

## Journal of the Kuwaiti Society for Postgraduate Studies

Homepage: <https://en.phdmagazine.net>

### رأس المال الفكري والقدرات التنافسية كمدخل معاصر لتطوير الصيرفة الإلكترونية: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان

عيسى نبوية، خلوط عواطف

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي مغنية، تلمسان، الجزائر

naba\_aici@yahoo.fr, awatifkhelout@yahoo.fr

Article history	Abstract
The First International Conference of the Kuwaiti Association for Graduate Studies	تمر المؤسسات المصرفية في العالم بالعديد من التغيرات المتلاحقة والمستمرة، حيث أصبحت المعرفة لدى هاته المؤسسات تعبر عن ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات المصرفية الناجحة هي تلك التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المؤسسات يعتبر رأس المال الفكري أحد الوسائل الفاعلة التي تستجيب لتلك المتطلبات حيث تستطيع من خلالها المؤسسات المصرفية تجاوز الصعوبات بفعل الطاقات الابتكارية والإبداعية للموارد البشرية. وتكمن أهمية دور رأس المال الفكري كأهم مورد للميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية المعاصرة في تحقيق قيمة وخلق ثروة لهاته الأخيرة باعتباره قوة تأثيرية على جميع مهام المؤسسة للتأقلم مع التغيرات البيئية، لذلك تلتزم المصارف بحمايته وحسن إدارته واستثماره للاستفادة منه في خلق التميز التنافسي.4
"Modern Perspectives in Management: Evidence from Developing Countries (in light of digital transformation)"	
Kuwait University, Kuwait 2022	

**الكلمات المفتاحية :** رأس المال الفكري، الصيرفة الإلكترونية، الميزة التنافسية

#### مقدمة

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية هو كيفية النجاح و التميز في سوق تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم و خاصة في ظل تسارع التحولات و التغيرات و التوجه نحو اقتصاد أكثر انفتاحا و بروز ظاهرة العولمة التي أصبحت أمرا واقعا لا يمكن تجاهله،إن الوضع الاقتصادي الجديد فرض منافسة حادة بين المؤسسات المصرفية فجميع هذه البنوك تقدم نفس الخدمات إلا أنها تختلف في مستوى جودة الخدمة المقدمة ،و حتى تستطيع المؤسسات المصرفية المنافسة وكسب حصة أكبر من السوق المصرفي فإنها بحاجة إلى وجود رأس مال فكري، يمتلك

المعرفة التي تنسجم مع خصوصيتها في جانب العمل المصرفي ويتصف كذلك بامتلاك المهارات والقدرات التي تناسب طبيعة هذه المؤسسات؛ مع ضرورة التحسين المستمر والابتكار والإبداع المصرفي بما يضمن تنافسيتها ونموها. ونظرا لحجم التحدي الذي تواجهه من جانب آخر حتى تكون قادرة على جذب المودعين وتقديم الخدمات المصرفية اللازمة لمعاملاتهم المالية ومدى الالتزام بمعايير الجودة الشاملة للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وذلك بتوفير خدمات قريبة وبالسريعة والجودة العالية عبر شبكة الأنترنت والهواتف النقالة والموزعات النقدية وهو ما يعرف بالخدمات المصرفية الإلكترونية. وعليه تتمثل إشكالية هذه الدراسة فيما يلي:

**كيف يمكن لرأس المال الفكري باعتباره ميزة تنافسية أن يساهم في تطوير الصيرفة الإلكترونية؟**

#### محاور الدراسة:

**أولا: رأس المال الفكري كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية.**

**ثانيا: الإطار النظري للصيرفة الإلكترونية.**

**ثالثا: القدرات التنافسية للمؤسسة المصرفية:**

**رابعا: جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية.**

**خامسا: دراسة حالة القرض الشعبي الوطني بتلمسان.**

**أولا: رأس المال الفكري كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية:**

تبعاً لدخول المصارف ألفية جديدة أصبح لزاماً عليها إيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من رأس مالها الفكري، وبالتالي لابد من تركيز جل الاهتمام على نوعية العاملين لديها ومستوى أدائهم وكفاءاتهم بتنمية قدراتهم وتعزيز روح المبادرة لديهم، كما يجب التركيز على رأس مالها الهيكلي والزبوني في ظل التحديات التي تواجهها ويمكن إبراز دور رأس المال الفكري بكل مكوناته من خلال ما تم التطرق له في عديد الدراسات كما يلي:

#### **1) أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات المصرفية:**

إن للموارد البشرية أهمية استثنائية في عمل النشاطات الاقتصادية للمؤسسات المصرفية، وتنميتها وتطويرها وبالذات في ظل اقتصاد المعرفة، ذلك لأن الموارد البشرية هي التي تؤدي الدور الإيجابي الوحيد في القيام بذلك، ويمكن التأكيد على دور العنصر البشري في القيام بالنشاطات الاقتصادية عموماً والنشاطات الإنتاجية خصوصاً، وبالذات

عندما تتطور نوعية العنصر البشري بتوفير المعلومات والمعارف والمهارات له عن طريق التعليم الذي يسهم في ذلك، هذا الدور الذي يتأكد من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

✓ تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي تثبت أن التطور النوعي لمواردها البشرية من خلال تطورها تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان أساسا وسابقا لتطور نشاطاتها الاقتصادية.

✓ إن التطور المستمر والمتسارع في مضامين التطور ومعطياته في الدول المتقدمة يستند على التطور في نوعية الموارد البشرية من خلال تطور التعليم والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وبالذات من خلال تطور التقنيات المتقدمة في المجالات المختلفة والتي يتضمنها اقتصاد المعرفة والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسوب والإنترنت وغيرها.

✓ إن تجربة الدول التي استطاعت تحقيق التطور والتقدم فيها دون أن توفر القدر الكافي من الموارد الطبيعية تؤكد هي الأخرى أهمية الموارد البشرية ودورها الحاسم في عمل الاقتصاد وتطوره.

## 2) رأس المال الفكري كميزة تنافسية في المؤسسات المصرفية:

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج:

- فقد وجد **Stewart** أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية.
- وقد بين **Pfeiffer** أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير وأن شدة المنافسة وتقلب أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها و بالتالي تحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها عن طريق الابتكار و تطوير الوظائف و العمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري و هذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة المصرفية وميزاتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لإنشاء القيمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -بداوي مصطفى «الاستراتيجية التنموية للكفاءة البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة» الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص12  
<sup>2</sup> -سعد العنزي، " أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد

- كما يرى **Gwan** أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.
- كما أشار **Youndt** إلى أن التسيير الفعال للرأس مال الفكري محدد أساسي لنجاح المؤسسة المصرفية وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن في موجوداتها الفكرية وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنقيذ إلى العمل المعرفي بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.
- وحسب **Miller** فإن المعرفة والذكاء أهم الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة مصرفية وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة ويرى أيضا أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق هذا ما يؤدي إلى تعزيز الرأس مال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق<sup>3</sup>.

### (3) أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في المؤسسات المصرفية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية المصرفية، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات المصرفية بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، و هو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية و ثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها و تحليلها و توظيف الكميات الضخمة ، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، و أن تكون جزءا أساسيا و مكتملا للتسيير الاستراتيجي و يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية.

<sup>3</sup> د. سملاي يخضية، "تسيير المعرفة و تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، مؤتمر دولي حول الأداء المتميز للمؤسسات، جامعة ورقلة، الجزائر 08 و 09 مارس 2006، ص 02

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية المصرفية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنه<sup>4</sup>:

- انخفاض الرضا عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل والازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعد الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات مع الاعتقاد المتزايد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعد وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز وكذا الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

### ثانياً: الإطار النظري للصيرفة الإلكترونية.

#### **1) تعريف الصيرفة الإلكترونية:**

تعرف الصيرفة الإلكترونية على أنها: «إجراء العمليات المصرفية بشكل إلكتروني ومن أهم أشكاله شبكة الأنترنت، سواء تعلق الأمر بالسحب، أو الدفع، أو الائتمان، أو غير ذلك، ففي ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطراً للذهاب لمقر البنك إذ يمكنه القيام بمختلف معاملاته المصرفية من أي مكان أو في أي وقت يريد»<sup>5</sup>:

كما تعرف على أنها "التقنيات والأساليب التكنولوجية الحديثة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية في العالم المتقدم، والتي أدخلت في النظام المصرفي من أجل تسهيل العمليات المصرفية بين مختلف الأطراف الاقتصادية والمتعاملين بشكل عام من أجل تحقيق الربحية وتخفيض التكاليف"

فالخدمة المصرفية الإلكترونية بما خدمات أو نظم تمكن الزبائن من الوصول للحسابات المصرفية وللحصول على معلومات عن المنتجات المالية والخدمات من خلال شبكة خاصة أو عامة بما في ذلك شبكة الأنترنت

---

4 - بداوي مصطفى، "الإستراتيجية التنموية للكفاءة البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص12

5 - غردة عبد الغني، رباح نور الدين، 2013، تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والآفاق، المؤتمر العلمي الدولي حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

وبالتالي فإن الصيرفة الإلكترونية تمثل مختلف الجهود الإدارية البنكية التي تتضمن التعامل مع الموارد المعلوماتية وتبادل المعلومات باستخدام أدوات الإدارة الإلكترونية من أجل تقديم الخدمات البنكية بأكثر سرعة ممكنة وأقل تكلفة.

## (2) أهمية الخدمة المصرفية الإلكترونية:

إن قيام البنوك بتسوية معاملاتها وخدماتها المالية عبر الأنترنت يعود بفوائد على البنوك يمكن تلخيصها في ما يلي<sup>6</sup>:

✓ تخفيض النفقات التي يتحملها البنك لإجراء المعاملات: إذ لا يحتاج الزبون للانتقال للبنك، وبالتالي عدم الحاجة إلى إنشاء فروع جديدة للبنك، خاصة في المناطق المعزولة جغرافياً، بل يكفي إجراؤها عن طريق الخدمات الإلكترونية للبنك وذلك عن طريق الأنترنت، الهاتف النقال إلخ.

✓ الصمود في وجه البنوك الأخرى: إن تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية يمكن من الحفاظ على الحصة السوقية وزيادتها، وذلك من خلال الأساليب التسويقية المختلفة التي تساعد في مواكبة تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية المختلفة عن طريق تكنولوجيا الاتصالات.

✓ زيادة ارتباط الزبائن بالبنك: إن تطبيق البنك لمعاملاته البنكية عن طريق الخدمات الإلكترونية تساعده على امتلاك ميزة تنافسية وتدعيم علاقاته مع زبائنه، مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بهذا البنك والولاء له دون غيره.

✓ إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من الزبائن: من أهم ميزات الخدمات الإلكترونية ميزة الوصول إلى قاعدة عريضة من الزبائن عبر العالم دون التقييد بمكان أو زمان معين.

✓ تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة: فلقد أصبحت هناك عمليات مصرفية جديدة لا يمكن لأي بنك أن يؤديها إلا إذا كان يملك خدمات إلكترونية معينة تتميز بالسرعة في الأداء والدقة.

## 3- وسائط تقديم الصيرفة الإلكترونية:

تستخدم البنوك الصيرفة الإلكترونية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال عدد من الوسائط نذكر أهمها كما يلي<sup>7</sup>:

-علاق بشير، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار مجموعة النيل العربية، 2004، مصر، ص6.

7- عبد الرزاق براهمي وآخرون، أهمية استخدام وسائط الصيرفة الإلكترونية في تطوير الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري بولاية سطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 7 العدد 1- جوان 2020، ص7.

✓ **الصيرفة الإلكترونية عبر الأنترنت:** (الموقع الإلكتروني للبنك): تسمح هذه الخدمة لعملاء البنوك القيام بالمعاملات المالية من خلال الدخول إلى الصفحة الإلكترونية التي تشغلها المؤسسة البنكية عبر الأنترنت.

✓ **الصيرفة الإلكترونية عبر الهاتف البنكي (البنك الناطق):** تعتبر الخدمات البنكية المقدمة عبر الهاتف البنكي، الطريقة التي تسمح للعملاء بالوصول إلى المعلومات الموثوقة المتعلقة بحساباتهم وبشكل فوري، من خلال استخدام الهاتف من أي مكان وفي جميع الأوقات

✓ **الصيرفة الإلكترونية عبر الموبايل (الجوال المصرفي):** تشير الخدمات البنكية عبر الموبايل إلى استخدام الهواتف النقالة الذكية أو الأجهزة الخلوية الأخرى لأداء المهام البنكية من أي مكان، بعيدا عن أجهزة الكمبيوتر المتواجدة في المنزل أو المكتب، مثل مراقبة أرصدة الحسابات، تحويل الأموال بين الحسابات، سداد الفواتير، تحديد مواقع أجهزة الصراف الآلي.

✓ **وسيط الصراف الآلي (ATM):** يعتبر الصراف الآلي من أهم المنافذ الإلكترونية التي تسمح للعملاء بإتمام معاملاتهم البنكية الأساسية دون الحاجة للذهاب إلى أحد فروع البنك أو الحضور أمام موظف البنك

✓ **الفرع الإلكتروني:** يعد هذا النوع من الفروع آلي بالكامل ومجهز بأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا لتمكين العملاء من خدمة أنفسهم وإنجاز معظم معاملاتهم واحتياجاتهم البنكية. كما يعمل على مدار 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع، مما يتيح للعملاء إجراء أي نوع من المعاملات في أي وقت وبما يناسبهم.

### ثالثا: القدرات التنافسية للمؤسسة المصرفية:

**1- مبادئ التنافسية المصرفية:** تكمن أهمية القدرة التنافسية للمصارف من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة، ويعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية على مبدئين أساسيين هما<sup>8</sup> :

<sup>8</sup> -أحمد سالم خالد الخز علي، "تنافسية البنوك التجارية الأردنية والأجنبية"، دراسة تحليلية -1996-2006 أطروحة دكتوراه، تخصص مصارف، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان سنة 2008، ص4

1) تشجيع الاستثمار المحلي: لجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارها مصدرا أساسيا للتمويل، ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكارين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

2) تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك التجارية بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية؛ إن ضمان توفير وتحقيق هذين المبدئين لابد من توفر برنامج تأهيلي للمؤسسة البنكية يستند إلى ثلاث محاور هي:

- ✓ تشجيع الاستثمارات غير المادية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك في مجال الإمكانيات البشرية والتنظيمية، والمعرفة العلمية والدراسات والبحث عن أسواق جديدة.
- ✓ الاستثمارات المادية والتي تساعد على تحسين القدرة التنافسية من خلال تجديد تجهيزات وتحديث تقنياتها، بما تحقق كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة.
- ✓ إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية، والتحكم في حجم ونوعية الديون وتمويل الاستثمارات برعوس أموال مستقرة نسبيا وترشيد استعمال القروض المصرفية.

2- تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف: مما سبق عرضه يمكن تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف على النحو التالي:

أولاً: المنافسون الحاليون: ونميز نوعين من المنافسة<sup>9</sup>:

1- المنافسة الداخلية: وهي حصيلة تعدد الوحدات المصرفية في السوق المحلية إلى جانب وجود منافسة أخرى من المصارف الأجنبية العاملة في ذلك البلد التي تتمتع بميزة الدعم الفني والمعلوماتي من مراكزها الرئيسية، الأمر الذي يضعها في موقع تنافسي أفضل على المدى البعيد.

2 - المنافسة الخارجية: و تأتي هذه المنافسة بشكل رئيسي من مصارف خارج الحدود، استفادت وتستفيد من مزايا الانفتاح و التحرر، و مستحقات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، و ستكون هذه المنافسة من مصارف تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية.

<sup>9</sup> - عقل مفلح، "وجهة نظر مصرفية"، مكتب المجتمع العربي، الجزء الأول، عمان، الأردن، 2006، ص85



و مما سبق نجد أن المصارف المحلية تواجه منافسة و ضغوطا من قبل المصارف الأخرى وفقا لنموذج porter للقوى التنافسية نجد شدة المنافسة ترجع إلى :

➤ توفر عدد كبير من المصارف المتقاربة في الحجم و القدرة.

➤ ارتفاع موانع الخروج أي كلف الخروج من قطاع المصارف أعلى من كلف البقاء فيه.

➤ تقدم المصارف خدمات متشابهة كثيرا، و افتقارها للتميز الأكبر الذي يجعل العملاء يتعاملون مع أكثر من مصرف.

➤ اختلاف المصارف في استراتيجياتهم و أصولهم و مصادرههم و بلد منشأهم.

**ثانيا: تهديد الداخلين الجدد** : خلال الفترة القادمة سيزداد التهديد بالمنافسة الذي يشكله الداخلون الجدد إلى

السوق لتقديم الخدمات المالية، و بشكل ملحوظ الشركات العقارية، و شركات التأمين... الخ ، مما يسببون لتقديمهم سلسلة واسعة من الخدمات ذات الطبيعة المصرفية، فضلا عن أن المنافسين الجدد يميلون إلى تقديم نوعيات أوسع من الخدمات المصرفية للأفراد و كنتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على المصارف أن تتبنى أساليب أكثر تكاملا في تقديم خدماتها المصرفية، و هذا ما يساعدها على تحدي المؤسسات الجديدة و تقديم خدماتها المتنوعة.

كما يصبح من الضروري جدا أن تقوم المصارف لغرض تحقيق المنافسة الفعالة في السوق بتوسيع خدماتها على شرائح السوق المختلفة و توسيع علاقتها في السوق و بإعادة النظر في تكلفة خدماتها، وتقديم كافة أنواع الخدمات و كل ذلك لرفع ولاء عملائها .

**ثالثا: تحديد القوة التفاوضية للزبائن** : تتماز القوة التفاوضية للزبائن بقيمة عالية، و ذلك راجع إلى عدة عوامل:

➤ يحتوي القطاع المصرفي على عدد كبير من المصارف.

➤ الخدمات التي تقدمها المصارف نمطية ومتشابهة، ومن ثم فإنه من السهل على العملاء ترك مصرف معين و الذهاب لمصرف آخر بكلف تحويل قليلة جدا.

➤ من الممكن اقتصاديا للزبائن الحصول على الخدمة من عدة مصارف وفي آن واحد وليست من مصرف واحد فقط.

و من أفضل الأساليب لمجابهة هذا النوع من التهديد يمكن القيام بمايلي:

تحقيق التكلفة المنخفضة من خلال إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة.

تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تركز بشكل أساسي على : تفهم ميول الزبائن، الذي يضيف قيمة كبيرة إلى تطوير الخدمات و تقديمها، و ذلك لاعتبارين هما : ما الذي يريد الزبائن شراءه؟ ؛و كيف يريدون شراءه؟ إذ يمكن زيادة المعلومات عن قيمة الزبون من خلال تعزيز عملية البحث عن المعلومات .وتطوير أدوات البحث على هذه المعلومات لما لهذه المعلومات من إيجابيات كبيرة تتعلق بانسياب وتطوير قنوات توزيع جديدة لخدمات محددة، تستند إلى أفضليات الزبائن و أنماط استخداماتهم.

رابعا: تحدد القوة التفاوضية للموردين : ويعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المصرف، و قد يكون موردين للعمالة أو المواد أو الرأسمال . و تزداد قوة الموردين في قطاع المصارف في الحالات التالية<sup>11</sup>:

- عندما :يزودون المصرف بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكون عدد المصارف قليلا في القطاع المصرفي وذات الحجم الكبير، و في مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.

خامسا: تحدد المنتجات البديلة : إن انفتاح الأسواق و تحرير تجارة الخدمات البنكية والتطور التكنولوجي المتسارع سيجعل من البنوك أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات زبائنها المتعددة لا متناهية، و من ثمة البحث عن منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية تكون بديلة للمنتجات الحالية تجعل من البنك في موقع قوة مهدد لمنافسيه الحاليين أو الجدد.

### 3- معايير القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية:

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير و يمكن تحديد أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي<sup>12</sup>:

11 - يوثيل، أميل عقيل، "نموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف" دراسة حالة، دورية الإدارة

العامة، العدد الثامن والثلاثون، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، 1998، ص.426

12 - أحمد محمد أبو بكر مكاي، "أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، دراسة تطبيقية على البنوك، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر 2003، ص27

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهم حاجات و رغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات العملاء و التكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.
- الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
- تشجيع المدخرات الخاصة و ترشيد الاستثمارات المحلية.
- التركيز على النوعية و السرعة في تقديم الخدمة المصرفية.

#### 4- الإستراتيجيات الحديثة باكتساب و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية:

هناك إستراتيجية حديثة وضع أساسها **D.Yoffi** و **M.Cusumano** تقوم على مبادئ ثلاث رئيسية وهي الحركة السريعة و المرونة و القوة الفاعلة و يطلق عليها مصطلح **Ramfl<sup>13</sup>**

**المبدأ الأول:** التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المواجهة مع المنافسين و ذلك عن طريق التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسة و كذا التحرك في تطبيق سياسات سريعة يتعذر على المنافسين مواجهتها و المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية، إضافة إلى عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

**المبدأ الثاني:** المرونة و تعني التعامل بخطة دقيقة و في الوقت المحدد مع تغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها البنوك المنافسة.

<sup>13</sup> -محمد سعيد المصري، "إدارة و تسويق الخدمات المصرفية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص207.

**المبدأ الثالث:** يستحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في إستراتيجية المنافسين و يشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهددين بنجاح المنافس.

كما تطرق بعض الكتاب إلى إستراتيجيات أخرى يمكن إتباعها لاكتساب الميزة التنافسية من بينها الإستراتيجية الناتجة عن تحليل مصفوفة SWOT و هي الإستراتيجية التي تعتمد على مصفوفة نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات، إستراتيجية الغزو La conquête و إستراتيجية إعادة التوجيه La réorientation و إستراتيجية التخصص و التنوع<sup>14</sup>.

و بالرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة و تطوير قدراته التنافسية و الصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية ، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة الزبون في صناعة قائمة أساسا على الثقة و جودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

#### **رابعا: جودة الخدمة المصرفية الإلكترونية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية:**

يعد استخدام أدوات وتقنيات الصيرفة الإلكترونية من بين الأساليب الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات المصرفية للتميز عن منافسيها والتي على أساسها يمكن المفاضلة بين البنوك، وفي هذا السياق تشكل الصيرفة الإلكترونية من أهم مقومات الاستمرار والنمو والتوسع السوقي للبنوك بهدف تحقيق تميز تنافسي. ولقد ساهمت التطورات المتلاحقة التي أفرزتها العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، فالبنوك تتنافس على جلب الزبائن، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن في إدارة الجودة الشاملة، وتمثل خصائص جودة الخدمة المصرفية للمسات الأساسية التي تميزها والخصائص الثانوية المكملة لها وتمثل هذه الخصائص فيما يلي<sup>15</sup>:

#### **(1) الاعتمادية:** تعد الاعتمادية إحدى الخصائص الحرجة لجودة الخدمة المصرفية وهي تشير لاحتمال

إنجاز النظام المصرفي لأهدافه المختلفة بنجاح خلال فترة زمنية معينة، أي احتمال وجود عملية مصرفية

<sup>14</sup> - Zollinger. M & Lamarrque . E , " Marketing et Stratégie de la banque", Dunod , Paris , 1999 , P. 182.

<sup>15</sup> -رعد حسن الصرن، " عولمة جودة الخدمة"، مؤسسة الوراق، 2008 ، ص220.

خالية من الأخطاء والعيوب و بالتالي الاعتمادية تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم و أحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد الزبون به و هذا يتضمن:

- ❖ دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- ❖ تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- ❖ تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها.
- ❖ ثبات مستوى أداء الخدمة.

## (2) الجوانب المادية الملموسة: وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي

للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

## (3) الاستجابة: وهي الاستعداد لمساعدة الزبائن و تقديم الخدمات الملائمة لهم، كما تعرف على

أنها عملية الاتصال بين الأفراد وتتعرز هذه العملية عن طريق الملائمة والتعاطف والاحتراف في الخدمات المصرفية، و بالتالي الاستجابة تشير إلى رغبة و استعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة و مساعدة الزبائن و الرد على استفساراتهم و السرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب الزبون.

## (4) القدرة أو الكفاءة: أي امتلاك العاملين بالبنك للمهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز الخدمة، و

تكوينهم على روح الاتصال و تفهم الزبائن.

## (5) الأمان المصرفي: أي تخفيض درجة المخاطرة والشك في المعاملات المصرفية، فعلى سبيل المثال

درجة الأمان المترتبة على قيام الزبائن باستخدام الصراف الآلي وتؤمن الكثير من المصارف بهذا المبدأ اعتقادا منها بأن المصرف عندما يقرض أمواله على سبيل المثال، فإنه يتوجب عليه التأكد التام من أن هذه الأموال في حالة أمان، و هنا يقصد بالأمان تأكد المصرف من أن أمواله قد ذهبت للغرض المناسب، كما يرتبط الأمان بسرية معلومات الزبائن المتعلقة بحساباتهم و درجة تعاملهم مع المصرف.

## (6) المصداقية: و تمثل الأمانة و السمعة بإدارة المصرف و القائمين على تقديم خدماته والصدق في

التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة، و تعمل الكثير من المصارف على بناء سمعتها من خلال سرعة أداء العمليات المصرفية وإدخال تحسينات تتعلق بمظهر المصرف أمام الزبائن و العمل على راحتهم ، بما يوحي بالصدق للزبائن و الكفاية في إنجاز أعمالهم،

و تؤكد بعض الدراسات أن سمعة المصرف تأتي من الموارد البشرية العاملة فيه فالمصارف التي تستثمر جزءاً من أموالها في تنمية و إعداد و تدريب مواردها، إنما تكون في الأساس تبني سمعتها بيدها، لذا يجب عليها أن تجذب الموارد البشرية الماهرة و أن تحافظ على الموارد البشرية العاملة لديها من الهجرة، لأن السمعة الأفضل في السوق تؤلف جزءاً أساسياً من ثقافة المصرف و تتكامل معه.

#### رابعاً: الدراسة الميدانية: دراسة حالة القرض الشعبي الوطني

##### 1 - هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الاستقطاب، والصناعة، والتنشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري، والاهتمام بالعملاء) بالقرض الشعبي الجزائري، وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطويره وذلك لتحقيق الميزة التنافسية لها.

##### 2- مجتمع وعينة البحث:

انصبت دراستنا هاته حول إدارة رأس المال الفكري لدى القرض الشعبي الجزائري نظراً لعدة اعتبارات منها التسهيلات التي تلقيناها منذ أول وهلة من طرف الإدارة وذلك من خلال أحد المعارف كما أن البنك يمتلك إدارة عصرية و كذا مجموعة زبائن كبيرة، اقتضت عينة هذه الدراسة على موظفين القرض الشعبي الجزائري من 03 وكالات للقرض الشعبي الجزائري بتلمسان و تألفت من (50) موظف و بعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن بعضاً منها غير صالح للتحليل، مما أدى إلى استبعاد (05)، و المتبقي (45) قائمة صالحة للتحليل بنسبة (90 %) وهي تعد نسبة استجابة جيدة لأغراض البحث.

##### 3- أسلوب جمع البيانات:

اعتمدنا على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (5-1)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بستة محاور أساسية للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) هي:

◀ استقطاب رأس المال الفكري.

◀ صناعة رأس المال الفكري.

◀ تنشيط رأس المال الفكري.

◀ المحافظة على رأس المال الفكري.

◀ الاهتمام بالعملاء.

◀ الصيرفة الإلكترونية.

كما تضمنت عدد من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ولقد وزعت هذه القوائم على العاملين بالبنك محل الدراسة.

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على الوسط الحسابي:

(من 1- 2,5 ضعيف، من 2,6 - 3,5 متوسط، 3,6 - 5 عالٍ)، كما تم اختيار الانحدار المتعدد (Stepwise) لاختبار فرض البحث.

#### 5- نبذة مختصرة عن البنك محل الدراسة:

القرض الشعبي الجزائري (CPA) عبارة عن مؤسسة مصرفية تابعة للقطاع العمومي، تأسست في 14 ماي 1966 بموجب القانون 66/366، برأس مال يقدر بـ 15 مليون دينار و هو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر، و قد تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري وهران وقسنطينة و عنابة و لتجديد بنية القطاع البنكي للقرض الشعبي الجزائري في سنة 1985 أعطى نشأة جديدة لبنك التنمية المحلية بتحويل 40 وكالة و ترحيل 550 موظف و إطار و 89000 حسابات الزبائن (Comptes clientèle) و طبقا للقانون البنكي رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام حكم البنوك والقرض، نص على أن " النشاط الأساسي للقرض الشعبي الجزائري يدل على استقبال كل الأمانات من الشعب بكل أنواعها و الموافقة على كل عمليات القرض بدون تحديد الوقت و الشكل " (المادة 17 بداية الفقرة 1 و 2 ). لقد عرف القرض الشعبي الجزائري مهمة تشجيع نمو BTPH و كذا القطاعات الخاصة بالصحة و الأدوية و أيضا التجارة و التوزيع و كذا الفنادق و السياحة و كما يقوم أيضا بتشجيع الإعلام و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأعمال الحرفية.

## 6- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

### أولاً: خصائص عينة الدراسة:

لتحديد خصائص عينة الدراسة (النوع، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة) فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من موظفين القرض الشعبي الجزائري، وقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (1):

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب (النوع، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	12	26,7
	أنثى	33	73,3
الإجمالي		45	100
الفئة العمرية	30-20	26	58
	40-31	11	24
	50-41	8	18
الإجمالي		45	100
المستوى الدراسي	ليسانس	42	93
	ماجستير	3	7
	دكتوراه	-	-
الإجمالي		45	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	56
	من 5-10 سنوات	14	31
	أكثر من 10 سنوات	6	13
الإجمالي		45	100

ويتضح من الجدول السابق رقم (1) أن نسبة الاستجابة من أفراد العينة جاءت من الإناث حيث قدرت بـ 73,3% من العينة مقارنة بالذكور الذين يمثلون (26,7%) فقط، كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية التي تقع بين (20- 30) عاماً يمثلون (58%) من العينة، تليها الشريحة العمرية (31- 40) والتي مثلت 24% من العينة، كما تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة يحملون الدرجة الجامعية الأولى و هي الليسانس فقط



وذلك بنسبة 93%، ثم القليل من حملة الماجستير بنسبة 7% فقط، كما تبين أن تركيز العينة كان في الشريحة التي خبرتها أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة (56%)، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح ما بين 5 – 10 سنوات، وذلك قد يرجع إلى مقدار الحماس الذي تبديه فئة الشباب للمشاركة في تلك الأنشطة العلمية.

### ثانياً استقطاب رأس المال الفكري (متغير مستقل):

#### جدول رقم (2) إجابات مفردات العينة عن فقرات استقطاب رأس المال الفكري

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف عن الوسط الحسابي
تعمل إدارة البنك على استقطاب العناصر البشرية الذين لديهم مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط الاستراتيجي لشغل المواقع الإدارية الهامة.	3,5	0,2
تعمل إدارة البنك على استقطاب العناصر البشرية الذين لديهم مهارات فنية وتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.	3,5	0,1
تمتلك إدارة البنك نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ يميزها عن الشركات المنافسة.	3,6	0,1
الوسط الحسابي العام	3,5	

ويتضح من الجدول السابق رقم (2) أن هذا العنصر (الاستقطاب) قد حقق وسطاً حسابياً عاماً قدره (3,5) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يعني أن البنك لديه اهتمام بعملية استقطاب رأس المال الفكري ولكنه لم يصل إلى درجة الاهتمام الشديد، وأن من أكثر العناصر التي توليها إدارة البنك اهتماماً في الفقرات السابقة هو العمل على استقطاب العناصر البشرية ذوي المهارة والخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما يتضح من خلال الانحراف عن الوسط الحسابي أن هناك تجانساً في إجابات أفراد العينة.

و نرى أن البيئة التي يعمل بها البنك يتسم بالمنافسة الشديدة في الوقت الراهن، لذا فهو في حاجة إلى استقطاب رأس المال الفكري الذي يمكنه أن يضيف قيمة له، ويحقق له الميزة التنافسية المرغوبة وذلك عن طريق الاهتمام باستقطاب العناصر البشرية التي تمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ يميزه عن البنوك المنافسة.

### ثالثاً: صناعة رأس المال الفكري (متغير مستقل):

#### جدول رقم (3) إجابات مفردات العينة عن فقرات صناعة رأس المال الفكري

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0,1	3,8	تولي إدارة البنك اهتماماً كبيراً بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.
0,1	3,7	تمتلك إدارة البنك شبكة تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفعالية.
0,1	4,4	تهتم إدارة البنك بأراء العملاء ومقترحاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة إليهم.
	3,9	الوسط الحسابي العام

ويتضح من الجدول السابق رقم (3) أن الوسط الحسابي العام لعنصر صناعة رأس المال الفكري قد أشار إلى (3,9) وهو يقع ضمن الفئة العالية، وأن إجابات أفراد العينة تشير إلى اهتمامها بشكل كبير بأراء العملاء ومقترحاتهم، وقد يرجع ذلك إلى معرفتها بأنهم يمثلون المحور الرئيسي في عملها، وكذلك تولي اهتماماً لا بأس به بالأفكار المقترحة من العاملين المتميزين، وأن ذلك من شأنه العمل على سد العديد من الثغرات في عمل البنك، لكون هذه الفئة على اتصال مباشر بالواقع العملي، ويشير الانحراف عن الوسط الحسابي إلى التجانس التام في إجابات أفراد العينة.

رابعاً: تنشيط رأس المال الفكري (متغير مستقل):

جدول رقم (4) إجابات مفردات العينة عن فقرات تنشيط رأس المال الفكري

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشجع ادارة البنك روح الإبداع والابتكار لدى العاملين.	3,5	0,1
تشجع ادارة البنك على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	3,5	0,1
تولي ادارة البنك اهتماماً خاصاً بالموظف الذي يتعدى عن الرتبة والروتين في تنفيذ الأعمال.	3,3	0,1
الوسط الحسابي العام	3,4	

ويتضح من الجدول السابق رقم (4) أن الوسط الحسابي العام لمتغير تنشيط رأس المال الفكري قد بلغ (3,4) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، وهي تعد نتيجة غير مرضية في هذا العنصر مما يتطلب المزيد من التطوير لأن عدم الاهتمام الكافي به قد يثبط همة العاملين اتجاه الإبداع والابتكار، مما قد يفقدها في النهاية عنصر هام من عناصر الميزة التنافسية، كما يشير الانحراف عن الوسط الحسابي إلى التجانس التام في إجابات أفراد العينة.

#### خامساً: المحافظة على رأس المال الفكري (متغير مستقل):

##### جدول رقم (5) إجابات مفردات العينة عن فقرات المحافظة على رأس المال الفكري

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تؤمن ادارة البنك بان البيئة الخارجية تفرز أنواعاً مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة.	3,5	0,1
تراعي ادارة البنك رغبة الموظف وقدرته على الأداء عند توزيع المهام والأعمال.	2,8	0,2
تحافظ ادارة البنك على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.	3,0	0,1
الوسط الحسابي العام	3,1	

ويتضح من الجدول السابق رقم (5) أن عنصر المحافظة على رأس المال الفكري قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3,1) وهو يقع ضمن المستوى المتوسط، وأن هذا الأمر يتطلب أن يقوم البنك بالحفاظ على العنصر البشري من التقادم، مع الأخذ في الاعتبار رغبات العاملين وقدرتهم على الأداء، وكذلك ضرورة الاهتمام بالعاملين المتميزين في مختلف مواقعهم، ويشير الانحراف عن الوسط الحسابي إلى التجانس التام في إجابات أفراد العينة.

#### سادساً: الاهتمام بالعملاء (متغير مستقل):

##### جدول رقم (6) إجابات مفردات العينة عن فقرات الاهتمام بالعملاء

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعمل إدارة البنك على توثيق المعلومات الخاصة بالعملاء (الرغبات والاحتياجات).	4,1	0,1

0,1	4,2	تمتلك إدارة البنك نظام معلومات الكتروني لتقليل الفجوة بين الشركة والعميل.
0,1	4,0	يعمل المصرف على تحديث المنتجات الإلكترونية المقدمة إلى العملاء لكسب رضاهم.
	4,1	الوسط الحسابي العام

ويتضح من الجدول السابق أن عنصر الاهتمام بالعملاء قد أشار إلى وسطاً حسابياً عاماً قدره (4,1) والذي يقع ضمن المستوى العالي، وإن كان لم يصل إلى المستوى المتقدم بما يكفي من وجهة نظرنا، ويشير الانحراف عن الوسط الحسابي والذي قدر ب (0,1) إلى التجانس التام في إجابات أفراد العينة. وهذا يدل على أن ال

### سابعاً: الصيرفة الإلكترونية (متغير مستقل):

جدول رقم (7): إجابات مفردات العينة عن فقرات الصيرفة الإلكترونية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يساهم توفر البنك على الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين رضا العملاء وكسب عملاء جدد	3,1	0,1
تعتمد تنافسية البنك وتميزه على مدى توفره على رأس مال فكري مؤهل ومعزز بتكنولوجيا مصرفية معاصرة	4,3	0,05
بإمكان زبائن المصرف تسديد فواتيرهم عبر الهاتف أو أي وسيلة أخرى إلكترونية، دون المجيء للمصرف	2,2	1.5
الوسط الحسابي العام	3,2	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة حول متغير الصيرفة الإلكترونية أخذت درجة متوسطة من الموافقة بحكم أن المتوسط الحسابي العام قدر ب 3,2، في حين نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ نسب منخفضة مما يدل على عدم وجود تباين كبير بين العمال حول أهمية الصيرفة الإلكترونية في تسهيل المعاملات وكسب رضا الزبائن، إلا أن البنك لا يزال يحتاج إلى عمل أكثر حتى يستطيع مواكبة التطورات الحاصلة في الصيرفة

الإلكترونية وهو ما تساهم فيه العديد من العوامل خاصة منها تلك المتعلقة بالعراقيل والتحديات التي تقف كعائق أمام تطوير الصيرفة الإلكترونية بالجزائر، ومن أهمها توفير رأس مال فكري مؤهل ومدعم بتكنولوجيا مصرفية معاصرة. **ثامنا: الميزة التنافسية (المتغير التابع):**

**جدول رقم ( 8 ) إجابات مفردات العينة عن فقرات الميزة التنافسية**

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل.	4,1	0,1
لا أتردد في تبني أو إحداث أي تغيير مطلوب لصالح البنك.	4,3	0,1
ادارة البنك لديها القدرة على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها.	3,7	0,1
يملك البنك أكبر عدد من العملاء ذوي الولاء لها عن باقي البنوك المنافسة.	4,1	0,1
يستحوذ البنك على الحصة السوقية الكبرى مقارنة بمنافسيها.	3,6	0,1
الوسط الحسابي العام	3,9	

ويتضح من الجدول السابق رقم (7) أن الوسط الحسابي العام قد حقق (3,9) وهو يقع في فئة المستوى العالي، وتمثل أهم جوانب التميز التي حظي بها البنك في رغبة العاملين في المساهمة في إحداث أي تطوير يكون في صالح البنك وسعيهم للإبداع والابتكار في العمل، وكذلك في قدرة البنك على تقديم خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها، وتملكها لأكثر عدد من العملاء مقارنة بالمنافسين، ومن ثم الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر في السوق، مما يعني تحقيق البنك لوضع تنافسي جيد نوعاً ما، خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، كما تشير قيم الانحراف عن الوسط الحسابي أن هناك إجماعاً وتجانساً تاماً بين إجابات أفراد العينة.

و لمعرفة أن رأس المال الفكري يساهم بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لبنك القرض الشعبي الجزائري ، ويمكن توضيح ذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) والذي يطلق عليه تحليل الانحدار التدريجي والذي يتناسب مع متغيرات الدراسة المستقلة حيث تعددت تلك المتغيرات في مقابل متغير تابع وحيد، وذلك بالجدول التالي رقم (8)

**جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) لبيان أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية**

رأس المال الفكري	المعامل المعياري (B)	دلالة قيمة (B)	معامل التحديد R2	الخطأ المعياري	F	دلالة قيمة F
التنشيط	.52	.002	.523	.56680	17.09	.000
التنشيط	.676	.001				
المحافظة	.552	.006	.615	.50908	.80821	.000
الاهتمام	.354	.018				

ويتضح من الجدول السابق رقم (8) أن عملية تنشيط رأس المال الفكري قد فسرت ما نسبته (52.3%) من التباين الكلي الذي حدث في الميزة التنافسية للبنك، كما أن تنشيط رأس المال مع المحافظة عليه ومتغير الاهتمام بالعملاء قد فسرت ما نسبته (61.5%) من التباين الكلي الحاصل في الميزة التنافسية، مما يعني أن لهذه المتغيرات تأثيراً واضحاً في تحقيق الميزة التنافسية لها، ويشير الجدول إلى أن تنشيط رأس المال الفكري له تأثير إيجابي أكثر من تأثير كل من المحافظة على رأس المال الفكري والاهتمام بالعملاء.

كما أظهرت النتائج أن عمليات استقطاب وصناعة رأس المال الفكري لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية، وقد يرجع ذلك إلى أن عمليات الاستقطاب والصناعة إذا لم يتبعها تنشيط واهتمام والمحافظة على رأس المال الفكري فإن تلك العمليات لن تكون ذات جدوى في تحقيق الميزة التنافسية للبنك القرض الشعبي الجزائري.

### النتائج والتوصيات:

#### أولاً النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على بنك القرض الشعبي الجزائري توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

❖ إنه في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات المصرفية، فقد أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ويتحقق ذلك باتباعها استراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين.

❖ إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المؤسسات بصفة خاصة.

« أن القيمة الحقيقية للمؤسسات المصرفية تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة.

« إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

« إن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الحالية هو ما تمتلكه من معرفة ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق على المنافسين.

« أما النتيجة الميدانية فتشير إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري بمتغيراته الخمسة لا يحظى بالاهتمام الكافي، حيث إنه لم يرتق لدرجة الاهتمام المتقدمة، نظراً لوقوع ثلاثة من المتغيرات في الفئة المتوسطة وهي (الاستقطاب، والتنشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري)، ووقوع باقي المتغيرات وهي (الصناعة، والاهتمام بالعملاء) في الفئة العالية، وهو ما انعكس على جعل الميزة التنافسية تقع في المستويات العليا، حيث وصل الوسط الحسابي العام لفقرات الميزة التنافسية إلى (3,9).

« أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (التنشيط، والمحافظة، والاهتمام) تميزت بأنها ذات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنك محل الدراسة، في حين لم تظهر هذه العلاقة الإيجابية في بعدي (الاستقطاب والصناعة)

### ثانياً التوصيات:

اعتماداً على ما توصلنا إليه من نتائج فإننا نوصي بما يلي:

« إضفاء البعد الاستراتيجي لجهود التنمية البشرية والتدريب وذلك لتنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات المصرفية بصفة عامة، وفي البنك محل الدراسة بصفة خاصة.

« المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المؤسسات لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية.

« العمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استراتيجيته وتجده.

« الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى للمؤسسات التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمتها السوقية.

« على المؤسسات بصفة عامة والبنك محل الدراسة بصفة خاصة العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية لها.

### الخاتمة:

لقد اتضح أن رأس المال الفكري أصبح عنصراً أساسياً في نجاح الأعمال البنكية ومن أهم العوامل التي تدعم القدرات التنافسية، والأكثر تأثيراً والذي ينعكس إيجاباً على الأهداف الأساسية والمتمثلة في زيادة فرص جذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والبنك وكذا تعزيز السمعة وزيادة الأرباح والحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي الإلكتروني. وبالنظر إلى المساعي الجادة والرامية نحو تحديث القطاع البنكي تستطيع البنوك الجزائرية توفير الخدمات المصرفية الإلكترونية والتي يتطلع إليها المجتمع الرقمي، وتكون بالجودة العالية والتي تتوافق والأبعاد الدولية لمفهوم جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف)، إلا أن ذلك لا يزال يحتاج إلى جهد أكبر يحتاج إلى تضافر جهود جميع الفاعلين في القطاع المصرفي. وإن الأداء المتميز يركز على تطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات وتطوير وتنمية رأس المال الفكري الذي أضحى له أثر كبير في أداء المؤسسات، جراء اعتباره المحرك الأساسي لأي تقدم أو تطور أو نمو أو ابتكار وإبداع، فتحقيق النجاح ليس رهاناً فحسب لتحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية، وإنما رهاناً على قدرة المؤسسات على تنمية أفكار ومهارات مواردها البشرية وأن المعرفة أو رأس المال الفكري هي الثروة الفعلية للمؤسسات.

#### المراجع:

- 1- أحمد محمد أبو بكر مكاوي «أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك»، دراسة تطبيقية على البنوك، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر 2003.
- 2- أحمد سالم خالد الخز علي، "تنافسية البنوك التجارية الأردنية والأجنبية"، دراسة تحليلية - 1996-2006 أطروحة دكتوراه، تخصص مصارف، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان سنة 2008.
- 3- الحلاوي، مظهر مصطفى، "مقدمة في الصيرفة"، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 1994.
- 4- بداوي مصطفى «الاستراتيجية التنموية للكفاءة البشرية في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة» الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.
- 5- رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة"، مؤسسة الوراق، 2008.
- 6- سعد العنزي، "أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2002.



- 7- د سملاي يخضية، "تسيير المعرفة وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، مؤتمر دولي حول الأداء المتميز للمؤسسات، جامعة ورقلة، الجزائر 08 و 09 مارس 2006.
- 8- عقل مفلح، "وجهة نظر مصرفية"، مكتب المجتمع العربي، الجزء الأول، عمان، الأردن، 2006.
- 9- محمد سعيد المصري «إدارة و تسويق الخدمات المصرفية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 10- يوييل، أميل عقيل، " نموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف" دراسة حالة، دورية الإدارة العامة، العدد الثامن و الثلاثون، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، 1998 .
- 11- غردة عبد الغني، ربوح نور الدين، 2013، تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق، المؤتمر العلمي الدولي حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 12- علاق بشير، الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار مجموعة النيل العربية، 2004، مصر.
- 13- عبد الرزاق براهيمى وآخرون، أهمية استخدام وسائط الصيرفة الإلكترونية في تطوير الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري بولاية سطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 7 العدد 1- جوان 2020.

14- Zollinger. M & Lamarrque . E , " Marketing et Stratégie de la banque", Dunod , Paris , 1999 , P. 182.