

## الرأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات كدعامة لخلق الميزة التنافسية لدى البنوك العمومية الجزائرية

أ/ زيد جابر  
جامعة بسكرة

### Abstract :

This study aimed to clarify explain how to use normative Programming objectives as one of the mathematical methods Multi-criteria in order to model and rationalize the decision and trying to highlight its effective role and helping the decision maker to achieve solutions And contain all his objectives. In order to achieve the objectives of the study has been modeled the reality of the productive decision of cable industry corporation « ENICAB » proposed a model whose results were obtained using the « QM » program.

The study reached several results, the most important the results of the proposed model outweigh what has been achieved and planned at the enterprise level which is one of the most important institutions that are active in the field of industrial cable types and derivatives in Algeria, thus demonstrating the effective role of normative programming objectives in translating the reality of the problems that the multiplicity of objectives has become dominated by.

**Keywords:** Decision Modeling, the rationalization of the decision, programming goals, the mathematical model, Multi-criteria analysis

### المخلص :

أصبح الرأس المال الفكري و تكنولوجيا المعلومات من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لتوصل إلى عنصر تفوق و إبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة في أن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بكل أبعادهما وتفاصيلهما لهما دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، عن طريق دراسة حالة بعض بنوك لولاية بسكرة، حيث أظهرت الدراسة أن هناك دور كبير تلعبه إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.

### الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا

المعلومات، الرأس المال الفكري، الميزة التنافسية، التنافس.

## مقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة مناقشات مكثفة حول المعرفة وأهميتها، والتي دعمت هذا المجال الحديث في إدارة الأعمال في حقول معرفية عديدة كالاقتصاد والاجتماع ومن هنا بدأ تركيز على تكنولوجيا المعلومات، وتوجه إهتمام الأفراد بقدراتهم وإمكانياتهم والتركيز أساسا على المعرفة ضمنية وإعتبار الرأس المال الفكري (كعملية إنسانية)، حيث تتضمن عمليات التوليد والمشاركة والتطبيق، بل رأى الكثير من الباحثين أن الرأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات في كثير من المؤسسات تزيد من قدرتها التنافسية، وأصبحت أداتين في عملية بناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات بل أصبحت في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة.

ولا تختلف البنوك والمؤسسات المصرفية من غيرها من المؤسسات من حيث إدراكها لأهمية الرأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر من المؤسسات الخدمانية المعروفة بكثافة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في كل انشطتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الانتاجية الأخرى، ويفرض هذا التحدي أن نتجه لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق إدارة المعرفة من خلال الرأس المال الفكري وأحدث تكنولوجيا المعلومات.

وعليه نتضح الإشكالية البحث الأساسية لهذه الدراسة في السؤال التالي: **مادور الرأس المال**

**الفكري وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات البنكية؟**

أما الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث يمكن طرحها وفق ما يأتي:

1. ما مدى دور الرأس المال الفكري وخلق ميزة التنافسية في

مؤسسات بنكية؟

2. ما الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات وخلق ميزة التنافسية

في مؤسسات بنكية؟

3. تحديد العلاقة ما بين كل من تكنولوجيا المعلومات والرأس المال

الفكري وأثرهما على اكتساب الميزة التنافسية في مؤسسات بنكية؟

**أهمية وأهداف الدراسة:**

تكمل أهمية البحث في توضيح مفهوم ودور الرأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لعدد من البنوك العمومية الجزائرية، وتحديد بعض المؤشرات لكل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، والتعرف على مدى قدرة هذه البنوك في تحقيق مثل هذه

الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لرأس المال الفكري متميزة وتكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة وهذا من أجل استمرارها وإماتك أكبر حصة من السوق وهذا هدفها الرئيسي.

### منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة والإحاطة بجميع جوانب موضوع استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلاله الإجابة على أهم تساؤلات الإشكالية وهذا بالاستعانة ببعض الأدوات والتحليلات والجدول الإحصائية.

حيث قسمت الدراسة الى أربعة محاور التالية:

**المحور الأول:** مفاهيم الميزة التنافسية ودور رأس المال الفكري

**المحور الثاني:** تنافسية القطاع المصرفي العمومي

**المحور الثالث:** المورد البشري كمصدر للمعرفة في البنوك

**المحور الرابع:** دور تكنولوجيا المعلومات البنكية في خدمة الميزة التنافسية

**المحور الأول:** ميزة التنافسية ودور رأس المال الفكري

**أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:** ويعتبر مايكل بورتر (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: «تنشأ أساساً 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»<sup>1</sup>.

ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها «إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية»<sup>2</sup>. من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز، أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التموين والكوادر البشرية، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

وعلى ضوء التعريفين السابقين، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، وفي شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

**ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري وكيفية المحافظة عليه:**

أ- **أليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال:**

ويشير إلى أن قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها<sup>3</sup>:

- تحقيق الأرباح؛
  - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛
  - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين؛
  - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
  - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛
  - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
- ويمكن للباحث توضيح كيفية تحقيق ودعم الميزة التنافسية للشركات من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية:

✓ **رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية:** ويقصد به رأس

المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، مما يؤدي في النهاية إلى تميز الشركة على منافسيها<sup>4</sup>.

✓ **الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية:** حيث يعد الإبداع

والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز

العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات<sup>5</sup>.

✓ **التعلم كألية لدعم الميزة التنافسية:** أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية<sup>6</sup>.

ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في الشركة. وفي ضوء ذلك يرى الباحث أن هناك عاملاً هاماً يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، وبالتالي يجب على المؤسسة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وكذلك ضرورة المحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين أو التقلص والتقدم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة.

### المحور الثاني: تنافسية القطاع المصرفي العمومي

قبل الحديث عن تنافسية القطاع المصرفي العمومي كان لا بد أن نتعرض إلى بعض المؤشرات التي من خلالها يتم الحكم على هذا القطاع ومدى تنافسيته.

#### أولاً: نظرة على مؤشرات التنافسية لقطاع البنكي الجزائري:

احتلت الجزائر المرتبة 08 عربياً في جانب القدرة التنافسية الاقتصادية، فيما جاءت في المرتبة 87 عالمياً، من بين 140 دولة شملها تقرير التنافسية العالمي 2015-2016، حيث كانت في السنة الماضية في مرتبة 79 من بين 144 دولة شملها تقرير<sup>7</sup>. حيث يعتمد تصنيف التقرير على 12 مؤشراً فرعي مقسمين على ثلاثة مؤشرات رئيسية، واعتماداً على بيانات تقرير التنافسية العالمي يمكن إعداد جدول لمراتب الجزائر حسب المؤشرات:

## الجدول (01): مؤشرات التنافسية الإجمالية لسنتي 2015 و 2016

النقطة (من 1 إلى 7)	الرتبة	السنة	المؤشرات الفرعية	المؤشر الرئيسي
3.4	101	2015	المؤسسات	المتطلبات الأساسية سنة 2015 (الرتبة 65، النقطة 4.6) سنة 2016 (الرتبة 82، النقطة 4.4)
3.5	99	2016		
3.1	106	2015	البنية التحتية	
3.1	105	2016		
6.4	11	2015	بيئة أو استقرار الاقتصاد الكلي	
5.3	38	2016		
5.6	81	2015	الصحة و التعليم الإبتدائي	
5.6	81	2016		
3.7	98	2015	التعليم العالي و التدريب	
3.7	99	2016		
3.5	136	2015	كفاءة سوق السلع	عوامل تعزيز الفعالية سنة 2015 (الرتبة 125، النقطة 3.3) سنة 2016 (الرتبة 117، النقطة 3.4)
3.5	134	2016		
3.1	139	2015	كفاءة سوق العمل	
3.2	135	2016		
2.7	137	2015	تطور السوق المالية	
2.8	135	2016		
2.6	129	2015	الاستعداد التكنولوجي	
2.6	126	2016		
4.4	47	2015	حجم السوق	
4.7	37	2016		
3.2	131	2015	تطور الأعمال	عوامل تعزيز الابتكار سنة 2015 (الرتبة 133، النقطة 2.9) سنة 2016 (الرتبة 124، النقطة 3.0)
3.3	128	2016		
2.6	128	2015	الابتكار	
2.8	119	2016		

المصدر: بالاعتماد على بيانات منتدى الاقتصاد العالمي في تقرير التنافسية العالمية لسنتي 2015 و 2016. ما يمكن ملاحظته من الجدول أن هناك تحسن ملحوظ في أغلب المؤشرات بسنة 2016 مقارنة بمؤشرات سنة 2015، إلا أن الجزائر في الجانب المالي لازالت تعاني حيث لازالت تحتل المراتب الأخيرة حيث تحتل المرتبة 135 من أصل 140 بلد شملهم التصنيف، ولا شك أن للجانب المالي تأثير الإقتصاد الكلي.

ومن جهة أخرى قدم تقرير التنافسية الخاص بمنطقة إفريقيا لسنة 2015، تشخيصا مفصلا لوضعية الدول الإفريقية من حيث معايير التنافسية<sup>8</sup> كما في الجدول التالي:

### الجدول رقم 02: مؤشر تطور السوق المالية لسنة 2015

العلامة	الرتبة	المؤشر
3.0	133	توافر الخدمات المالية
3.1	135	القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية
2.1	134	تمويل من خلال سوق الأسهم المحلية
2.8	72	سهولة الحصول على القروض
2.2	108	توافر رأس المال الاستثماري
3.4	133	سلامة البنوك
2.2	136	تنظيم أسواق الأوراق المالية
3.0	113	مؤشر الحقوق القانونية، (0-10 أفضل)

المصدر : بالاعتماد على بيانات تقرير التنافسية الخاص بمنطقة إفريقيا لسنة 2015.

ومقارنتها بتلك المعروفة عالميا حيث جاءت الجزائر في مراتب الأخيرة مقارنة ببعض الدول التي لا تعرف بتلك الموارد التي تملكها الجزائر، مثلا جاءت الجزائر من حيث التمويل من خلال السوق الأسهم المحلية في المرتبة 134 وبعلمة 2.1، وجاءت الجزائر في المرتبة 113 في المؤشر قوة الحقوق القانونية وبعلمة 3.00 بالمقارنة مع المعايير العالمية، حيث تمنح علامة من 01 الى 10 أي من الأسوأ الى الأحسن، بحيث كلما ارتفعت العلامة دل ذلك على حالة أفضل.

كذلك جاءت الجزائر في المرتبة 133 عالميا من خلال مؤشر توافر الخدمات المالية بعلمة 3.0، وفي المرتبة 72 حسب مؤشر سهولة الحصول على القروض بعلمة تقدر بـ 2.8، وجاءت الجزائر في مرتبة من حيث مؤشر القدرة على تحمل تكاليف الخدمات المالية في مرتبة 135 وبعلمة 3.1، وهذا ربما نتيجة التطور في قوانين حماية الاستثمارات وخاصة الأجنبية منها وفق القرانين الحكومية الأخير.

ومن حيث مؤشر سلامة القطاع البنكي القطاع المالي احتلت الجزائر المرتبة 133 وبعلمة 3.4 وحسب مؤشر توافر رأس المال الاستثماري فان الجزائر تحتل المرتبة 108 وبعلمة 2.2، بالإضافة إلى احتلال المرتبة 136 فيما يخص مؤشر تنظيم أسواق الأوراق المالية، على اعتبار أن تجربة التحرير المالي والمصرفي في الجزائر تعتبر حديثة بمقارنة بدول أخرى متقدمة.

ويتكون القطاع المصرفي في نهاية عام 2014، وتسعة وعشرين (29) بنك والمؤسسات المالية التي يقع مقرها في الجزائر العاصمة، والبنوك المعتمدة والمؤسسات المالية هي على النحو التالي: ستة (6) البنوك العامة، وأربعة عشر (14) بنك خاصة مع رأس المال الأجنبي، بما في ذلك رأس مال مختلط<sup>9</sup>.

ويتميز المحيط التنافسي للبنوك العمومية بتنافس تلك البنوك ذاتها فيما بينها في جمع الودائع وتقديم الائتمان والخدمات المصرفية والمالية، وكذلك تواجه منافسة قوية من البنوك الإسلامية التي تقدم خدمات تمويلية مختلفة، حيث أدى تزايد العمل بصيغة المشاركة إلى زيادة النصيب في السوق المصرفية، فأتجهت بعض البنوك التجارية نحو تقديم خدمات مصرفية إسلامية، وإنشاء فروع إسلامية تابعة لها تماثل مبادئ نشاط البنوك الإسلامية، كما تواجه البنوك العمومية منافسة منشآت مالية غير بنكية كشركات التأمين هيئات البريد، صناديق التوفير، صناديق الاستثمار، وغيرهم ممن يقدمون خدمات منافسة للبنوك.

#### ثانيا: ملامح السوق المصرفية الجزائرية:

وبعد التعرض لأهم المؤشرات التي تساعد على فهم القطاع المصرفي الجزائري ومدى تنافسية البنوك العمومية أصبحت لدينا صورة واضحة للقطاع نخلصها في العناصر التالية<sup>10</sup>:

- سيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية الجزائرية: يتمثل عدد البنوك العمومية في ستة بنوك من بين تسعة وعشرون بنكا خاصا، رغم ذلك فإن الأرقام تشير إلى سيطرة كبيرة للبنوك العمومية، ترجع هذه السيطرة إلى الانتشار الواسع إلى كثرة الفروع والوكالات التي تميز البنوك العمومية حيث بلغت أكثر من 1100 عبر الوطن بالغة نسبة 94.9%<sup>11</sup>، كما أن اهتزاز الثقة في القطاع الخاص بعدما تم سحب رخص عدة بنوك وإفلاس أخرى مثل: بنك الخليفة، البنك التجاري الصناعي الجزائري، بنك الريان الجزائري والبنك الدولي الجزائري. أدى بتوجه المودعين والمستثمرين من جميع القطاعات بالتعامل أكثر مع البنوك العمومية.

- انحصار المنافسة بين البنوك العمومية: أدت سيطرة على البنوك العمومية على القطاع المصرفي إلى انحصار المنافسة فيما بينها

وتقتصر المنافسة في مجالات محددة تتمثل في: المنافسة على كسب أكبر حصة من السوق المالية بالاستحواذ على أكبر قدر من الموارد ومنح أكبر قدر من القروض<sup>12</sup>، الاشتراك في نظام السحب الآلي للنقود بالبطاقات مابين البنوك CIB، والذي يضم جميع البنوك العمومية بالإضافة إلى بنك البركة الجزائري ومركز الصكوك البريدية، تقديم حجم أكبر من الخدمات البنكية وتنويع المنتجات، خاصة في مجال في أنواع القروض، بالتركيز على قروض الاستغلال للمؤسسات وقروض الاستهلاك بالنسبة للأفراد، يتركز منح القروض من طرف للمؤسسات وقروض الاستهلاك بالنسبة للأفراد، يتركز منح القروض من طرف البنوك العمومية على المؤسسات الاقتصادية العمومية والتي بلغت 1461.4مليار دج سنة 2010<sup>13</sup>.

- الخدمات المصرفية المقدمة لا تتماشى مع التطورات العالمية التي وصل فيها عدد الخدمات المقدمة من طرف البنوك العالمية لزيائنها 360 خدمة، أما البنوك العمومية فإنها عدد الخدمات لا يصل في أحسن أحوالها إلى 40 خدمة<sup>14</sup>.
- تسجيل جزء كبير من السيولة النقدية غير الموظفة، وهو ما يعتبر خسارة حقيقية للاقتصاد الجزائري بالنظر لاتساع مجالات الاستثمار ووجود بطالة كبيرة.

### المحور الثالث: المورد البشري كمصدر للمعرفة في البنوك

إن الارتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في البنوك وذلك على نحو منظم يحقق أهداف البنك، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف الى زيادة كفاء وفعالية الموظفين في البنك، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء<sup>15</sup>.

### أولاً: دور العنصر البشري في الأداء المتميز للبنوك:

لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة، والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى

جانب حدة المنافسة، مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الاستراتيجية الشاملة للبنوك.

وتستطيع البنوك إتباع استراتيجية تمكنها من تحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية بالاعتماد على موظفيها انطلاقاً من أن<sup>16</sup>:

- جودة الخدمة المصرفية هي نتاج أداء العاملين بالبنوك الذي يدركه العملاء من خلال المنفعة الزمنية والمكانية؛
- مصدر الأداء المتميز هو بالدرجة الأولى موظفي البنوك، على الرغم من أهمية التسهيلات المادية الأخرى؛
- عدم تعاون موظفي البنوك مع موظفي البنوك في تحقيق الخدمة المصرفية من شأنه أن يؤثر بالسلب على نتائج البنوك.

ولكي يتحقق التميز في أداء الخدمات المصرفية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء، ولا بد من وجود لغة مشتركة وتفهم وعمل جماعي لتحقيق التميز، وهذا يعني أن يكون مناخ العمل في البنك هو مناخ تحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية، والمقصود بمناخ العمل القيم التي يتبناها الناس والممارسات اليومية التي يتعودون عليها إرادياً ولا إرادياً، والعنصر البشري هو القدوة الذي يمكن أن يحقق ميزة التفوق في المجال المصرفي.

#### ثانياً: أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في البنوك العمومية الجزائرية:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك العمومية في السنوات الأخيرة لتطوير الموارد البشرية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري، وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في المجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقييم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

هذا و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي<sup>17</sup>:

- الاستعانة بالخبرات العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الإطارات المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وأدوات العصر الحديث مثل الانترنت غيرها؛
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية، والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل؛
- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض والتخطيط و اتخاذ القرار، وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات والوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم؛
- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقى برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك؛
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق، الذي يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تشجيع العاملين المتميزين باستخدام أسلوب الحوافز وكفآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

وفي هذا الصدد حاولت البنوك العمومية خلال السنوات الأخيرة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى لغرض التعرف على تقنيات العمل الحديثة واستعمالها بطريقة تضمن

تحقيق المردودية، إضافة لى تحسين المستوى العام للعمال حيث تم إعداد برامج تدريب للمصرفيين حسب مستوياتهم لكي تسمح لهم برفع قدراتهم العملية في المجال البنكي والمالي بحيث تمنح لهم شهادات تتمثل في:

✓ **شهادة الثقافة البنكية CCB:** وهي دراسة خاصة بكل العمال

ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

✓ **إجازة بنكية BB:** ويتعلق بكل العمال ذوي شهادة البكالوريا،

شهادة الثقافة البنكية، شهادة نجاح في المحاسبة أو الإعلام الآلي، حيث تقدر مدة الدراسة بثلاثة سنوات.

✓ **شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية CPES:** وهي

تخص كل العمال ذوي شهادة البكالوريا زائد ثلاث سنوات جامعية، أوليسانس شعب أخرى غير الاقتصاد والتسيير والمحاسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.

✓ **شهادة في الدراسات العليا للبنوك DESS:** وتخص كل العمال

ذوي شهادة الليسانس في الاقتصاد أوالتسيير أوالمحاسبة أوالمالية، إجازة بنكية BB، شهادة CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساويا 20/12 أو يفوق، إذ تقدر مدة هذا التكوين بثلاث سنوات.

**المحور الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات البنكية في خدمة الميزة التنافسية  
أولا: تكنولوجيا المعلومات البنكية وأشكالها:**

أ- **تعريف بتكنولوجيا المعلومات البنكية:** تكنولوجيا المعلومات

البنكية هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آلات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة، وعلى ذلك يضم مصطلح تكنولوجيا المعلومات في الميدان البنكي مجالين الأول هوالتكنولوجيا الثقيلة وتشمل الآلات والمعدات البنكية والبرامج، والثاني هو التكنولوجيا الخفيفة وتشمل الدراية والإدارة والمعلومات والتسويق البنكي<sup>18</sup>.

وتتضمن التكنولوجيا المعلومات في المجال البنكي إستخدام الطرق والوسائل اللازمة لتقديم الخدمة البنكية بالإعتماد على المعارف والمهارات والخبرات المتاحة والتي يمكن إستردادها من الخارج.

ب- أشكال تكنولوجيا المعلومات البنكية: لقد ظهرت أشكال عديدة

لتكنولوجيا المعلومات برزت من خلالها صور مختلفة لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات البنكية والتي يمكن تجميعها في اتجاهين هما<sup>19</sup>:

✓ **وسائل ونظم الدفع الإلكترونية:** توجد عدة تطورات في

أساليب تقييم الخدمات البنكية من خلال وسائل ونظم الدفع الإلكترونية المختلفة وخاصة بعد إنتشار عمليات التجارة الإلكترونية وتطورها على الصعيد العالمي والتي من أهمها:

- البطاقات البلاستيكية: وهي أداة مالية تسويقية تتفوق بفاعليتها على الأدوات التقليدية في التعامل المالي، فهي تعد منافس قوي للصك، ومن أهم أنواع البطاقات البلاستيكية: بطاقة الإئتمان البنكية، بطاقة الدفع الفوري، بطاقة السفر، البطاقة الذكية.

- النقود الرقمية (الإلكترونية): وهي عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات إلكترونية وتخزن في مكان آمن جدا على جهاز الكمبيوتر الخاص بالزبون والذي يعرف بإسم المحفظة الإلكترونية.

- الشبكات الإلكترونية<sup>20</sup>: يعرف الشبك الإلكتروني على أنه المكافئ الإلكتروني للشبكات الورقية التقليدية التي إعتدنا التعامل بها والشبك الإلكتروني هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشبك إلى مستلم الشبك (حامله) ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الأنترنت ليقوم البنك أولا بتحويل قيمة الشبك المالية إلى حساب حامل الشبك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشبك وإعادته إلكترونيا إلى مستلم الشبك (حامله) ليكون دليلا على أنه قد تم صرف الشبك فعلا، ويمكن لمستلم الشبك أن يتأكد إلكترونيا من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ الى حسابه.

✓ **قنوات الإتصال وخدمات الصيرفة الإلكترونية:** إن التطورات

التكنولوجية أثرت على وسائل الإتصالات بين البنك والزبون أيضا، حيث يسرت عملية الإتصال بين الطرفين، كما أنه أصبح بالإمكان إبقاء الإدارة على إتصال حتى مع أبعد الوحدات ومن بين أهم قنوات الإتصال والخدمات البنكية الإلكترونية التي تقدم من خلالها ما يلي:

- المصرف المنزلي؛
- التحويل الإلكتروني للأموال؛
- العمليات البنكية صرّفية بواسطة الأنترنت؛
- الهاتف البنكي.

### ثانيا: أثار تكنولوجيا المعلومات على عمل البنوك

لقد إزدادت وتعقدت التكنولوجيا المعلومات وتوسعت أثارها على مختلف أنشطة مؤسسات الأعمال بصفة عامة والمالية والبنكية بصفة خاصة، والأمر نفسه ينطبق على التكنولوجيا المعلومات البنكية، هذه الأخيرة تركت أثار إيجابية وتميزة على القطاع المالي والبنكي وعلى أداء البنوك وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا المعلومات أثار.

أ- الأثار الإيجابية للتكنولوجيا المعلومات على خدمات البنك: إن الإمكانيات التكنولوجية تحقق للبنك العديد من مزايا من أهمها<sup>21</sup>:

- تحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق المصرفي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا في جعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء؛
- تحرير الأعمال البنكية من الروتين والأعباء الإدارية مما يخفف الضغط على موظفي البنك ويساعدهم على زيادة الإهتمام بجودة الخدمة من خلال توجيه الوقت نحو العمل مما يساعد على تحسين ربحية البنك؛
- تساعد تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لبنك في تسويق وتقديم خدمات بنكية جديدة ومتنوعة، مما يساعد العملاء على سرعة إتخاذ قرارات التعامل في خدمات البنك المقدمة لهم؛
- الرفع من ربحية البنوك، حيث تستفيد هذه الأخيرة عند إصدارها للأدوات والمنتجات الإلكترونية من رسوم عديدة، مثل رسوم الإصدار ورسوم الإشتراك<sup>22</sup>؛
- بالإضافة لى المزايا السابقة هناك مزايا أخرى لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات البنكية منها<sup>23</sup>: يؤدي تطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات البنكية إلى تقليل التكاليف وزيادة

الربحية، وتمكن البنك من تنويع خدماته وتوسيع قطاعات الزبائن التي يتعامل معها، وكذلك يؤدي تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المجال المصرفي الى تحديث وعصرنة نظم الإدارة.

#### ب- أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء البنك: ساعدت تكنولوجيا

المعلومات في تغيير أنماط العمل ومنهجية الإدارة وأثرت على ربحة البنوك وأتاحت لها إمكانيات ضخمة لتوسع على النحو التالي<sup>24</sup>:

- إتمام آلاف العمليات في بضع ثوان بصرف النظر عن حجمها أو المدى المكاني الذي تتم فيه؛
- الربط بين فروع البنك الواحد المنتشرة وإشراكها في تقديم خدمات بنكية مختلفة وهو ما يترتب عليه رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك وزيادة الميزة التنافسية لها على المستوى الدولي؛
- مساعدة الإدارة العليا للبنك على إتخاذ القرارات المناسبة وإمدادها بمواقف يومية وأسبوعية وشهرية، مما يساعد على تخطيط النشاط وبرمجة التنفيذ والرقابة؛
- زيادة القيمة المضافة لدى البنوك من خلال توسعها في أنشطتها التي تتوقف على توافر المعلومات والبيانات وإمكانيات تفسيرها وتخزينها وتبادلها، خاصة مع تزايد الإتجاه إلى نظام الصيرفة الشاملة التي تتميز بتوفر الخدمات التي تعتمد على كثافة المعلومات والبيانات؛
- تسهيل عملية الربط الدولي بين البنوك المختلفة، وذلك في مجال تبادل المعلومات والبيانات المصرفية؛
- تدويل النشاط المالي والمصرفي وتوسيع نطاق السوق المالية العالمية، والمساعدة في إزالة الحواجز، خاصة في ظل تحرير المالي والمصرفي في إطار جولات المنظمة العالمية للتجارة (الإتفاقية العامة للتجارة في الخدمات)؛
- تسهيل تسنيد أنشطة الأسواق المالية الدولية، بحيث تقل الحاجة إلى وجود علاقة مباشرة بين المقرض والمقترض، ويتحول دور

البنوك إلى إدارة الإصدارات المالية والترويج لها (أنشطة الصيرفة الإستثمارية؛

- تسهيل معالجة كافة البيانات التفصيلية المتعلقة بالجدارة الإئتمانية للمؤسسات المختلفة مما يساعد على توسيع قاعدة عملاء القروض.

### الخاتمة:

المعرفة التي أصبحت هي الميزة التنافسية للمؤسسات ولا يمكن لها النجاح إلا إذا استطاعت الاستثمار في رأس مالها الفكري، فالتحدي الكبير أمامها هو توفير كفاءات ومهارات تمنحها التميز التنافسي، حيث أصبح ينظر إلى رأس مال على أنه الثروة الحقيقية للمؤسسة، بحيث تحقق من خلاله المؤسسة التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة بحوزة الأفراد وتوظيفها لصالح المؤسسة، وذلك بإستعمال تكنولوجيا المعلومات والتي تتعامل مع شتى أنواع المعرفة من حيث جمعها، ونقلها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وبالتالي فقد تحولت العديد من المؤسسات إلى مؤسسات أعمال إلكترونية تستخدم الإنترنت أو الشبكات المماثلة داخل المؤسسة وخارجها ونظم المعلومات، حيث تعد هذه الشبكات البنية التحتية التي تعتمد عليها التكنولوجيا المعلومات، حيث لم تعد الشبكات المحلية كافية لوحدها بل تعدت الحاجة إلى شبكات الاتصال الواسعة والشبكات الظاهرية الخاصة.

وأهم التوصيات التي توصلنا إليها المقترحة والتي نأمل أن تساهم في تعزيز الميزة التنافسية:

- توفير وسائل ومعدات وأجهزة تساهم في نقل ونشر المعرفة والتشارك فيها بين موظفين البنك كالحواسيب والشبكة العنكبوتية (الانترنت) والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها، وذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية لهم لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، فضلا عن القدرات المميزة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؛
- إعطاء أهمية للمورد البشري فهو عنصر الحاسم في نجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الأمر الذي يتطلب إهتمام البنك وحرصه على جذب الكفاءات والمؤهلات العالية وتوفير البنية التحتية الملائمة التي تحفز وتساند الإبتكار والإبداع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؛

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة، والحفاظ عليها وتطويرها بشكل مستمر، والتأكيد على أهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وخاصة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات وانفتاح الأسواق واحتدام التنافس.

### الهوامش:

<sup>1</sup> Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999, p 08

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص 33-34

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 35

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 32

<sup>5</sup> Bin Ahmad, S., & Mushraf, A., "The Relationship between Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study in Iraqi Industry", International Conference on Management and Artificial Intelligence, vol 6 , Press, Bali, Indonesia, 2011, p105

<sup>6</sup> نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 278

<sup>7</sup> World economic forum, The Global Competitiveness Index 2011 -2 010 , Geneva, et 2009- 2010 , p13.

<sup>8</sup> World Economic Forum, op.cit, P 77.

<sup>9</sup> Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2014, Juillet 2011, p73.

<sup>10</sup> Selimane nacer, revue des économiques et intégration en Economie Mondiale école supérieure de commerce Alger, N°2 , 2007, pp70-73.

<sup>11</sup> سهام بوخلالة، المنافسة البنكية في ظل الإصلاحات الاقتصادية منذ 1990، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004-2005، ص 97.

<sup>12</sup> سهام بوخلالة، مرجع سابق، ص ص 119-121.

<sup>13</sup> Banque d'Algérie, op.cit. , p74.

<sup>14</sup> مليكة زغب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري، تشخيص الواقع والتحديات المستقبل، ملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة الشلف، أيام 14-15 ديسمبر 2004، ص 62.

<sup>15</sup> وليام ج. روثويل، أحدث استراتيجيات الارتقظ بالأط البشري، ترجمة علا أحمد، مركز الخيرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1999، ص 71.

- <sup>16</sup>حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولا، القاهرة، 2002، ص 248.
- <sup>17</sup>محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 15، 2008، ص 6-7.
- <sup>18</sup>سامي أحمد محمد مراد ، دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية "الجاتيس" في رفع كفاءة ألت الخدمة المصرفية ببنوك القطاع العام في مصر، أطروحة دكتوراه، مصر، 2002، ص132،
- <sup>19</sup>رافعة إبراهيم الحمداني، أثر إستخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسيل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها، مداخلة قدمت في المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع ، المنظم بكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا، يومي 15 و 16 مارس 2005، ص 4-6.
- <sup>20</sup>محمد حمو، أثر اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على الصناعة المصرفية بالبنوك الجزائرية ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2009، ص28.
- <sup>21</sup>سامي أحمد محمد مراد ، مرجع سابق، ص134.
- <sup>22</sup>بلعوز بن علي، جبار عبد الرزاق، مظاهر ومخاطر الإقتصاد الرقمي على أعمال البنوك مع إشارة خاصة لحالة الجزائر، مداخلة قدمت في ملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، المنظم بجامعة الشلف، يومي 27- 28 نوفمبر 2007، ص11.
- <sup>23</sup>محمد حمو، مرجع سابق، ص30.
- <sup>24</sup>عبد المطلب عبد الحميد ، العولة وإقتصاديات البنوك،الدار الجامعية، مصر، 2003، ص146.