



جامعة بلحاج بوشعيب تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة
تخصص: مالية المؤسسة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي فيالعلوم المالية والمحاسبة

بعنوان:

أثر المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية لتحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك

إشراف الدكتور:

د.وهراني عبد الكريم

إعداد الطالبين:

عيسى سحر رابحة

بوعزم أناس المهدي

مقدمة أمام لجنة التقييم المكونة من :

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب	د.توزان فاطمة
مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب	د.وهراني عبد الكريم
ممتحنا	جامعة بلحاج بوشعيب	د.لواتي خاتمة

السنة الجامعية: 2021/2020

سُورَةُ الْفَاتِحَةِ ١

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ١

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ٢ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ ٣ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ٤

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ٥

أَهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ٦ صِرَاطَ

الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ

عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ٧

وَأَيُّهَا السَّابِعُ

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"فذكروني أذكركم، و اشكروا لي و لا تكفرون" سورة البقرة - الآية (152)

"الحمد لله الذي أنعم علينا بضياء العلم، والذي بعونه عزوجل و فقنا في إتمام هذا العمل، و نصلي و نسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي و سلامه عليه اليوم الدين، و

بعد.....

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل "وهراي عبد الكريم" الذي قد ملنا كل العون خلال إنجازنا للمذكرة ولم يبخل علينا بأي نصائح أو توجيهات. كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى الأستاذ الكريم "أوجامع إبراهيم" و إلى الأسرة الجامعية " جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب و إلى كل عمال الهيئة المستخدمة لخدمة الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما لا يفوتنا أن نشكرو بصفة عامة كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل.

إهداء

الى من حملتني في بطنها وهنا على وهن، ولا زالت تحملني برعايتها وحضانها من الجنة
تحت اقدامها الى رمز الصمود والصبر و العطاء بغير حساب الى من بسهرها ودعاؤها
تفتح الابواب الى من علمتني كيف احون قوية في وجه المتاعب و الصعاب امي
الغالية.

الى الذي احمل اسمه و الذي اتمنى ان احون فخرا له في حياته ابي

كما لا يفوتني ان اخص اهدائي الى اخوالي رحمهم الله واسكنهم فسيح جناته و خالاتي
اطال الله في عمرهم و خالي سعيد و اولاده .

الى زميلي في انجاز هذا العمل بوعمزم انس المهدي.

الى القلب الطاهر الرقيق و النفس الصافية الى حبيبة قلبي زيتوني بشرى

الى اشقة القلب و الروح الى صديقاتي : دحمانى رحمونة ياسمين ، رشا و ابنتها درين
و سهام و كل صديقاتي .

رابحة سحر

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة : إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز... أمي الحبيبة. إلى خالد الذكر، الذي وفاته المنية منذ ثلاث سنوات، وكان خير مثال لرب الأسرة، والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي... أبي الموقر رحمه الله . إلى من أعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة... أخواتي المحترمات. إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحلهم وأحترمهم.. إلى أساتذتي في كلية إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

" أناس المهدي "

الفهرس

الفهرس

II	آيات القرآنية
III	شكر وتقدير
IV	اهداء 01
VI	اهداء 02
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
	الفصل الاول: المقارنة المرجعية و الاعمال الالكترونية
02	تمهيد :
03	المبحث الأول : مفاهيم حول المقارنة المرجعية
03	المطلب الأول :تعريف المقارنة المرجعية
04	المطلب الثاني : أنواع المقارنة المرجعية :
09	المطلب الثالث :أهمية المقارنة المرجعية:
11	المطلب الرابع :متطلبات المقارنة المرجعية
16	المبحث الثاني : الأعمال الإلكترونية
16	المطلب الأول :مفهوم الأعمال الإلكترونية
17	المطلب الثاني :تعريف الصيرفة الالكترونية
19	المطلب الثالث :التطورات التاريخية للصيرفة الالكترونية
21	المطلب الرابع : قواعد إدارة المخاطر الصيرفة الإلكترونية
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني :
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: نموذج مايكل بورتر M.Porter
39	المطلب الثاني:تعريف الميزة التنافسية

41	المطلب الثالث : نشأةالميزةالتنافسية
42	المبحث الثاني : أنواع وخصائص و أبعاد الميزةالتنافسية
42	المطلب الأول : أنواع و خصائص الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني : مؤشرات و دورة حياة الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث : أبعادالميزةالتنافسية
49	خلاصة
الفصل الثالث	
51	تمهيد
51	المبحث الاول : تقديم البنوك
51	المطلب الأول : خصائص ومهام البنك التنمىة الفلاحية BADR
53	المطلب الثاني : تقديم سوستي جنرال الجزائر
54	المطلب الثالث: وظائف و اهداف بنك التنمىة المحلية BDL
56	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
56	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
57	المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات
59	المطلب الثالث : عرض و تحليل النتائج
76	خاتمة
80	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
06	جدول رقم (ا، 01): اسباب المقارنة المرجعية
07	جدول رقم (ا، 02): قبل و بعد المراجعة
56	الجدول رقم III-1 : درجات مقياس ليكرت الخماسي
58	الجدول رقم III-2: دراسة حالة العينة
59	الجدول رقم III-3: صحة ثبات الاختبار
60	الجدول رقم III-4 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس
61	الجدول رقم III-5: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر
62	الجدول رقم III-6: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي
63	الجدول رقم III-7: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة
64	الجدول رقم III-8: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
65	الجدول رقم III-9: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب النوع المقارن
66	جدول رقم III-10: جدول ليكرت الخماسي
67	الجدول رقم III-11: يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الأول
69	الجدول رقم III-12: يبين تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن الفقرات المحور الثاني
70	الجدول رقم III-13: يبين تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن الفقرات المحور الثالث
72	الجدول رقم III-14: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى
72	الجدول رقم III-15: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية
73	الجدول رقم III-16 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
	جدول رقم (I، 01): اسباب المقارنة المرجعية
08	شكل رقم (I، 02): تصنيف أنواع المقارنة المرجعية
19	الشكل I 3التقسيم الأساسي للبطاقات البنكية:
31	الشكل I.4. انعكاس العمل الإلكتروني على الأداء المصري
36	الشكل رقم (II، 01) : قوة المنافسة حسب بورتري porter
43	الشكل رقم (II، 02): يوضح أنواع المزايا التنافسية
60	الشكل رقم III-1 : النسبة المئوية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس
61	الشكل رقم III-2: النسب المئوية لتوزيع افراد العينة حسب العمر
62	الشكل رقم III-3: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي
63	الشكل رقم III-4 : النسبة المئوية لافراد العينة حسب الخبرة
64	الشكل رقم III-5: النسبة المئوية لافراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
65	الشكل رقم III-6 : النسبة المئوية لافراد العينة حسب النوع المقارن

مقدمة العامّة

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين تطورات هائلة في مختلف القطاعات الاقتصادية ، و السياسية ، و العلمية ، و التكنولوجية ، و المصرفية ، لاسيما في ظل انفتاح السوق العالمية و عولمة المصارف ، حيث واجهت المنظمات الخدمية و الإنتاجية ، تحديات و تهديدات كبيرة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع و المستند على تقنيات عالية التقدم. وأصبح استخدام شبكة الانترنت العالمية في العمليات التجارية ضروريا لزيادة القدرة التنافسية، من تسويق أكثر فعالية للمنتجات، وتزويد المتعاملين بالمعلومات والخدمات الفورية، إضافة إلى تيسير الأمور على المستهلك وتمكينه من الطلب الفوري للبضائع والحصول على المنتجات فوراً (إلكترونياً عبر الشبكة) إذا سمحت طبيعتها بذلك.

وبالتالي أصبح التسويق الإلكتروني أحد أهم الوسائل الابتكارية التي تستفيد منها الدول والمنظمات في تسويق منتجاتها، حيث تشكل المقارنة المرجعية أسلوباً للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل و هي تعتبر من التطبيقات الإدارية المعاصرة ، المساهمة في تطوير فعاليات و أنشطة الإدارة الراغبة في الحصول على الموقع الريادي في سلم المنافسة العالمية و مقارنتها مع تلك المنظمات الأفضل (ذات الأداء المتميز) في المجال الذي تعمل فيه ، و عليه فان تحسين خدمة الزبون بشكل فاعل يعتمد على رضا زبائنها كونهم المحور الأساس الذي تدور حوله إستراتيجية التنافس إذ تسعى بمجموعها لتحقيق الهدف المنشود و هو البقاء في السوق المصرفية .

فمن خلال أسلوب المقارنة المرجعية يتحدد للمنظمة أين تقف مقارنة مع المنظمات المشابهة، فلا بد من الفهم الدقيق لهذه المنهجية ومعرفة المتطلبات والموارد اللازمة لنجاح تطبيقها من أجل تفعيل التسويق الإلكتروني.

عرفت المنظومة البنكية في الجزائر تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما نتجه التكنولوجيا الحديثة، و تمثلت أساساً في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع و السداد الإلكترونية، و من المتوقع انتشار هذه الصيرفة بشكل واسع في الفترة المقبلة في ظل التطور الهائل و المستمر للصيرفة ، حيث أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة ،نتيجة عولمة النشاط المصرفي و تحرير الخدمات المالية و المصرفية لتلقي بتحدياتها على عائق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات و مواجهة أثارها السلبية و الاستفادة من المكاسب التي تحققت ، و أصبح تطوير الخدمات المصرفية و مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية ، و الاهتمام بجودة الخدمات و تحقيق رغبات العملاء احد المداخل الرئيسية لزيادة و تطوير القدرة التنافسية للبنوك .

❖ إشكالية الدراسة :

من خلال ما تقدم تتضح معالم الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة على النحو التالي :

✚ ما هو اثر المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية BDL BADR و Société général بمدينة عين تموشنت؟

و للإجابة على هذا الإشكالية المطروحة تتبادر إلأذهاننا التساؤلات التالية :

- ✓ ماذا يقصد بالمقارنة المرجعية و ما هي ابرز متطلباتها ؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين الأعمال الالكترونية و الميزة التنافسية في البنوك التجارية ؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين أسلوب المقارنة المرجعية و تحقيق التفوق التنافسي ؟
- ✓ هل تعتبر المقارنة المرجعية أساسا لتحقيق التفوق التنافسي ؟

❖ فرضيات الدراسة :

من اجل تفسير الإشكالية، و محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا ، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة ، و اختبار صحتها ، و التي يمكن تلخيصها كالتالي :

- ✓ يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب للتحليل التنافسي، الأمثل لتحقيق القدرة التنافسية.
- ✓ يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية مؤشر حقيقي يعكس وضعية الميزة التنافسية للبنوك التجارية .
- ✓ ثقافة المقارنة المرجعية شبه منعدمة في البنوك التجارية .
- ✓ للمقارنة المرجعية دور في تفعيل التسويق الالكتروني في البنوك التجارية محل الدراسة .

❖ أهمية الدراسة:

- ✓ الأهمية العملية: تتبع هذه الأهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من كونها تحاول إلقاء الضوء على مدى إدراك المديرين أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية و أثرها في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية ، في الوقت الذي أصبح فيه اعتماد البنوك على أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية للقيام بدورها التنافسي على المستوى الوطني العالمي ، و ما يرافقها من آثار ايجابية متوقعة لدعم هذا الموقف .

✓ الأهمية النظرية: من هذه الناحية النظرية تتناول هذه الدراسة موضوعا حيويا و حديثا في مجال الأعمال الالكترونية ، و تلعب هذه الأعمال دور مهم كمواجهة المعلومات المصرفية التي تحتاجها منظمات الأعمال ، و ذلك من خلال دراسة البنوك التجارية .

حيث تبين هذه الدراسة أن الباحث يسعى لتطبيق هذه البنوك التجارية التي تعد من الدراسات التي تحاول ربط مسألة الاعتماد على نقاط المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق خاصة في القطاع المصرفي ضمن أنشطة الأعمال الالكترونية.

و على أنها تأتي لمدى استفادة البنوك و نجاحها ووصولها إلى الأسواق المصرفية العالمية .

نستخلص من أهمية هذه الدراسة النقاط التالية :

- من أهمية هذه الدراسة كونها ستعالج موضوعا يتعلق بأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية و أهميتها في تحقيق التفوق التنافسي .
- تعد الدراسات في مجال الأعمال الالكترونية مجالا خصبا للبحث كونها تحيط بجوانب حيوية مترافقة مع ظهور الثورة التكنولوجية التي بدأت نتائجها تطل على المجتمعات الإنسانية .
- استجابة حاجة البنوك التجارية و زيادة الوعي بأهمية الأعمال الالكترونية من خلال التعرف على دور أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي .
- ❖ **أهداف الدراسة:**ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف متمثلة بالآتي:
- توضيح أهمية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتفعيل التسويق الالكتروني في البنوك التجارية الجزائرية.
- بناء إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي(المقارنة المرجعية و الأعمال الالكترونية و الميزة التنافسية.
- اثر المقارنة المرجعية بأبعاده ، و الأعمال الالكترونية بأبعادها ، و الميزة التنافسية بأبعادها .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أسلوب المقارنة المرجعية و تحقيق التفوق التنافسي .
- تحديد الفوائد التي ستجنيها البنوك عند استخدام أسلوب المقارنة المرجعية .
- التوصل إلى تقديم بعض الحلول والاقترحات التي من الممكن أن تساعد البنك في تحسين وتطوير نشاط التسويق الالكتروني.

❖ الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات والبحوث العلمية المنشورة التي تناولت أساليب المقارنة المرجعية و الأعمال الالكترونية و تحقيق الميزة التنافسية . و من ابرز تلك الدراسات ، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، دراسة مقارنة بين مصنع إسمنت النجف ومصنع إسمنت الكوفة الجديدة ، هدفت تلك الدراسة لتطوير وتطبيق مفاهيم المقارنة المرجعية في المصنعين، ومعرفة مؤشرات الأبعاد التنافسية، والتي منها الكلفة ودورها في تحقيق البعد التنافسي للمصنعين، كذلك معرفة الفروق في تبني المقارنة المرجعية في المؤسسات، وإمكانية تحقيق بعد التكلفة التنافسي قياساً بالمنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.

من أبرز نتائج تلك الدراسة، أن المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات وتعزيز الأداء التراكمي للمؤسسة، وتؤدي لتميزها وتفوقها التنافسي، بالإضافة لمعرفة السلبيات وتشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال دراسة التطبيقات الأفضل لوحدات اقتصادية أخرى، وأوصت الدراسة باعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لقياس وتقييم مستويات الأداء، وبأن يتم القيام بمقارنة مرجعية داخلية لكل مصنع ومقارنة ذلك مع الشركات الأخرى.

▪ باللغة العربية:

- رشيد بوعافية: **الصيرفة الالكترونية والنظام المصرفي الجزائري- الآفاق والتحديات**، ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة "سعد دحلب" البليدة، 2005. جاءت اشكاليتهما كما يلي: "هل اعتماد الصيرفة الإلكترونية في النظام المصرفي الجزائري كأداة فعالة سيساهم في تنشيط الاقتصاد الوطني ومواجهة التحديات الاقتصادية ال ارهنة والمستقبلية والاستجابة إلى المعايير المصرفية الدولية؟". وتم التوصل فيها أن اعتماد الصيرفة الالكترونية سيحدث قفزة نوعية في مجال تحديث الخدمات المصرفية الالكترونية في الجزائر.

- عبد القادر بريس: **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006. عالجت: "انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية وكيف يمكن للبنوك الجزائرية مواجهة تحديات التحرير المصرفي والعملة المالية، وما هي آليات تطوير خدماتها المصرفية وزيادة قدرها التنافسية؟". ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها أن هناك تأخر شديد في نظم المعلومات والدفع وضعف استخدام الصيرفة

الإلكترونية. وكذلك الطبيعة العمومية لملكية البنوك جعلتها تتمتع باحتكار النشاط المصرفي، وما ترتب عنه من نقص روح الابتكار والمنافسة والتطوير.

3- مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، غير منشورة. الهدف من وراء إجراء هذه الدراسة هو التعرف على مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في البنوك الكويتية يدركون بأن أسلوب المقارنة المرجعية هو أحد الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية

4- الدراسة التي قامت بها آليانا حمصي، 2016، الموسومة بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية benchmarking في المصارف السورية و اثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الجودة ، الجامعة الافتراضية السورية ، حماة ، سوريا .هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أسلوب المقارنة المرجعية كوسيلة للتحسين المستمر للجودة و إمكانية تطبيقه في المصارف السورية ، و التعرف على صعوبات التطبيق لإيجاد الحلول المناسبة .و توصلت الباحثة إلإبان تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المصارف السورية أمر ممكن و قد تم فعليا و بنجاح وفق مراحل محددة ، و تم التوصل أيضا إلى الأثر الكبير لتطبيق المقارنة المرجعية على جودة الخدمة من خلال انخفاض الشكاوي على خدمة الصراف الآلي التي تم اختيارها للدراسة، تتفق دراستنا مع هذه الدراسة في محاولة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في البنوك وفق خطوات محددة و محاولة اعتماد نموذج تطبيق خاص بالبنوك.

▪ بالغة الأجنبية:

1-دراسة McGaughey & Ronald E. (2002) ، بعنوان : Benchmarking business-to-business electronic commerce- هدفتم هذه الدراسة إلى بيان أهمية دراسة و تحليل نقاط المقارنة المرجعية لقطاع الأعمال في التجارة الإلكترونية في عصرنا الحالي ، التي أصبحت تعتمد على العديد من المنظمات لقياس أدائها و تقويمها و تحسين مستوى الأداء وصولاً إلى أفضل الممارسات المتبعة من قبل المنظمات الرائدة و المتميزة في كل قطاع الأعمال المقارنة تضمنت الدراسة تصميمًا

إطار تنفيذي مقترح لربط منتجات الأعمال (B2B) بأساسيات المقارنة المرجعية التي تمت تحديدها بخمسة مستويات للدراسة و التحليل هي : المقارنة المرجعية المستقلة للأعمال ، العلاقة بين البائع و المشتري ، المقارنة المرجعية الاستراتيجية ، المقارنة المرجعية للعملاء ، و المقارنة المرجعية التنافسية .

2-دراسة شركة VINTURA (2007) ، بعنوان "The E –Business Benchmark" هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية المقارنة المرجعية للأعمال الالكترونية في الحصول على المعلومات أولاً بأول عن الشركات و المنظمات الرائدة في مجال الأعمال الالكترونية و دورها في تصحيح المسار المتبع في في الأداء التنظيمي و تشجيع الاستثمار في بيئة الأعمال الالكترونية على أسس صحيحة تحقق التفوق و التميز المنشودين من أي منظمة تسعى للانتشار من خلال شبكة الإنترنت . و قد تمت هذه الدراسة من خلال المجموعة الاستشارية VINTURA المتخصصة في الأعمال الالكترونية و الشريك لشركة ZMG الكندية .

❖ حدود الدراسة :

تضمن هذا البحث دراسة في حدودها الزمني والمكاني وحدود المصطلحات الخاصة بها، بحيث تعالج الإشكالية ضمن إطار خاص ومعالم محددة و تتمحور هذه الدراسة فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية :** اقتصرنا في هذا البحث على دراسة اثر المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية .
- **الحدود المكانية :** من اجل الإجابة على الإشكالية تم اللجوء إلى موظفي بنك التنمية المحلية ، و بنك تنمية الفلاحة ، و سويسيتي جنرال لعين تموشنت
- **الحدود الزمنية :** بغية الإحاطة بإشكالية البحث و الوصول الى نتائج تثبت أو تنفي صحة الفرضية فضلنا إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من مارس 2021 إلى جوان 2021 .

❖ المنهج المتبع :

اعتمدنا في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي و كذا المنهج التحليلي، لوصف عينة ومجتمع ومتغيراتها للدراسة وطريقة معالجة الموضوع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج حول موضوع الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية بالعلوم الإجتماعية (SPSS).

❖ تقسيمات الدراسة:

و لأجل إعطاء تصور متكامل لهذه الدراسة وإعطاء أجوبة عن تساؤلاتنا، اعتمدنا إلى تقسيم بحثنا إلى :

في الفصل الأول و المعنون بالمقارنة المرجعية و الاعمال الالكترونية تطرقنا حول تعريف و نشأة المقارنة المرجعية ، انواعها،اخلاقياتها ، اهميتها و اهدافها ، متطلباتها و مصارها و عراقيلها .هذا فيما يخص بالمبحث الاول " المقارنة المرجعية " ، اما المبحث الثاني " الصيرفة الالكترونية "

تطرقنا الى مفهومها و تطوراتها ، قواعدها ، و و مزاياها و مخاطرها .

و خصصنا الفصل الثاني حول التنافسية في البنوك التجارية حيث قمنا بذكر التعريفات، نموذج M.PORTER، انواعها و خصائصها ، مؤشراتنا ،اضافة الى ذلك ذكرنا ابعادها .

ختام هذه المذكورة دراسة ميدانية تمت على مستوى بنك التنمية المحلية ، بنك التنمية الريفية ، Société Générale، -عين تموشنت -هذا الفصل تطرقنا إلى كل ما هو تطبيقي من خلال رصد لواقع أثر المقارنة المرجعية و الاعمال الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية ،باستخدام أداة الإستبيان و برنامج SPSS للتحصل على المعلومات.

الفرضيات الفرعية :

يوجد أثر للمقارنة المرجعية في البنوك التجارية

يوجد أثر للصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية

يوجد أثر للميزة التنافسية في البنوك التجارية

الفصل الأول:

المقارنة المرجعية و الأعمال الإلكترونية

تمهيد :

تعددت وتباينت آراء الكتاب والباحثين في الدراسات الإدارية العصرية حول مفهوم المقارنة المرجعية حيث بدأوا يفكرون في كيفية تطوير المنظمة لمواجهة التحديات التي تواجهها اليوم، حيثاً شاروا الى محدودية الدراسات في هذا المجال سواء ما يتعلق بالجانب النظري او لتطبيقي لها وخصوصا فيما يتعلق بالأعمال الإلكترونية، والتفوق التنافسي.

وانطلاقا من الدور الرئيسي للاطار المفاهيمي والجانب النظري في مختلف الابحاث والدراسات، تناولنا في الجانب النظري من الدراسة توضيحا لعناصر الرئيسية لهذا الموضوع، وبالتالي ضبط المفاهيم الرئيسية لكل من المقارنة المرجعية والاعمال الإلكترونية والتفوق التنافسي، من خلال العناصر التالية :

- مفاهيم حول المقارنة المرجعية في المبحث الأول .
- اما الثاني فمن خلاله سنتطرق الى الأعمال الإلكترونية.

المبحث الأول : مفاهيم حول المقارنة المرجعيةالمطلب الأول :تعريف المقارنة المرجعية :

اجتهد العديد من الكتاب و الباحثين لتقديم تعريفات للمقارنة المرجعية ، ويعود أصل (Benchmarking) إلى علم المساحة اد اشتقت من مصطلح (علامة الضفة) أي (BenchMark) التي تمثل نقطة مرجعية (Référéncpoint)، و من بين تعريفات المقارنة المرجعية ما يلي¹:

- يعرف (روبرت كامب) المقارنة المرجعية بأنها " البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز" ،

-عرفها (مشاير) بأنها "عملية التركيز الداخلي على الفعاليات الداخلية والوظائف والعمليات والتي تعود إلى التحسن فضلا عناعتبارها القاعدة أو الأساس لفلسفة التحسين المستمر والتي تعتبر أداة للتعبير" ،

-عرفها كل من (إليس ودافيد) بأنها "عملية البحث المتواصل عن التطبيقات والتي تعنى بأفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء الأفضل" ،

-عرف (سبانلي) المقارنة المرجعية بأنها "عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس لأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين".

- يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن المقارنة المرجعية هي أداة لقياس و تقييم و تطوير و تحسين الأداء ، و تغيير المنظمة من خلال الاستفادة من معلومات و خبرات المؤسسات المتفوقة و الرائدة و نقلها إلى مؤسسات أخرى .

نشأة المقارنة المرجعية :للمقارنة المرجعية دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810 عند دراسة الصناعي الانجليزي* Lowell Francis لأفضل الأساليب المستخدمة في معامل الدقيق البريطانية للوصول إلى

¹علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، عمان، دار الصفاء، 2008، ص ص 26- 29.

أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاء بعده الصناعي * Henry Ford عام 1913 خلال دراسته التي قام خلالها بتطوير خط الإنتاج من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو¹. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة، والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المنظمات وذلك فيعام 1979².

وقد ظهر مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmark) بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الأعمال المعاصرة لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتزايد رغبة المنظمات إلى إظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطوير، بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء³.

المطلب الثاني : أنواع المقارنة المرجعية :

للمقارنة المرجعية عدة أنواع من أبرزها مايلي :

حسب البيئة :

المقارنة المرجعية الداخلية :

¹ Evans, James R., Production, (1997) , 'Operations management: Quality, Performance and Value', 5th ed., est Publishing, New York p440 .

²Blocher , Edward D. , Chem , Hing H. , and Hin Thomas W. ,(1999) , "Cost Management : A Strategic Emphasis" , 1st ed. ,McGraw Hill Cop12

³الاطرقي، حكمت مجيد (2002)، متطلبات اقامة برنامج المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية فيشركتي التأمين والخازر لإنتاج المواد الانشائية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق ص3-4.

*Lowell Francis: هو شخصية اعمال امريكي بولد في 7ابريل 1775 في نيويورك في الولايات المتحدة الامريكية تحصل على عدة جوائز و تشريعات ، تحصل على جائزة نوبل في الادب 1964.

** Henry Ford:اقتصادي امريكي و مؤسس شركة Ford للسيارات .

المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية .وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة ، كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات النفس المنظمة،

المقارنة المرجعية الخارجية : فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض ، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط ، وقد تقتصر المقارنة على احد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى ، وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لاتتوافر المنظمات المتميزة الأداء في مجالات العمل داخل هذه الدولة.

حسب الفكر الاستراتيجي :

المقارنة المرجعية التنافسية : وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء ، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء) ، حيث تستخدم في مجال المنتجات ، الخدمات ، المعرفة ، التكنولوجيا ، الأفراد ، الجودة ، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.

المقارنة المرجعية الإستراتيجية : وتستخدم المقارنة المرجعية الإستراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها ، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل و المداخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات . ويمكن أن تشمل على الجوانب المهمة مثلا لخدمات والمنتجات المنافسة ، وتغير أنشطة ومجالات العمل وتقدي خدمات جديدة. ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفي ذ ويطول الوقت الذي تستغرقه ، حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

حسب الوظيفة :

المقارنة المرجعية الوظيفية : وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق ، الموارد البشرية ...) أو عملية معينة (تدريب العاملين ، أساليب التخزين ...) بمثلاتها في المنظمات الأخرى . وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى ، مثلا لذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في إحدى الفنادق ، المتميزة ،

المقارنة المرجعية العامة : حيث يبحث هذا النوع من المقارنة بين كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها لشركة و يمتاز بالإسهام في إحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة ، و توفير بيانات واقعية تفصيلية ، إضافة لتوفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

سوف نلخص في هذا الجدول رقم (I، 01) حالة المنظمة دون و مع استخدام اسلوب المقارنة المرجعية، مظهرها اهميتها¹.

جدول رقم (I، 01): اسباب المقارنة المرجعية

مع المقارنة المرجعية	بدون المقارنة المرجعية
<ul style="list-style-type: none"> - تركيز خارجي على المنافسة - قبول الأفكار و الطرائق الجديدة - حماس و التزام عاليين 	<p>المدخل التنافسي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركيز داخلي - تغير بطيء - التزام منخفض
<ul style="list-style-type: none"> - أفكار جديدة - توسع أفقي داخل صناعات أخرى - إمكانيات معجلة 	<p>تكيف الممارسات الأفضل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - لا توجد اختراعات - رؤية قصيرة النظر - محددات مفروضة ذاتيا
<ul style="list-style-type: none"> - إسنادا إلى الحقائق السوق - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة 	<p>معرفة متطلبات الزبون :</p> <ul style="list-style-type: none"> - استنادا إلى التاريخ أو البديهية - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة
<ul style="list-style-type: none"> - بهدف الوصول الى تحسين مستمر - استهداف قيادة الصناعة 	<p>تأسيس أهداف و غايات واضحة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - استجابة لمعايير تاريخية - استهداف البقاء في الصناعة
<ul style="list-style-type: none"> - الاتجاه نحو التحسن المستمر - عدم تقبل الرجوع الى نجاح سابق 	<p>تحسين الإنتاجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القول بالوضع الراهن - تقبل للمبادرات الجديدة

المصدر: ايثار عبد الهادي ال فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 54، 2005، ص 92.

و يمكن ايضاح التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية في الجدول رقم (I، 02) الذي يقدم صورة واضحة و ملخصة عن اهمية المقارنة المرجعية .

¹ ايثار عبد الهادي ال فيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 54، 2005، ص 92.

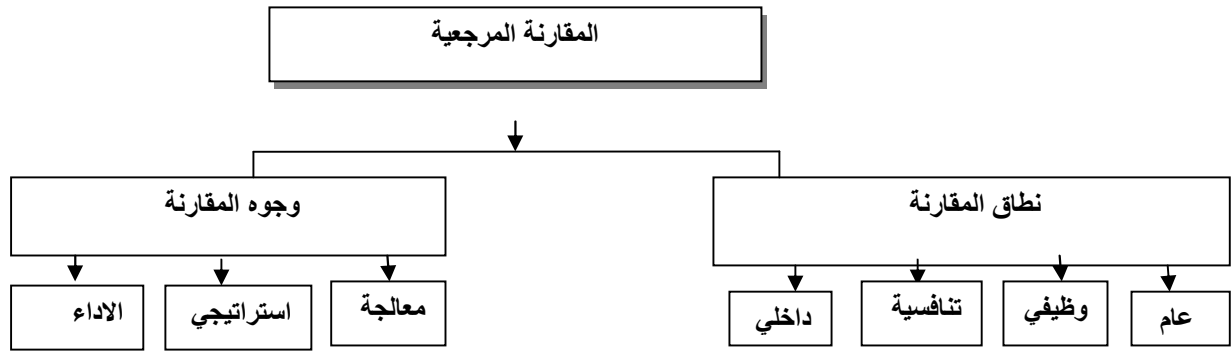
جدول رقم (I، 02): قبل و بعد المراجعة

قبل المقارنة المرجعية	بعد المقارنة المرجعية
- لا يوجد ابداع	- تطبيق افكار جديدة
- حل واحد للمشكلة	- خيارات عدة
- تركيزات داخلية	- تركيزات خارجية
- اهداف تستند الى التاريخ	- اهداف تستهدف الاداء الافضل
- مستوى فهم منخفض للسوق	- مستوى فهم عالي للسوق
- اولوية داخلية	- اولويات زبون
- تحسينات مستجيبة	- تحسينات سباقه
- تركيز على المشاكل	- تركيز على الفرص
- السيطرة الفردية	- سيطرة الممارسات الافضل في الصناعة
- الاتجاه صوب المقاومة الاقل	- الاتجاه صوب القيمة الافضل
- نحن جيّدون	- نحتاج لان نكون الافضل
- ادارة بواسطة الخبرة	- ادارة بواسطة الحقائق
- تابعون صناعيا	- قادة صناعة

المصدر : ايثار عبد الهادي الفيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 54، 2005، ص 93.

و يمكن ايضاح التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية في الجدول رقم (I، 02) الذي يقدم صورة واضحة و ملخصة عن اهمية المقارنة المرجعية .

شكل رقم (1، 02): تصنيف أنواع المقارنة المرجعية



Source : Katarzyna Rostek, Benchmarking Collaborative Networks A Key to SME,Competitiveness,New York, 2015, p34.

أخلاقيات المقارنة المرجعية¹:

1- مبدأ شرعية المعايير: وجوب الانضباط في عملية المقارنة المرجعية والابتعاد عن أي عمل قد يعد من قبيل سرقة إنجازات وإبداعات الآخرين، وهناك قاعدة ذهبية في المقارنة المرجعية تقول: "لا تطلب من شريكك في المقارنة أن يخبرك عن أشياء، ما كنت أنت نفسك ترغب بالكشف عنها فيما لو سألك هو عنها"؛ لا تحاول الضرر بالآخرين عن طريق المعلومات التي حصلت عليها من المؤسسة.

2- مبدأ الثقة: وجوب تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركاء؛ عمل اتفاقية لإجراء المقارنة مع المؤسسة الشريك في عملية التقييم؛ جمع المعلومات بالطرق المناسبة؛ من المفضل إرسال استبيان إلى الشريك قبل زيارته لتحضير البيانات بالشكل المطلوب؛ عدم نقل أي معلومة حصلت عليها من المؤسسة إلى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك.

3- مبدأ التبادل: يجب إعطاء الشريك الآخر نفس القدر من المعلومات التي حصلت عليها منه، ويفضل أن تبادر بهذا العرض عند أول لقاء؛ تحقيق الشراكة بين المنافسين وتبادل المعلومات و عدم حجبتها عن الشريك.

4- مبدأ السرية: وجوب احترام سرية المعلومات وعدم محاولة التعرف على أسرار لا ترغب المؤسسة في الإفصاح عنها؛ لا تفصح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك، أو من طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

5- مبدأ تخصيص الاستعمال: استخدام المعلومات فقط للهدف المحدد لها؛ معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها من الآخرين كما يرغبون؛ التعاون مع الشركاء وإبداء الملاحظات والتعليقات التي قد يستفيدون منها.

6- مبدأ الاتصال: عدم الاتصال المباشر مع الوحدة أو الإدارة التي ترغب في المقارنة معها، بل يجب أن يكون من خلال قنوات رسمية.

¹الموقع الإلكتروني <http://perso.wanadow.fr/nathalie.diaz>، تاريخ الاطلاع: 2021/04/16، على الساعة 18:14

المطلب الثالث: أهمية المقارنة المرجعية:

للمقارنة المرجعية أهمية كبيرة في الاعمال الإدارية تتمثل فيما يلي¹:

- 1- **تخطيط الأعمال**: تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛ تحديد أهداف إستراتيجية؛ التعرف على العناصر المهمة لتطبيق الخطة لتحقيق الأهداف المستقبلية؛ وضع وحدة إدارية للإشراف على الخطة التشغيلية.
- 2 - **نشر السياسات**: تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ليس كافياً، يجب على المؤسسة المشاركة العامة في تحديد هذه السياسات وتأكيد من فهمها من قبل جميع العاملين للمشاركة الفعالة من قبلهم لتنفيذ هذه الأهداف بشكل فعال. تبدأ الاتصالات لتنفيذ هذه الأهداف بالتدرج من الإدارة العليا حتى الإدارة التشغيلية.
- 3- **حل مشاكل الأعمال**: القدرة على حل مشاكل الأعمال بالسرعة الممكنة، أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية يمكن أن تستخدم هدفاً من أجل اتخاذ الحلول السريعة .
- 4- **التحسين المستمر**: المقارنة المرجعية مفيدة في سرعة تقييم العمليات وفهم إدراك عملية التحسين الممكنة.
- 5- **رضا العملاء**: المقارنة المرجعية يمكن أن تقيس رضا العملاء عن طريق :
 - * النسبة المئوية لصفقات العملاء، توصيات العملاء للآخرين لاقتناء سلعة معينة أو في خدمة، تكرار الشراء للعميل، التعرف على مستوى عدم الرضا للعملاء عن طريق التعرف على أي الخطوات في العمل لم تسهم في انجاز المنتج حسب ما هو مخطط له .
- 6- **تغير ثقافة المؤسسة**: استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة على مدى الطويل سيؤثر على ثقافة المؤسسة السائدة لأن التركيز على تحسين المنتج أو الخدمة سيعتمد على معلومات خارج المؤسسة، فبدأ العاملون بطرح الأسئلة عن مدى صحة التطبيق في أمر معين ، وهل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟ هل يستطيع تغيير أشياء معينة؟ لو اتبعنا طريقة ما الذي سيحدث؟ لماذا الآخرون يعملونها بشكل مختلف؟.

¹توفيق محمد عبد المحسن بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001 ص 33-34

7 - **التعليم المستمر:** عندما تتاح فرصة الحرية للعاملين للسؤال عن ماذا يعمل؟ ولماذا يعمل بهذه الطريقة؟ ولماذا لا يختار طريقة مختلفة للعمل؟ فعن طريق تعدد الأسئلة المطروحة من قبل العاملين يخلق مناخ جديد في المؤسسة يبحث بشكل مستمر عن آلية لتطوير العمل، وعن أفكار جديدة إبداعية لتحسين خطوات العمل، وهذا بدوره يجعل عملية التعليم في المنطقة تستمر بشكل متواصل.

8- **الإدارة عن طريق الحقائق:** عن طريق استخدام المقارنة المرجعية يمكن لصانع القرار أن يبنى قراراته على حقائق ثابتة، لما لا توفره المقارنة المرجعية من معلومات مهمة ومحددة لتطوير الأداء فيتخذ قراراته لحل المشاكل بشكل فعال بعيدا عن العواطف والارتجالية في اتخاذ القرارات.

9- **تحسين خطوات العمل:** الدراسة خطوات العمل بشكل تفصيلي لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة لأحد العوامل المهمة التي يجب أن تتخذ من قبل الشروع في عملية المقارنة المرجعية، يستطيع المقيم هنا أن يدرس الخطوات التفصيلية لأداء عملية معينة وعن طريق المقارنة المرجعية لأداء عملية مماثلة في مؤسسة أخرى أن يختصر هذه الخطوات أو يقوم بعملية تبسيط هذه الإجراءات أو أن يقوم بإعادة هيكلة هذه الخطوات إذا تطلب الأمر ذلك.

أهداف المقارنة المرجعية: إن لاستخدام المقارنة المرجعية مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي¹:

- تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية باكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل، وضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة، تحسين الموضع التنافسي أو إمكانية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالمية، أو حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة، وضع المعايير التنافسية، التعلم من الآخرين، التعلم عن الكمية وبصورة أهم معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة من قياس هذه النتائج، فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاحنا، معرفة كيفية إجراء التحسينات على العمليات في المؤسسة لزيادة قدراتها التنافسية،

الزيادة من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية، مساعدة المؤسسات للنضال من أجل الوصول إلى التفوق، شعور المؤسسة بأنها غير فعالة أو غير قادرة بما فيه الكفاية لإرضاء زبائننا كما تفعل المؤسسات المنافسة، المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة والضعف من خلال أحسن و أفضل تقييم ذاتي، تحقيق النمو في العوائد والأرباح من خلال فهم المؤسسة ومعرفة المواقع التي يتميز بها المنافسين عنها، والتي يثمنها

¹Jean Brillman, les meilleures pratiques de management, édition organization, 2em édition, paris, France, 2001, p.249

الزبائن (مثلا، قد تكون السلعة جيدة لكن خدمات ما بعد البيع غير جيدة)، معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية و قيمة من قياس هذه النتائج ،

المطلب الرابع: متطلبات المقارنة المرجعية

تتمثل متطلبات عملية المقارنة المرجعية فيما يلي¹ :

- الرغبة في الالتزام :لابد من توافر الالتزام من العاملين و الإدارة العليا لدعم المشروع بالموارد الفكرية و المادية اللازمة لإنجاحه .
- ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية :إذ لابد من ربط أهداف المشروع مع أهداف الشركة الإستراتيجية.
- إيجاد الأفكار الجديدة :يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المعضلات الإدارية و الفنية .
- فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج و الخدمة .
- توثيق العمليات :التي تعد ركنا أساسيا لإجراء برنامج المقارنة .

توفير أنظمة الاتصال :اذ تساعد أنظمة الاتصال الكفؤة على نشر البيانات بين أعضاء الفريق

مراحل عملية المقارنة المرجعية ومصادر المعلومات لهذه العملية :

هناك خمسة مراحل أساسية لتحقيق مقارنة مرجعية فعالة و ناجحة نرتبها كما يلي²:

¹مبارك مطلق المطيري، مدى ادراك المديرين لاسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية و اثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية ، قدمت هذه الدراسة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، 2010/2022 ، ص17.

²حجة عيسى، علاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدوني، الجزائر، 2010، ص126-ص130

* Watson: هو نظام حاسوب للذكاء الاصطناعي قادر على الاجابة على الاسئلة يتم طرحها بلغة طبيعية تم تطويره من قبل مشروع DeepQa في شركة اي بي ام .

** Fujitsu: شركة يابانية متخصصة في صناعة وإنتاج أشباه الموصلات وأجهزة التكييف والحواسيب العملاقة والشخصية والخوادم، وفي تقنية الاتصالات. مقرها الرئيسي في "مركز مدينة شيودوم" في مينتا طوكيو .

*** sun micro systems: هي إحدى شركات إنتاج التقانة العالمية ومن أهم منتجاتها أنظمة التشغيل وخواديم كما أنها هي الشركة المطورة للغة جافا وهي لغة تستخدم في برمجة تطبيقات الويب بالإضافة إلى أنها كائنية التوجه .

**** mark and spencer: هي سلسلة متاجر تجزئة بريطانية ضخمة تملك نحو 840 متجرا في أكثر من 30 بلدا حول العالم (600) متجر داخل

المملكة المتحدة 285 متجر حول العالم

1 - تحديد و فهم العمليات: هي المرحلة التحضيرية للقيام بالمقارنة المرجعية، فهناك من يرى بأن هذه المرحلة تتطلب القيام بمراجعة لوظائف المؤسسة ككل، وهناك من يحصرها في المجال الذي ترى المؤسسة أنه منشأ لمشاكلها الحالية، وفي هذا يرى **Watson*** بأن فرص التحسين يمكن الوصول إليها بالتعرف على العمليات الحرجة التي يتم تفضيلها ليتم تحليلها في عملية القياس.

إن نقطة البداية للمقارنة المرجعية تبدأ من المستهلك باعتباره المعني الذي سوف يستفيد من مخرجات العمليات محل القياس، وذلك لمعرفة ما هي النواحي التي تحتاج إلى تحسينها، ويمكن الوصول الى ذلك من خلال استقصاء الزبائن لمعرفة ما هي العمليات المهمة بالنسبة لهم والتي يمكن تحسينها، وكذا استخدام الاستقصاء المعرفة كيفية تحسين العلاقات الداخلية، ويمكن الحصول على تغذية عكسية من الموردين والموزعين باعتبارهم يتعاملون مع المؤسسة ولهم نظرة خاصة عن المؤسسة وبالتالي فهم مصدر جيد للمعلومات، ومجموع هذه المعلومات هي بمثابة الأرضية لتحديد العمليات التي سوف تكون محل مقارنة.

2 - تحديد المؤسسات محل المقارنة: تتمركز المقارنة حول: الاستراتيجيات؛ وظائف المؤسسة؛ المنتوجات والخدمات. وتكون العمليات المختارة محل مقارنة تخضع لمعايير يحددها فريق العمل الذي سوف يقوم بالمقارنة، وعلى سبيل المثال من المعايير المعتمدة لدى شركة **xerox**: الوقت المقدر لإكمال الدراسة، المعرفة الحالية للعمليات، توفر الشريك الذي تتم معه المقارنة، الأهمية والعلاقة مع رسالة المؤسسة.

واختيار الشريك القياس المقارنة يتطلب بحثا مكثفا للوصول إلى اختيار الشريك الأمثل للمقارنة، والقياس يكون على أساس معايير مختلفة: (مكان تواجد الشريك محليا أو دوليا، وكذلك الحواجز الثقافية واللغوية ومدى تعاون الشريك مع فريق العمل وقبوله بتبادل المعلومات وهذا يتوقف أيضا على نوع المقارنة المختار، ومثال ذلك ما طبقته شركة **icl** الفرع الانجليزي لشركة **fujitsu**** عندما قامت بالمقارنة مع العمليات الإنتاجية لشركة **sunmicrosystems***** ونظام التوزيع لشركة ********

(Markandspencer

3 - تجميع المعلومات: يتوقف نجاح القياس المقارن على هذه المرحلة ومدى تجميع المعلومات الصحيحة، كما أن المهم في هذه المرحلة هو تحديد المطلوب جمعه بالضبط وقد يكون حول طرق

التوزيع أو تقديم المنتجات الجديدة أو كيفية إدارة المبيعات، ومن المصادر المتاحة أمام فريق العمل المكلف بالمقارنة المرجعية عدة مصادر:

البحوث المكتبية، وتشمل كل ما نشر مسبقاً، وكذلك المعلومات الموجودة بنظام المعلومات والذي يختلف من مؤسسة لأخرى، كما يمكن الحصول على المعلومات من غرف التجارة ومكاتب الاستشارة المتخصصة في دراسة السوق، وكذا مصدر مهم ألا وهو الاتصال المباشر مع الشريك للحصول على المعلومات، ويكون ذلك باستعمال العلاقات الشخصية أن وجدت للحصول على المعلومات.

4 - تحليل المعلومات وتحديد الفجوات: بعد جمع المعلومات يقوم فريق العمل المكلف بذلك بتحليلها وتحديد الجوانب اللازم تحسينها لكي تسهل عملية المقارنة، تحليل المعلومات يتم على أساس كمي لكي نستطيع تحديد الانحرافات بين المؤسسة والشريك محل القياس وذلك من خلال استعمال الأساليب الإحصائية بعد تحديد الانحرافات الموجودة

5-التنفيذ: يجب على المؤسسة تحسيس كامل موظفيها بأهمية الأهداف الناتجة من المقارنة، وأهمية تطبيقها التحسين، لأن تحقيق ذلك يتطلب تغييرات غير عادية تتطلب المشاركة وتكاتف جهود مستخدمي الشركة، ولكي يكون هناك تنفيذ جيد يجب تعيين مسؤول لمتابعة ما يجب تغييره، وتقييم ذلك دورياً للوقوف على التحسينات الناتجة عن التغيير ونسبة انجاز الأهداف المسطرة.

مصادر المعلومات لعملية المقارنة المرجعية: لإجراء المقارنة المرجعية من المؤسسة المعنية نفسها لا بد عليها ان تحصل على بيانات لازمة و منشورة ،و على ان تبرم اتفاقيات لازمة في حال استخدام بيانات غير منشورة .و تتمثل اهم مصادر المعلومات فيما يلي:

الأرشيف للمنظمة المقارن أداؤها، النشرات التجارية، مواقع الانترنت، الشركات الاستشارية، الموردين، الاتحادات الصناعية، مقابلة الأفراد في مواقع عملهم سواء بشكل فردي أو جماعات داخل المنظمة، الصحف والمجلات والدوريات والندوات والمؤتمرات، الزبائن، الإعلانات التجارية، الإحصاءات، أبحاث الجامعات، المقابلات الشخصية، الكتب والمؤلفات المتخصصة، الهيئات العامة، مؤسسات الجودة والإنتاجية، النشرات والتقارير الدورية التي تصدرها الشركات، شراء المعلومات من منظمات متخصصة، المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية لموقع المنافسين، مراكز الدراسات والأبحاث، تصميم استمارة

استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعددة الخيارات، عمل استبيان يقارن منتج الشركة بمنتجات شركات منافسة...¹.

و اغلب الوحدات الاقتصادية تستعمل تقنية المقارنة المرجعية لأغراض تقويم أدائها لكي تحافظ على وضعها التنافسي مع الآخرين، وعند تطبيق خطوات تقنية المقارنة المرجعية قد تقع الوحدات في بعض الأخطاء مما يستلزم على من يتبناها ضرورة تركيز الانتباه على هذه الأخطاء لغرض تجنبها .

عراقيل تطبيق المقارنة المرجعية: أغلبية المنظمات تستعمل تقنية المقارنة المرجعية لتقويم أدائها من أجل الحفاظ على وضعها التنافسي مع الآخرين، و نظرا لوجود بعض الأخطاء الشائعة التي تقع فيها تلك المنظمات والتي هي من أهم المعوقات التي تؤثر سلبا على النتائج وتتمثل فيما يلي²:

أ- **الخلط ما بين المقارنة المرجعية وبعض التقنيات الأخرى :** إن عملية المقارنة المرجعية تعتمد على عملية مسح من أجل جمع مختلف المعلومات اللازمة، لذلك ففي أغلب الأحيان يتم الخلط بين المقارنة المرجعية وعملية المسح، إذ أن عملية المسح تفيد في تحديد ترتيب أو وضعية القسم أو القطاع من نشاط المؤسسة الذي يراد تحسينه مقابل الجهة أو الشريط الذي يقارن إليه، أما المقارنة المرجعية تحاول إيجاد تفسير لتلك الوضعية ومعرفة ما يستتر وراءها من حقائق بغرض التحسين فيما بعد.

ب- **تناسي الأمور المتعلقة بتسليم الخدمة ورضا الزبون:** تقوم الوحدات الاقتصادية عند تطبيقها التقنية المقارنة المرجعية بتركيز اهتمامها على تخفيض كلفة تقديم منتجاتها مما يجعلها تخفق في مراعاتها لاحتياجات الزبون، لأن تخفيض التكاليف يتسبب عادة في تقليل الاهتمام بالزبائن مما يدفعهم إلى اللجوء إلى منفذ آخر يلبي احتياجاتهم.

ج- **صعوبة إدارة عملية المقارنة المرجعية لعموم المنظمة:** وذلك لصعوبة العملية من حيث سعتها وتعقيدها، فمن الضروري تجنب محاولة مقارنة جميع الأنظمة الموجودة في الوحدة الاقتصادية، إلا أن ذلك سيكون مكلف وصعب التطبيق ويستغرق زمنا طويلا بالإضافة إلى صعوبة التركيز عليه، فمن الأفضل اختيار عملية واحدة أو مجموعة عمليات كجزء من النظام الكلي والعمل بها بشكل أولي ثم الانتقال إلى الجزء التالي من النظام وهكذا تستمر العملية بشكل أكثر تنظيم

¹ Slack, Nigel Chambers, Stuart Harland Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert. «operations management» 2m ed. Pitman publishing. London, 1998.p685

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، عمان، دار الصفاء، 2008، ص ص74-76.

د- **عدم الربط بين المقارنة المرجعية وإستراتيجية المنظمة:** ويقصد به اختيار موضوع للمقارنة المرجعية غير مترابطة مع إستراتيجية وأهداف المنظمة ككل مما يتسبب بإرباك العمل وإيقاف المبادرات وعرقلة الإبداعات بين مختلف المستويات الإستراتيجية في تلك المنظمة، حيث يتطلب من الإدارة العليا الإشراف على عملية المقارنة المرجعية والتأكد من كونها مترابطة مع ما يحدث في المنظمة.

هـ- **عدم إجراء الخطوات التمهيديّة اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية:** تتطلب عملية المقارنة المرجعية المعرفة المسبقة بتفاصيل العمل ومستوى الأداء الموجود، حيث يجب أن لا يتم القيام بإجراء الزيارات للجهات الخارجية الأغراض البحث عن التطبيقات الأفضل قبل الانتهاء من دراسة وتحليل العمل المعني بتحسين الأداء ومعرفة ما يمكن تقديمه للمشاركين في عملية المقارنة لغرض تبادل المعلومات بين الطرفين والتأكد من أن فريق المقارنة لديه تصور واضح عما يحتاج إلى معرفته من أولئك المشاركين

و- **عدم القيام بالبحث بصورة وافية عن الشركاء المعنيين بالمقارنة المرجعية:** وهذا يعتبر أساسى في عملية الاختيار الصحيح للشركاء وبالتالي عدم مضيعة وقت كلا الطرفين، فهناك قاعدة في أدأب تعامل المقارنة المرجعية تقول بأنه يجب عدم سؤال الشريك في المقارنة المرجعية عن ما يمكن الإجابة عنه من خلال عملية البحث الوافى.

ز- **عدم وجود أخلاقيات في العقود المتفق عليها مع الشركاء:** يجب أن يكون الشركاء بعملية المقارنة على علم بالمعلومات التي تؤخذ منهم وكيف يتم التعامل مع تلك المعلومات والى من ستصل وكيف ولأى غرض سوف تستخدم ويجب أن يتم ذلك بشكل رسمى وباتفاق ورضا الطرفين.

المطلب الأول: مفهوم الأعمال الإلكترونية: الأعمال الإلكترونية هي مصطلح حديث عصري لم يمض على ظهوره حتى عقد ونصف من الزمن، ظهر لأول مرة سنة 1997 عندما استعملته شركة المؤسسة الدولية للحاسبات الآلية خلال إطلاق حملتها الأولى القائمة على هذا المصطلح في إطار سعيها المكثف لتفريق أنشطة الأعمال الإلكترونية عن أنشطة التجارة الإلكترونية.

هناك تعريف عديدة لمفاهيم الأعمال الإلكترونية نذكر من بينها¹: عرفت شركة *IBM الأعمال الإلكترونية بأنها "مدخل مرن ومتكامل لتزويد المؤسسة بقيمة مميزة، يطبق على نظم وعمليات المؤسسة بالبساطة والمرونة التي توفرها تكنولوجيا الإنترنت." ويعرف *P.Kotler الأعمال الإلكترونية بأنها "استخدام المؤسسة للتكنولوجيات والبرمجيات والشبكات الانترنت، الإكسترانت، والإنترانت لإدارة وتنظيم أعمال المؤسسة".

• يعرفها *** خضر مصباح الطيبي بأنها "عملية ربط مباشر بين الأنظمة التجارية مع الزبائن أو البائعين أو المزودين عبر الإنترنت أو الإنترانت أو الإكسترانت، والأعمال الإلكترونية تعنى باستخدام المعلومات الإلكترونية لتحسين الأداء التجاري ولصنع القيمة للمؤسسة بتشكيل علاقة قوية بين المؤسسة التجارية والزبائن." يعرف **** سعد غالب ياسين وبشير عباس العلق الأعمال الإلكترونية بأنها "استخدام تقنيات العمل الانترنت والشبكات لتطوير أنشطة الأعمال الحالية، أو لخلق أنشطة أعمال افتراضية جديدة." يرى **** Strauss and Forst أن الأعمال الإلكترونية ما هي إلا إدارة

¹ <https://www.tadwiina.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%8A%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D9%83%D9%8A%D8%A9%D9%84%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA/> 07-02-2021 18 :23

• *IBM: شركة المؤسسة الدولية للحاسبات الآلية >> هي شركة استشارية و تقنية امريكية متعددة الجنسيات مقرها الرئيسي في ارمونك نيويورك; يعمل بها اكثر من 350 الف موظف يخدمون عملاء في 170 دولة .

• **P.KOTLER: من مواليد 27 مايو 1931 في شيكاغو ; بروفيسور في التسويق الدولي من اي & جي جوهانسون و ديتنغوشيد بمدرسة كيلوغز لإدارة بجامعة نورت وسترن في النوي;انجز درجة الماجستير من جامعة شيكاغو و الدكتوراه من معهد ماستشوتس للتقنية و كان كلاهما في الاقتصاد .

***خضر مصباح الطيبي: له مجموعة من المؤلفات ابرزها << ادارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول >>

****سعد غالب ياسين و بشير عباس العلق : مؤلفي كتاب التجارة الإلكترونية

*Strauss: né le 16 octobre 1946 (age 74 ans) a santa monicacalifornie Etats -unis

من كتبه المشهورة : 'social commerce: radicallytransparent:monitoring and managing' (2008) E-MARKETING

(2014) 'E-marketing international edition' marketing-technology and management

*****frostsStrauss and

frost من أشهر كتابه the Bachmand – Building effective web site

Strauss: من أشهر كتابه 'E-marketing international-Edition', Social commerce Marketing –Technology and management

سلسلة التوريد، وإدارة العلاقات مع الزبائن، وتخطيط موارد المؤسسة مضافا إليها التجارة الإلكترونية، إذ أنها إطار شمولي لكل الأعمال السابقة." قام **Strauss and Forst** بوضع المعادلة التالية:

الأعمال الإلكترونية = التجارة الإلكترونية + إدارة علاقة الزبون + إدارة سلسلة التوريد + تخطيط موارد المؤسسة

EB=EC +CRM+SCM+ERP

EB - الأعمال الإلكترونية **EC** - التجارة الإلكترونية **CRM** - إدارة علاقة الزبون **SCM** - إدارة سلسلة التوريد **ERP** - تحفيظ موارد المؤسسة

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأعمال الإلكترونية هي مفهوم حديث للأعمال وفق مدخل متناسق و متكامل، يوضح لنا كل جوانب هذه الأعمال وكيفية تأديتها بالاعتماد على موارد نظام معلومات المؤسسة وتكنولوجيا الإنترنت والشبكات الأخرى من اجل تطوير أنشطة الأعمال التجارية والإدارية للمؤسسة، في إطار العلاقات المتبادلة للمؤسسة مع الموردين والزبائن والأطراف الأخرى من جهة، و من جهة اخرى تكامل الوظائف الأساسية والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: تعريف الصيرفة الإلكترونية :

الصيرفة الإلكترونية هيمن احدث المواضيع المصرفية الجديدة التي ظهرت بعد التحولات التي لاحظها عالم الوساطة المالية مما أدى الى تغير استراتيجيات و اهداف العمل المصرفي ، حيث جاءت بعدة مفاهيم نذكر منها:

"كافة الأنشطة والعمليات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية مثل الهاتف والحاسوب وأجهزة الصراف الآلي والإنترنت والتلفزيون الرقمي وغيرها ، وذلك من قبل المصارف أو المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية إلكترونيا."¹ و تعرف ايضا " إجراء العمليات المصرفية بشكل إلكتروني ومن أهم أشكاله شبكة الإنترنت، سواء تعلق الأمر بالسحب، أو الدفع ، أو الائتمان ، أو غير ذلك ، ففي ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للذهاب لمقر البنك إذ

¹ - ناظم محمد نوري الشمري ، عبد الفتاح زهير العبد اللات ، "الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع)" ، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص28

يمكنه القيام بمختلف معاملاته المصرفية من أي مكان أو في أي وقت يريد.¹ وبمعنى آخر يقصد بالصيرفة الإلكترونية على أنها " مختلف المعاملات المالية بين المؤسسات المالية ، والأفراد والشركات التجارية والحكومية بطرق حديثة ، مستمدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا الابتكارات المتواصلة أدوتنا لها لتحقيق ذلك ".²

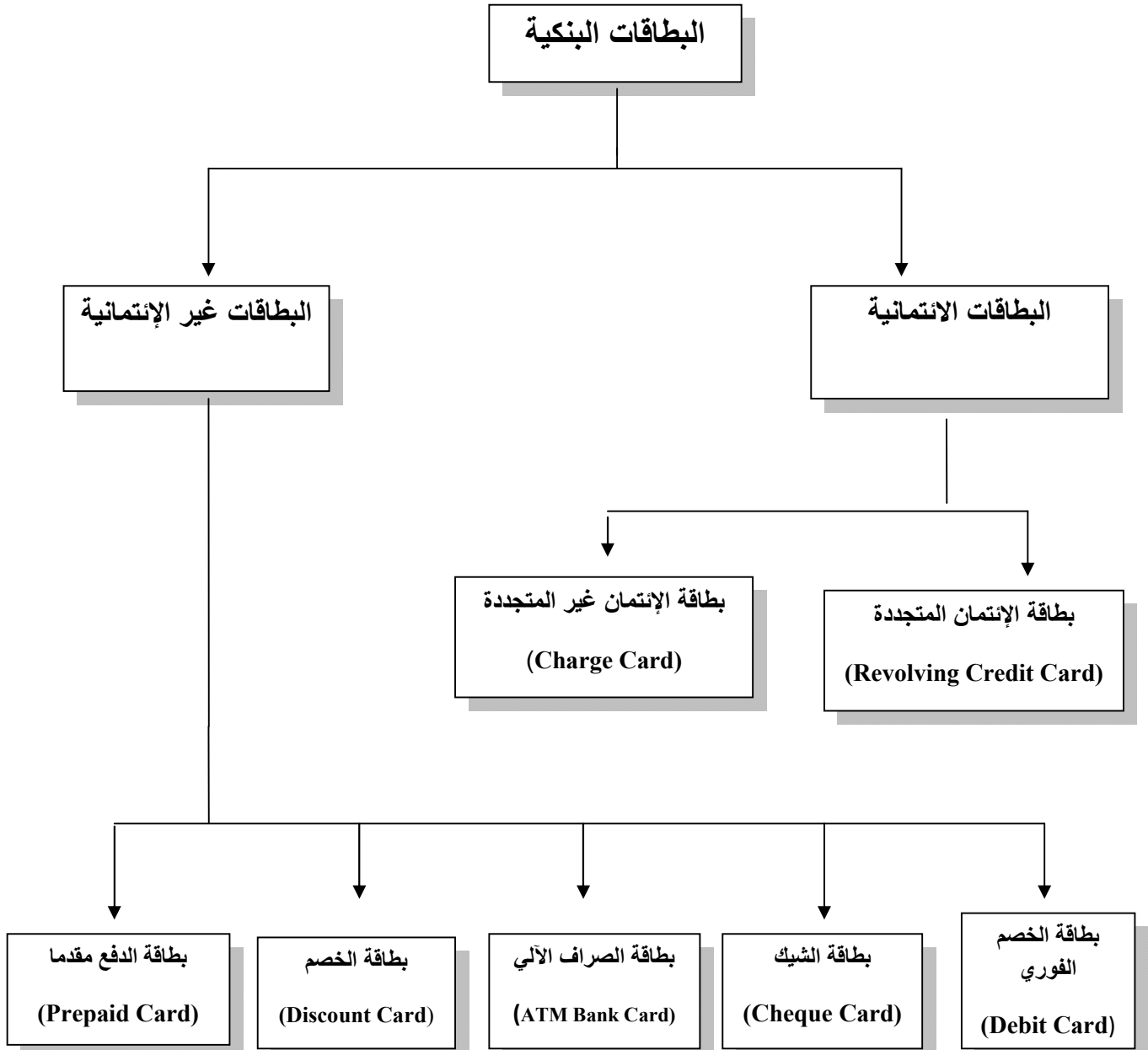
مما سبق نستنتج بأن الصيرفة الإلكترونية هي السماح للعميل مباشرة اعماله المصرفية و ادارتها دون الحاجة الى التنقل الى البنك ، من خلال الأدوات الكترونية المختلفة كأجهزة الصراف الآلي والهواتف النقالة والحواسيب الشخصية... وغيرها ، و يستفيد منها العملاء في أي وقت و في أي مكان وبسرعة فائقة و بأقل تكلفة .

¹ - عبد الغني ريوح ، نور الدين ، نفس المرجع السابق ، ص04

² - مزريفعاشور ، معموري صورية ، "عصرنة القطاع المصرفي والمالي وواقع الخدمات البنكية الإلكترونية بالجزائر"، المؤتمر الدولي العلمي حول

إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة ، 11-12-2008 ، ص03

الشكل 1 3 التقسيم الأساسي للبطاقات البنكية:



المصدر: نادر شعبان إبراهيم السواح، "النقود البلاستيكية وأثر المعاملات الإلكترونية على المراجعة في

البنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص، 26.

المطلب الثالث: التطورات التاريخية للصيرفة الإلكترونية :

يستخدم اصطلاح المصارف الالكترونية او مصارف الانترنت كتعبير متطور و شامل للمفاهيم حيث تعود نشأته إلى بداية الثمانينات مع ظهور النقد الإلكتروني، أما استعمال البطاقات كان مع بداية القرن

الماضي في فرنسا على شكل بطاقات كرتونية تستعمل في الهاتف العمومي، وبطاقات معدنية تستعمل على مستوى البريد في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي عام 1958 أتخذت *American Express أول بطاقة بلاستيكية لتنتشر على نطاق واسع، ثم قامت بعدها ثمانية مصارف بإصدار بطاقة "BankAmericard" عام 1968 لتتحول إلى ***شبكة Visa العالمية، كما تم إصدار في نفس العام البطاقة الزرقاء "CarteBleue" من طرف ستة مصارف فرنسية. وفي عام 1986 اتخذت اتصالات فرنسا "FranceTelecom" بتزويد الهواتف العمومية بأجهزة قارئة لبطاقات الذاكرة) (Cartesmémoire) لتصبح عام 1992 كل البطاقات المصرفية بطاقات برغوئيه "Cartesapuce" تحمل بيانات شخصية لحاملها¹.

وفي سنة 1995 أنجزت "Netscape" أول برنامج يسمح بالدخول إلى مواقع الواب، وأصبحت الصيرفة عبر الخطوط ممكنة، ويعتبر خط "SFNB" أول بنك أمريكي عبر الخط في العالم.² وكان ظهور أول بنك افتراضي في منتصف التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، ليتلاحق بروز مصارف من نفس النمط، وبصورة متسارعة، في مناطق أخرى من العالم، خاصة وأن تسيير الزبون الافتراضي (clientvirtuel) أقل تكلفة من تسيير الزبون التقليدي³

¹ عبد الغني ريوح و نور الدين غردة ، مداخلة بعنوان " تطبيق أنظمة الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والافاق " ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، ص2.

² -2 تطار محمد منصف، "الصيرفة الإلكترونية والجهاز المصرفي الجزائري" ، مجلة الباحث ، العدد (02) ، جامعة بسكرة ، 2002 ، ص 07.

³ -3 عبد الغني ريوح ، نور الدين غردة ، مرجع سبق ذكره ص3 .

*American Express: عبارة عن بطاقة دفع إلكترونية تحمل اسم شركة "AmEx" تصدر قضايا وعمليات الدفع المسبق.

**Bank Americard: هو مصرف استثماري أمريكي متعدد الجنسيات وشركة قابضة للخدمات المالية مقرها في شارلوتبولاية كارولينا الشمالية، تأسس في سان فرانسيسكو باستحواد "تيشينز بنك" على "بنك أمريكا" في عام 1998.

***شبكة فيزا العالمية : هي شركة متعددة الجنسيات مقرها في سان فرانسيسكو، كاليفورنيا، في الولايات المتحدة الأمريكية .وتدير الشركة أكبر شبكة في العالم للمدفوعات الإلكترونية.

**** Carte Bleu: هي تصريح عمل موثق في جميع دول الاتحاد الأوروبي (توجيه مجلس الاتحاد الأوروبي EC/50/2009) يسمح للمواطنين أصحاب الكفاءة العالية من خارج الاتحاد الأوروبي حسب هجرة انتقائية بالعمل والعيش في أي دولة داخل الاتحاد الأوروبي، ما عدا الدنمارك وأيرلندا والمملكة المتحدة التي لا تخضع لهذا المقترح.

***** France Telecom : هي شركة اتصالات فرنسية متعددة الجنسيات. لديها 266 مليون عميل في جميع أنحاء العالم وتوظف 89000 شخص في فرنسا و 59000 في أماكن أخرى. إنها عاشر أكبر مشغل لشبكات الهاتف المحمول في العالم ورابع أكبر مشغل في أوروبا بعد فودافون و تليفونيكا و فيون .

*****Cartes Mémoire: هي ذاكرة وميضية إلكترونية صلبة لتخزين البيانات. تستعمل في آلات التصوير الرقمية، وأجهزة الحاسوب المحمولة، والهواتف، والمشغلات الموسيقية، وأنظمة ألعاب الفيديو، والعديد من الأجهزة الإلكترونية الأخرى.

***** Cartes a Puce : هي بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريحة يمكن حفظ المعلومات الرقمية والأبجدية فيها، وتتوافق مع أجهزة حاسوبية، تعتمد قراءة البيانات داخل الشريحة وتحولها إلى معلومات مقروءة على طبيعة البرنامج والشيفرة الإلكترونية المحفوظة بها.

*****Netscape: هي شركة خدمات حاسوب أمريكية اشتهرت على خلفية مستعرض الويب الذي طوره تحت اسم نتسكيبنا فيجيتور .

المطلب الرابع : قواعد إدارة المخاطر الصيرفة الإلكترونية

الفرع الأول :قنوات توزيع الخدمات المصرفية الالكترونية: إن توزيع الخدمات المصرفية يمثل احد العناصر الحيوية و المهمة بالنسبة للمصرف و المستهلك لما له من دور فعال في تحقيق تدفق و انسياب الخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها ومن أهم قنوات التوزيع الالكتروني ما يلي:

1-آلة الصراف الآلي: تعرف بأنها محطات طرفية الكترونية متصلة بالحاسب الآلي للمصرف، من خلالها يقدم خدمات مصرفية دون مساعدة من موظف المصرف، وتجدر الإشارة هنا أن آلات الصراف الآلي هي من أكثر الوحدات الالكترونية شيوعا و استخداما في مجال الخدمة المصرفية.

تعتمد آلية عمل آلات الصراف الآلي على وجود اتصال بين الحاسب الرئيسي للمصرف وآلة الصراف الآلي المتواجدة في أماكن جغرافية مختلفة، بحيث يمكن استقبال بيانات الزبون كرقم التعريف الشخصي "PIN" ورقم الحساب ثم إدخال رمز الخدمة لتقوم بعد ذلك بإعطاء استجابة فورية تتمثل في 1:

-السحب النقدي، الإيداع النقدي، كشف الحساب؛ بيان الأرصدة، تحويل الأموال، وقف صرف الشيك...
يعني ذلك أن التعامل مع الآلة يتخذ شكل تفاعلي مباشر نمطه " زبون - آلة"، كما أن هناك ثلاث أنواع من آلات الصرف كقناة توزيع مصرفية وهي:

أ- آلات الصراف بعيدة المدى:محطات طرفية الكترونية متواجدة في أماكن بعيدة جغرافيا عن مبنى المصرف، بحيث تعكس تلك الأماكن فرص تسويقية محتملة للتوزيع المصرفي نظرا لوجود تجمعات من الزبائن الحاليينوالمحتملين بها ، فالهدف الرئيسي وراء استخدام هذا النوع من الآلات هو تحقيق درجة أكبر من الملائمة المكانية، ومن أمثلة عن تلك الأماكن النوادي الرياضية والمطارات وغيرها.

ب- آلات صرف داخلية:تتواجد داخل هياكل المصرف والغرض منها امتصاص الطلب الزائد.

ت - آلات الصرف خارج المبنى: محطات طرفية إلكترونية متواجدة حول المبنى الخارجي للمصرف بغرض توفير خدمات مصرفية بعد ساعات العمل الرسمية أي توفير الملائمة الزمنية للخدمة.

SFNB*****: فرست ناشونال بنك (First National Bank)، هو مصرف مالي [لبناني](#). تأسس في العام 1991 تحت اسم (بنك التجارة Bank of Commerce SAL

¹ حازم نعيم الصمادي، "المسؤولية في العمليات المصرفية الإلكترونية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص:29

2-نقاط البيع الإلكترونية: وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها ، ويمكن للزبون استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم من حسابه الإلكتروني بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة الكترونيا بحاسب المصرف¹، ومن خدماتها: ضمان الشيكات، الدفع والقيود المباشر عن طريق التحويل الإلكتروني من حساب المشتري إلى حساب التاجر².

3- الصيرفة المنزلية أو المكتبية: أتاحت تقنيات الاتصال الحديثة للمصارف فرصة توفير خدمات مبتكرة وحديثة لزيائنها والتي من بينها الصيرفة المنزلية عبر الانترنت³، وهي ذلك الحاسب الشخصي الموجود بالمنزل أو العمل أو أي مكان، والذي يتصل بحاسب المصرف ليتمكن من خلال كلمة سر "Password" أو رقم "PinNumber" أو كليهما من إتمام العمليات المصرفية المطلوبة⁴.

4- الصيرفة المحمولة: يتجه العالم اليوم بخطى متسارعة نحو استخدام الهواتف الجواله بصورة مطردة، الأمر الذي يستلزم تطوير استخدامات هذه الهواتف للعديد من الأغراض، إذ أصبح من الممكن وعن طريقة الوصول إلى شبكة الانترنت، واستخدامه في التطبيقات المتعلقة بها ، وبالتالي أصبح من الممكن الاستعلام عن أرصدة الحسابات أو تحويل مبالغ نقدية من حسابات الزبون إلى حسابات آخر وغير ذلك من العمليات المصرفية⁵.

5- الصيرفة الهاتفية:أو تسمى أيضا مركز خدمة الزبائن **callcenter** وهي طريقة متطورة لأداء الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، يعمل **24** ساعة طوال العام بلا إجازات يستطيع الزبون برقم سري خاص سحب مبلغ من حسابه وتحويلها لسداد الكمبيالات و الفواتير المطلوبة، طلب كشف الحساب ودفتر الشيكات ، الاستفسار عن الرصيد... . وآخر التطورات التي شهدها هذا النوع من الصيرفة استخدام هذه المراكز للإجابة على رسائل البريد الإلكتروني والذي أصبح أداة فعالة في التخاطب بين المصرف و الزبون.

6- التلفزيون الرقمي: وهو عبارة عن ربط الأقمار الصناعية بين جهاز التلفزيون بالمنزل، وبين حاسب المصرف، بالتالي يمكن الدخول من خلال رقم سري إلى حاسب المصرف أو شبكة الانترنت وتنفيذ

¹ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، "الصيرفة الإلكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008ص31

² حازم نعيم الصمادي، "المسؤولية في العمليات المصرفية الإلكترونية"، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2003ص31.

³ Luc Bernet-Rollande, 'Principes de technique bancaire', 25ème édition, édition Donod. Paris, 2008, p : 201.

⁴ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، "الصيرفة الإلكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008ص31.

⁵ أحمد سفر، "العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية"، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2006، ص:116

العمليات المطلوبة. وبعد هذا التلفزيون من أحدث القنوات التي تم ابتكارها والتي تمكن المصارف من التفاعل مع الزبائن في مواقعهم خصوصا في المنزل مع ربوات البيوت، لا سيما في حال عدم توفر جهاز حاسب، ووجدت هذه التقنية رواجاً خصوصا في بريطانيا، السويد وفرنسا.

7-الانترنت المصرفي: أصبحت مصارف الانترنت هي الأعم والأشمل والأيسر والأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمات المصرفية الكترونيا. يتم أداء الخدمات المصرفية من خلال شبكة الانترنت وذلك من خلال ربط المصارف لحساباتها الالكترونية على هذه الشبكة، فيتمكن الزبون من أي مكان وفي أي وقت الدخول إلى موقع المصرف على شبكة الانترنت ومن خلال استخدام رقم سري شخصي* (PIN) يمكنه الدخول إلى الموقع الالكتروني الرئيسي للمصرف لتنفيذ تعليماته المصرفية ووفقا للقواعد المسموح بها و الشروط المحددة. ومن الخدمات المتاحة عبر هذه القناة الالكترونية: فتح الحسابات، الحصول على القروض، دفع فواتير الكترونيا وتحويل الأموال..¹.

يصل الاعتماد على الانترنت في التوزيع المصرفي إلى مدى متقدم في حالة ما يعرف بالمصارف الافتراضية** وهي التي تقدم خدماتها المصرفية عن طريق الانترنت فقط فلا وجود لمبنى المصرف.

الفرع الثاني : وسائل الدفع الالكتروني :برزت تحولات هائلة في مجال العمل البنكي الإلكتروني، مما أسفر عن ظهور وسائل الدفع والسداد الالكتروني كنماذج لخدمات الصيرفة الالكترونية، والتي لجأت البنوك لمواكبتها من أجل تحسين أدائها تجاه عملائها بغية الوصول إلى أسواق جديدة وكسب رضا عملائها وجذب عملاء جدد نتيجة المزايا التي تحققها هذه الوسائل، إضافة إلى رفع حصتها السوقية خاصة في ظل حدة المنافسة، حيث تعد بوابة الدفع الالكتروني واحدة من القنوات الالكترونية المبتكرة لتوفير وقت و جهد العميل ، و هي عبارة عن أنظمة متكاملة من البرامج التي توفرها المؤسسات المصرفية و المالية من اجل تسهيل عمليات الدفع و القبض بشكل امن ، و تتمثل في البطاقات المصرفية، والبطاقات الذكية، والشيكات الالكترونية والنقود الالكترونية.

¹ ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، "الصيرفة الالكترونية: الأوتوماتيكيات ومعوقات التوسع"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص32.

* Personal identification number: PIN هو الرقم السري لكلمة المرور المشترك بين المستخدم والنظام، الذي يستخدم لتوثيق المستخدم مع النظام.

** Virtual banks :مؤسسة مالية تتعامل مع جميع المعاملات عبر الويب والبريد الإلكتروني وإيداع الشيكات المتنقلة وأجهزة الصراف الآلي. من خلال عدم وجود النفقات العامة للفروع الفعلية ، يتوقع الناس أن يقدم بنك افتراضي أسعار فائدة أعلى على حساباتهم.

1. البطاقات المصرفية: تسمى كذلك البطاقات البلاستيكية وهي عبارة عن بطاقة مغناطيسية يستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته أو أداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تتعرض لمخاطر السرقة أو الضياع أو الإلتلاف. وتنقسم البطاقات المصرفية إلى قسمين :

أ. **البطاقات غير الائتمانية:** هي تلك البطاقات التي لا تتيح لحاملها فرصة الحصول على الائتمان (قرض) وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- بطاقات الدفع (بطاقات المدينة): وهي البطاقات التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية في صورة حسابات جارية للزبون لدى المصرف المقابلة المسحوبات المتوقعة للزبون حامل البطاقة حيث تسمح له بتسديد مشترياته¹.

- بطاقة الدفع مقدما: حيث يقوم صاحب البطاقة بشحنها بمبلغ مالي معين وعند إتمام أي معاملة تجارية يتم سحب المقابل المالي من هذه البطاقة حتى ينتهي المبلغ المعبأ في البطاقة، وقد عمت هذه الطريقة على مجالات عدة أهمها قطاع الاتصالات الهاتفية.

ب. **البطاقات الائتمانية:** وهي البطاقات التي تصدرها المصارف في حدود مبالغ معينة، ويتم استخدامها كأداة ضمان وتتميز هذه البطاقات بأنها توفر كلا من الوقت والجهد لحاملها وكذلك تزيد من إيرادات المصرف المصدر لها لما يحصل عليه من رسوم مقابل خدمات أو من فوائد التأخر في السداد ولا يتم إصدار هذه البطاقات إلا بعد دراسة جيدة لموقف الزبون، حتى لا يواجه المصرف المصدر مخاطر في حالة عدم السداد.²

وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

- **البطاقات الائتمانية المتجددة:** ظهرت في أواخر الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال بطاقتين شهيرتين هما: "بطاقة فيزا * و "ماستر كارد * * ، وهذا | النوع تصدره المصارف في حدود مبالغ معينة وفيه يكون حامل البطاقة مخيرا بين التسديد الكلي القيمة الفاتورة خلال فترة الاستفاداة ، أو التسديد

¹ محمد سمير أحمد، " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 261

² عبد الحميد بسبوني، "التجارة الإلكترونية"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص: 174.

لجزء منها فقط ويسدد الباقي خلال فترة أو فترات لاحقة، وفي كلتا الحالتين يتم تجديد القرض الحامل البطاقة لذلك سميت بطاقة الائتمان المتجددة.¹

• **البطاقات الائتمانية غير المتجددة:** تختلف هذه البطاقات عن البطاقات الائتمانية المتجددة كونها تسدد بالكامل من قبل الزبون للمصرف خلال الشهر الذي تم فيه السحب (أي أن الفترة الائتمانية في هذه الحالة لا تتجاوز شهرا) وفي حالة عدم التسديد لا يمنح حاملها قرضا جديدا، وتسحب منه البطاقة. وتعتبر الداينرز كلوب *** "Diners club" و "أمريكان اكسبريس" من أهم المؤسسات المصرفية المصدرة لهذا النوع من البطاقات.

2. **البطاقات الذكية:** تماشيا مع التطورات التكنولوجية ظهرت البطاقة الذكية **** و التي هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحتوي على خلية إلكترونية تعمل كشبكة حاسب آلي بحيث يمكن تخزين بعض البيانات

عليها واسترجاعها، فيتم تخزين عليها جميع البيانات الخاصة بحاملها مثل: الاسم، العنوان، المصرف المصدر، أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف، تاريخه وتاريخ حياة الزبون المصرفية³. إن هذا النوع من البطاقات تسمح للزبون باختيار طريقة التعامل سواء كان ائتماني أو دفع فوري وتستخدم على نطاق واسع في معظم الدول الأوروبية و الأمريكية. ومن الأمثلة للبطاقات الذكية بطاقة موندكس ***** وتوفر البطاقات الذكية لزيائن المصارف العديد من المزايا نذكر منها:

- يمكن استخدامها كبطاقة ائتمانية أو بطاقة خصم فوري طبقا لرغبة الزبون؛ أمان الاستخدام لوجود ضوابط أمنية محكمة في هذا النوع من البطاقات ذات الذاكرة الإلكترونية؛ إمكانية التحويل من رصيد بطاقة إلى رصيد بطاقة أخرى من خلال آلات الصراف الآلي .

أو أجهزة الهاتف العادي أو المحمول؛ يمكن للزبون السحب من رصيد حسابه الجاري بالمصرف وإضافة القيمة إلى رصيد البطاقة من خلال آلات الصراف الآلي أو أجهزة الهاتف العادي أو المحمول.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 261.

² محمد عبد حسين الطائي، "التجارة الإلكترونية: المستقبل الواعد للأجيال القادمة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 187.

3 الشيك الإلكتروني: يعرف الشيك الإلكتروني على أنه المكافئ الإلكتروني للشيكات الورقية التقليدية التي اعتدنا التعامل بها، فهو عبارة عن بيانات يرسلها المشتري إلى البائع عن طريق البريد الإلكتروني المؤمن و تتضمن هذه البيانات التي يحتويها الشيك البنكي من تحديد مبلغ الشيك و اسم المستفيد واسم من أصدر الشيك وتوقيعه، ويكون هذا التوقيع عن طريق رموز خاصة فيمكن تعريفه بأنه رسالة الكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليعتمده ويقدمه للمصرف الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم المصرف أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادته الكترونياً إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلاً على أنه قد تم صرف الشيك فعلاً ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد الكترونياً من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ لحسابه.¹

تعتمد فكرة الشيك الإلكتروني على وجود وسيط لإتمام عملية التخليص والتمثلة في جهة التخليص "المصرف" الذي يشترك لديه البائع والمشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما، مع تحديد التوقيع لكل منهما وتسجيله في قاعدة البيانات لدى المصرف الإلكتروني،² من المصارف التي تتبنى فكرة الشيكات الإلكترونية، **مصرف بوسطن وسي تي مصرف**. وتكون جميع التوقيعات التي يتضمنها هذا الشيك توقيعات الكترونية أو رقمية ويعرف التوقيع الإلكتروني على أنه عبارة عن نوع من أنواع التشفير المستخدم من أجل إتاحة فرصة توقيع الوثائق الكترونياً بصورة تجعل المستقبل يتأكد من هوية المرسل.

4. النقود الإلكترونية³: تعرف النقود الإلكترونية على أنها "قيمة نقدية في شكل وحدات ائتمانية مخزنة في شكل الكتروني أو في ذاكرة الكترونية لصالح المستهلك "

كما تعرف النقود الإلكترونية أو الرقمية على أنها مجموعة من البروتوكولات والتوقيعات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعلياً محل تبادل العملات التقليدية، وبعبارة أخرى فإن النقود الرقمية هي المكافئ الإلكتروني للنقود التقليدية التي اعتدنا تداولها.

يرتكز نظام النقد الإلكتروني الكامل على مجموعة من البرمجيات ومن أشهرها **E-cash** ***** وهذا لإتمام عمليات الشراء عبر الانترنت، كما أن هذه البرمجيات تتيح إرسال النقود بالإرفاق مع رسالة بريد الكتروني ، ولا بد من وجود ثلاث أطراف الزبون، البائع ، والمصرف الذي يعمل الكترونياً وإلى جانب ذلك

¹ منير محمد الجبهي، ممدوح محمد الجبهي، " البنوك الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005، ص49، 50.

² محمد أمين الرومي، "التعاقد الإلكتروني عبر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:145.

³ منير محمد الجبهي، ممدوح محمد الجبهي، مرجع سبق ذكره، ص:47.

لابد من أن يتوفر لدى كل طرف من هذه الأطراف برنامج النقود الإلكترونية نفسه ومنفذ إلى الانترنت، كما يجب أن يكون لدى كل من المتجر والزبون حساب بنكي لدى المصرف الإلكتروني.

5. المحفظة الإلكترونية: قد تكون المحفظة الإلكترونية عبارة عن بطاقة ممغنطة مزودة بشريحة رقاقة **Chip ******* يمكن تثبيتها على جهاز الحاسوب الشخصي أو تكون قرصا مرنا يمكن إدخاله في فتحة القرص المرن في جهاز الحاسوب الشخصي ليتم نقل القيمة المالية (منه أو إليه) عبر الانترنت باستخدام برامج معينة¹.

الفرع الثالث: مزايا الصيرفة الإلكترونية: تستخدم مصارف الوسائل الإلكترونية لتسهيل خدماتها للزبائن مما يؤدي بها إلى اكتساب مجموعة من المزايا تتلخص فيما يلي²:

1. إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من المتعاملين: يساهم الانترنت في التعريف بالمصارف والترويج للخدمات المصرفية بشكل عالمي على النحو الذي يوفر لها القدرة على الوصول إلى قاعدة عريضة من الزبائن دون التقيد بمكان أو زمان معين كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع وهو ما يوفر الراحة للزبون.

2. تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة: تتيح الصيرفة الإلكترونية خيارات أوسع للمتعاملين بها وحرية أكبر في اختيار الخدمات وتنوعها مثال ذلك:

¹ Régis Bouyala, "Le monde des paiements", édition Revue Banque, Paris, 2005, p : 38.

* Visa card: هي بطاقة ائتمان تنتمي لشركة فيزا ، و هي إحدى الشركات المسؤولة عن عمليات الدفع التكنولوجية و التي تستخدم من خلال الشركات أو الأفراد.
 ** Master card: وهي احد انواع البطاقات الائتمانية الصادرة و الموزعة من خلال شركة ماستر كارد .
 *** Diners club: هي شركة بطاقات شحن مملوكة لشركة ديسكفر للخدمات المالية . تشكلت في عام 1950 من قبل فرانك إكس ماكنمارا و رالف شنايدر وماتي سيمونز وأفريد بلومينغديل، وكانت أول شركة بطاقة دفع مستقلة في العالم، وأسست مفهوم شركة الاكتفاء الذاتي إنتاج بطاقات الائتمان للسفر والترفيه.
 **** Smart cards: هي بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريحة يمكن حفظ المعلومات الرقمية والأبجدية فيها، وتتوافق مع أجهزة حاسوبية، تعتمد قراءة البيانات داخل الشريحة وتحويلها إلى معلومات مقروءة على طبيعة البرنامج والشيفرة الإلكترونية المحفوظة بها.
 ***** Mondex card: موندسكس بطاقة ذكية النقد الإلكتروني نظام ، تم تنفيذه باعتباره ا بطاقة ذات قيمة مخزنة تم تصميم موندكس بواسطة تيم جونز وجراهام هيغينز من بنك وستمنستر الوطني في المملكة المتحدة. تم تطوير النظام في البداية بين عامي 1990 و 1993 ، مع إجراء تجارب داخلية من قبل ما يقرب من 6000 موظف في NatWest ومقرهم لندن من عام 1992.
 ***** E-CASH: تشير إلى المال أو العملة التي تتبادل فقط إلكترونيا. ... تشمل العملة الإلكترونية حوالات الأموال الإلكترونية والدفع المباشر. كذلك فهي تعبير جامع للتعمية الاقتصادية والتقنية التابعة لها.

***** Chip: هي شرائح تتكون من مجموعة دارات متكاملة، أو رقائق، تهدف إلى العمل معا، والهدف من صنعها تدميج عدة منتجات في منتج واحد.

² سامر جلدة بطرس، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 237-239

- أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية؛ طريقة تحويل الأموال بين حسابات الزبائن المختلفة؛ كيفية إدارة المحافظ المالية من أسهم وسندات للزبائن؛ إمداد الزبائن بطريقة التأكد من أرصدهم لدى المصرف.

3. زيادة كفاءة أداء المصارف: نظرا لاتساع شبكة الانترنت وسرعة انجاز الأعمال بالمقارنة مع المصارف التقليدية فقد أصبح من السهولة على المتعامل الاتصال بالمصرف عبر الانترنت الذي يقوم بتنفيذ الإجراءات التي تنتهي في أجزاء صغيرة من الدقيقة الواحدة بأداء صحيح وكفاءة عالية بدلا من انتقال المتعامل إلى مقر المصرف شخصيا.

4. تحقيق الميزة التنافسية: توفر عملية التسويق المصرف لخدماته من موقعه على الانترنت للمصرف فرصة امتلاك ميزة تنافسية تعزز من مكانته التنافسية وتؤهله إلى مستوى المعاملات التجارية العالمية، فضلا على أن استخدام شبكة الانترنت يساهم في تعزيز رأس المال الفكري وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاستفادة من الابتكارات الجديدة التي يمكن توظيفها في تعزيز العمليات المصرفية.

5. تخفيض التكاليف: من أهم ما يميز المصارف الإلكترونية مساهمتها في تقليص تكاليف تقديم الخدمة من خلال تخفيض النفقات التي يتحملها المصرف، فتكلفة إنشاء موقع للمصرف عبر الانترنت لا تقارن بتكلفة إنشاء فرع جديد للمصرف وما يتطلبه من مباني و أجهزة ومستلزمات إدارية، وما يترتب على ذلك من توفير فرص تعزيز جودة الخدمات إلى جانب استقطاب وجذب المتعاملين. وعموما تتيح المصارف الإلكترونية خيارات أوسع للمتعاملين بها وحرية أكثر في اختيار الخدمات ونوعيتها ، إلا أن التحدي الأكبر يتمحور حول مدى فعالية هذه المصارف في كسب ثقة الزبائن فيها وهو ما يتطلب من المصرف توفير قاعدة من البيانات لتأدية الخدمات بكفاءة عالية.

• **المخاطر المصاحبة للصيرفة الإلكترونية :**

1/- الجرائم المعلوماتية المصرفية: وتعرف جرائم الإنترنت بأنها تلك النوع من الجرائم التي تتطلب إمامًا خاصًا بتقنيات الحاسب الآلي ونظم المعلومات لأجل ارتكابها.

• ونظرا لاعتماد البنوك بشكل كبير ومباشر على تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة في إدارة أعمالها ، فمن الطبيعي أن تتعرض هذه البنوك للاعتداءات وجرائم مصدرها التقنيات الحديثة المستعملة في ظل قلة التشريعات، ومن بينها :

أ- الاحتيال الإلكتروني: وهو سرقة المعلومات الشخصية عن طريق انتحال شخصية ما ، أو مؤسسة موثوقة مثلا: تلقي رسالة بالبريد الإلكتروني من موظفي البنك الذي تتعامل معه أو شخص مقرب يطلب منك زيارة موقع إلكتروني لتحديث معلوماتك بسرعة ، وفي الأصل هذه الرسالة مرسله من جهة أخرى .¹

ب- جرائم بطاقات الائتمان : وتتمثل في الاستخدام غير المشروع لبطاقات الائتمان الممغنطة فقد يتم استخدام بطاقات مزورة أو مسروقة للإستلاء على أموال أصحاب الحسابات أو النقاط أرقامها السرية عند استعمالها عبر شبكة الإنترنت .²

ت- جرائم غسيل الأموال: شهدت هذه العمليات تطورا كبيرا في فنونها مدفوعة بالتزايد الكبير في حجم الأموال والمتحصلات الناتجة عن الأنشطة غير المشروعة ، إضافة إلى التطور الكبير في الوسائل التكنولوجية التي تستخدم في نقل الأموال وتحويلها عبر الحدود ومع تطور أنظمة التحويل المالي واستخدام شبكات الحاسوب في الربط بين كافة الأسواق وسهولة نقل أموال كبيرة ، تزايدت عمليات غسيل الأموال إضافة إلى انتشار التجارة الإلكترونية فقد تزايدت تبعا لذلك .³

ث- جريمة إتلاف برامج كمبيوتر البنك وبياناته: تستهدف هذه الجريمة التعرض لسلامة وأمن الأنظمة المعلوماتية وسرية البيانات والمعلومات التي تتضمنها من خلال التلف السريع الذي يلحق بها جراء فيروس رقمي يتغلغل في النظام ويتسبب في إيقافه عن العمل ، والهدف من وراء هذه الجريمة تكبيد البنوك خسائر ضخمة والإضرار بسمعتها المهنية من خلال إشاعة جو من الخوف في نفوس عملائها وتعطيل سير أعمالها.⁴

2/- انعكاسات الجرائم المعلوماتية على بنية المخاطر في البنوك: أدت الصيرفة الإلكترونية التي تعتمد الإنترنت كقناة توزيع جديدة إلى إحداث تغيير في بنية مخاطر البنوك ، ونجم عنها تحديات جديدة أمام التحكم في هذه المخاطر وإدارتها ، نظرا للجرائم السابقة الذكر التي تمس نظم معلومات البنوك ، وهو الأمر الذي انعكس على بنية المخاطر المصرفية وإستراتيجيات إدارتها ، وفيما يلي نورد بعض المخاطر التي تعترض عمل البنوك في بيئة الإنترنت .

¹ - محمد زيدان ، محمد حمو ، " متطلبات أمن المعلومات المصرفية في بيئة الإنترنت "، المؤتمر السادس تحت عنوان البيئة المعلوماتية الآمنة، الرياض ، 7-8 أبريل 2010 .

² - عبد الجبار الحنيص ، "الإستخدام غير المشروع لبطاقات الائتمان الممغنطة من وجهة نظر القانون الجزئي " ، نفس المرجع السابق ، ص 81 .

³ - بسام أحمد الزلمي ، " دور النقود الإلكترونية في عمليات غسيل الأموال " ، مجلة دمشق ، العدد (01) ، سوريا 2010 ، ص ، 588 .

⁴ محمد زيدان ، محمد حمو ، " متطلبات أمن المعلومات المصرفية في بيئة الإنترنت "، المؤتمر السادس تحت عنوان البيئة المعلوماتية الآمنة، الرياض ، 7-8 أبريل 2010

أ- **مخاطر السيولة:** وتُعرف بأنها المخاطر التي تؤثر على ربحية ورأسمال البنك جراء عدم المقدرة على الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها ، وتشمل مخاطر السيولة:

- عدم قدرة البنك على إدارة التغيرات الطارئة في تركيبة مصادر الأموال،
- عدم مقدرة البنك على التأقلم مع ظروف السوق وتغيراته المؤثرة على قدرته بتسييل بعض موجوداته بأقل خسائر ممكنة وتزيد الإنترنت (وسيلة الاتصال بين العميل والمصرف) من احتمالات تغير حجم الودائع لدى البنك باستمرار، الأمر الذي يتطلب من المصرف المتعامل عبر الإنترنت إيجاد نظام ملائم لإدارة الموجودات والمطلوبات والرقابة على وضع السيولة لديه بشكل دائم.¹

ب- **المخاطر العلمية الإستراتيجية:** إن الصيرفة الإلكترونية التي تعتمد الإنترنت من أجل توفير المعلومات لعملائها وأيضاً تنفيذ العمليات التي يطلبونها معرضة أكثر لمخاطر القرصنة والاختراقات ، ولا شك أن التطورات السريعة في التكنولوجيا وازدياد حدة المنافسة بين البنوك ذاتها وبين المؤسسات غير المصرفية واختلاف طبيعة إستراتيجيات المواقبة ، قد تعرض البنوك إلى مخاطر كبيرة في حال عدم سلامة عمليات التخطيط والتنفيذ لإستراتيجية الصيرفة الإلكترونية، ومن حيث الجوهر فإن إدارة البنوك بحاجة إلى درس متأن لمدى مساهمة إستراتيجية الإنترنت في الحفاظ على تنافسية المؤسسة وربحياتها مع التأكد من عدم حصول زيادة غير مرغوبة بها في بنية المخاطر.²

ت- **المخاطر القانونية:** تنشأ المخاطر القانونية عندما لا يحترم البنك القواعد والتشريعات النافذة والأعراف المصرفية والتجارية ، أو عندما لا تكون هناك نظم قانونية واضحة ودقيقة بخصوص العمليات المصرفية الجديدة ، وينطبق ذلك على الأعمال المصرفية الإلكترونية في غياب التشريعات المواقبة.³

ث- **مخاطر تتعلق بسمعة البنك:** تتعلق هذه المخاطر بالتطورات غير الملائمة التي يمكن أن تتعرض لها البنوك في تقديم خدماتها من خلال قنوات التوزيع المصرفية، وهذا في غياب شبكة موثوق بها لدعم نشاطاتها وحمايتها في بيئة الإنترنت، حيث يمكن أن تتعرض سمعة البنوك لأضرار في حالة عدم توفير الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وفق معايير الأمان والسرية والدقة و الاستمرارية والاستجابة الفورية لمتطلبات عملائها.⁴

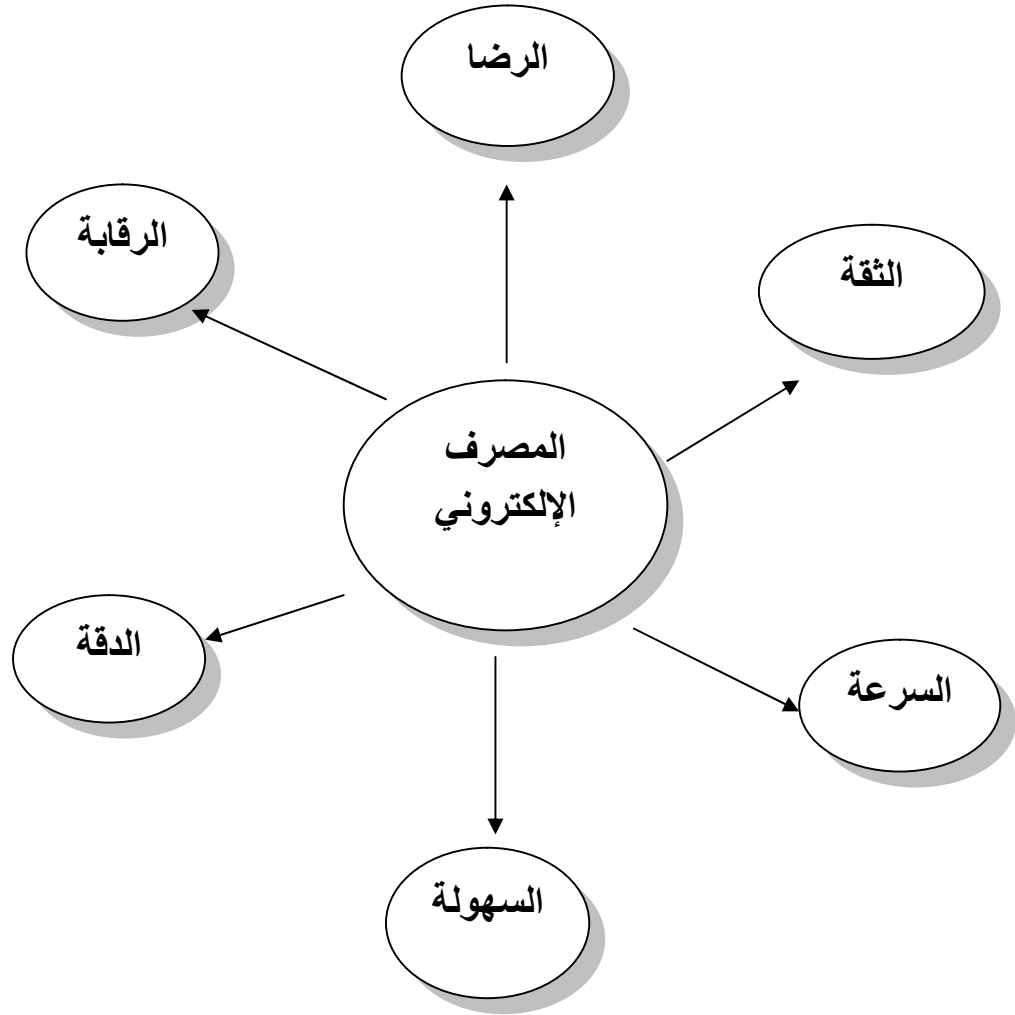
¹- نادر ألفرد قاحوش، " العمل المصرفي عبر الإنترنت " ، دار العربية للعلوم ، لبنان ، 2000 ، ص 115 .

²- زهير بشناق ، " العمليات المالية المصرفية الإلكترونية " ، إتحاد المصارف العربية ، لبنان ، 2006 ، ص 224.

³- نادر ألفرد قاحوش ، نفس المرجع السابق ، ص 118.

⁴- زهير بشناق ، المرجع سبق ذكره، ص 60 .

الشكل 4.1 انعكاس العمل الإلكتروني على الأداء المصرفي



المصدر: نبيذنون جاسم ، مثال مرهون مبارك ، " معوقات تطبيق الصيرفة الإلكترونية في القطاع

المصرفي الحكومي " ، معهد الإدارة ، بغداد ، 2009/2008 ، ص 06 .

خلاصة الفصل :

نستخلص في هذا الفصل ان المقارنة المرجعية هي من أفضل الأساليب التسييرية الحديثة الذي حققت نجاحته أهميته بالنسبة للبنوك ، فهو يوفر لها الفرصة لفهم العلاقة المترابطة و المتناسقة بين احتياجات الأسواق الخارجية و بين العمليات الداخلية التي تستخدم لتلبية هذه الاحتياجات .

و من خلال الدراسات التي توصلت إليها المقارنة المرجعية هي أن البنك يستطيع أن يكتسب مفاهيم و معارف جديدة للعمليات الخاصة بها ، مما يمكنها من مواجهة المنافسة التي تفرض عليه من قبل البنوك الأخرى ، سواء كانت هذه المقارنة داخلية ، تنافسية ، وظيفية ، أو عامة، و لنجاح برنامج تطبيق المقارنة المرجعية و تحقيق الفائدة القصوى يجب احترام كل خطوات تنفيذها حيث تسمح للبنوك تعلم الكيفية التي تصل من خلالها لنيل رضا زبائنهم .

الفصل الثاني

التنافسية

تمهيد:

شهدت بيئة الاعمال في الوقت الحاض رشدة المنافسة وكثرة المنافسين و العديد من التطورات و التغيرات ،الت يميزها التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية وقيام التكتلات الاقتصادية ،و تقدم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،فالمؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة تحديات جديدة والتحدي الرئيسي الذي يواجه هذه المشروعات ه وكيفية تحسين قدرتها التنافسية ، ومن اهم الاهداف التي تصبر اليها هذه الاخيرة هو بقاء واستمرار المؤسسات في الاسواق ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة البناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة ورضا ووفاء عملائها.

المبحث الأول: الميزة التنافسية:

المطلب الأول: نموذج مايكل بورتر M.Porter

القوى التنافسية ل Porter هي عبارة عن تحليل طوره "مايكل بورتر" من كلية هارفارد للأعمال عام 1979 كإطار عمل بسيط لتقييم وضع أي شركة والقوى التنافسية الخاصة بها.

ويقوم هذا الإطار على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل كل صناعة، وتساعد على تحديد حدة المنافسة وجاذبية السوق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة في الأعمال، مما يساعد على فهم مدى قوة المركز التنافسي الحالي للشركة، ومدى قوة المركز الذي تتطلع للوصول إليها.

ويستخدم المحللون الإستراتيجيون القوى التنافسية الخمس Porter لتحديد ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مربحة، من خلال تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتجنب الأخطاء.

في أي صناعة ان المنافسة، سواء كانت محلية أو عالمية، تقدم منتجات أو خدمات، تنبعم تتفاعل قوى خمس أساسية هي:⁴⁵

✓ شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين،

✓ دخول منافسين جدد،

✓ تهديد المنتجات البديلة

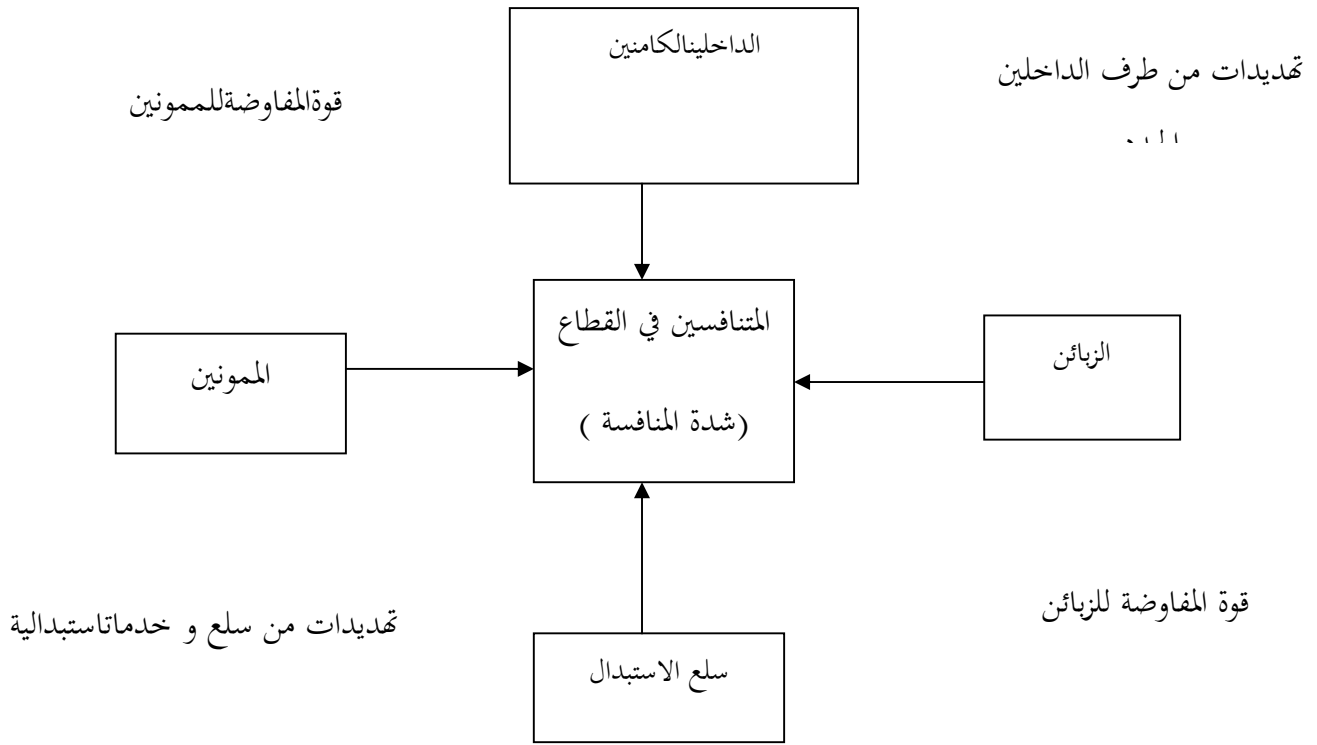
✓ قوة مفاوضة الزبائن،

✓ قوة مفاوضة الوردين،

ويمكن توضيح هذه القوى الخمسة كما يلي:

الشكل رقم (II، 01) : قوة المنافسة حسب بورتر porter

⁴⁵<https://www.tadwiina.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%9%82%D9%88%D9%89D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B>



المصدر :د.عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة "ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
الطبعة الرابعة 2006 ص 165 .

شدة المنافسة الحالية لمتنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن. وتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل نوردتها فيمايلي:

عدد المنظمات المتنافسة ،حجم وقوة المنظمات المتنافسة ،معدل نمو الصناعة ،التمايز في المنتجات أوالخدمات ،حجم التكاليف الثابتة وتكاليف التخزين ،تكاليف التحول،حواجز الخروج.

المنافسة المحتملة:

المنافسون الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في السوق، ولدى هؤلاء استعداد لتحمل الخسائر فقط من أجل كسب الزبائن . إلا أن هناك مجموعة من حواجز الدخول التي تحد من حرية دخولهم لسوق أو صناعة معينة ،نذكر منها:

- ✓ ولاء الزبائن لمنتج معين الناتج عن تمييز المنتج.
 - ✓ تكاليف الإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث والتطوير الضرورية للدخول إلى السوق.
 - ✓ سيطرة المنظمات القوية على قنوات التوزيع مما يحمل الداخلين الجدد تكاليف عالية لاستعمالها أو خلق قنوات جديدة.
 - ✓ رد فعل المنظمات الموجودة في السوق ،والذي قد يكون عنيفا .
- تكون المنظمة مستعدة لأن تكون داخلا جديدا للسوق إذا كان:

- 1-السوق أو النشاط المستهدف يدخل بصورة سهلة في النشاطات الحالية للمنظمة مثلا أن تكون للمنظمة معارف ومهارات مسبقة تخص النشاط المستهدف.
- 2-النشاط أوالسوق المستهدف لهم معدل نمو مرتفع ويسمح للمنظمة بتحقيق مردودية جيدة.
- 3-الدخول إلى هذا النشاط أوالسوق لا يكلف المنظمة تكاليف ضخمة.

تهديد المنتجات البديلة:

يظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة ،لأن التهديد الحقيقي الذي تمثله هذه المنتجات إذا ما استطاعت منظمة ما تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل ،ويكلف أقل ،وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة منقبل المنظمات المنافسة .

حتى تتجنب المنظمة هذا التهديد عليها:

✓ الفهم الجيد لطريقة استعمال المنتج أو الخدمة معا لنظرة الواسعة والمستقبلية لهذا المنتج أو الخدمة، مما يسمح لها بتقديم ماينتظره المستهلكون.

✓ رصد التكنولوجيات الناشئة ذات الاستعمال في المجالات المتعددة.

قوة مفاوضة الزبائن:

يؤثر ر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيضاً لأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من

الخدمات. ويعتبر الزبون - أو مجموعة الزبائن - أقوى وأقوى وأقوى وهم نفوذ إذا ماتوافرت بعض العناصر التالية:

✓ يشتري الزبائن جزء كبير من إنتاج البائع أو من الخدمة التي يقدمه،.

✓ سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم أو لأن المنتج نمطي أو غير مميز مثل محطات البنزين،

✓ تغيي ر المورد لا يحمل الزبون سوى تكلفة ضئيلة مثل سهولة الحصول على مستلزمات المكاتب.

قوة مفاوضة الموردين:

تتوقف قوة الموردين على كبر حجمهم وتركيزهم، وعلى قيامهم بتوريد مدخل لا يوجد له بديل وعلى

ارتفاع تكاليف التحول إلى موردين آخرين بالنسبة للمنظمات العاملة في الصناعة. ومن أمثلة الموردين الأقوياء

موردي المكونات الحيوية مثل شركة أنتيل بالنسبة لصناعة الحاسبات الآلية، وموردي الخدمات المهنية مثل شركات

مراجعة الحسابات.

مزايا وعيوب القوى التنافسية الخمس لبورتر⁴⁶:

⁴⁶<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/563465>

تساعد القوى التنافسية لبورتر الشركات على فهم العوامل التي تؤثر على الربحية في صناعة معينة ; ويمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات محددة سواء لدخول صناعة محددة، أو لزيادة القدرات داخل صناعة معينة، أو تطوير الإستراتيجيات التنافسية.

يُمكن استخدام هذا النموذج عندما يوجد ثلاثة منافسين على الأقل في السوق، مع الوضع في الاعتبار تأثير السياسات الحكومية الحالية أو المحتملة على الصناعة .

يؤخذ في الاعتبار أيضًا دورة حياة الصناعة حيث تكون المراحل الأولى هي الأصعب، بالإضافة إلى التفكير في السمات المتغيرة للصناعة.

على الجانب الآخر تعرض نموذج بورتر للانتقادات بسبب إغفالها لتحالفات الإستراتيجية التي تتم بين الشركات ففي التسعينيات ابتكر "آدمبر اندنبورغ" و"بيرنالوف" مفهوم "القوة السادسة" وذلك باستخدام أدوات "نظرية اللعبة". وفقًا لهذا النموذج الجديد فإن المنتجات والخدمات التكميلية يتم استخدامها بشكل أفضل من خلال دمجها مع منتجات وخدمات المنافس من أمثلة ذلك التعاون بين شركة "إنتل" التي تُصنع المعالجات وشركة "آبل" التي تُصنع الحواسيب. لذلك تعرض نموذج بورتر للانتقاد لأنه يفترض أنالمشترين والموردين والمنافسين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض.

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزًا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات (ميكالبورتر) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد - بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية - و يعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية أن العامل الأكثر أهمية والمحدد النجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي له في الصناعة التي تعمل بها..

للميزة التنافسية تعاريف عديدة نوجزها في مايلي:

تعرف الميزة التنافسية على أنها « ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعه الإستراتيجية معينة

للتنافس.⁴⁷

و لقد عرفها Porter* على أنها : "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ،أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.⁴⁸

كما تعرف أيضا بأنها "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل

بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁴⁹

يرى ** Philip Kotler أنها : "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب

التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".⁵⁰

⁴⁷ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية-، 1999، ص 37.

⁴⁸MICHEL PORTER: l'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p08.

⁴⁹مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

⁵⁰Philip kotler , Bernard Dubois et Delphine Manceau, le marketing management , 11eme édition ; Pearson éducation, paris, France.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة العملاء بجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى مع الاستغلال الأقصى لجميع إمكانياتها (الموارد بمختلف أنواعها)، هذه القيمة التي تقدمها للعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم ويكونون مستعدين للحصول عليها في جميع الحالات ونعني بذلك إدراكهم بتحصيل المنفعة جزاء التعامل معها.

المطلب الثالث : نشأة الميزة التنافسية:

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيره أو يؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة، ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية والميزة التنافسية تنشأ نتيجة العوامل لداخلية أو عوامل خارجية. تتمثل هذه العوامل في:

-العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية أو القانونية، قد يخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، التاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسات على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

-العوامل الداخلية:

* porter :منكليه هارفارد للأعمال عام 1979 كإطار عمل بسيط لتقييم وضع أي شركة والقوبالتنافسية الخاصة بها.

** Philip Kotler : مواليد 27 مايو 1931 في شيكاغو. بروفييسور في التسويق الدولي من إي & جي جوهانسون

و ديتنغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في إلنوي.

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالمطعم الذي ينتج ايسكريم بطعم ممتاز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الايس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الايسكريم فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية.

لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية، الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

المبحث الثاني : أنواع وخصائص و أبعاد الميزة التنافسية :

المطلب الأول : أنواع و خصائص الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين تتمثل في :⁵¹

1- التكلفة الأقل : تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم ،وتصنيع ،وتسويق منتجها بأقل تكلفة بالمقارنة مع

المؤسسات المنافسة لها ،مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر،و لتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة في سلسلة

القيمة* للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية،

2- تميز المنتج: أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا ،وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك

(جودة أعلى ،خصائص خاصة ب المنتج ،خدمات مابعد البيع) ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة

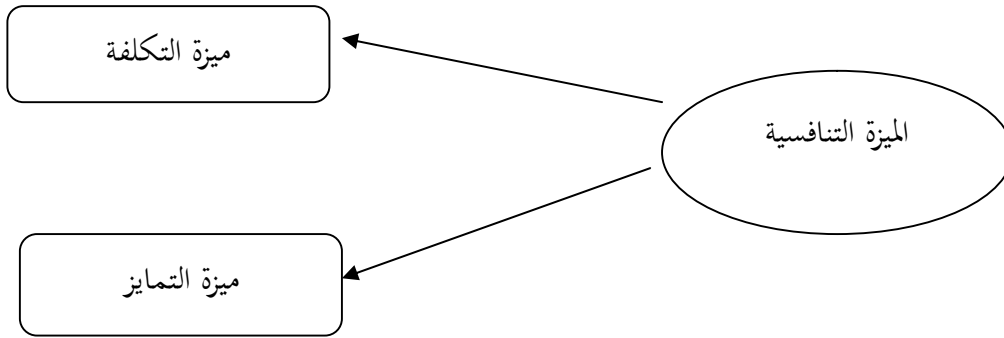
لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة ،وتوظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز.

⁵¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية-، 1996ص 85.

* سلسلة القيمة هي

طريقة تنظيمية النظر للسلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها .

الشكل رقم (II، 02): يوضح أنواع المزايا التنافسية



source:préparation de l'étudiant sur la base des données ,Michael Porter ,
l'avantage Concurrentiel –Comment de vancer ses concurrents et maintenir
son avance , livre imprimé , l'édition ,Dunod Paris ,1999,p4.

خصائص الميزة التنافسية:

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:⁵²

-نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق،

-تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين،

-تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها،

⁵² عثمانى عياشة ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010 /2011 ، ص79

-تتبع في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين،

-ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة،

-تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها،

المطلب الثاني : مؤشرات و دورة حياة الميزة التنافسية:

يوجد العديد من المؤشرات التي تستعملها الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية ،تختلف هذه المؤشرات باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة .

و غالبا ما تستعمل المؤشرات و المقاييس لتقييم القدرة التنافسية حيث يعتبر الميزان التجاري من المؤشرات الأكثر استخداما ، فعند مستوى القطاع يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات : تكاليف الإنتاج النسبية ، الإنتاجية النسبية ، التبادلات التجارية .

أما بالنسبة للمؤسسة فان من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار و تقييم تنافسيتها نجد⁵³:

- **الربحية** : تعتبر الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية و مقياسا لها ، و اذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي ان يمتد لفترة من الزمن فان القيمة الحالية لإرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها ، ان نسبة القيمة السوقية للدين و رؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبين Topin's و ان كانت هذه النسبة اقل من واحد ، يعتبر المشروع غير تنافسي .

¹ عميش عائشة ، " مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية " ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 9-10 نوفمبر 2010 ، ص : 4-6.

- **تكلفة الصنع** : تكون المؤسسة غير تنافسية اذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق و يرجع ذلك اما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن ان تفسر على أنها تسيير غير فعال او إن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا او للسببين معا ان تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة .
- **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج**: ان الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، و من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل او نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية و دولية ، و يمكن إرجاع نموها سواء الى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ا والى تحقيق وفورات في الحجم ، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة الى التكلفة الحدية .
- **الحصة من السوق** : من الممكن ان تكون المؤسسة ذات ربحية و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذات ربح اني و لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة او بسبب أوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين . و عندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالمقارنة الى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق اكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية و انعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة . اما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن ان يفسر بارتفاع التكاليف الكلية ، و قد تكون المنتجات التي

تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة و بالتالي ضعف الحصة من السوق .

المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية:⁵⁴

هناك مجموعة من الأبعاد التي تعتبر كمداخل وأسبقيات لتنافسية المنظمة ،فهذه الأخيرة تستطيع التميز بعدة طرق ، كأن تقدم الأرخص أوالأفضل ل أو الأحدث أو الأسرع . هذه الأبعاد صنفه الباحثون إلى أربعة هي التكلفة والجودة والوقت والمرونة ،وأضاف إليها البعض بعدا خامسا هو الإبداع.

التكلفة : تعني قدرة المنظمة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها حيث يراعى التناسب ما بين تكلفة تقديم المنتج والمواصفات الموجودة فيه ،وكنتيجة لذلك فإن المنظمة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها وذلك بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل منها وهو ما يعني تعظيم العوائد.

الجودة : إن كلمة الجودة كثيرا ماتستعم لكمرادف لكلمة النوعية التي تأخذ أبعادا أخرى غير الجودة ،فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتج وشكله ولونه وتركيبته ،في حين أن الجودة تعتبر مفهوم أكثر دقة يتمحور حول مواصفات وخصائص المنتج المتقنة والمتفردة والمتطابقة مع مواصفات معينة.

فقد عرفت الجودة على أنها مجموع المميزات التي يتوفر عليها المنتج والتي من شأنها أن تلائم تطلعات الزبون ،سواء أكانت واعية أوغير واعية كذلك

من هنا يمكن تعريف الجودة على أنها جملة الخصائص المتميزة والمتفردة في المنتج التي يتم إدراكها والتطلع إليها من قبل الزبون ،وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية

⁵⁴<https://www.tadwiina.com/> vu le 19/04/2021 a 15 :14. مفهوم،-أنواع-وأبعاد-الميزة-التنافسية /

والوظيفية على حد سواء. إنها إذن تعتبر عامل تحفيز وإرضاء للزبائن، وهو ماسيسمح للمنظمة بتصريف منتجاتها بأسعار ملائمة وتحقيق حصة سوقية عالية .

الوقت :أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها ،وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون،على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص المبيعية قبل غيرها ،وهذا ماينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو للعلامة التجارية في ذهنية المستهلك.

المرونة :جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي ،و بالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة ،وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية. ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف. ويمكن تأثني بالمرونة في مجالين أساسيين هما:

✓ قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن ،على اعتبارأن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال منالأحوال.

✓ قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أوالنقصان وبحسب مستويات الطلب ،وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

الإبداع :كثيرا ماتخلط الأدبيات المختلفة بين الإبداع والابتكار ،وإن كانت هذه الأخيرة تتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة في حين أن الأولى تعني التجسيد الفعلي لهذه الفكرة فيشكل منتج معين تقدمه المنظمة للسوق، ولعل هذا الخلط يعتبر متعمد لدى بعض الكتاب على اعتبار أن الإبداع يعكس مرحلة متطورة من الابتكار ويعني تجسيده. وعموما وتماشيا مع هذا الطرح فإن الإبداع يعتبر بعدا للميزة التنافسية من خلال استكشاف الفرص

الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلق القيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمنظمة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ضرورة لا بد للمصارف أن تحققها ، و منه فهي ترتبط بقدرة المؤسسة على بناء تلك الميزة لذا فان الدور الأساس الذي يؤدي للميزة التنافسية في نجاح منظمات الأعمال اليوم هو الاهتمام بشكل دقيق بالميزة التنافسية ومفاهيمها. ومن أهم العوامل التي قد تساعد البنوك على النمو والتطور هو وجود المنافسة فيما بينها، مما يحفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطاتها، وبالتالي قدرتها على المنافسة. كما أن الجو التنافسي بين البنوك القائمة في القطاع يرفع من فعالية هذه البنوك ويمنحها القوة والقدرة على التصدي ومواجهة القوى الخارجية

الإطار التطبيقي

للدراصة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول و الثاني إلى الإطار النظري حول اثر المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية و التفوق التنافسي ، و كذلك إلى الدراسات السابقة و أهم النتائج التي جاء بها و ما ميز دراستنا عن تلك الدراسات .

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال معرفة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة (المقارنة المرجعية ، الأعمال الالكترونية ، التفوق التنافسي) وهذا من خلال العناصر التالية:

المبحث الاول : تقديم البنوك**المطلب الأول : خصائص ومهام البنك التنمىة الفلاحية BADR****خصائص البنك:**

يتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمجموعة من الخصائص والمميزات وهي التي جعلت منه بنكا مميزا عن باقي البنوك ونذكر منها ما يلي:

أ- من ناحية الترتيب:

يعد البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهذا نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية وقد صنف من طرف قاموس البنوك Bankers Almanach طبعة 2001 في المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.

ب- الإعلام الآلي ونظام المعلومات:

يقوم التسيير في هذه المؤسسة على استعمال نظام SWIFT منذ 1991 ، وبالتالي فهو يستعمل الإعلام الآلي في جميع عملياته وذلك بفضل برمجيات خاصة ملك للبنك مصممة من طرف مهندسي المؤسسة؛

ت - إدخال شبكة الانترنت وتفحص عن بعد للحسابات:

البنك مزود بنظام معلوماتي يسمح للزبائن بإمكانية إجراء فحص لحساباتهم الشخصية عن بعد BADR CONSULTA من خلال وسائل الاتصال الحديثة وذلك بعد إدخال شبكة الانترنت التي ساهمت في التواصل بين البنك وزبائنه.

ث - تقليل الوقت:

بفضل نظام CANEVAS والذي يستعمل في معالجة قروض الاستغلال والاستثمار أصبح بإمكان البنك منح القروض في فترة زمنية لا تتجاوز 45 يوم.

مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك تجاري: تتمثل مهامه في:

- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها أي بنك تجاري (قرض، صرف، خزينة)
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا بهذا الشأن.
- المشاركة في جميع مجالات التوفير والاحتياط.
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية خاصة الإستيراد ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني.
- منح قروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك متخصص و وسيلة للمراقبة

- مراقبة تطابق التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات والبرامج المتعلقة بها، وهذا تحت وصاية السلطات المعنية.
- يتدخل البنك دوريا في وضعيته المؤسسة وتسييرها المالي.

- إن القانون التأسيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يلخص مهامه من خلال المادة الرابعة التي تحدد مجالات تدخله كما يلي: " إن مهمة البنك في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية

بمختلف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها في القروض والمساهمة فيها، يكتسي طبقا للسياسة الحكومية تنمية مجموع القطاعات الفلاحية".

- تمويل العمليات الفلاحية التقليدية والزراعية والصناعية، كما يقدم البنك مساعداته لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية العالم الريفي.

- تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات الصناعات الصغيرة، التجارة، الفلاحين في شكل قروض تقدم من سنتين إلى سبع سنوات.

- تمويل قطاع الصحة: يمول البنك الاستثمارات الخاصة بهذا القطاع مثل فتح عيادة طبية، فتح مراكز تصوير طبي، صيدليات، مراكز التحاليل الطبية... الخ، على شكل قروض لمدة خمس سنوات.

- تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بتطوير الريف : وتتمثل في تمويل قطاع النقل حيث تمنح قروض في إطار تشغيل الشباب تخص وسائل نقل المسافرين، وكذا تساهم في دعم مشروع تربية الحيوانات كالأغنام والأبقار وشراء العتاد الفلاحي لتطوير الفلاحة.. الخ.

- يقدم البنك جملة من قروض الاستغلال كقروض لتمويل الحملات الفلاحية.

المطلب الثاني : تقديم سوستي جنرال الجزائر

نشأة وتطوير بنك سوستي جنرال الجزائر

منذ سنة 1987 إلى غاية 2010 تم تطوير البنك على النحو التالي :

• في 1987: فتح مكتب للتمثيل ؛ . 1998 : الحصول على الترخيص المصرفي؛ . 1999: إنشاء فرع سوستي جنرال في الجزائر؛

• 2000 : فتح أول وكالة للزبائن في الأبيار (الجزائر العاصمة) وكان ذلك خلال شهر مارس؛ • 2004 : سوستي جنرال الجزائر فرع بنسبة 100% مجمع سوستي جنرال بعد شراء حصص المساهمين الأقلية، سوستي جنرال لها أيضا دور هام في مجال الخدمات المالية المتخصصة للبنوك وتسيير أصول وخدمات المستثمرين

إستراتيجية المجمع :

في سياق الانتعاش الاقتصادي الذي لا يزال مكررا على المستوى الدولي أكدت سوستي جنرال التحسن في نتائجها المالية وتأقلمها مع محفظة نشاطها.

المخطط الاستراتيجي الطموح SG2015 ، قدم في 15 جوان 2010 الذي هو جزء من هذه الديناميكية في بيئة جديدة ما بعد الأزمة العالمية، لتحقيق نمو دائم بأقل أخطار حول المحاور التالية:

• تقوية نموذج لبنك عالمي موجه إلى زبائنه وتتمركز حول 3 أعمدة (الشبكة الفرنسية، الشبكة العالمية، بنك التمويل والاستثمار)،

• استكمال تحسين الاستغلال الأمثل (لمحفظة نشاطات المجمع في ظل إطار تنظيمي واضح،

• الحفاظ على تسيير صارم للأخطار،

• تحويل النموذج أعملياتي (التشغيلي)،

المطلب الثالث: وظائف و اهداف بنك التنمية المحلية BDL

1) تمويل نشاطات الاستغلال و الاستثمار

2) تمويل عمليات الرهن

3) تمويل القروض العقارية .

4) تمويل النشاطات الاقتصادية و الصناعية و التجارية .

5) جمع الموارد

6) استلام ودائع تحت الطلب لأجل معين من كل شخص طبيعي أو معنوي.

7) منح القروض لكل شخص معنوي أو طبيعي على أوراق حكومية صادرة أو مضمونة من قبل الدولة

8) فتح اعتمادات مستندية.

أهداف بنك التنمية المحلية

كما جاء في المرسوم 85185 يمكننا استنتاج الأهداف التالية:

- تعبئة كل القروض الممنوحة.
- استقبال ودائع تحت الطلب وودائع الأجل.
- المشاركة في جمع الادخار الوطني.
- تنفيذ كل العمليات المصرفية و هذا من أجل تسيير مجوداته و توظيفها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة، واستنتاج النتائج قمنا بإتباع المنهج الوصفي تم المنهج التحليلي وذلك من أجل جمع وتحليل بيانات الدراسة بحيث سنقوم بعرض الاستبيان وتحليله بغرض إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

1. أداة الدراسة:

الاستبيان : بهدف معالجة الجوانب التحليلية للدراسة سنعتمد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث. حيث سنقوم بجمع البيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من عدة محاور ومعلومات شخصية أساسية. و للإجابة على فرضيات الدراسة سنستعمل مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و هذا يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم III-1 : درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت، وذلك بحساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $4 \div 5 = 0.80$ بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي الواحد) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

– إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

المطلب الثاني: أساليب تحليل البيانات

1- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي النسبي: تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله.

إختبار 'ألفا كرونباخ': لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

إختبار T: لدراسة دور جودة الخدمات الصحية وانعكاسها على رضا الزبون.

2- قياس صدق الاستبيان وثبات الدراسة:

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة، فمن أولاً بدراسة ثبات الإستبانة وصدقها وهذا باستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي.

- صدق الاستبيان الظاهري:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و20 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة وهذا بغرض معرفة وتأكد من صياغة ودقة فقرات الاستبيان.

3- عرض نتائج الدراسة:

دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء اختبار الثبات للعينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم III-2: دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الاستمارات المسترجعة 30 استمارة بنسبة 100 % .

الجدول رقم III-3: صحة ثبات الاختبار

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
30	0.820

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ' الذي يتراوح قيمته بين (0-1) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في ن ثبات في قيمة المعامل، وكما نلاحظ في الجدول III -3 أن قيمة ألفا كرونباخ 0.820 إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

المطلب الثالث : عرض و تحليل النتائج

1- مجتمع و عينة الدراسة :

قمنا باختيار عينة عشوائية من موظفي البنوك التجارية - عين تموشنت - ، ونظرا للوضع الراهن (covid d 19) قمنا بتوزيع الاستبيان الكترونيا للقيام بالدراسة ، استرجعنا 30 استمارة والغرض من اختيار هذا الحجم هو أن النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية تستدعي ضرورة أن يكون حجم العينة كبيرا نوعا ما.

2- خصائص مجتمع الدراسة :

يتميز مجتمع الدراسة بعدة ميزات و خصائص ، يمكن توضيحها في التكرارات و النسب المئوية التالية :

❖ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم III-4 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

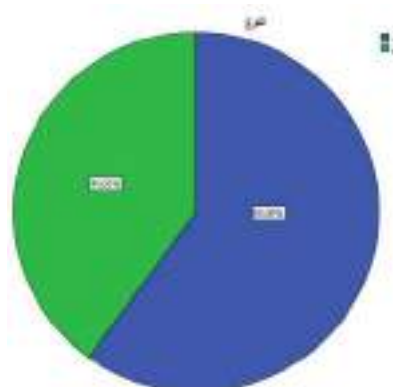
النسبة	التكرار	
60%	18	الذكر
40%	12	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

✚ اعتمادا على الجدول رقم III-4 ، لاحظنا ان اغلبية موظفي " البنوك التجارية " -عين تموشنت

من جنس انثى بنسبة بلغت 40 % اما فئة الذكور قد بلغت نسبة 60. %

الشكل رقم III-1 : النسبة المئوية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس



❖ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر :

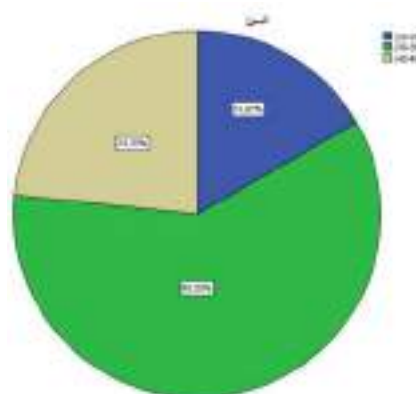
الجدول رقم III-5: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	
16.7%	5	(29-20)
60%	18	(39-30)
23.3%	7	(49-40)
100%	30	المجموع

المصدر : من أعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

✚ يوضح الجدول رقم III-5 توزيع أفراد عينة مجتمع الدراسة التي تمركزت في الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (29-20) بنسبة قدرت ب 16.7 % و هي نسبة ضئيلة بالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (39-30) بنسبة قدرت ب 60 % مما يوضح ان اغلب موظفي البنوك التجارية شباب و اتسمت الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (49-40) بنسبة 23.3 .. %

الشكل رقم III-2: النسب المئوية لتوزيع افراد العينة حسب العمر



❖ توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي :

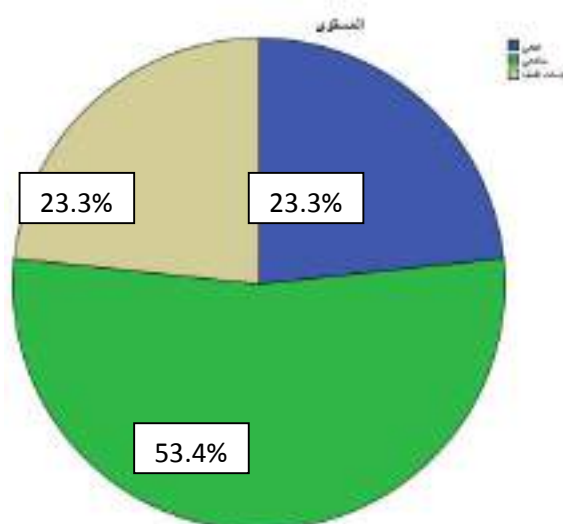
الجدول رقم III-6: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى	التكرار	النسبة
مهني	7	23.3%
جامعي	16	53.4%
دراسات عليا	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS

✚ نلاحظ من خلال الجدول III-6 الذي يبين افراد مجتمع الدراسة حسب مستوى العلمي ، حيث نلاحظ ان اغلب موظفي البنوك التجارية من مرتبة التعليم العالي و هو المستوى الجامعي الذي بلغ نسبة 53.3 % ثم تليه المرتبة الثانية (المهني) و الثالثة(دراسات عليا) لهما نفس النسبة المئوية التي 23.3 % .

✚ الشكل رقم III-3: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى العلمي



توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة :

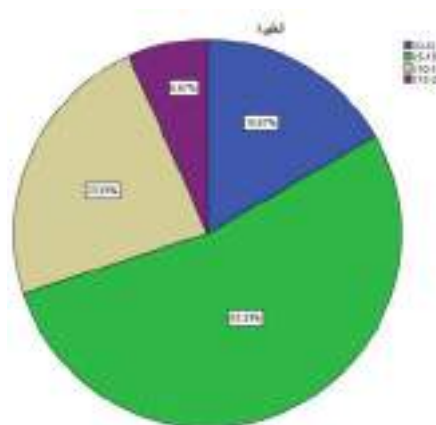
الجدول رقم III-7: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
(5-0)	5	16.7%
(10-5)	16	53.3%
(15-10)	7	23.3%
(20-15)	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الإحصائي SPsS

نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر نسبة مئوية امتاز بها الموظفين الذين تراوحت اقدميتهم من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 53.3 %، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتباين خبرتهم ما بين 10سنوات الى 15 سنة بنسبة مئوية قدرت ب 23.3 % و نسبة الموظفين الاكثر من 5 سنوات بنسبة 16.7 % و السنوات من 15 سنة الى 20 سنة تتراوح نسبتهم ب 6.7 % و هي نسبة ضئيلة .

الشكل رقم III-4 : النسبة المئوية لافراد العينة حسب الخبرة



❖ توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية :

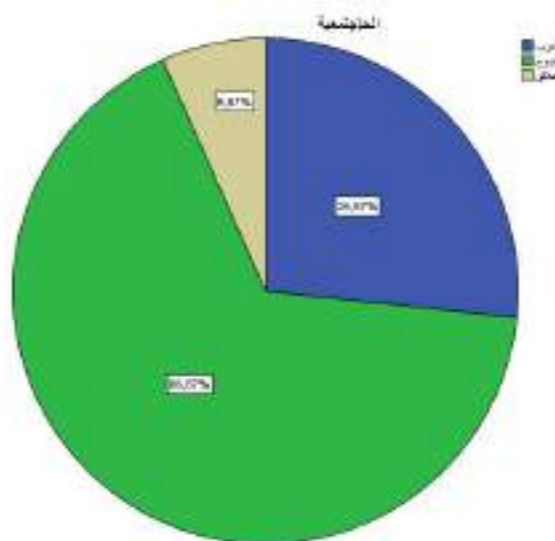
الجدول رقم III-8: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
اعزب	8	26.7%
متزوج	20	66.7%
مطلق	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الإحصائي SPsS

نلاحظ من خلال الجدول () أن نسبة المتزوجين هي النسبة الكبيرة تقدر ب 66.67 % و الأعزب بنسبة 26.67 % و مطلق بنسبة 6.67 %

الشكل رقم III-5: النسبة المئوية لافراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



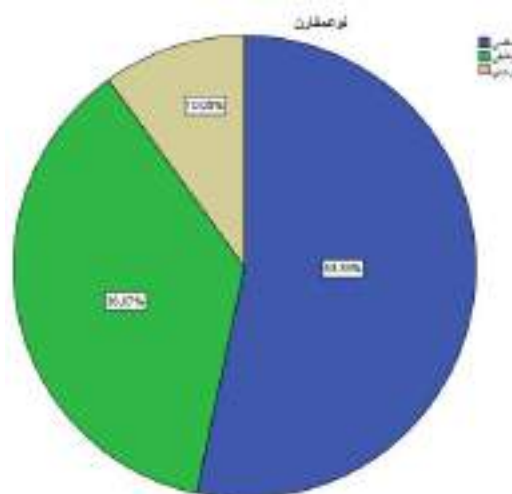
الجدول رقم III-9: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع المقارن :

نوع مقارن	التكرار	النسبة
تنافسي	16	53.3%
وظيفي	11	36.7%
مرجعي	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الإحصائي SPsS

نلاحظ من خلال الجدول III-9 و حسب اختيار الموظفين بالنسبة لأنواع المقارنة نلاحظ أن المقارنة التنافسية هي أعلى نسبة تتمثل بنسبة 53.33% تليها المقارنة الوظيفية بنسبة 36.67 % و مقارنة مرجعية بنسبة 10 %.

الشكل رقم III-6 : النسبة المئوية لأفراد العينة حسب النوع المقارن



3- مصداقية الاستبانة :

كما ذكرنا سابقا استخدمنا الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين ، قسم متعلق بالمعلومات الديمغرافية (الجنس، المستوى الدراسي، الحالة الاجتماعية ، السن ، الخبرة ، المهنة ، النوع المقارن) وقسم خاص بأسئلة حول متغيرات الدراسة (المقارنة المرجعية ، الاعمال الالكترونية ، الميزة التنافسية) وتكون الإجابة وفق سلم لكارث (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وذلك لتشجيع أفراد العينة على الإجابة والقدرة على الوصول الى نتائج دقيقة.

جدول رقم III-10: جدول ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	موافق تماما
الدرجات	05	04	03	02	01

المصدر : من اعداد الطالبين

❖ صدق محتوى الاستبانة :

بعد إعداد القائمة الأولية من الاستبانة بهدف استخدامها للغرض العلمي المتمثل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة على مستوى البنوك التجارية -عين تموشنت - ، و عرضها على الأستاذ المشرف و الأساتذة المحكمين من اجل اختبار ملائمتها لجمع المعلومات و تعديلها عملا بتوجيهاتهم بالإضافة إلى الإجراء الميداني الأولي للاستمارة و التمكن من النقائص الواردة و تصحيحها ، و هذا ما يسمى بالصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة ، تم نشره و توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة لبلوغ الهدف المنشود .

1- عرض و تحليل بيانات المحاور :

الإحصاء الوصفي Statistique Descriptive

لغرض معرفة درجة موافقة موظفي البنوك التجارية ، تم استخدام المتوسطات الحسابية، بينما استعنا بقيم الانحرافات المعيارية، لقياس درجة تشتت قيم إجابات العملاء عن المتوسط الحسابي، وقد استخدمنا المجالات التالية لتقييم أسئلة المتغيرات الكامنة التي تم قياسها باستخدام مقياس لكارث الخماسي .فإذا كان المتوسط الحسابي : ¹

-[1-1.8]: درجة موافقة متدنية جدا

-[1.8-2.6] : درجة موافقة متدنية

-[2.6-3.4] : درجة موافقة متوسطة

-[3.4-4.2]: درجة موافقة عالية

- [4.2-5] : درجة موافقة عالية جدا

/ إختبار فرضيات المحور الأول

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الاول وذلك باستخدام test t حيث يجب التذكير اولا بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

H0: لا يوجد أثر للمقارنة المرجعية في البنوك التجارية

H1: يوجد أثر للمقارنة المرجعية في البنوك التجارية

الجدول رقم III-11: يبين تحليل نتائج افراد العينة حول اجاباتهم عن الفقرات المحور الأول

لفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3.8333	0.3790	0.76666	12.042	0.000	موافق
الفقرة 02	3.5667	0.89763	0.71334	3.458	0.000	موافق
الفقرة 03	3.6333	0.6686	0.72666	5.188	0.000	موافق
الفقرة 04	4.2333	0.50401	0.84666	13.403	0.000	موافق
الفقرة 05	3.9667	0.88992	0.79334	5.950	0.000	موافق
الفقرة 06	3.966	0.490	0.7932	10.802	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	3.86655	0.6381	0.77331	8.47383	0.000	موافق

المصدر: من إعداد طالبيين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق (نلاحظ الفقرة رقم 1 بلغ الوزن النسبي 0.76666 وهي اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة محتوى هذه الفقرة أما الفقرة 2 بلغ الوزن لنسبي 0.71334 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.72666 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة ، أما بالنسبة للفقرة 4 قدرت قيمة المعنوية 13.403 وهي اكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة أما الفقرة 5 قدرت قيمة t 5.950 وهي اكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

من خلال نتائج الجدول رقم III-11 يتبين أن كل ايجابيات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وذلك بالنسبة لكل الفقرات الخاصة بالمحور الأول وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في انه يوجد أثر للمقارنة المرجعية في البنوك التجارية

/ اختبار فرضيات المحور الثاني

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني وذلك باستخدام test حيث يجب التذكير أولاً بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

H0: لا يوجد أثر للصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية

H1: يوجد أثر للصيرفة الإلكترونية في البنوك التجارية

الجدول رقم III-12: يبين تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن الفقرات المحور الثاني

فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	4.333	0.606	0.8666	12.042	0.000	موافق
الفقرة 02	3.133	0.860	0.6266	0.849	0.000	موافق
الفقرة 03	3.933	0.583	0.7866	8.764	0.000	موافق
الفقرة 04	4.667	0.490	0.9334	15.272	0.000	موافق
الفقرة 05	4.166	0.530	0.8332	12.042	0.000	موافق
الفقرة 06	4.133	0.507	0.8266	12.234	0.000	موافق
الفقرة 07	4.033	0.413	0.8066	13.767	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	4.0568	0.5698	0.81137	10.71	0.000	موافق

المصدر: من إعداد طالبي اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق (نلاحظ الفقرة رقم 1 بلغ الوزن النسبي 0.8666 وهي اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة محتوى هذه الفقرة أما الفقرة 2 بلغ الوزن لنسبي 0.6266 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.7866 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة ، أما بالنسبة للفقرة 4 قدرت قيمة المعنوية 15.272 وهي اكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى

هذه الفقرة أما الفقرة 5 قدرت قيمة t 12.042 وهي اكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

من خلال نتائج الجدول رقم () يتبين أن كل ايجابيات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وذلك بالنسبة لكل الفقرات الخاصة بالمحور الثاني وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في انه يوجد أثر للصيرفة الالكترونية في البنوك التجارية.

/اختبار فرضيات المحور الثالث :

سنقوم باختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث وذلك باستخدام test حيث يجب التذكير أولاً بالفرضيات المتعلقة بهذا المحور وهي كما يلي:

H0: لا يوجد أثر للميزة التنافسية في البنوك التجارية

H1: يوجد أثر للميزة التنافسية في البنوك التجارية

الجدول رقم III-13: يبين تحليل نتائج أفراد العينة حول إجاباتهم عن الفقرات المحور الثالث

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	إجابات أفراد العينة
الفقرة 01	3.933	0.365	0.7866	14.000	0.000	موافق
الفقرة 02	4.133	0.434	0.8266	14.29	0.000	موافق
الفقرة 03	4.333	0.802	0.8666	9.103	0.000	موافق
الفقرة 04	4.666	0.530	0.9332	12.042	0.000	موافق
الفقرة 05	4.500	0.508	0.9	16.155	0.000	موافق
الفقرة 06	3.933	0.520	0.7866	9.815	0.000	موافق
الفقرة 07	4.233	0.504	0.8466	13.403	0.000	موافق
المعدل الكلي للمحور	4.2472	0.5232	0.8494	12.686	0.000	موافق

من خلال الجدول السابق (نلاحظ الفقرة رقم 1 بلغ الوزن النسبي 0.7866 وهي اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة محتوى هذه الفقرة اما الفقرة 2 بلغ الوزن لنسبي 0.8266 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة، الفقرة 3 بلغ الوزن النسبي 0.8666 وهو اكبر من 0.6 وقدر مستوى الدلالة ب 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة ، أما بالنسبة للفقرة 4 قدرت قيمة المعنوية 12.042 وهي اكبر من قيمة t الجدولية 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة أي أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة أما الفقرة 5 قدرت قيمة t 16.155 وهي اكبر من قيمة t الجدولة 2.042 مما يدل على ايجابية الفقرة أن أفراد العينة يوافقون على محتوى هذه الفقرة.

من خلال نتائج الجدول رقم (III-13) يتبين أن كل ايجابيات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية وذلك بالنسبة لكل الفقرات الخاصة بالمحور الثالث وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في انه يوجد أثر للميزة التنافسية في البنوك التجارية.

1.2. اختبار الفرضيات الفرعية:

1.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية و التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية و التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم III-14: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الأولى

المتغير التابع	النموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المقارنة المرجعية	الجزء الثابت	12.202	0.074	8.473	0.000
	التفوق التنافسي	0.532			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل **التفوق التنافسي** والمتغير التابع مقارنة مرجعية أي يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.1.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين و التفوق التنافسي عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأعمال الإلكترونية و عند مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم III-15: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

المتغير التابع	النموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأعمال الإلكترونية	الجزء الثابت	8.632	0.752	10.714	0.000
	التفوق التنافسي	0.817			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20

لتحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المهارة والمتغير التابع جودة القرارات الإستراتيجية أي يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

2.2. اختبار الفرضية الرئيسية:

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرار الإستراتيجي.

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرار الإستراتيجي.

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية.

الجدول رقم 16-III : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	النموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
المقارنة المرجعية و الأعمال الإلكترونية	الجزء الثابت	15.448	0.425	12.686	0.000
	التفوق التنافسي	0.315			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التفوق التنافسي والمتغير التابع المقارنة المرجعية و الأعمال الإلكترونية أي يوجد دلالة إحصائية بين المتغيرين.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمعرفة اثر المقارنة المرجعية و الاعمال الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية وهذا بتوجيه استبيان لعينة من عمال بنك التنمية المحلية BDL و بنك التنمية الريفية badr Société général لولاية عين تموشنت، حيث توصلنا في نهاية الدراسة الميدانية الى النتائج التالية :

بالنسبة للمحور الاول المتعلق بالبيانات الشخصية :

نسبة الذكور هي أكبر من نسبة الإناث ونلاحظ أن الفئة العمرية (30-39) هي الفئة الكبيرة ثم يليها فئة (40-49) وبعدها فئة (20-29) ما نفسره بأنه الفئات السنية (30-39) تمثل الأغلبية في البنك و ما نفسره ان هذه الفئة تكون قد اكتسبت الخبرة و المهارة.

نرى من خلال النتائج أنه كلما نقص المستوى العلمي كلما لجأ متخذ القرار الى الاستشارة

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالعلاقة بين الاعمال الالكترونية و التفوق التنافسي .

توصلنا الى ان كل الفرضيات صحيحة .

خاتمة

لقد تم في هذه المذكرة معالجة احد المواضيع الجديدة و الهامة في هذا العصر بالبحث عن مدى" اثر المقارنة المرجعية و الأعمال الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية "و الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بدراسة ميدانية في الفترة الدراسية الممتدة من افريل الى جوان 2021 على مستوى بنك التنمية المحلية BDL ، بنك التنمية الريفية BADR ، société général ،-عين تموشنت - استنتجنا ان هناك اثر للمقارنة المرجعية و الاعمال الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية .

و التطرق إلى هذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع الأبعاد و المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمقارنة المرجعية ، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى التحدث عن المفاهيم الأساسية و العامة حوله و ذلك بتبيان مدى أهميتها بالنسبة لمتطلبات الأعمال ، أهدافها ، أنواعها ، و متطلباتها ...، و التي تعتبر أسلوب حديث يساعد المؤسسة على فهم أوضاع و استراتيجيات المنافسين و هذا بمعرفة الأعمال و الإجراءات المستخدمة من قبل المنافسين ذوي الأولوية أو المعروفة كرائدة في السوق أو في مجال معين ، كما تتضمن الصيرفة الالكترونية من وسائل للتقديم ا !الجيد للخدمات البنكية بطريقة الكترونية عبر شبكة الانترنت ، لها اهمية بالغة كالاقتصاد في التكلفة و الجهد ، و هي وسيلة لاتاء طلبات العملاء و تلبيتها ، كل هذا من شأنه ان يؤثر ايجابيا على اداء البنك في تقديمه للخدمات البنكية و تطويرها في ظل الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة من جهة و ازدياد حدة المنافسة من جهة اخرى

و ما دعى بنا في الفصل الثاني الى التعرف على الميزة التنافسية للبنوك التجارية من خلال التحدث عن انواع و خصائص الميزة التنافسية ، مؤشراتها و ابعادها ، و معايير الحكم على جودتها ، حيث تبين لنا ان الميزة التنافسية اذحت من المرتكزات الاساسية التي تقوم عليها البيئة التنافسية المعاصرة ، على اعتبار ان استمرارية البنوك التجارية اصبحت مرهونة بما تملكه من مزايا تنافسية في السوق تكون كفيلة بان تشكل لها حماية من اي متغيرات قد تضرب استقرارها مستقبلا ، الامر الذي اوجب عليها بناء و خلق استراتيجيات تنافسية في سبيل مواجهة مختلف التطورات الحاصلة في محيط الاعمال .

✓ نتائج الجانب النظري :

- المقارنة المرجعية تساهم في تحقيق التقدم المستمر لمنظمات الأعمال الذي يعد هدفا لاغنى عنه في ظل المعطيات الراهنة التي تتجسد فيها عبارة من لم يتقدم يتقادم ،
- استخدام المقارنة المرجعية يسمح بالتعرف على موقع البنك مقارنة بالبنوك المنافسة،

- المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند إلى التعلم من الآخرين ذو الممارسات الأفضل،
- تسمح المقارنة المرجعية بالتعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للبنك،
- تعد الصيرفة الالكترونية سلاحا تنافسيا فعالا لكسب رضا العملاء وجذب أكبر عدد منهم،
- استعمال الصراف الآلي يكسب البنوك ميزة تنافسية ،
- الموقع الالكتروني يعتبر ميزة تنافسية للبنوك التجارية من خلال استخدامه كطريقة ترويج فعالة،
- تحقق الصيرفة الالكترونية للبنوك التجارية الخفض من التكاليف، كسب الوقت والراحة وكذلك تقديم جودة عالية مما يساعد البنك على كسب ميزة تنافسية ،
- الوضعية التنافسية المناسبة للبنوك التجارية ترجع إلى مدى اعتمادها على ميزة تنافسية ناجحة،
- الوضع التنافسي الحاد يفرض على البنوك امتلاك مزايا تنافسية إضافة إلى حسن استغلال هذه المزايا لما لها من اثر في تعزيز الموقع التنافسي وتوظيفها في مجابهة البنوك التجارية المنافسة ،
- ✓ نتائج الدراسة الميدانية :

- كثرة انشغال المسؤولين بأمر البنك الداخلية يحول دون متابعتهم لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة،
- صعوبة الحصول على تفاصيل دقيقة لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة،

✓ توصيات الدراسة :

- وجوب اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وبشكل مستمر ودائم،
- العمل على استحداث أقسام متخصصة داخل البنوك التجارية الجزائرية للقيام بدراسات وبحوث عن المقارنة المرجعية، والبحث عن أفضل الممارسات والتطبيقات،
- ضرورة اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بمنافسيها داخل وخارج الوطن ومراقبتهم والاستفادة من تجارهم والاقتراب منها، وإجراء المقارنة معهم لمعرفة مكانتها بينهم ،
- على البنوك التجارية الجزائرية أن تركز على عملائها من خلال محاولة كسب ثقتهم ونيل رضاهم ،
- على البنوك التجارية الحرص على تطوير الصيرفة الالكترونية و مواكبة التطورات الحديثة كون هذه الأخيرة تساهم فعلا في تحقيق ميزة تنافسية ،

- ضرورة العمل على توسيع وتنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الجزائرية لعملائها لما لذلك من أثر على زيادة مستوى أرباحها ،
 - ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة ،
 - نشر ثقافة المقارنة المرجعية داخل المؤسسة ،
 - تتطلب عملية المقارنة المرجعية ضرورة توفير الموارد والوقت والأدوات الحديثة للقيام بها، فضلا عن أهمية بناء قاعدة حديثة للمعلومات ،
- ✓ أفاق الدراسة :

من خلال التطرق لموضوع المذكرة وبالشكل السابق تم اكتشاف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية كما يلي :

- أهمية المقارنة المرجعية في إعداد الإستراتيجية التسويقية ،
- استخدام المقارنة المرجعية لتنمية الذكاء الاقتصادي في البنوك التجارية ،
- البحث عن أساليب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ،

دور الصيرفة الالكترونية في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية من وجهة نظر الادارة البنكية

قائمة المراجع

الكتب :

1. رضوان وليد العمار ، النقود والمصارف ، جامعة شريعة ، كلية الاقتصاد ، القاهرة ، 1995
2. أحمد سفر ، "العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية"، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2006
3. ايثار عبد الهادي ال فيحان ،المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات ،مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد54، 2005، ص92.
4. بسام أحمد الزلمي ، " دور النقود الإلكترونية في عمليات غسل الأموال " ، مجلة دمشق ، العدد (01) ، سوريا 2010
5. بن عزوز علي ، استراتيجية المخاطر في المعاملات المالية ، مجلة الباحث العدد 7 جامعة شلف ، الجزائر 2009. 2010
6. توفيق محمد عبد المحسن بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية للنشر ، مصر، 2001
7. جعفري حياة ، قاسمي مليكة تسيير المخاطر قرض في البنوك ، مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير .جامعة اوكلبي الحاج البويرة 2014 ص 41
8. جميل احمد توفيق اساسيات الادارة المالية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت
9. جودة جعفر خطاب ، اعادة هيكلة المصارف دراسة تطبيقية ، دار دجلة ، عمان الاردن 2009
10. حازم نعيم الصمادي، "المسؤولية في العمليات المصرفية الالكترونية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
11. حازم نعيم الصمادي، "المسؤولية في العمليات المصرفية الالكترونية"، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
12. خالد أمين عبد الله ، العمليات المصرفية ، دار وائل للنشر ، 1998 ،
13. د حسين محمد سمعان و اخرون ، ادره الاستثمار في المصارف المصرفية المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات مصر 2012
14. رشاد نعمان شايع العامري ، الخدمات المصرفية الائتمانية في البنوك الاسلامية ، دار الفكر الجامعي دار الفكر الجامعي الاسكندرية.مصر 2013
15. زكرياء الدوري. يسرى السمراني، البنوك المركزية و السياسات النقدية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن 2006
16. زهير بشنق ، " العمليات المالية المصرفية الإلكترونية " ، إتحاد المصارف العربية ، لبنان ، 2006
17. زياد سليم رمضان ، محفوظ أحمد جودة ، إدارة البنوك ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 1997
18. سامر جلد ، البنوك التجارية و التسويق المصرفي ، دار اسامة للنشر ، عمان الاردن

19. سامر جلدة بطرس، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
20. سيمر الخطيب قياس و ادارة المخاطر البنوك، منهج علمي و تطبيقي عملي، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر 2005
21. الشمري ناظم محمد النوري. النقود المصرفية. جامعة الموصل مديرية دار الكتاب للطباعة. العراق 1995 عبد الهادي مسعود،ليات تقديم الائتمان المصرفي و طرق تقييمه، الطبعة الاولى،مطبعة رويغي،منشورات دار الصحافة، الجزائر 2009
22. طلعت اسعد عبد الحميد. الادارة الفعالة لخدمة البنوك الشاملة. مصر. بدون دار نشر 1988
23. عاطف جابر طه عبد الرحيم، تنظيم و ادارة البنوك منهج وصفي تحليلي دار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر 2008
24. عاطف عبد المنعم، تقييم و ادارة المخاطر مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، القاهرة، مصر 2008
25. عبد الجبار الحنيص، "الإستخدام غير المشروع لبطاقات الإئتمان الممغنطة من وجهة
26. عبد الحميد بسيوني، "التجارة الالكترونية"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003
27. عبد الغفار حنفي، قراياقص سمية، الأسواق المالية والمؤسسات، البنوك والبورصات، مركز الإسكندرية، 1999
28. عبد المطلب عبد الحميد. البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها الدار الجامعية. الإسكندرية بدون نشر
29. عبد المعطي رضا ارشيد محفوظ احمد حودة. ادارة الائتمان. دار وائل للنشر و الطباعة الاردن 1999
30. عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، دار الكتب الوطنية، العراق، 99
31. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، عمان، دار الصفاء، 2008
32. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، عمان، دار الصفاء، 2008
33. فريد الصلح، مريد النص محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر عبد الحليم محمود كراجة، محاسبة البنوك، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 جمال الزيداني، أساسيات في الجهاز المالي، دار الأوائل، الأردن، 1999
34. محاضرة في مقياس التسيير المالي. د. على بن ضب

35. محمد أمين الرومي، "التعاقد الالكتروني عبر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
36. محمد سمير أحمد، " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009
37. محمد عبد حسين الطائي، "التجارة الالكترونية: المستقبل الواعد للأجيال القادمة"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
38. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة و المالية و التحليل المالي مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع عمان، الاردن 2006 ص 312
39. منير محمد الجنبهي، ممدوح محمد الجنبهي، " البنوك الالكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005
40. نادر ألفرد قاحوش، " العمل المصرفي عبر الإنترنت " ، دار العربية للعلوم ، لبنان ، 2000
41. ناظم محمد نوري الشمري ، عبد الفتاح زهير العبد اللات ، "الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع)" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 28
42. ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، "الصيرفة الالكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
43. ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، "الصيرفة الالكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
44. ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، "الصيرفة الالكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
45. يحة عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدوني، الجزائر، 2010

الرسائل و المذكرات الجامعية :

1. الاطرقجي، حكمت مجيد (2002)، متطلبات اقامة برنامج المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية فيشركتي التأميم والخازر لإنتاج المواد الانشائية، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق
2. اعراب حورية، ادارة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية، دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي. وكالة البويرة، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات المالية و البنوك، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة اوكلو محن داو الحاج البويرة الجزائر 2012، 2013
3. بن فارس ايمان، محاولة تحليل مخاطر القروض، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، لمركز الجامعي بالمدينة، 2006 ص 75
4. حميد قرومي، لعزازي حسبية، مداخلة بعنوان "المخاطر المالية" طرق قياس و تقييم المخاطر، كيفية معالجتها، جامعة العقيد اوكلو او الحاج بويرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قائمة المراجع

5. رحيم حسين ، سليم حمود ، مداخلة بعنوان "استخدام الاساليب الكمية في ترشيد و اتخاذ قرارات منح الائتمان في البنوك التجارية" الملتقى الوطني حول "الاساليب الكمية و دورها في اتخاذ القرارات الادارية ، المركز الجامعي لبرج بوعريج ، 23-24 نوفمبر 2008
6. سخري جمال عبد الناصر ، التحليل المالي كاداة لاتخاذ القرارات المؤسسات البنوولية في الجزائر ، دراسة حالة مؤسسة ENSP مذكرة مقدمة ، جامعة قاصب بوياح ، ورقلة ، الجزائر 2012 ، 2013 ص 10
7. سعيد زاوي ، ادوات التحليل المالي و دورها في تقييم مخاطر الائتمان المصرفي ، دراسة استثنائية لعينة من البنوك التجارية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاديمي ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر (غير منشورة) 2013
8. عبد الغني ريوح و نور الدين غردة ، مداخلة بعنوان " تطبيق أنظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والافاق " ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير
9. قاسمي اسي ، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك ، حالة القرض الشعبي الجزائري مذكرة مقدمة للنيل درجة الماجستير ، تخصص علوم و التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر (غير منشورة) 2008-2009
10. مبارك مطلق المطيري ، مدى ادراك المديرين لاسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية و اثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، 2010/2022
11. مزريفعاشور ، معموري صورية ، "عصرنة القطاع المصرفي والمالي وواقع الخدمات البنكية الإلكترونية بالجزائر" ، المؤتمر الدولي العلمي حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة ، 11-12-2008
12. منير ابراهيم هندي ، الادارة المالية ، مدخل تحليلي معاصر ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة السادسة ، الاسكندرية (مصر) ، 2011

المجلات

- تطار محمد منصف ، "الصيرفة الإلكترونية والجهاز المصرفي الجزائري" ، مجلة الباحث ، العدد (02) ، جامعة بسكرة ، 2002 ، ص 07.

المراجع باللغة الاجنبية :

1. Jean Brilman, les meilleures pratiques de management, édition organization, 2em édition, paris, France, 2001, p.249

2. Slack, Nigel Chambers, Stuart Harland Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert. «operations management» 2m ed. Pitman publishing. London, 1998.p685
3. Evans, James R., Production, (1997) , "Operations management: Quality, Performance and Value", 5th ed., est Publishing, New York p440 .
4. Blocher , Edward D. , Chem , Hing H. , and Hin Thomas W. ,(1999) , "Cost Management : A Strategic Emphasis" , 1st ed. ,McGraw Hill Cop12
5. Luc Bernet–Rollande, "Principes de technique bancaire", 25ème édition, édition Donod. Paris, 2008
6. Régis Bouyala, "Le monde des paiements", édition Revue Banque, Paris, 2005
7. fredirec loupez, banque et marché de crédit, paris France edition, 1997, Fridericlopez, banque et marché au crédits, paris, France, Edition,
8. Jacque teulie analyse financier de l'entreprise édition chotard et associes éditeurs 1989 p 29

المواقع الالكترونية :

الموقع الالكتروني [http:// perso.wanadow.fr/nathalie.diaz](http://perso.wanadow.fr/nathalie.diaz)، تاريخ الاطلاع: 2021/04/16 ،

على الساعة 14

الملخص :

بحثت هذه الدراسة عن أثر الصيرفة الالكترونية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية على مستوى مجموعة من الوكالات البنكية بولاية عين تموشنت و هي (بنك التنمية المحلية ، société général ، بنك التنمية الفلاحية Badr) تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تحليل عينة بحجم (30) موظف باستخدام برنامج (spss) واستخدمت عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، وتم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة (0.820) للمقارنة المرجعية بأنواعها و الصيرفة الالكترونية والميزة التنافسية لدى البنوك التجارية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : المقارنة المرجعية ، الأعمال الالكترونية ، الميزة التنافسية ، البنوك التجارية .

Résumé :

Cette étude a examiné l'impact de la monétique sur l'avantage compétitif des banques commerciales algériennes au niveau d'un groupe d'agences bancaires de l'Etat d'Ain Temouchent, à savoir (la Banque Locale de Développement, la société générale, la Banque de Développement Agricole (Badr) .

Le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données, où une taille d'échantillon de (30) employés a été analysée à l'aide du programme (spss), et plusieurs méthodes statistiques ont été utilisées pour tester les hypothèses de l'étude, et un ensemble de conclusions a été atteint, le dont le plus important était la présence d'un effet significatif au niveau de significativité (0,820) pour la comparaison de référence de toutes sortes. Et la banque électronique et l'avantage concurrentiel des banques commerciales à l'étude.

Mots-clés : benchmarking, commerce électronique, avantage concurrentiel, banques commerciales.

Abstract:

This study examined the impact of electronic banking on the competitive advantage of Algerian commercial banks at the level of a group of banking agencies in the State of Ain Temouchent, namely (the Local Development Bank, the general society , the Agricultural Development Bank (Badr).

The questionnaire was used as a data collection tool, where a sample size of (30) employees was analyzed using the program (spss), and several statistical methods were used to test the hypotheses of the study, and a set of conclusions was reached, the most important of which was the presence of a significant effect at the significance level (0.820) for the benchmark comparison of sorts. And

electronic banking and the competitive advantage of commercial banks under consideration.

Keywords: benchmarking, e-commerce, competitive advantage, commercial banks.