA ، CPA ، BEA فان نشاطهم يقتصر على القروض (الاستثمار، الاستهلاك، الاستغلال، وعقارية، سنديه)

مما سبق نستنتج من هذه المعطيات التي تم عرضها لا تكفي لتشخيص وضعية المنافسة بين البنوك لان المنافسة لا تقتصر على المنافسة السعرية فقط بل كذلك على المنافسة الغير السعرية ، نلاحظ أن BDL ، BADR ، CPA ، BEA ، BNA فرضوا أنفسهم على الساحة البنكية خاصة BDL .

### المطلب الثالث : الإستراتيجية التنافسية المطبقة في بنك التنمية المحلية.

من خلال قيامنا بدراسة تطبيقية في البنك التنمية المحلية للتعرف الأنواع الإستراتيجية التنافسية التي يطبقها البنك لقد وجدنا أن البنك التنمية المحلية يعتمد على إستراتيجية التمييز والمتمثل في تطوير منتج وهي عمليات المصرفية الالكترونية التي تم إطلاقها خلال سنة 2011 .

#### أولا : عمليات المصرفية الالكترونية :

أطلق بنك التنمية المحلية منتوجا جديدا يتمثل في "بنك التنمية المحلية الإلكتروني" الذي يمكن زبائنه من تسيير حساباتهم البنكية عبر الإنترنت مما يجعله أول بنك عمومي يقترح خدمة العمليات المصرفية الإلكترونية.

حيث يمكن زبائن بنك التنمية المحلية من أشخاص معنويين و ماديين من تسيير أرصدهم عن بعد 7/7 أيام و 24/24 ساعة و إجراء تحويلات و الإطلاع على كشف العمليات على مدى شهر. وأضاف رئيس مدير عام بنك التنمية المحلية أن الاستفادة من هذه الخدمة المتوفرة على الرابط: [ebanking.bdl.dz](http://ebanking.bdl.dz)<sup>1</sup> مقابل دفع اشتراك سنوي بقيمة 400 دج "جد مؤمنة" مضيفا أنه سيتم تخفيض ثمن الاشتراك مستقبلا. قبل الخراط في الخدمة يجب على المشترك أن يثبت معلوماته على وثيقة EDI فيها مجموعة من خيارات للمشارك ، وكذلك إلزامية التوقيع وكلمة سر حساب الكتروني<sup>2</sup> .

بعد انتهاء من ملئ هذه الوثيقة ويقوم البنك بفتح حساب للزبون عند الدخول إلى الخدمة الإلكترونية يطلب البنك من الزبون عبر صفحته الإلكترونية تحديد "توقيعه الإلكتروني" الذي يحافظ على سريةه لضمان تأمين العملية على أتم وجه .

<sup>1</sup> ملحق رقم 1

<sup>2</sup> ملحق رقم 2

ثانيا :الخدمات البنك الالكتروني المقدمة من طرف البنك التنمية المحلية :<sup>1</sup>

- بطاقة فيزا الدولية
- بطاقة السحب بين البنوك CIB
- الشيك (الصك)
- الموزع الآلي للأموال
- الدفع
- المونيغرام ( التحويل السريع للأموال من الخارج إلى الجزائر) .

نظرا لي للخدمات المقدمة لدى البنك أكثر استعمالا بطاقة فيزا الدولية ، بطاقة السحب بين البنوك CIB ، الشيك (الصك) .

#### ● بطاقة فيزا الدولية :

يتم إصدار بطاقة فيزا الدولية الذهبية إلى أي زبون صاحب حساب بالعملة الصعبة وبالدينار مفتوح في دفاتر بنك التنمية المحلية

- تعمل على أساس توفّر حساب الزبون
- إيداع مبلغ 5000 يورو يتم عن طريق البطاقة لضمان تسوية المعاملات الصادرة من قبل الزبون على حسابه بالعملة الصعبة
- إدارة هذه الودائع (ودائع وإرجاع) تعود على مدير الوكالة باعتباره المسئول الشخصي و الحصري على ذلك
- يجب أن لا يتجاوز الحد الأقصى للعمليات 1000 يورو في الأسبوع.

#### ● حاملي بطاقة CIB

تسوية عمليات الشراء و الخدمات من خلال آلات الدفع الإلكترونية(TPE) ،الموضوعة لدى التجار المتعاقدين. القيام بعمليات سحب لدى الموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB) المتصل بالشبكة النقدية بين البنوك CIB على مستوى التراب الوطني .

#### ● مزايا بطاقة ما بين البنوكCIB

- سهولة الاستعمال.
- تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع أيام على 7 و على مدى 24 ساعة
- توفر ضمان و أمان أكثر (بطاقة ذكية) .
- ربح الوقت تعمل بطاقة فيزا الذهبية على شبكة الإنترنت .

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني للبنك: [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz) ، نفس المرجع السابق.

• الشيك (الصك) الإلكتروني :

يشتكي مستخدمي البنوك في كثير من الأحيان و هذا حقهم من البطء الذي يعانون منه عند تواجدهم في الوكالات البنكية من أجل تحصيل أموال القيم البنكية (الشيكات والكمبيالات)

هذا البطء الذي هو بمثابة عائق مالي بالنسبة للعميل الاقتصادي يقف كهاجس رئيسي دون استكمال الإجراءات اللازمة لاستعادة مصداقية النظام المصرفي البنكي<sup>1</sup>.

• نظام التعويض الإلكتروني (Télé compensation)

خلافًا لنظام التعويضات التقليدية القائمة على المعالجة المادية للصكوك البنكية، يستند نظام التعويض الإلكتروني على نظام الكمبيوتر لتبادل البيانات و المعطيات الرقمية والصور ، وتحد كثيرا من التبادلات المادية للمعطيات والقيم البنكية . إنها ببساطة تجريد التبادلات من صفتها المادية و جعلها حسية .

• الأشياء الجديدة التي أدخلها نظام التعويض الإلكتروني على الزبائن :

الهدفين الرئيسيين اللذين يتم متابعتهما من خلال تطبيق نظام التعويض الإلكتروني هما:

- تقليص مدة تحصيل القيم البنكية (الشيكات و الكمبيالات) إلى 05 أيام كحد أقصى
- سلامة المدفوعات بالجملة.
- يهدف إدخال نظام التعويض الإلكتروني، أيضا ، لرفع النظام البنكي الجزائري إلى مستوى متطلبات المنافسة والمعايير الدولية.

ثالثا: المقبلين على الخدمة عمليات الالكترونية أو المنخرطين :

جدول رقم 02-02 : تغيرات عدد المشتركين خلال 2012-2015

| الوحدة     | 2012 | 2013 | Δ   | %    | 2014 | Δ   | %    | 2015 | Δ   | %    |
|------------|------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|------|
| نسبة مؤوية | 100  | 250  | 150 | 150% | 500  | 250 | 250% | 800  | 300 | 300% |

المصدر: إحصائيات من البنك التنمية المحلية (BDL) خلال 2012-2015

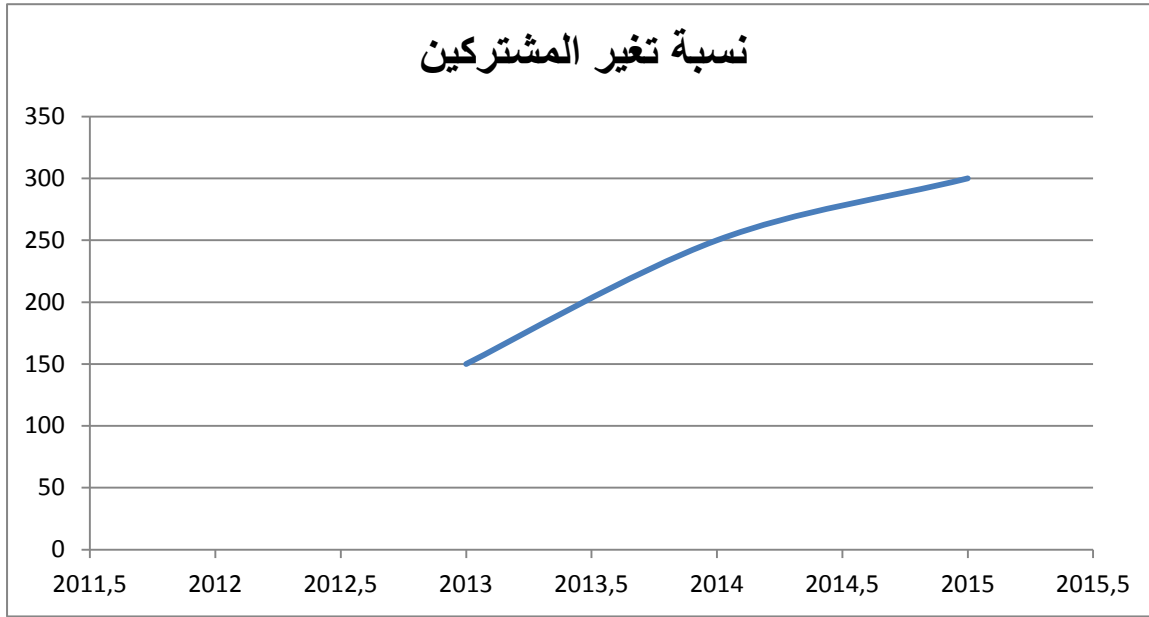
● عدد المشتركين في الخدمة .

● التغير  $\Delta = x_2 - x_1$

● نسبة التغير  $\Delta\%$

<sup>1</sup> - [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz) مرجع سابق.

الشكل رقم 02-02: شكل يوضح نسبة تغير المشتركين خلال فترة 2012-2015



من خلال المنحى نلاحظ أن الخدمات المقدمة خلال سنة 2012 لم تلقى إقبالا كثيرا من زبائن أما بالنسبة سنة 2013 فكانت نسبة التغير 150% مما يفسر ذلك إن البنك يمارس إستراتيجيته لجذب أكبر عدد من الزبائن وفي سنة 2014 زاد نسبة عدد الزبائن إلى 250% زبون هذا يعني تفاعل مع الخدمة المقدمة والإقبال عليها أما سنة 2015 نلاحظ أن النسبة الاشتراك فاقت 300% فذلك إن البنك سائر في تحقيق ما يهدف إليه من خلال اعتماده على إستراتيجية التمييز .

مما سبق نستنتج :

أن البنك التنمية المحلية قد حقق تطورا ملحوظا من خلال اختياره الإستراتيجية التمييز :

- وقد لاحظنا من خلال إجراء التربص على مستوى البنك الوطني الجزائري أن هذا الأخير يختلف في الإستراتيجية التنافسية المستعملة مقارنة بنك التنمية المحلية البنك الوطني الجزائري، حيث انه يعتمد على إستراتيجية التركيز المتمثل في تطوير وتكوين العمال أو الموظفين من اجل تقديم أفضل خدمة لي الزبائن، أما البنك التنمية المحلية ارتكز على إستراتيجية التميز لمواجهة منافسيها في القطاع وذلك بإطلاقها عمليات المصرفية الالكترونية لجذب أكبر عدد من الزبائن.

## خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع للإجابة على الإشكالية كيف يمكن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية الجزائرية ، كانت العينة البنك التنمية المحلية -تقرت- حيث وجدنا البنك التنمية المحلية يطبق إحدى أنواع الإستراتيجيات التنافسية وهي إستراتيجية التمييز هي الميزة التي يتميز بها عن منافسيه ،وقد لاحظنا أن بنك التنمية المحلية لديها تكنولوجيا متطورة على البنوك المنافسة في القطاع، بحيث أن إستراتيجية التمييز ساعدته في المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية .



الخاتمة

### الخاتمة

إن الواقع حتم على المؤسسات المصرفية التسلح بالإستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من مواجهة الضغوط في بيئتها التنافسية ، وذلك بتخفيض تكاليفها لتبيع بأسعار منخفضة أو التميز في منتجاتها أو التركيز على مجالات مختلفة دون أن تلحق بها خسائر .

هدفت دراستنا إلى معرفة مدى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في الجزائر، حيث تحاول كل المؤسسات المنافسة الوصول إلى الإستراتيجية التنافسية الأنسب لتحقيق أهدافها والتميز عن أقرانها، وقد وقع اختيارنا على البنك التنمى المحلية الذي ركزنا عليه كدراسة وذلك من خلال تطرقنا إلى إستراتيجية التميز التي هي كانت الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة بحيث اعتمدت الدراسة على دراسة حالة وذلك من بتطرق للأدوات والمعلومات التي تم اعتمدها عليها .

### نتائج الجانب النظري :

توضح الإستراتيجية التنافسية الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في الميدان الأعمال ، وفي ظل التغيرات البيئية الحادة للتنافس فان كل مؤسسة بحاجة إلى تبني إستراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب الأفضلية تنافسية لتفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة .

### نتائج الجانب التطبيقي :

- تسود القطاع المصرفي الجزائري حالة المنافسة الاحتكارية وهذا ما يتماشى مع الفرضية الأولى، كما أن المنافسة بين المؤسسات المصرفية في الجزائر هي منافسة غير سريعة نظرا لخضوع هذه المؤسسات للبنك المركزي في تحديد أسعار الفائدة؛
- إن الاستراتيجيات التنافسية تحقق أهداف المؤسسات المصرفية .
- الاستراتيجيات التنافسية تمكن المؤسسة البقاء في السوق والحفاظ على حصتها السوقية .
- يطبق البنك التنمى المحلية - تقرت- إستراتيجية التمييز لجذب أكبر عدد من الزبائن، وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة.
- يحقق بنك التنمى المحلية أهدافه على مدى البعيد .

### التوصيات :

- إتباع إستراتيجية التركيز لتحسين وتكوين الموظفين تطوير مهارتهم من اجل تحقيق أهداف المسطرة ؛
- تقديم التسهيلات و تخفيض الأسعار وذلك بتطبيق إستراتيجية القيادة الكلفة .

### الآفاق المستقبلية :

عقب الانتهاء من هذه الدراسة التي ناقشنا من خلالها "الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية " ومعالجة الإشكالية كيف يمكن تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات المصرفية" وأثرها في تحقيق ميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية فإننا نقترح بعض الاقتراحات المكتملة لدراستنا:

✓ تحليل القوى التنافسية لبورتر

✓ الاستراتيجيات التنافسية مدى تحقيق الميزة التنافسية

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### الكتب :

1. بوشمال عبد الرحمان ،هشام حريز ،التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،الناشر مكتبة الوفاء القانونية السكندرية ،طبعة الأولى 2014 .
2. روبرت - ا- ديفيد - لي - ترجمة عبد الحكيم الخزامي ،الإدارة الإستراتيجية وبناء الميزة التنافسية ،دار النشر والتوزيع القاهرة مصر -طبعة الاولي 2008 .
3. عبد المطلب عبد الحميد ،العولمة واقتصاديات البنوك ،مصرالاسكندرية الدار النشر ، 2004/2003 .
4. فريد النجار،المنافسة والترويج التطبيقي،مؤسسة الشهاب الجامعية للنشر الإسكندرية ، 1999 .
5. محمد سمير احمد ،الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، طبعة 2009 .
6. نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في المجال الأعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب مصر 1998
7. عبد الحميد عبد الغفار المغربي،الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين ،مجموعة النيل العربية ، 1999.

#### المذكرات والرسائل :

1. بوخلالة سهام ،المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990 ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005-2006.
2. دويس محمد الطيب ،براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير،(غير منشورة)، فرع الاقتصاد،جامعة ورقلة، 2004/2005 .
3. رايح عرابية ،التسويق البنكي وأفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه ،فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وتجارية والعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2009-2010.
4. رقية حيزر ،إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة،مذكرة دكتوراه(غير منشورة) في علوم التسيير ،جامعة المنتوري قسنطينة 2010-2011 .
5. سهتال زرزور،دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة ماستر ،(غير منشورة) ،تخصص التسيير للاستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد حيزر -بسكرة- 2012/ 2013.
6. قاسمي آسيا ، اثر العولمة مالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،تخصص اقتصاديات مالية والبنوك ،كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس.
7. لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية، ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية كلية الأعمال جامعة شرق الأوسط الأردن،مايو 2010 .
8. نوال عبداوي،أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي ،مذكرة ماستر ، تخصص تسيير الاستراتيجي

- منظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد حيضر - بسكرة - 2012/ 2013 .
9. جوبر محمد ، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص ادارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي - الاغواط 2011-2012ص93
10. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية جامعة سكيكدة 2007/2008 .
11. إيمان نعمون\_ دور الإستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية\_ بسكرة\_ مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية

#### المجلات والملتقيات :

1. نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، عدد4 ، جامعة حسينية بن بوعلي ، شلف .

#### المقالات :

1. احمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 ، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة - الجزائر .
2. مخفي أمين ، وبن شني يوسف، الملتقى الدولي الرابع حول : منافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، دورالإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات 8 و9 نوفمبر 2010 .

#### المراجع باللغة الاجنبية:

1. compétitivité structurelle. Revue de reflets et perspectives ، Marcus Dejardin  
.de la vie économiquetom XLV, 2006/01, pp.4-5
1. Management strategies in the banking sector, Octavian CIOBĂNAȘU, The Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania Business Excellence and Management, Volume 2 Issue 2 / June 2012.
2. Nefachiteli , Agent Banking Operations as a competitive strategy of commercial Banks in kisumu city , International Journal of Business and social science, vol. No. 13; October 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01)

**بنك التنمية المحلية**  
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

nise pour mieux vous servir

**Formulaire d'abonnement au service e-BDL**

**CLIENT PROFESSIONNEL**

**RUBRIQUE [1] : ENREGISTREMENT DU CLIENT ABONNE**

N° d'abonné : .....

N° identifiant : .....

Nom & Prénom : .....

N° de téléphone fixe : .....

N° de téléphone portable (Obligatoire) : .....

Adresse e-mail : .....

Agence de domiciliation : Code : .....  
Nom : .....

**RUBRIQUE [2] : N° DE COMPTES DU CLIENT (RIB)**

| Réf.   | Code agence | N° Compte | Code Monnaie |
|--|-------------|-----------|--------------|
| Compte Principal de facturation du service e-BDL |             |           |              |
| 01   |             |           | DZD          |
| Autres Comptes                                   |             |           |              |
| 02   |             |           |              |
| 03   |             |           |              |
| 04   |             |           |              |
| 05   |             |           |              |

**RUBRIQUE [3] : CHOIX DE L'OFFRE**

« Cochez une seule case »

Pack Pro

Pack Pro+

Profil 0  Profil 3

« En Option »

Pack Mobile Banking

Si oui, précisez le jour d'envoi du SMS (ex. tous les jeudis)

Tous les .....de la semaine.

Option SMS+

**NB** : Déclaration d'autres interlocuteurs si nécessaire en Page 2.

Fait à ....., Le .....

Signature Client avec mention  
« Lu et approuvé »

Agence BDL

Page 1/2



Une banque qui se modernise pour mieux vous servir

|  |                     |
|--|---------------------|
| ENTREPRISE ABONNEE : .....                         | N° d'abonné : ..... |
| FORMULAIRE [2] : ENREGISTREMENT DE L'INTERLOCUTEUR |                     |
| Identifiant : .....                                |                     |
| Nom & Prénom :                                     |                     |
| N° de téléphone portable (Obligatoire) :           |                     |
| Adresse e-mail :                                   |                     |

**Section 1 : Abonnement au service WEB (consultation des comptes sur internet)**

L'interlocuteur est-il autorisé à consulter les comptes de l'entreprise ?  OUI  NON

| Réf. |                          | Réf. |                          |
|------|--------------------------|------|--------------------------|
| 01   | <input type="checkbox"/> | 04   | <input type="checkbox"/> |
| 02   | <input type="checkbox"/> | 05   | <input type="checkbox"/> |
| 03   | <input type="checkbox"/> | 06   | <input type="checkbox"/> |

**Section 2 : Abonnement au service SMS**

L'interlocuteur est-il autorisé à recevoir des SMS contenant le solde des comptes de l'entreprise ?

OUI  NON

Si oui, précisez le jour d'envoi du SMS (ex. tous les jeudis)

Tous les ..... de la semaine.

| Réf. |                          | Réf. |                          |
|------|--------------------------|------|--------------------------|
| 01   | <input type="checkbox"/> | 04   | <input type="checkbox"/> |
| 02   | <input type="checkbox"/> | 05   | <input type="checkbox"/> |
| 03   | <input type="checkbox"/> | 06   | <input type="checkbox"/> |

**Section 3 : Abonnement au service EDI (ENVOI DE REMISES DE VIREMENTS)**

L'interlocuteur est-il autorisé à effectuer des remises de virements ?  OUI  NON

| Réf. |                          | Réf. |                          |
|------|--------------------------|------|--------------------------|
| 01   | <input type="checkbox"/> | 04   | <input type="checkbox"/> |
| 02   | <input type="checkbox"/> | 05   | <input type="checkbox"/> |
| 03   | <input type="checkbox"/> | 06   | <input type="checkbox"/> |

**ATTENTION :**

Un interlocuteur ne peut être autorisé à envoyer des remises de virements depuis un compte (RIB) sans avoir, au préalable, un abonnement au service WEB (Consultation des comptes) sur ce même compte (RIB).

Une banque qui se modernise pour mieux vous servir

A renseigner seulement si l'interlocuteur dispose d'une autorisation EDI (Section 3).

طلب EDI

N° d'abonné :  
.....

Identifiant :  
.....

DECLARATION DU PROFIL DE L'INTERLOCUTEUR (CO-ABONNE)

|  |                                   |                                   |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Code profil (**):<br>« Cochez une seule case » | <input type="checkbox"/> Profil 0 | <input type="checkbox"/> Profil 3 |
|  | <input type="checkbox"/> Profil 1 | <input type="checkbox"/> Profil 4 |
|  | <input type="checkbox"/> Profil 2 | <input type="checkbox"/> Profil 5 |

Code profil (\*\*):  
تجسكن الفهم و فوضت صياغتي

**Profil 0 (ne peut effectuer aucun virement)** : L'interlocuteur n'est pas autorisé à effectuer de virements entre les comptes déclarés ; ni même de virements vers une tierce personne (virement vers bénéficiaire ou virement multiple).

**Profil 1 (saisie/envoi de fichiers uniquement)** : L'interlocuteur est autorisé uniquement à saisir des virements et/ou à envoyer le fichier sur le site e-Banking (uploader puis envoyer le fichier) sans pouvoir en consulter le détail (la liste des bénéficiaires, leur compte, leur salaire).

**Profil 2 (saisi/envoi de fichiers et consultation)** : L'interlocuteur est autorisé à saisir des virements et/ou à envoyer le fichier de virement puis à consulter le détail de son contenu sur la plateforme de banque en ligne.

**Profil 3 (saisie/envoi et signataire unique)** : L'interlocuteur est autorisé à saisir des virements et/ou à envoyer le fichier puis à le signer. La signature de cet interlocuteur est définitive, elle permet la transmission du virement à la banque pour exécution.

**Profil 4 (2<sup>ème</sup> signataire ou signataire unique si ce profil dépose le 1<sup>er</sup> sa signature)** : L'interlocuteur est autorisé à saisir des virements et/ou à envoyer le fichier puis à apposer, soit une 1<sup>ère</sup> signature qui donne ordre d'exécution du virement ou alors, une 2<sup>ème</sup> signature après que le fichier ait été signé une 1<sup>ère</sup> fois par un autre interlocuteur.

Ce profil sera attribué à une personne qui peut engager seule ou avec une autre personne des paiements.

**Profil 5 (1<sup>er</sup> signataire et/ou 2<sup>ème</sup> signataire)** : L'interlocuteur est autorisé à apposer une 1<sup>ère</sup> signature qui requiert, obligatoirement, une seconde signature pour que le virement soit exécuté ; Ou alors, une 2<sup>ème</sup> signature si la remise de virement a déjà été signée une 1<sup>ère</sup> fois.

Ce profil sera attribué aux personnes ne pouvant, en aucun cas, engager seules des paiements (nécessité de deux personnes au moins pour l'engagement).

الترجم ان يكون مضطرا الاول والثاني جارية حالة ما اذا شركة ايجارته  
يجب عليه في مضاعفين -  
توضيح من ذصيرة من اول الجلسات الى

Fait à ..... le .....

Cachet et Signature  
du client

Janvier 2016

**E-BDL PACK ENTREPRISE :**

| PACK             | SERVICES  | TARIF DZD HT / MOIS             |
|------------------|---|---------------------------------|
| PACK CORPORATE + | Consultation des soldes   | كشف عن الرصيد                   |
|                  | Consultation des mouvements   | كشف عن حركة الحساب              |
|                  | Messagerie  | الرسائل                         |
|                  | Téléchargement des relevés de compte  | استخراج كشف الحساب              |
|                  |   | 1.500,00                        |
|                  | Recherche d'opérations  | استرجاع عن التحويلات            |
|                  | Liste des agences   | قائمة الوكالات                  |
|                  | Opérations EDI :  | عمليات EDI                      |
|                  | - virement multiple   | تحويل                           |
|                  | - prélèvement multiple  | سحب                             |
|                  | 2.000,00  |                                 |
|                  | Téléchargement de Swift   | SWIFT تهيل                      |
|                  | Téléchargement de fichiers (fichier d'impayés, avis d'opérations selon le format déjà disponible) | تهيل الملفات                    |
|                  | Virement :  | التحويل                         |
|                  | - Comptes à comptes ;   | من حساب الى حساب                |
|                  | - Vers bénéficiaire (intra et interbancaires).  | الى حساب آخر                    |
|                  | Fusion statistique de comptes   | عمليات الدمج الإحصائية للحسابات |
|                  | Commande de chèquiers   | طلب دفتر الشيكات                |
| Pack Mobility    | Mobil banking   | 400,00                          |
|                  | Solde et alerte par SMS   | الرصيد والتنبيه بالرسائل        |



بنك التنمية المحلية  
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

nise pour mieux vous servir

**Formulaire d'abonnement au service e-BDL**

**CLIENT PARTICULIER**

**RUBRIQUE [1] : ENREGISTREMENT DU CLIENT ABONNE**

N° d'abonné : .....

N° Identifiant : .....

Nom & Prénom : .....

N° de téléphone fixe : .....

N° de téléphone portable (Obligatoire) : .....

Adresse e-mail : .....

Agence de domiciliation : Code : .....  
Nom : .....

**RUBRIQUE [2] : N° DE COMPTES DU CLIENT (RIB)**

| Réf.  | Code agence | N° Compte | Code Monnaie |
|---|-------------|-----------|--------------|
| <b>Compte Principal de facturation du service e-BDL</b> |             |           |              |
| 01  |             |           | DZD          |
| <b>Autres Comptes</b>                                   |             |           |              |
| 02  |             |           |              |
| 03  |             |           |              |
| 04  |             |           |              |
| 05  |             |           |              |

**RUBRIQUE [3] : CHOIX DE L'OFFRE**

|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
| « Cochez une seule case » | <input type="checkbox"/> Pack e-BDL   | <input type="checkbox"/> Pack e-BDL+   |
|                           |   | <input type="checkbox"/> Profil 0 <input checked="" type="checkbox"/> Profil 3 |
| « En Option »             | <input type="checkbox"/> Pack Mobile Banking<br>Si oui, précisez le jour d'envoi du SMS (ex. tous les 30 du mois)<br>Tous les .....du mois.<br><input type="checkbox"/> Option SMS+ |  |

**NB** : Déclaration d'autres interlocuteurs si nécessaire en Page 2 (Exemple : conjoint, parents).

Fait à ....., Le .....

Signature Client avec mention  
« Lu et approuvé »

Agence BDL

Page 1/2

CLIENT ABONNE :

N° d'abonné :

Je soussigné(e), Mme / M. ...., autorise les personnes, désignées ci-dessous comme interlocuteurs, à disposer de la même offre précisée à la Rubrique [3] sur mon/mes compte(s) déclaré(s) à la Rubrique [2] du présent formulaire.

INTERLOCUTEUR 1 : Mme / M. ....

N° de téléphone portable (Obligatoire) : .....

Adresse e-Mail : .....

« Cochez une seule case »  Profil 0  Profil 3

Envoi de SMS

Si oui, précisez le jour d'envoi du SMS (ex. tous les jeudis)

Tous les .....de la semaine.

Option SMS+

N° Identifiant :

.....

INTERLOCUTEUR 2 : Mme / M. ....

N° de téléphone portable (Obligatoire) : .....

Adresse e-Mail : .....

« Cochez une seule case »  Profil 0  Profil 3

Envoi de SMS

Si oui, précisez le jour d'envoi du SMS (ex. tous les jeudis)

Tous les .....de la semaine.

Option SMS+

N° Identifiant :

.....

**Profil 0 (ne peut effectuer aucun virement) :** L'interlocuteur n'est pas autorisé à effectuer de virements entre les comptes déclarés ; ni même de virements vers une tierce personne (virement vers bénéficiaire).

**Profil 3 (saisie/envoi et signataire unique) :** L'interlocuteur est autorisé à saisir des virements et/ou à envoyer le fichier puis à le signer. La signature de cet interlocuteur est définitive, elle permet la transmission du virement à la banque pour exécution.

**Signature du Client**



Une banque qui se modernise pour mieux vous servir

Formulaire d'abonnement au service e-BDL

**CLIENT ENTREPRISE**

| FORMULAIRE [1] : ENREGISTREMENT DE L'ENTREPRISE |              | N° d'abonné :<br>..... |
|---|--------------|------------------------|
| Raison sociale :                                |              |                        |
| N° de téléphone fixe :                          |              |                        |
| N° de Fax :                                     |              |                        |
| Adresse postale :                               |              |                        |
| Adresse de contact :                            |              |                        |
| Agence de domiciliation :                       | Code : ..... | Nom : .....            |

| N° DE COMPTES DU CLIENT (RIB) : Utilisez une feuille blanche si nécessaire |             |           |              |
|--|-------------|-----------|--------------|
| Réf.*  | Code agence | N° Compte | Code Monnaie |
| Compte Principal de facturation du service e-BDL                           |             |           |              |
| 01   |             |           | DZD          |
| 02   |             |           |              |
| 03   |             |           |              |
| 04   |             |           |              |
| 05   |             |           |              |
| 06   |             |           |              |

| CHOIX DE L'OFFRE          |  |
|---------------------------|--|
| « Cochez une seule case » | <input type="checkbox"/> Pack Corporate <input type="checkbox"/> Pack Corporate+ |
| « En Option »             | <input type="checkbox"/> Pack Mobile Banking                                     |

(\*) Référence : numéro séquentiel à reprendre dans le formulaire [2] ci-dessous.

Fait à ....., Le .....

Cachet et Signature Client avec mention  
« Lu et approuvé »

Agence BDL



CLIENT ABONNE :

N° d'abonné :

Je soussigné(e), Mme / M. ...., autorise les personnes, désignées ci-dessous comme interlocuteurs, à disposer de la même offre précisée à la Rubrique [3] sur mon/mes compte(s) déclaré(s) à la Rubrique [2] du présent formulaire.

INTERLOCUTEUR 1 : Mme / M. ....

N° de téléphone portable (**Obligatoire**) : .....

Adresse e-Mail : .....

« Cochez une seule case »  Profil 0  Profil 3

Envoi de SMS

Si oui, précisez le jour d'envoi du SMS (ex. tous les 30 du mois)

Tous les ..... du mois.

Option SMS+

N° Identifiant :

.....

INTERLOCUTEUR 2 : Mme / M. ....

N° de téléphone portable (**Obligatoire**) : .....

Adresse e-Mail : .....

« Cochez une seule case »  Profil 0  Profil 3

Envoi de SMS

Si oui, précisez le jour d'envoi du SMS (ex. tous les 30 du mois)

Tous les ..... du mois.

Option SMS+

N° Identifiant :

.....

**Profil 0 (ne peut effectuer aucun virement)** : L'interlocuteur n'est pas autorisé à effectuer de virements entre les comptes déclarés ; ni même de virements vers une tierce personne (virement vers bénéficiaire).

**Profil 3 (saisie et signataire unique)** : L'interlocuteur est autorisé à saisir des virements puis à le signer. La signature de cet interlocuteur est définitive, elle permet la transmission du virement à la banque pour exécution.

**Signature du Client**



Janvier 2016

**E-BDL OFFRE AUX PARTICULIERS :**

| PACK          | SERVICES                | TARIF DZD HT / Mois   |        |        |
|---------------|-------------------------|---|--------|--------|
| PACK E-BDL +  | PACK E-BDL              | Consultation des soldes   | 100,00 |        |
|               |                         | Consultation des mouvements   |        |        |
|               |                         | Messagerie  |        |        |
|               |                         | Téléchargement des relevés de compte  |        |        |
|               |                         | Recherche d'opérations  |        | 250,00 |
|               |                         | Liste des agences   |        |        |
|               |                         | Opérations par cartes   |        |        |
|               |                         | Virement :<br>- compte à comptes<br>- vers bénéficiaire (intra et interbancaires) |        |        |
|               | Commande de chèquiers   |   |        |        |
| Pack Mobility | Mobil banking           | 100,00  |        |        |
|               | Solde et alerte par SMS |   |        |        |



Janvier 2016

**E-BDL OFFRE AUX PROFESSIONNELS :**

| PACK       | SERVICES                | TARIF DZD HT / Mois   |          |
|------------|-------------------------|---|----------|
| PACK PRO + | PACK PRO                | Consultation des soldes   | 500,00   |
|            |                         | Consultation des mouvements   |          |
|            |                         | Messagerie  |          |
|            |                         | Téléchargement des relevés de compte  |          |
|            |                         | Recherche d'opérations  |          |
|            |                         | Liste des agences   | 1.000,00 |
|            |                         | Opérations par cartes   |          |
|            |                         | Virement :<br>- compte à comptes<br>- vers bénéficiaire (intra et interbancaires) |          |
|            |                         | Commande de chèquiers   |          |
|            | Pack Mobility           | Mobil banking   | 200,00   |
|            | Solde et alerte par SMS |   |          |

بنك التنمية المحلية  
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL

**e-bdl**

ACCES A DISTANCE  
**24H/24**  
**7J/7**

MOBILE BANKING

Sécurité

IDENTIFICATION

**ebanking.bdl.dz**

**Vos comptes via Internet.**

الفهرس

|           |  |
|-----------|--|
| II.....   | الاهداء  |
| III ..... | الشكر  |
| IV.....   | ملخص الدراسة :   |
| ب .....   | أ.توطئة  |
| 3 .....   | المبحث الأول : الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي -                 |
| 3 .....   | المطلب الأول : منافسة المصرفية                                       |
| 3 .....   | الفرع الأول : مفهوم منافسة المصرفية وأدواتها                         |
| 6 .....   | الفرع الثاني : تحليل بورتر لقوى المنافسة المصرفية                    |
| 8 .....   | الفرع الثالث : أهمية المنافسة المصرفية                               |
| 9 .....   | المطلب الثاني : التنافسية المصرفية                                   |
| 9 .....   | الفرع الأول : مفهوم التنافسية المصرفية                               |
| 10 .....  | الفرع الثاني : مؤشرات قياس التنافسية المؤسسة                         |
| 11 .....  | الفرع الثالث : أهداف وأنواع التنافسية                                |
| 12 .....  | المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية                              |
| 13 .....  | الفرع الأول : مفهوم وأهداف الإستراتيجيات التنافسية                   |
| 14 .....  | الفرع الثاني : أهمية الإستراتيجيات التنافسية                         |
| 14 .....  | الفرع الثالث : أنواع الإستراتيجيات في البنوك                         |
| 17 .....  | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية في موضوع الإستراتيجيات التنافسية   |
| 17 .....  | المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية                               |
| 19 .....  | المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية                               |
| 19 .....  | المطلب الثالث : الفرق الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 21 .....  | الخلاصة الفصل :  |
| 23 .....  | تمهيد  |

|    |   |
|----|---|
| 24 | المبحث الأول : عرض العينة والأدوات المستخدمة .....                            |
| 24 | المطلب الأول :التعريف بعينة الدراسة .....                                     |
| 24 | الفرع الأول :نشأة وتعريف البنك التنمية المحلية .....                          |
| 25 | الفرع الثاني :مهام بنك التنمية المحلية .....                                  |
| 25 | الفرع الثالث :الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية BDL .....                  |
| 26 | المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة .....  |
| 27 | المبحث الثاني : النتائج والمناقشة .....                                       |
| 27 | المطلب الأول :مدى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية في الجزائر .....              |
| 27 | المطلب الثاني : منافسة بين البنوك في مجال القروض .....                        |
| 28 | المطلب الثالث : الإستراتيجية التنافسية المطبقة في البنك التنمية المحلية ..... |
| 32 | خلاصة الفصل : .....   |
| 34 | الخاتمة .....   |
| 37 | قائمة المراجع .....   |