

# تحليل تنافسية القطاع البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر للقوى الخمس -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- خلال الفترة 2012-2020

Analysis of the competitiveness of the Algerian banking sector using Porter's five forces model - a case study of the National Bank of Algeria - during the 2012-2020 period

أقسام قادة

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3- الجزائر

[akacemkada@hotmail.com](mailto:akacemkada@hotmail.com)

تاريخ النشر: 2023/06/07

قطاطفة إبتسام\*

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3- الجزائر

[Guetatfa.ibtissem@univ-alger3.dz](mailto:Guetatfa.ibtissem@univ-alger3.dz)

تاريخ الاستلام: 2023/03/16

تاريخ القبول: 2023/04/19

ملخص:

لقد جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على تحليل تنافسية البنك الوطني الجزائري BNA في السوق البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر للقوى الخمس، والتي تهدف إلى تشخيص وضعية السوق البنكي الجزائري والوضعية التنافسية لـ BNA فيه، مع إبراز دور التنافسية في تحسين الخدمات والمنتجات البنكية في السوق البنكي الجزائري. بعد دراستنا وصلنا إلى نتائج أهمها أن البنك الوطني الجزائري استعمل أربع استراتيجيات لزيادة تنافسيته في السوق البنكي الجزائري المتمثلة في استراتيجية التمايز، التكلفة والتركيز على التمايز والتركيز على التكلفة، كما اعتمد البنك الوطني الجزائري على التكنولوجيا في معاملاته مع العملاء خاصة مع ظهور الأزمة الصحية العالمية COVID19. الكلمات المفتاحية: بنوك، تنافسية، نموذج بورتر، استراتيجية، تمايز. تصنيفات JEL: G21.

## Abstract:

This study came to enlighten the analysis of the National Bank of Algeria (BNA) competitiveness on the Algerian banking market, By using the Porter's five forces model, Which aims to diagnose the situation of the Algerian banking market and the competitive position of the BNA on it, while highlighting the role of competitiveness in the improvement of banking services and products on the Algerian banking market.

After the study, we reached some results of which the most important is that the National Bank of Algeria used four strategies to increase its competitiveness in the Algerian banking market represented by: differentiation strategy, Cost and focus on differentiation and focus on cost. Moreover, the National Bank of Algeria has also relied on technology in its relations with customers, especially with the emergence of the global health crisis of the COVID19.

**Keywords:** Banking, competitiveness, Porter's model, strategy, differentiation.

**Jel Classification Codes:** G21.

\* المؤلف المرسل.

## 1. مقدمة:

شهدت العمليات البنكية تطورا كبيرا في العالم نتيجة الأزمات العالمية، باعتبار القطاع البنكي من أهم ركائز الاقتصاد، ولقد حاولت الجزائر مواكبة هذا التطور من خلال إصدار نصوص قانونية جديدة وانفتاح على دخول البنوك الأجنبية إلى السوق البنكي، مما ساهم في زيادة المنافسة بين البنوك وتنوع العمليات البنكية بما فيها الإسلامية، كما تضمن مخطط عمل الحكومة لسنة 2020 تدابير احترازية من أجل تحفيز البنوك على تحسين متابعة ديونها وتحصيلها، تشجيع الابتكار المالي وتعميم وسائل الدفع الإلكترونية لتقليل من المعاملات النقدية، وأمام هذا الانفتاح البنكي وجدت البنوك المحلية نفسها في مواجهة البنوك الأجنبية في السوق الجزائري، وهو ما يدفعها إلى تحسين تنافسيتها من خلال تنوع منتجاتها البنكية وتحسين جودة خدماتها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء.

### 1.1. الإشكالية:

يعتبر البنك الوطني الجزائري من بين أهم البنوك العمومية التي تتميز بتنوع خدماته البنكية، ما جعله ينافس البنوك المحلية والأجنبية في السوق البنكي الجزائري، وهو ما يجعله يواجه الكثير من التحديات التي تزداد تعقدا بالتحويلات التي يعرفها الفن المصرفي ولتغيرات التي تشهدها الأسواق البنكية، وهو ما يجعلنا نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للبنوك المحلية الجزائرية تحسين تنافسيتها في مواجهة البنوك الأجنبية في السوق البنكي

### الجزائري؟

وسعيا إلى معالجة الإشكالية تمت تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة السوق البنكي الجزائري؟

- كيف يمكن تقييم تنافسية البنك الوطني الجزائري في السوق البنكي الجزائري؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

- ساهم وجود البنوك الأجنبية في السوق الجزائري في نمو المنتجات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري؛

- يمكن للبنك الوطني الجزائري مواجهة المنافسة التي يعرفها السوق البنكي الجزائري.

3.1. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الموضوع في تحديد مكانة البنك الوطني الجزائري في السوق المصرفي الجزائري من حيث

التنافسية مع البنوك المتواجدة فيه، والاستراتيجيات المتبعة لجذب أكبر عدد من العملاء.

4.1. أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذا المقال فيما يأتي:

- تشخيص وضعية السوق البنكية الجزائرية؛

- تحديد الوضعية التنافسية للبنك الوطني الجزائري في السوق البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر؛

- إبراز دور التنافسية في تحسين الخدمات والمنتجات البنكية في السوق البنكي الجزائري.

5.1. منهجية الدراسة: تم الاعتماد في إعداد وتحضير هذه الدراسة على المنهج الوصفي في عرض مختلف المفاهيم والتعاريف

المتعلقة بالتنافسية البنكية، وعلى نموذج بورتر للقوى الخمس لإسقاط هذه المفاهيم على واقع السوق البنكي الجزائري

ويعتبر هذا المنهج الأكثر ملائمة لدراسة الحالات من خلال تحليل البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

## 6.1. الدراسات السابقة:

- مقال برو هشام، 2019، تحت عنوان "تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي - حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر-"، عالج هذا المقال إشكالية: كيف يمكن لمؤسسات القطاع السياحي التنافس بالاعتماد على قوى المنافسة لمايكل بورتر التي تحدد ربحية وقواعد المنافسة؟، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن النشاط السياحي فيه مزاحمة شديدة، وبالإضافة إلى القوة التفاوضية لكل من الموردين ومستهلكي الخدمات، تهديد الداخلين الجدد وتهديد منتجي الخدمات السياحية هناك عنصر آخر يضاف إلى ما سبق يتمثل في تصرفات وإجراءات الحكومة، إذ تعد القوة المؤثرة في هيكل الصناعة السياحية وقدرتها التنافسية.

- مقال Nicholas Biekpe، تحت عنوان "The competitiveness commercial banks in Ghana"، عالج الباحث طبيعة ومدى المنافسة في القطاع البنكي الغاني خلال الفترة 2007-2000 مقارنة بدراسة سابقة خلال الفترة 1998-2003 استعمل الباحث في هذه الدراسة نموذج Panzar-Rosse، Lerner، مؤشر الربحية ونموذج الاختلافات التخمينية، حيث توصل الباحث إلى نتائج أهمها أن هيكل السوق غير تنافسي في النظام البنكي الغاني مما يعيق الوساطة المالية، كما توصل أيضا إلى أن البنوك الغانية تتمتع بمنافسة إحتكارية مما شكل حاجزا غير مباشر أمام الدخول إلى السوق البنكي الغاني إضافة إلى الخصائص الأخرى للسوق وبالتالي حماية الأرباح الكبيرة للنظام البنكي الغاني.

## 2. الإطار المفاهيمي للتنافسية البنكية:

## 1.2. مفهوم التنافسية البنكية:

قبل التطرق لمفهوم التنافسية البنكية لابد من التعريف بالتنافسية، فقد عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي WEF على أنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة" (كمال رزيق وياسين قاسي، 2005، ص3). كما عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنها "القدرة التي وفقها يمكن لبلد ما وفي شروط سوق حرة معادلة ينتج السلع والخدمات التي تلي مقاييس السوق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه على مستوى المداخيل الحقيقية للسكان وتزيده على المدى الطويل". (PROKOPENKO J. MONDIALISATION)

وعرفها المعهد الدولي لتطوير الإدارة IMD على أنها "فرع من علم الاقتصاد يتناول بتحليل الأعمال والسياسات التي تكيف وتصنع قدرة البلدان لخلق والحفاظ على بيئة تدعم خلق قيمة مضافة أكبر لمؤسساتها ورفاهية أكثر لسكانها". (IMD's world competitiveness yearbook, 2003)

وعرفها آدم سميث على أنها "عملية تخصيص الموارد المتاحة واستخدامها بشكل أمثل من خلال آلية الأسعار لتحقيق الأهداف المرغوبة" (Kv. Bhanu Murthy and Deb, AshisTaru ; 2008 ; P 7)

بالنسبة للتنافسية البنكية فقد عرفها الباحثان بورقبة وداني الكبير على أنها "قدرة القطاع في المحافظة على حصته في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، والعمل على زيادتها وزيادة حجم أرباحه من خلال التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وخدماته، وتطويرها بما يتلاءم وأذواق العملاء، وتحقيق عائدات مرتفعة للمساهمين والمودعين، وتحسين دخول العاملين فيه، ولخلق وضعية تنافسية متفوقة للمؤسسة المصرفية مقارنة بنافسها لابد من اكتساب الميزة التنافسية التي تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة عجز منافسيه عن القيام بمثله ما يسمح له بالتميز والاختلاف". (بورقبة بختة وداني الكبير أمعاشو، 2017، ص68)

## تحليل تنافسية القطاع البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر للقوى الخمس-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - خلال الفترة 2012-2020

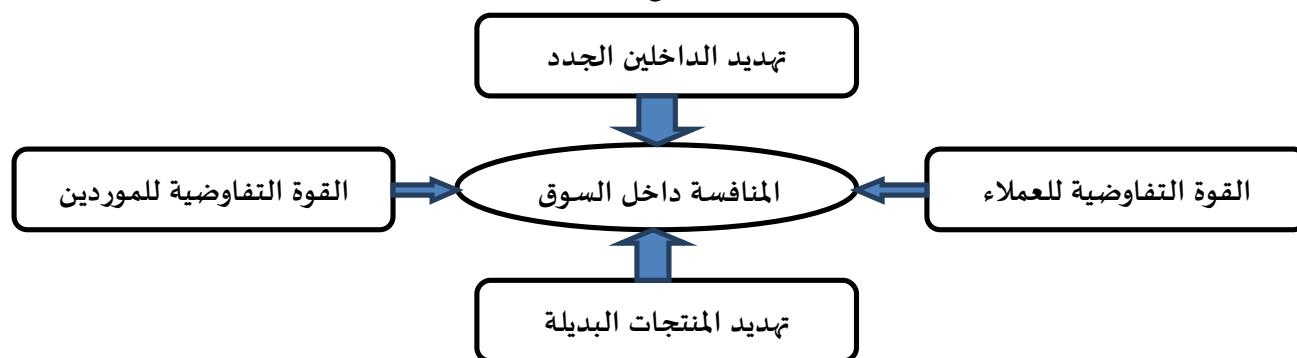
ومما سبق يمكن أن نعرف التنافسية البنكية على أنها قدرة البنوك في الحفاظ وتوسيع حصتها السوقية لتنويع مصادر أرباحها، من خلال طرح منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار تنافسية لجذب أكبر عدد من العملاء.

### 2.2. نموذج بورتر الخماسي للتنافسية:

إن التفكير الاستراتيجي أصبح أشد تركيزا على العملاء وبيئة الأعمال شديدة التنافسية، هذا ما دفع بمايكل بورتر (Michael Porter) وهو أستاذ بكلية هارفرد للأعمال، إلى تطوير نموذج القوى الخمس للتنافسية سنة 1979، والذي يعتبر أداة لتحليل التنافسية ويقوم على خمس قوى تنافسية، والهدف منه المساعدة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف أو الفرص والتهديدات التي تميز المجال الذي تنشط فيه الشركة، وهذا من خلال تشخيص مختلف مكونات البيئة التي تنشط فيها الشركة ومعرفة كيفية تحقيق الربح على المدى البعيد، وقد نشره في كتابه "الاستراتيجية التنافسية: تقنيات لتحليل الأعمال والمنافسين" سنة 1980. (<https://hbrarabic.com>)

وسنحاول هنا شرح هذا النموذج نظريا كالتالي: (غنام آسية، 2020، ص 101)

#### الشكل (01): نموذج بورتر للتنافسية



Source: Michael Porter; Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, the free press; New York; 1998; P4.

2.2.1. تهديدات دخول منافسين جدد: تنجذب الشركات الأجنبية إلى الأسواق ذات المردودية المرتفعة، وبالتالي يزيد عدد الشركات في السوق الواحد، ومنه نرى أن الأرباح التي كانت تحصل عليها الشركات سوف تتراجع لتقسم على المنافسين الجدد في السوق، وهنا يجب إيجاد طريقة لحماية الشركة من هؤلاء المنافسين بوضع الحواجز.

2.2.2. تهديد المنتجات البديلة: يتم في هذه المرحلة البحث عن المنتجات البديلة في السوق مع البحث عن مدى سهولة الاستبدال، وبالتالي يتم في هذه المرحلة تحديد النقاط التي تميز المنتجات البديلة وتحليلها نقطة بنقطة في محاولة لمعرفة درجة التهديد.

2.2.3. القوة التفاوضية للعملاء: يعتبر العملاء أهم قوة تساعد الشركة على التنافس، ونرى هنا أن الشركة تأخذ بعين الاعتبار عدد العملاء ومدى قدرتها التفاوضية في تحديد سعر المنتج من جهة والعمل على الحفاظ على ولاء العملاء من جهة أخرى.

2.2.4. القوة التفاوضية للموردين: أي نشاط معين يتطلب وجود مورد يقدم مواد أولية أو مساعدة في مجال الخدمات والتي تمثل جزء من سلسلة القيمة، وهنا نرى مدى قدرتهم على تقديم أحسن الإمكانيات والمواد للمستثمرين، بحيث أنه وكلما كان المورد هو الوحيد المقدم لمنتج أو خدمة معينة كلما كانت قدرته التفاوضية قوية مع الزبائن.

وبالتالي نرى أنه على الشركة أن ترفع من قدرتها التفاوضية مع الموردين من خلال إيجاد موردين آخرين حتى تكون لديها القدرة على الاختيار والبحث عن أقل تكلفة وبالتالي الابتعاد عن التحكم الذي يمكن للموردين أن يفرضوه.

2.2.5. المنافسة داخل السوق: تتجلى أهمية تفاعل العناصر السابقة (التهديد من دخول منافسين جدد- تهديد المنتجات البديلة- القوة التفاوضية للمشتريين- القوة التفاوضية للموردين) في بروز شدة المنافسة، وهنا تقوم الشركة بدراسة لعدد المنافسين في السوق وطبيعة منتجاتهم، ليتم وضع استراتيجية لمواجهةهم.

بعد نجاح نموذج القوى الخمس لبورتر في تحليل التنافسية في القطاع الصناعي، انتقل إلى القطاعات الأخرى باعتبارها قطاعات فيها التنافسية مثلها مثل القطاع الصناعي، باعتبارها قطاعات لها نقاط ضعف نقاط قوة أو فرص وتهديدات.

### 3. عرض السوق البنكي الجزائري:

قبل التطرق للبنوك المكونة للسوق البنكي الجزائري لابد من التوقف عند بنك الجزائر Banqued'Algérie الذي يعتبر في قمة النظام المصرفي الجزائري باعتباره البنك المركزي تأسس في 13 ديسمبر 1963 بموجب القانون 62-144، ليقوم بجميع مهام البنوك المركزية وإدارة السياسة النقدية والقرضية. وكما يعتبر المسؤول أيضا عن إصدار النقود وتدميرها (الطاهر لطرش، 2015، ص 331).

نشأ النظام البنكي في الجزائر على أنقاض البنوك الفرنسية التي تم تأميمها، وعرف العديد من الإصلاحات أبرزها إصلاحات سنة 1971، والسياسات المتوافقة مع الخطة الاقتصادية، كما أدت الصدمة البترولية إلى إصلاحات أخرى سنة 1986. ليأتي إصلاح سنة 1988 الذي تزامن مع استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. (سليمان ناصر وأدم حديدي، 2015، ص 14)

ويعتبر قانون النقد والقرض 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 نقطة تحول جذري في المنظومة البنكية، حيث كرس استقلالية البنك المركزي عن الخزينة العمومية أي الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة، حيث تجسد هذا الإصلاح في الفصل بين السياسة النقدية والسياسة المالية والاقتصادية. ليصدر بعده الأمر 03-11 في 26 أوت 2003 والمتعلق بقانون النقد والقرض، وقد جاء هذا الأمر بثلاثة أهداف رئيسية تمثل الهدف الأول في تمكين بنك الجزائر من ممارسة صلاحياته بشكل أفضل وذلك بالفصل بين مجلس الإدارة ومجلس النقد والقرض وتوسيع صلاحياته واستقلالية اللجنة المصرفية، أما الهدف الثاني تمثل في تعزيز التشاور بين بنك الجزائر والحكومة في المجال المالي، وأخيرا تهيئة الظروف من أجل حماية أفضل للمصارف وادخار العملاء، (زيتوني كمال، 2017، ص 144)، حصل هذا التغيير بعد أزمة بنك الخليفة (زواوي فضيلة وآخرون، 2021، ص 77) والبنك الصناعي التجاري الجزائري (BCIA) الذي قرر مجلس النقد والقرض سحب الاعتماد منهما بسبب افلاسهما ومخالفة الشروط المنصوص عليها، ولمعالجة الثغرات الموجودة في النظام البنكي في ظل التطورات الاقتصادية. (طلحواوي فاطمة الزهراء ومدياني محمد، 2019، ص 81)

سمح القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، بإحداث تغيير في الهيكل البنكي الجزائري من حيث طبيعة البنوك المكونة له وهذا بفتح المجال للاستثمار فيه من طرف القطاع الخاص لتحقيق الانتعاش الاقتصادي، (قاسمي سعاد، 2019، ص 40) فقد تضمن هذا القانون ترخيص مجلس النقد والقرض بتأسيس البنوك الخاصة والمؤسسات المالية وهذا حسب المادة 129 من هذا القانون، كما رخص للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في الجزائر

وإنشاء مؤسسات مالية أجنبية تخضع لمبدأ المعاملة بالمثل أي تخضع للقانون البنكي الجزائري مثل البنوك والمؤسسات المالية العمومية، وتوضح المادة 130 من القانون 10-90 ذلك. (القانون 10-90، 1990، ص 535)

بالرجوع إلى الملحق رقم 01 للمقرر رقم 01-02 المؤرخ في 02 جانفي 2022 المتضمن نشر قائمة البنوك المعتمدة في الجزائر، نلاحظ أن السوق البنكي الجزائري يتكون من 6 بنوك محلية و12 بنكا أجنبيا وبنكا مختلطا (بنك البركة الجزائري). بالنسبة للبنوك العمومية فقد نشأت من تأميم البنوك الأجنبية بعد استقلال الجزائر على مدى الفترة (1964 – 1985)، أما البنوك الأجنبية فقد دخلت في فترات مختلفة ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين (02) مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى (1991-1999): عرفت هذه الفترة بقيام الحكومة بإصلاحات اقتصادية وبنكية، ومنها صدور قانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض الذي فتح المجال لإنشاء البنوك الخاصة وفروع البنك والمؤسسات المالية الأجنبية وتم تسجيل دخول أربعة (04) بنوك أجنبية أولها تأسيس بنك البركة الجزائري يليه سيتي بنك، المؤسسة العربية المصرفية وبنك ناتيكسيس. (مريم قشي، 2016، ص 147)

- المرحلة النشطة (2000-2023): خلال هذه الفترة سجل دخول 9 بنوك أجنبية من مختلف الجنسيات، آخرها سنة 2008 بنك السلام الجزائر وأش.أس.بي.سي بنك، والتي اعتبرت الاستثمار في الجزائر فرصة جيدة للربح التي جاءت مع التعديلات والإصلاحات الجديدة لقانون النقد والقرض في إطار المرسوم 02-03، فقد تميزت هذه الفترة بإنعاش التنمية الاقتصادية حيث تم إطلاق برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004)، والبرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009). ورافق هذا تحسن مؤشرات التوازن الكلي والاستقرار السياسي والأمني. (مريم قشي، 2016، ص 147)، فلقد كان متوسط معدل النمو للفترة (2000-2008) 3,39%، أما البطالة فقد انخفضت خلال هذه الفترة من 29,80% إلى 11,30%، والتضخم بلغ متوسط معدله 2,65% حيث تراوح المعدل خلال هذه الفترة ما بين (0,30 و4,90) %، فيما يخص وضعية الموازنة العامة حيث سجل رصيدها فائضا خلال الفترة (2000-2008)، حيث تراوح ما بين 52,542 و1186,911 مليار دينار جزائري، وهذا راجع إلى الارتفاع في أسعار البترول في تلك الفترة وبالتالي ارتفاع في الجباية البترولية مما يؤدي إلى زيادة في إجمالي الإيرادات العامة.

خلف دخول البنوك الأجنبية للسوق البنكي الجزائري أثرا إيجابيا، حيث حملت معها منتجات جديدة وتكنولوجيا حديثة في المعاملات البنكية، وهذا ما دفع البنوك المحلية إلى مواكبة هذا بتحسين خدماتها لجذب الزبائن لها والمحافظة على حصصها في السوق. يجدر بالذكر أن البنك الوطني الجزائري طرح منتجات جديدة منافسا بها البنوك المتواجدة في السوق، كما أنه طور وسائله التكنولوجية.

#### 4.تقييم تنافسية البنك الوطني الجزائري باستعمال نموذج بورتر:

تتجلى أهمية نموذج بورتر لقياس حدة التنافسية ومدى جاذبية الخدمات البنكية، وسنحاول دراسة البيئة التنافسية للبنك الوطني الجزائري في السوق البنكي الجزائري، وتعود أسباب اختيار البنك الوطني الجزائري باعتباره أقدم بنك عمومي والأكثر مواكبة لتطور الخدمات البنكية، وأيضا يحتل المرتبة الأولى ضمن البنوك في الجزائر وهذا حسب تصنيف مجلة Global Finance الصادرة في ماي 2022 وهي مجلة دولية متمركزة في نيويورك ومقروءة في 163 دولة.

#### 1.4.تقديم عام للبنك محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري):

سنقوم هنا بتقديم أهم المعلومات حول البنك الوطني الجزائري والتي ستخدم موضوع المقال، لئتم بعدها تحليل وتقييم تنافسية البنك في السوق المصرفي الجزائري.

**1.4.1. التعريف بالبنك الوطني الجزائري BNA:** أنشئ البنك الوطني الجزائري (Banque Nationale d'Algérie) في 13 جوان 1966، ويعتبر أول بنك تجاري جزائري مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية بالإضافة إلى تمويل القطاع الزراعي لتتم إعادة هيكلته سنة 1982 ليتم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي مهمته الأساسية التكفل بتمويل وتطوير قطاع الفلاحة.

خضع البنك الوطني الجزائري إلى عدة تأثيرات تمثلت في صدور القانون 88-01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية العمومية نحو التسيير المستقل، والقانون 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 الذي يعتبر تغييرا جذريا في المنظومة.

ويجدر بالذكر أن البنك الوطني الجزائري رفع من مستوى رأسماله مرتين منذ تأسيسه، حيث تأسس سنة 1966 برأسمال قدره 14600 مليار دينار جزائري، ثم رفعه في جوان 2009 إلى مبلغ 41600 مليار دينار جزائري وهذا بعد صدور نظام بنك الجزائر رقم 04-08 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008 والمتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات العاملة في الجزائر، وفي جوان 2018 رفع للمرة الثانية من مستوى رأس المال إلى مبلغ 150000 مليار دينار جزائري. (<https://www.bna.dz>)

**1.4.2. مساهمات البنك الوطني الجزائري:** ساهم البنك الوطني الجزائري في العديد من الصناديق، البنوك والشركات في الجزائر وخارجها وسيتم توضيحها في الجدول الآتي رقم (01):

الجدول رقم (01): مساهمات البنك الوطني الجزائري في الجزائر وخارجها.

نوع المساهمة	الشركة أو البنك	رأس المال	نسبة المشاركة	قيمة المشاركة
عليا 78,57%	صندوق ضمان الودائع البنكية FGDB	270 000 000,00	3,70%	9 990 000,00
	معهد التكوين البنكي IFB	339 360 000,00	10,22%	34 682 592,00
	شركة الخدمات والتجهيزات الأمنية AMNAL	416 000 000,00	12,50%	52 000 000,00
	شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM	3 000 000 000,00	-	-
	الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات CAGEX	4 165 000 000,00	13,09%	545 000 000,00
	شركة إعادة التمويل الرهن SRH	240 000 000,00	-	-
	شركة الجزائر للتسوية SAC	17 393 000 000,00	11,77%	2 047 156 100,00
	شركة الاستثمار الفندقية SIH	360 000 000,00	8,33%	30 000 000,00
	المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا IAHEF	20 000 000 000,00	6,65%	1 330 000 000,00
	صندوق ضمان قروض الاستثمار CGCI	862 950 000,00	5,75%	49 619 625,00
	مركز المقاصة البنكية المسبقة CPI	2 000 000 000,00	8,05%	161 050 000,00
	شركة ضمان القروض العقارية SGCI	475 200 000,00	16,67%	79 215 840,00
	شركة تسيير بورصة القيم المقولة SGBVM	120 000 000,00	33,33%	40 000 000,00
	شركة الاستثمار المالي CELIM SICAV	3 000 000 000,00	6,67%	200 100 000,00
	صندوق التضامن المتبادل لضمان خطر القروض/المقرضين الشباب FCMGRC	1 700 000 000,00	11,76%	199 920 000,00
	صندوق التضامن المتبادل للقروض المصغرة ANGEM	2 500 000 000,00	8%	200 000 000,00
	تعاضدية ضمان أخطار القروض CNAC	3 500 000 000,00	50%	1 750 000 000,00
	الشركة الوطنية للإئتمان الإيجاري SNL	800 000 000,00	100%	800 000 000,00
	شركة الترقية العقارية (البنائي) SOPR EL BNAI	600 000 000,00	16,67%	100 020 000,00
	شركة ما بين البنوك للتسيير والخدمات العقارية SIGESIM	1 000 000 000,00	15%	150 000 000,00
الشركة الجزائرية الخليجية لتأمين الحياة (الجزائرية للحياة) AGLIC			/	
شركة الخدمات البنكية "SPA S.S.B"			/	
خارجها 21,43%	البنك الجزائري للتجارة الخارجية	200 000 000,00	50%	100 000 000,00
	بنك المغرب العربي للاستثمار والتجارة	150 000 000,00	12,50%	18 750 000,00
	برنامج تمويل التجارة العربية	1 000 000 000,00	/	/
	الشركة الإسلامية لتطوير القطاع الخاص	4 000 000 000,00	/	/
	شركة المغرب العربي للتجارة	600 000,00	25%	150 000,00
الشركة العالمية للإتصالات المصرفية ما بين البنوك	4 398 000 000,00	0,0014%	60 461,00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات موقع البنك <https://www.bna.dz> بالإضافة إلى موقع كل بنك وشركة.

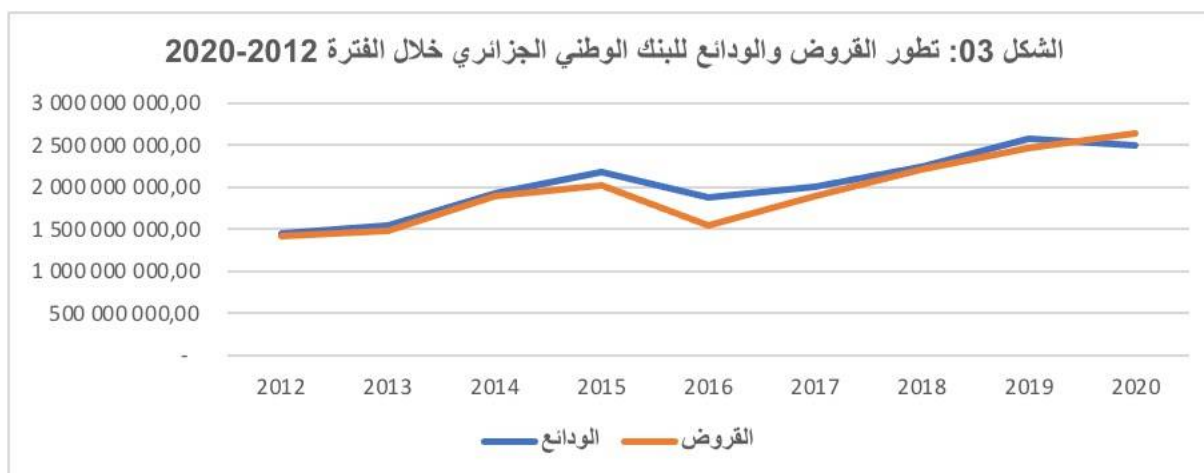
نلاحظ من الجدول (01) أن للبنك الوطني الجزائري مساهمات عديدة في عدة شركات، صناديق وبنوك محليا ودوليا بلغ عددها 28، حيث بلغت نسبة المساهمات في الداخل 78,57% من إجمالي المساهمات التي قام بها البنك، مقابل 22 مساهمة موزعة ما بين شركات، صناديق، مراكز وتعاضدية، أما المساهمات في الخارج فكانت مساهمة في بنوك وشركات بمجموع 6 تمثل 21,43% من إجمالي المساهمات.

وفيما يأتي سيتم محاولة تحليل بعض مؤشرات الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2020، هذا بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالبنك الوطني الجزائري والموجودة على موقعه.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2020-2012).

بحيث PNB (Produit Net Bancaire) يمثل الناتج الصافي البنكي، و RN (Résultat Net) النتيجة الصافية. نلاحظ من الشكل (02) الذي يوضح تطور الناتج البنكي الصافي PNB والنتيجة الصافية RN، أنه سنة 2015 سجل البنك أعلى قيمة ل PNB خلال الفترة المدروسة والذي بلغ 116 641 247 دج، ولكن انخفض بعد ذلك لتصل قيمته سنة 2017 إلى 78 281 823 دج وقد بلغ معدل الانخفاض 49%، أما فيما يخص النتيجة الصافية RN فقد حقق البنك نتيجة تتراوح ما بين 27 و35 مليون دينار جزائري، وكان معدل التحسن في النتيجة 24,15% خلال الفترة 2012-2018، أما الفترة من 2018 إلى 2020 فقد شهدت انخفاض بمعدل 55,47%، يعود الانخفاض المسجل إبتداء من سنة 2019 إلى الأزمة الصحية العالمية COVID، بسبب التوقف شبه الكلي لجميع الأنشطة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2020-2012).

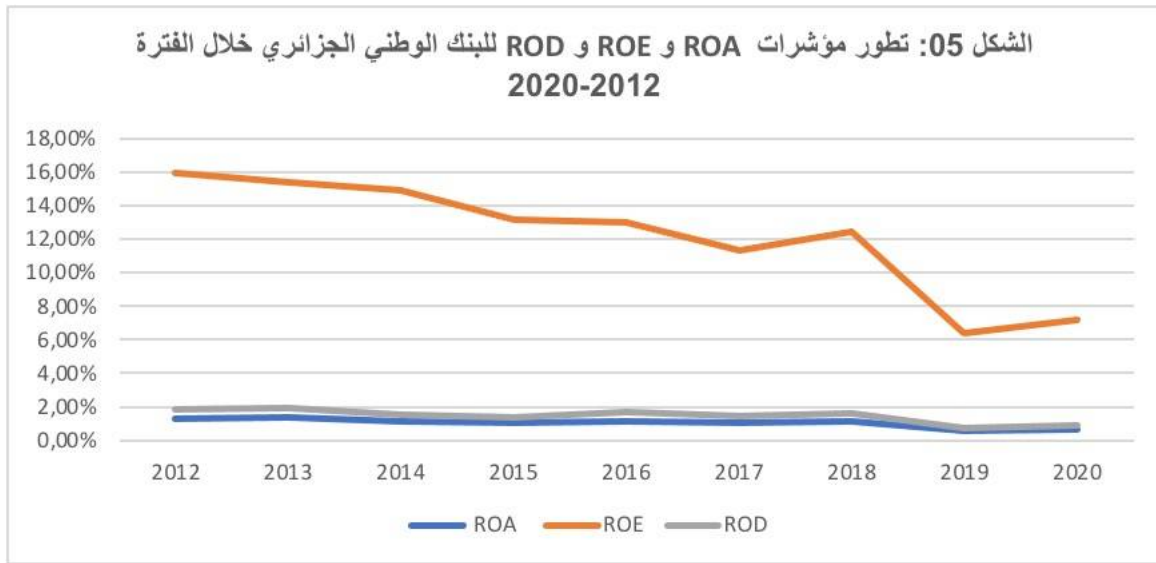
من الشكل (03) الذي يوضح تطور حجم القروض والودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2020-2012، نلاحظ أن حجم القروض والودائع في تزايد خلال السنوات المدروسة ما عدا سنة 2016، بالنسبة للقروض تراوحت قيمتها ما بين



بمعدل أقل من القروض 15,24% وقد تراوحت قيمتها ما بين 1 452 306 588 دج و 2 580 493 323 دج خلال نفس الفترة. بلغ معدل الإنخفاض سنة 2016 30%. أما فيما يخص الودائع فانخفضت من 1 414 035 361 دج و 2 640 958 188 دج،



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2014-2021). من خلال الشكل (05) الذي يوضح تطور عدد الوكالات التي قام بفتحها البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2014-2021، نلاحظ أن البنك يقوم كل سنة بفتح وكالات له على مستوى الجزائر ما بين وكالة وأربع وكالات، ما عدا سنة 2018 لم يتم بفتح أي وكالة جديدة، ومن هذه الوكالات ما تم تخصيصها للصيرفة الإسلامية والتي بلغ عددها 6 وكالات و 31 وكالات رقمية لغاية ديسمبر 2022.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري من 2012 إلى 2020. حيث ROA (Return On Assets ratio) هو مؤشر العائد على مجموع الأصول، و ROE (Return On Equity ratio) هو مؤشر العائد على حقوق الملكية، أما ROD (Return On Deposit) وهو مؤشر العائد على الودائع. من الشكل 05 الذي يوضح تطور مؤشرات ROA، ROE و ROD للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2012-2020 نلاحظ أن ROA في انخفاض مستمر وهذا راجع إلى الإنخفاض في قيمة النتيجة الصافية التي حققها البنك خلال فترة الدراسة، حيث تراوح المؤشر ما بين 0,55% و 1,38%، وقد تم تسجيل أضعف نسبة سنة 2019، وهذا راجع إلى أن النتيجة الصافية انخفضت إلى أدنى مستوى لها خلال فترة الدراسة 19 064 194 مليار دينار جزائري.

بلغت أعلى نسبة 1,38% سنة 2013 وأصغرها 0,55% سنة 2019، وهذا يعني أن البنك تراجع ربحيته وعوائده بلغ المتوسط العام لهذا المؤشر خلال فترة الدراسة 1,05% ومعدل الانخفاض 96,94% مما يدل على ضعف كفاءة البنك على تحقيق الأرباح من استخدام موجوداته في نشاطه الأساسي.

بالنسبة للعائد على حقوق الملكية ROE نلاحظ أنه في انخفاض مستمر على مدى سنوات الدراسة، بحيث سجل البنك أعلى نسبة 15,93% سنة 2012 وأصغر نسبة 6,37% سنة 2019، وقد بلغ المتوسط العام للمؤشر خلال سنوات الدراسة 12,18% ومعدل الانخفاض 121,65%، وهذا يدل على أن كفاءة إدارة البنك على توليد أرباح عن طريق استخدام الموارد الذاتية.

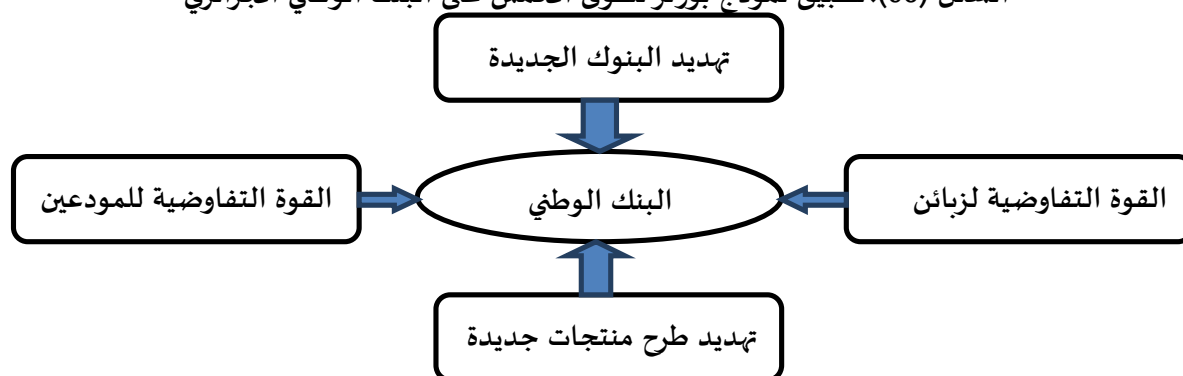
أما فيما يخص العائد على الودائع ROD فقد تراوحت نسبة هذا المؤشر ما بين 0,74% و1,95% خلال سنوات الدراسة (2012-2020)، كانت النسبة خلال الفترة 2012-2018 جيدة ومتقاربة ما يدل على أن البنك الوطني الجزائري نجح في تحقيق أرباح من الأموال التي يحصل عليها من عملائه المودعين، ولكن شهدت هذه النسبة انخفاض حاد سنة 2019 حيث بلغت 0,74% وكان معدل الانخفاض 116%، وهذا تزامن مع الأزمة الصحية العالمية COVID19.

وبناء على ما سبق تحليله رأينا أن المؤشرات الثلاث المدروسة انخفضت بشكل حاد سنة 2019، لتبلغ مؤشرات ROA، ROE وROD النسب 0,55%، 6,37% و0,74% على التوالي، ويرجع ذلك أن جميع هذه المؤشرات مرتبطة بالنتيجة الصافية التي انخفضت كثيرا لتبلغ 19 064 194 مليار دينار جزائري بسبب أزمة كورونا التي جمدت تقريبا كل الأنشطة.

#### 2.4. تقييم تنافسية البنك الوطني الجزائري BNA باستعمال نموذج بورتر:

سيتم هنا تطبيق نموذج بورتر الخماسي لتحليل تنافسية البنك الوطني الجزائري بعدما تم التطرق إليه نظريا في المحور الأول، وهذا بالاعتماد على معطيات موقع البنك الوطني الجزائري.

#### الشكل (06): تطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس على البنك الوطني الجزائري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على شكل نموذج بورتر للقوى الخمس السابق.

2.4.1. تهديد البنوك الجديدة: يعتبر الاستثمار في القطاع البنكي من الاستثمارات الثقيلة والصعبة لما يتطلبه من رأسمال كبير إضافة إلى الخبرة القانونية والمالية، والشروط المنصوص عليها في الأمر 11-03 المتعلق بقانون النقد والقرض، وبالنظر إلى البنوك المتواجدة في السوق البنكي الجزائري نرى أن آخر بنكين تحصلا على الاعتماد كان سنة 2008، هما بنك السلام وبنك إتش إس بي سي الجزائر (The Hongkong and Shanghai Banking Corporation limited)(HSBC).

ومما سبق يلاحظ أن البنك الوطني الجزائري لا يوجد تهديد عليه من ناحية دخول بنوك جديدة إلى السوق البنكي الجزائري، وهذا لصعوبته والدليل أنه لم يحصل أي بنك على اعتماد منذ سنة 2008. كما أنه يعد أحسن بنك في الجزائر

ومن بين أحسن البنوك في إفريقيا، هذا من حيث الزيادة في عدد عملائه والتطور في نشاط البنك خاصة الصيرفة الالكترونية والصيرفة الإسلامية، هذا حسب التصنيف الذي نشرته مجلة Global Finance في ماي 2022.

2.4.2. تهديد طرح منتجات جديدة: يتجلى هذا في طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق البنكي الجزائري من طرف البنوك المتواجدة فيه، وهذا ما يؤثر على مكانتها في السوق خاصة من حيث الجودة والأسعار، هذا ما جعل البنك الوطني الجزائري كبنك عمومي يطرح منتجات جديدة في السوق البنكي وبأسعار منخفضة لجذب العملاء من مؤسسات وأفراد ومهنيين، وسنوضح في الجدول التالي المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري وخصائص كل منها.

الجدول (02): الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري

نوع الخدمة/المنتج	الخدمة/المنتج	التعريف بالخدمة/المنتج	خصائص الخدمة/المنتج
تقليدية	الإيداع لأجل	هناك حسابات الإيداع لأجل وسندات الصندوق، لمدة تتراوح ما بين 3 و120 شهرا، وبقيمة لا تقل عن 10.000 دج	الحماية/ المرونة/ المكافئة/ الضمان/ الفوائد/ قابلية التحويل
	الإيداع الحر	وهي دفاتر توفير هناك مقابل فائدة وهناك بدون فائدة، كما يوجد أيضا دفتر توفير للقصر للأطفال الذين لم يولدوا بعد و 15 سنة	المرونة/ الضمان/ المكافئة (2,5% و 3%) / الوفرة النقدية
	قروض استهلاكية	هو قرض لشراء سيارة، آتات منزل، كمبيوتر، أجهزة كهربائية، يتم هنا الاختيار بين قرض الرفاهية أو قرض السيارة	المرونة/ السرعة في معالجة الملفات/ الجاهزية
	قروض طويلة الأجل	تمول المشاريع الكبيرة التي تحتاج إلى بناء الهياكل الأساسية. فترة التمويل تصل إلى 7 سنوات ويمكن تمديد 5 سنوات أخرى حسب النشاط	المرونة/ المتابعة/ تقليص معدل الفائدة/ المرافقة
	قروض متوسطة الأجل	تمول المشاريع من 2 إلى 7 سنوات، ويمكن تمديد من سنة إلى 3 سنوات	المرونة/ المتابعة/ تقليص معدل الفائدة/ المرافقة
	القرض الإيجاري	بأجر لربائته المهنيين العتاد والعقار حسب حاجتهم، مع إمكانية الشراء عند نهاية مدة العقد	الاستفادة/ المرونة/ التحديد
	قرض بالإمضات	في هذا النوع يعتبر البنك ضامن للزبون في معاملاته، ولديه تشكيلة هي قروض الصندوق	المردودية/ التنوع
	القرض الطلي	هو قرض لإنشاء عبادة جديدة أو توسيع وتحسين عبادة موجودة للأطباء	المرونة/ السرعة/ التنوع/ المكافئة
	القرض العقاري	قرض يمنح للزبون لتوسيع وترميم بيته أو شراء بيت جديد، وهناك 11 تتمثل في التوظيف المسبق، القرض المستندي، الضمانات الدولية، الدفع	
	تمويل التجارة الخارجية	تمويل الحصول على مواد التهيئة والتجهيز المنتجة محلياً من 12 إلى 36 شهراً/تمويل إيجار مسكن لمدة تصل إلى 24 شهراً	تمويل الكتروني للأفراد
إسلامية	تمويل إسلامي دار الإعمار/دار الإحارة	خدمة يقدمها البنك بتأجير المعدات التي تستخدم في نشاط الزبون مع خيار الامتلاك في نهاية الفترة التي تصل إلى 5 سنوات	تمويل الكتروني للمؤسسات والمهنيين
	حسابات التوفير الإسلامية للأفراد	فيه حساب التوفير الإسلامي (بأرباح وبدون أرباح)، حساب التوفير الإسلامي للشباب وحساب الاستثمار غير المقيد CHNR (خاص بالأفراد الذين مارسون مهنة حرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)	الوفرة/ الأريحية/ الأرباح/ المطابقة/ الأمان
	التمويل الإسلامي للأفراد	يكون التمويل هنا بالمرابحة إما لإقضاء سيارة أو لإقضاء عقار أو لإقضاء تجهيزات بشرط أن يكون هم دخل ثابت لا يقل عن 40 000 دج، وأن يكون المستفيد مقيم في الجزائر ولا يتجاوز سن الـ 70	سقف التمويل يصل إلى 85%، تتراوح المدة ما بين 12 و60 شهرا، السعر والسرعة في معالجة الملفات.
	التمويل الإسلامي للمؤسسات والمهنيين	يكون التمويل هنا بالإحارة وهذا لتمويل استثمارهم وهو موجه للمهنيين والتجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا، وحساب الاستثمار غير المقيد CHNR	السعر/ مدة التمويل تتراوح ما بين سنتين و5 سنوات كحد أقصى/ حدود التمويل 90% والحد الأقصى 25 000 000 دج/ الأمان/ الأرباح/ المطابقة
الالكترونية	الخدمات البنكية الالكترونية BN@tic	هو تطبيق يتم تحميله يسمح للزبون الولوج إلى حساباته البنكية بكل أمان 24/24 سا و 7 أيام/ 7 أيام يسمح له القيام بعدة عمليات.	جارية/ أمان/ سهولة وتنوع (باقات Pack)
	خدمة تبادل المعطيات المرقمة	وهي خدمة خاصة بالمؤسسات، تسمح لهم بتحويل الأحرور بصفة آلية أجور عماها عن طريق خدمة تبادل المعطيات الآلية دون التنقل تتطلب استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة.	العصرية/ المصادقية/ الفعالية
	خدمة الدفع الالكتروني عبر الأنترنت e-Paiement	يجب أن يكون زبون لدى البنك وحامل للبطاقة البنكية، تسمح هذه الخدمة بتسوية الفواتير والخدمات عبر المواقع الالكترونية التي تقبل هذه الخدمة.	الحماية/ الرفاهية/ السهولة/ إمكانية الولوج
	الفتح المسبق للحساب المصرفي عبر الأنترنت BN@tic	خدمة تسمح للزبون بفتح حساب لدى البنك في أي وقت ما عليه سوى ملاء استمارة المعلومات وتحميل الوثائق الثبوتية، ثم اختيار الوكالة التي سيتم فيها تفعيل الحساب.	أمان/ سهولة/ أريحية/ إمكانية الولوج
	تطبيق WIMPAY-BNA	وهي خدمة لتسديد المشتريات والفواتير ببساطة وسرعة، تعتمد على مسح رمز الاستجابة السريعة، يستفيد منها الأفراد والمهنيين والتجار والمؤسسات أيضا، تختلف الاستفادة بين المؤسسات والأفراد بجميع صنفاتهم	الأمان/ الألية/ الأريحية/ إمكانية الولوج
	طلب التمويل عن بعد	تسمح هذه الخدمة عن بعد بطلب الحصول على تمويل لمختلف صيغ القروض الكلاسيكية أو الصيرفة الإسلامية	الأمان/ الأريحية/ ربح الوقت/ إمكانية الولوج
خدمات التأمين البنكي	التأمين على الأشخاص	هو نشاط يقوم به البنك لتسويق منتجات التأمين المقترحة من طرف شركة تأمين معتمدة عبر شبكته الاستغلائية، هنا البنك يغطي الزبون ضد المخاطر المتفق عليها في العقد المبرم	التأمين ضد الوفاة/ التأمين على السفر خارجا والمساعدة في الخارج/ تأمين سرطان الثدي، وهناك متتجين لم يتم تسويقهما بعد وهما تأمين على الحساب البنكي وتأمين البطاقة البنكية.
	التأمين على الممتلكات	تأمين منزلي متعدد المخاطر، وهناك منتج لم يتم التسويق له بعد وهو التأمين ضد الكوارث الطبيعية.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على موقع البنك الوطني الجزائري

## تحليل تنافسية القطاع البنكي الجزائري باستعمال نموذج بورتر للقوى الخمس-دراسة حالة البنك الوطني الجزائري - خلال الفترة 2012-2020

والتهديد الذي طال البنك الوطني الجزائري هو استثمار البنوك الأجنبية في طرح تطبيقات وخدمات تماشى ومتطلبات الزبائن من ناحية السرعة في الإنجاز خاصة مع ظهور أزمة كورونا التي فرضت التباعد الاجتماعي وكأحسن مثال تطبيق Banxy لفتح حساب بنكي عن بعد وبدون أي وثائق.

كما أن هناك مشروع قيد الإنجاز من طرف البنك الوطني الجزائري وهو مشروع Visa Carte والتي ستكون بأقل سعر مقارنة مع البنوك الأخرى، والذي لم يطرح في السوق بعد، وهذا يخلق ميزة تنافسية للبنك الوطني الجزائري في السوق المصرفي الجزائري.

مع ظهور الأزمة الصحية العالمية COVID19 والتوقف الشبه كلي لجميع الأنشطة، كان لابد للبنك الوطني الجزائري من التعامل مع هذه الأزمة حيث إذ قام بفتح تسعة (09) وكالات رقمية وهذا في 14 أكتوبر 2020 في عدة ولايات من الوطن بعد أن كانت له تجربة مع فتح وكالة رقمية في الجزائر العاصمة تم تدشينها في 30 أكتوبر 2018، وهي وكالات تتيح جميع أنواع العمليات البنكية التي يقدمها البنك الوطني الجزائري. (<https://www.bna.dz/images/pdf/Communiqu->) (14.10.2020-Ar---Ag Digitales)

وقع البنك الوطني الجزائري شهر أوت 2022 اتفاقية شراكة مع منصة "ديار دزائر" والذي سبقه إليها بنك السلام، وهذا لتقديم خدمات ذات طابع إسلامي، وقد أوضحت المديرية العامة ل"ديار دزائر" للتجارة الإلكترونية والابتكار في حصة تلفزيونية، وحسب ما نشره البنك عبر المواقع الاجتماعية الخاصة به أن هذه الخدمات المقدمة عبر منصة ديار دزائر تتمثل في: دار التقسيط، دار الإجارة، دار الإعمار ودار الصنعة، كل هذه الخدمات توافق أحكام الشريعة الإسلامية ويجب أن يكون المستفيد من الخدمة مستهلك الكتروني (حوار مع المديرية العامة لديار الدزائر نجاة غالمي في حديث الساعة، موضوع الحوار واقع وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر وانعكاساتها على التجارة، يوم 11 أوت 2022. ([https://web.facebook.com/diardzair.startup.digital?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/diardzair.startup.digital?_rdc=1&_rdr)))

**2.4.3. القوة التفاوضية لعملاء البنك:** من المعروف أن عملاء البنك هم الأفراد والمؤسسات فيما يخص الخدمات البنكية والقروض وهم الذين يحددون مدى ربح أو خسارة البنك، بالنسبة للقوة التفاوضية للعملاء الأفراد فهي نسبية لا تؤثر كثيرا على البنك مقارنة مع المؤسسات التي تمثل قوة تفاوضية كبيرة عليه، لأنه وفي حالة انسحاب إحدى المؤسسات ستكون خسارة كبيرة للبنك، أي خسارة مصدر إيراد يؤثر بشكل كبير على ربحيته. وفي حال انسحاب فرد خسارة البنك لا تكون كبيرة أي لا تؤثر عليه كثيرا، ومن أهم عملاء البنك الوطني الجزائري المؤسسات والهيئات العمومية فهو الذي يمولها، ومن عملاء البنك من المؤسسات والهيئات العمومية نجد المركز الوطني للسجل التجاري والصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS، ويعتبر تعامل البنك مع أكبر المؤسسات والهيئات العمومية في الجزائر نقطة قوة بالنسبة له في السوق المصرفي الجزائري بالإضافة لإنتشار وكالاتها على كافة التراب الوطني.

البنك الوطني الجزائري يحوي 2 435 221 حساب عميل من الأفراد والمؤسسات من مختلف الأحجام والمهنيين أيضا ساعدها على هذا الوكالات المنتشرة على كامل التراب الوطني (222 وكالة)، ما سهل على العميل الوصول إلى وكالات البنك والتي تضمن سرعة الرد على انشغالاتهم وتساؤلاتهم، كما أنه يقدم خدمات بنكية عن بعد والذي يشترك فيه 105 044 عميل نهاية سنة 2021.

2.4.4. القوة التفاوضية للمودعين: يتحكم في هذا العنصر مدى ثقة الزبائن في البنك، فبعد تعرض السوق المصرفي الجزائري لفضيحة بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري اللذان يعتبران بنكان خاصان، وهذا ما جعل الأفراد والمؤسسات لا تثق في البنوك الخاصة لإيداع أموالهم لديها خوفا من فقدانها، مثلما حصل مع بنك الخليفة الذي خلف خسائر تقدر بمليار دولار، وعلى إثر هذا قام بنك الجزائر بسحب الاعتماد منه في 29 ماي 2003، باعتبار البنك الوطني الجزائري بنك عمومي تعتبر نقطة قوة له لأن العملاء وبعد فضيحة بنك الخليفة فقدوا ثقتهم في البنوك الخاصة ويلجأون للبنوك العمومية.

2.4.5. المنافسة داخل السوق البنكي الجزائري: إن التطرق للعناصر السابقة لبورتر سمح بإبراز أهم نقاط الضعف والتهديدات، ونقاط القوة والفرص التي يجب استغلالها، لذا يستلزم على البنك الوطني الجزائري وضع استراتيجية لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة لها داخل السوق المصرفي الجزائري، كوضع استراتيجية تسويق محكمة وواسعة. من بين الاستراتيجيات التي يتم العمل بها في البنك، كتوجهه بما يتوافق مع خطة وبرنامج النمو والبعد الاقتصادي للحكومة هي استراتيجية الوكالات المصرفية الإسلامية، والهدف منها فتح 12 وكالة إسلامية عبر ولايات الوطن خلال سنة 2022. (<https://www.aps.dz/ar/economie/120943-2022-02-08-13-54-59>)

### الجدول رقم (03): تطبيق مصفوفة بورتر لاستراتيجية الأعمال على البنك الوطني الجزائري

	التكاليف	التمايز
استهداف واسع	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمايز
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة خدمة الدفع بالبطاقة البنكية.</li> <li>- خدمات الإيداع.</li> <li>- خدمات القروض متوسطة وطويلة الأجل.</li> <li>- القرض الإيجاري.</li> <li>- التمويل الإسلامي للأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خدمات التأمين على الأشخاص والممتلكات.</li> <li>- خدمة القروض المدعمة من الدولة.</li> <li>- الفتح المسبق للحساب البنكي عبر الأنترنت.</li> <li>- دار الإجارة.</li> <li>- دار التقسيط.</li> </ul>
استهداف ضيق	التركيز على التكلفة	التركيز على التمايز
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التمويل الإسلامي للمؤسسات والمهنيين.</li> <li>- تمويل التجارة الخارجية.</li> <li>- خدمة البطاقات البنكية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دار الصنعة.</li> <li>- دار الإعمار.</li> <li>- خدمة البطاقات البنكية.</li> <li>- العملاء من المؤسسات والهيئات العمومية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم 02 والملحق رقم 01

توضح مصفوفة بورتر الاستراتيجيات التنافسية التي تبناها وانتهجها البنك الوطني الجزائري في السوق البنكي الجزائري، وفيما يأتي سنوضح كل استراتيجية على حدى.

- استراتيجية قيادة التكلفة: نتحدث عن الاستهداف الواسع للتكلفة والتي تتمثل في خدمات التأمين على الأشخاص والممتلكات، خدمات القروض المدعمة من طرف الدولة، الفتح المسبق للحساب البنكي عبر الأنترنت، خدمة دار الإجارة وخدمة دار التقسيط.

- استراتيجية التمايز: نتحدث عن الاستهداف الواسع للتمايز والتي تتمثل في تكلفة خدمة الدفع بالبطاقات البنكية، خدمات الإيداع خدمات القروض متوسطة وطويلة الأجل، القرض الإيجاري والتمويل الإسلامي للأفراد.

- استراتيجية التركيز على التكلفة: نتحدث عن الاستهداف الضيق للتكلفة والتي تتمثل في التمويل الإسلامي للمؤسسات والمهنيين، تمويل التجارة الخارجية وخدمة البطاقات البنكية.

- استراتيجية التركيز على التمايز: نتحدث عن الاستهداف الضيق للتمايز والتي تتمثل في خدمة دار الصناعة، خدمة دار الإعمار، خدمة البطاقات البنكية والعملاء من المؤسسات والهيئات العمومية. ومن هذا نستنتج أن البنك الوطني الجزائري يعتمد على استراتيجيتين أساسيتين استراتيجية تستهدف الجمهور الواسع من العملاء المتمثل في الأفراد والعاديين، واستراتيجية تستهدف الجمهور الضيق من العملاء المتمثل في المؤسسات والأفراد المهنيين، هذا ما يجعل البنك الوطني الجزائري من أقوى المنافسين للبنوك الأخرى المتواجدة في السوق المصرفي الجزائري.

#### 5. خاتمة:

إن شدة التنافسية في السوق المصرفي حثت البنوك على تبني استراتيجية تسمح لها بتخفيض التكلفة دون التضحية بجودة الخدمة مع الحفاظ على حصتها في السوق المصرفي، وفي بعض الأحيان تلجأ البنوك إلى خلق خدمات ومنتجات جديدة تنفرد بها، والسوق المصرفي الجزائري هو الآخر حاول التحسين من جودة الخدمات والمنتجات ما أدى بدوره إلى زيادة التنافسية بين البنوك، وبنهاية سنة 2020 احتل البنك الوطني الجزائري المرتبة الأولى على المستوى الوطني، محققا رقم أعمال يقدر بـ 29,19 مليون دولار ليأتي بعده كل من بنك الجزائر الخارجي برقم أعمال 27,27 مليون دولار أمريكي ثم القرض الشعبي الجزائري برقم أعمال 18,9 مليون دولار أمريكي.

#### 1.5. مناقشة فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: ساهم وجود البنوك الأجنبية في السوق المصرفي الجزائري في نمو المنتجات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري، فرضية صحيحة والدليل أن البنك الوطني الجزائري حسن بشكل فعال من جودة خدماته وطورها حسب متطلبات العملاء في السوق، كما أنه اتجه إلى تطوير وتحسين خدماته الإلكترونية عبر التطبيقات والموقع الإلكتروني بالإضافة إلى فتح وكالات إلكترونية، كل هذا في إطار منافسة البنك الأجنبية التي أحضرت معها التكنولوجيات والخدمات المتطورة.

- الفرضية الثانية: يمكن للبنك الوطني الجزائري مواجهة المنافسة التي يعرفها السوق المصرفي الجزائري، فرضية صحيحة وهذا راجع للاستراتيجية التي تبناها من خلال تنوع خدماته ومنتجاته والتحسين من جودتها، والحفاظ على حصته في السوق وانتشار وكالاته عبر كامل التراب الوطني ما يساعده في تقديم خدماته ومنتجاته لأكبر عدد ممكن من العملاء، وتبني مفهوم جديد ألا وهو الابتكار في إنشاء المنتجات والخدمات خاصة فيما يتعلق بالتطور الحاصل في التكنولوجيا المالية وتكنولوجيا المعلومات.

#### 2.5. نتائج الدراسة: بعد مناقشة الفرضيات، تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية:

✓ البنك الوطني الجزائري بتغطيته تقريبا جميع التراب الوطني بفروعه المنتشرة التي بلغ عددها نهاية سنة 2021 222 وكالة، ساعده على التقرب وكسب العملاء في مناطق ومن فئات مختلفة.

✓ عرفت القروض والودائع ارتفاع خلال فترة الدراسة 2012-2020، بحيث ارتفعت الودائع بنسبة 42% أما القروض ارتفعت بنسبة 46%.

- ✓ من حيث مؤشرات الأداء المالي استنتجنا ضعف كفاءة البنك الوطني الجزائري على تحقيق الأرباح من استخدام موجوداته في نشاطه الأساسي بالنسبة لمعدل العائد على الأصول ROA، تراوح معدله ما بين 0,55% و1,38%، انخفض هذا المعدل بنسبة 97% خلال فترة الدراسة.
- ✓ أما فيما يخص معدل العائد على حقوق الملكية ROE استنتجنا ضعف كفاءة البنك على توليد أرباح من خلال استخدام موارده الذاتية، بحيث تراوح معدله ما بين 6,37% و15,93% وبلغت نسبة الانخفاض 122% خلال فترة الدراسة.
- ✓ أما معدل العائد على الودائع ROD استنتجنا أنه منخفض ما يدل على ضعف كفاءة البنك في توليد أرباح من الأموال التي يحصل عليها من عملائه المودعين، حيث تراوح معدله ما بين 0,74% و1,95% وقد بلغت نسبة الانخفاض خلال فترة الدراسة 103%.
- ✓ المؤشرات الثلاثة المدروسة الانخفاض المسجل بها كان منذ سنة 2019، وهذا لارتباطه بالريح الصافي RN الذي انخفض بنسبة 18% خلال فترة الدراسة.
- ✓ الانخفاض المسجل راجع لتوقف الاستثمارات خلال السنتين 2019-2020 بسبب الأزمة الصحية العالمية COVID19 التي أجبرت المستثمرين على توقيف استثماراتهم.
- ✓ قام البنك الوطني الجزائري بتطوير الخدمات الإلكترونية في إطار تبني مفهوم التكنولوجيا المالية وتكنولوجيا المعلومات وأساليبها، من خلال طرح تطبيقات تسهل العمليات المصرفية كما تساهم في سرعة معالجة طلبات العملاء في الأجل المناسبة.
- ✓ البنك الوطني الجزائري يستعمل أربع استراتيجيات لزيادة التنافسية لديه، وهذا للاستحواذ على حصة أكبر في السوق البنكي الجزائري بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المحتملين، اهتم البنك الوطني الجزائري بعدة فئات في المجتمع باستعمال الاستراتيجيات الأربعة: استراتيجية التمايز، استراتيجية التكلفة، استراتيجية التركيز على التمايز واستراتيجية التركيز على التكلفة.

## 6. قائمة المراجع:

1. بورقية بختة وداني الكبير أمعاشو، جودة الخدمات بين تحقيق تنافسية البنك ورضا المستهلك -دراسة عينة من عملاء وكالات البنوك التجارية لولاية سعيدة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 14.
2. غنام آسية، مدى قدرة القطاع الصناعي في تنوع الاقتصاد الجزائري أفاق 2030 -دراسة تحليلية استشرافية، أطروحة دكتوراه تخصص تحليل اقتصادي واستشراف، جامعة الجزائر 03، 2019-2020.
3. كمال رزق وياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، ملتقى دولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 8-9 مارس 2005.
4. الطاهر لطرش، الاقتصاد النقدي والبنكي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 331.
5. زواوي فضيلة وآخرون، أثر تعديلات قانون النقد والقرض على مسار إصلاح المنظومة البنكية الجزائرية خلال الفترة 1990-2017، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 05، العدد 01، 2021، ص 77.
6. طلحاي فاطمة الزهراء ومدنيان محمد، تقييم أداء القطاع البنكي في ظل الإصلاحات البنكية الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، جوان 2019.
7. سليمان ناصر وأدم حديدي، تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.
8. قاسمي سعاد، مكانة البنوك الأجنبية في النظام البنكي الجزائري، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 07، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 2019.
9. الجريدة الرسمية العدد 57، الصادرة في 12 أكتوبر 2017، ص 4 <https://www.joradp.dz/FTP/JO-ARABE/2017/A2017057.pdf>

10. موقع بنك الجزائر: <https://www.bank-of-algeria.dz>
11. موقع البنك الوطني الجزائري: <https://www.bna.dz>
12. Nicholas Biekpe ; The competitiveness of commercial banks in Ghana; African Development Review; vol 23; N 1; 2011.
13. Michael Porter; Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, the free press; New York; 1998.
14. [http://mesh.al/blog/10-porter-five-forces.html?fbclid=IwAR2BmymnZOP-q4SHLUru-2s\\_Yveaj-Vi\\_n1GC9-Rnf\\_VbqX9Fic7rZ780](http://mesh.al/blog/10-porter-five-forces.html?fbclid=IwAR2BmymnZOP-q4SHLUru-2s_Yveaj-Vi_n1GC9-Rnf_VbqX9Fic7rZ780).
15. PROKOPENKO J.MONDIALISATION, "compétitivité et stratégie de productivité", document de travail de la série développement et gestion des entreprises.
16. Kv. Bhanu Murthy and Deb, AshisTaru; "Theoretical Framework Of Competition As Applied To Banking Industry", Munich Personal Repec Archive MPRA; 2008.
17. <https://www.aps.dz/ar/economie/119085-2021-12-30-16-44-59>; consulter le 19 mai 2022 à 10h.
18. <https://www.bna.dz/ar/2016-05-19-13-18-23/wimpay-bna.html>; consulter le 19 mai 2022 à 10h20.
19. <https://www.aps.dz/ar/economie/120943-2022-02-08-13-54-59>; consulter le 19 mai 2022 à 11h15.
20. <https://ebanking.bea.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 11h30.
21. <https://badrbanque.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 11h55.
22. <https://www.cpa-bank.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 12h10.
23. <https://www.cnepbanque.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 13h30.
24. <https://www.bdl.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 13h45.
25. <https://www.agb.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 14h.
26. <https://www.albaraka-bank.com>; consulter le 19 mai 2022 à 14h15.
27. <https://www.bank-abc.com>; consulter le 19 mai 2022 à 14h40.
28. <https://www.arabbank.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 15h30.
29. <https://www.agb.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 17h.
30. <https://www.trustbank.dz>; consulter le 19 mai 2022 à 17h40.
31. <https://housingbankdz.com>; consulter le 19 mai 2022 à 18h10.
32. <https://www.alsalamalgeria.com>; consulter le 21 mai 2022 à 09h.
33. <https://www.citigroup.com>; consulter le 21 mai 2022 à 09h30.
34. <https://www.business.algeria.hsbc.com>; consulter le 21 mai 2022 à 10h35.
35. <https://www.natixis.dz>; consulter le 21 mai 2022 à 11h30.
36. <https://societegenerale.dz>; consulter le 21 mai 2022 à 12h.
37. <https://www.bnpparibas.dz>; consulter le 21 mai 2022 à 12h50.
38. <https://www.fransabank.dz>; consulter le 21 mai 2022 à 15h
39. Bulletin statistique de la banque d'Algérie, séries rétrospectives, statistiques monétaires 1964-2011, hors série, Juin. 2202 : sur le site : [http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/bulletin\\_series\\_retrospectives2011.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/bulletin_series_retrospectives2011.pdf).
40. Ministère des Finances : Direction Générale des Impôts : <http://www.mf.gov.dz>
41. -Banque d'Algérie, [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz): les rapports annuels de la Banque; sur le site: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/rapport.htm>
42. <https://www.bna.dz/images/pdf/Communiqu-14.10.2020-Ar---Ag-Digitales>; consulter le 10 Août 2022 à 18h10.
43. [https://web.facebook.com/diardzair.startup.digital?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/diardzair.startup.digital?_rdc=1&_rdr) حديث الساعة، حوار مع المديرية العامة لديار الدزاير نجاة (غالي)



## 7. الملاحق:

الملحق رقم 01: البنوك الخاضعة للقانون المصرفي الجزائري							
البنك، الشأة والفروع	القروض (عقارية، استهلاكية، قصيرة، طويلة ومتوسطة، الإيجارية)	القروض المدعمة من الدولة	التجارة الخارجية	التأمين البنكي	الصيرفة الإسلامية	خدمات البطاقات	الخدمات البنكية الإلكترونية
البنك الوطني الجزائري BNA. أنشأ في 13 جوان 1966 ولديه 218 وكالة عبر التراب الوطني	X	X	X	X	X		X
البنك الخارجي الجزائري BEA أنشأ في 1 أكتوبر 1967 ولديه 90 وكالة	X		X			X	X
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR. أنشأ في 13 مارس 1982 ولديه 321 وكالة	X	X	X	X	X		X
فرض الشعبي الجزائري CPA تأسس سنة 1967	X	X		X	X	X	X
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP أنشأ في 10 أوت 1964، ولديه 224 وكالة	X			X	X		X
بنك التنمية المحلية BDL. أنشأ في 30 أبريل 1985، ولديه 160 وكالة.	X	X	X	X		X	X
بنك البركة الجزائري أنشأ سنة 1991. لديه 30 وكالة.	X		X	X	X	X	X
المؤسسة المصرفية العربية الجزائر ABC Banque أنشأ مكتب تمثيلي سنة 1995، وافتتح فرع رسمي له سنة 1998، وله 24 وكالة.	X		X	X	X	X	X
البنك العربي الجزائري PLC أنشأ سنة 2001، ولديه 04 وكالات	X		X	X	X	X	X
بنك الخليج الجزائر AGB أنشأ سنة 2004، ولديه 63 وكالة.	X		X	X	X	X	X
بنك الثقة الجزائر TBA أنشأ البنك سنة 2002 ولديه 23 وكالة	X		X	X	X	X	X
بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر أنشأ سنة 2003، ولديه 07 وكالات.	X		X	X	X	X	X
بنك السلام الجزائر. أنشأ سنة 2008، ولديه 05 وكالات.	X		X	X	X	X	X
سيبي بنك الجزائر. أنشأ مكتب تمثيلي سنة 1992 وسنة 1999 افتتح فرع رسميا فرعا له، ولديه 04 وكالات.	X		X	X	X	X	X
H.S.B.C Algeria أنشأ فرع له سنة 2008 وله 04 وكالات	X		X	X	X	X	X
ناتيكسيس الجزائر NATIXIS أنشأ سنة 1999، وله 27 وكالة.	X		X	X	X	X	X
سوسبيتي جنرال الجزائر أنشأ سنة 2000، وله 87 وكالة.	X		X	X	X	X	X
بي أن بي باريا الجزائر PNB Pariba El Djazair. أنشأ سنة 2002، وله 57 وكالة.	X		X	X	X	X	X
فرانس بنك الجزائر Fransbank El Djazair. أنشأ سنة 2006، وله 20 وكالات.	X		X	X	X	X	X
المصدر: الموقع الإلكتروني لكل بنك							

الملحق رقم (02): مؤشرات الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري

l'année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PNB	64 150 440,00	76 451 412,00	89 106 580,00	116 641 247,00	103 558 825,00	78 281 823,00	95 704 941,00	94 076 648,00	87782431	.
RN	27 180 498,00	30 238 400,00	29 784 457,00	29 537 515,00	3141989600,00%	29 986 747,00	35 832 184,00	19 064 194,00	23047665	.
ROE	15,93%	15,37%	14,87%	13,16%	12,97%	11,31%	12,43%	6,37%	7,19%	.
ROA	1,32%	1,38%	1,14%	1,09%	1,11%	1,06%	1,16%	0,55%	0,67%	.
ROD	1,87%	1,95%	1,55%	1,36%	1,67%	1,49%	1,60%	0,74%	0,92%	.
les Prêts	1 452 306 588,00	1 549 578 867,00	1 924 033 475,00	2 170 872 337,00	1 883 832 686,00	2 009 876 370,00	2 245 063 130,00	2 580 493 323,00	2494765589	.
les Crédits	1 414 035 361,00	1 484 279 689,00	1 886 810 712,00	2 018 391 700,00	1 551 709 194,00	1 899 519 271,00	2 213 933 222,00	2 464 020 543,00	2640958188	.
compte clients	.	.	2 406 796,00	2 513 197,00	2 593 529,00	2 672 056,00	2 780 481,00	2 888 826,00	2481757	2435221
les Agences	.	.	209,00	210,00	211,00	214,00	214,00	216,00	218	222

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري للفترة المدروسة