

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : تسيير وإقتصاد المؤسسة

أهمية التسويق في تأهيل وتحسين القدرة التنافسية

للمؤسسة المصرفية الجزائرية

حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

إعداد الطالبة :

عبد الرحيم ليلي

إشراف الأستاذ الدكتور:

راتول محمد

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة الشلف	رئيسا	أستاذ محاضر	- الدكتور بلعزوز بن علي
جامعة الشلف	مقررا	أستاذ التعليم العالي	- الأستاذ الدكتور راتول محمد
جامعة الشلف	مناقشا	أستاذ محاضر	- الدكتور نوري منير
جامعة الجزائر	مناقشا	أستاذ محاضر	- الدكتور خليل علي
جامعة تيارت	مناقشا	أستاذ مكلف بالدروس	- الأستاذ بن عمارة أحمد

السنة الجامعية: 2006-2007

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

يسعدني بعد حمد الله وشكره أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير ، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور محمد راتول الذي أنار لي الطريق بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة ، والذي كان لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية بجامعة ابن خلدون - تيارت - .

كما أتقدم بوافر التقدير والإمتنان إلى رئيس المشروع الأستاذ بن عمارة أحمد، و الأستاذة بهتاني وجزيل الشكر على دعمهما لنا طيلة هذه السنوات.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأساتذة جامعة شلف د. بلعزوز بن علي ود. كتوش عاشورو د. محمد زيدان على مساعدتهم وتوجيهاتهم المفيدة. وأساتذة جامعة تلمسان أ.د. بن بوزيان محمد ود. ساهل سيدي محمد، ود. مقني عميد كلية الطب، والشكر الواصل لعميد كلية العلوم الإقتصادية على نصائحهم القيمة والمراجع المفيدة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مكتبة الكلية وعمال مكتبة جامعة تلمسان على مساعدتهم وإثرائهم هذا البحث بالمراجع المفيدة، وكل من ساهم من قريب أو بعيد سواء بالدعم المادي أو الدعم المعنوي.

ولا يفوتني أن أشكر كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وعلى رأسهم المدير السيد بوجمعة وناس وجلواط وعبد الرزاق وعمير.

وأخيرا أتوجه بخالص شكري وعظيم تقديري لوالدي لكل ما قدموه في صبر وصمت حتى يكتمل هذا البحث ويرى النور.

الطالبة: ليلي عبد الرحيم

المقدمة

يعد الجهاز المصرفي أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي والركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي واجتماعي، كما تعتبر البنوك في أي إقتصاد العمود الفقري والركيزة الأولى لتحقيق توجهه ومصيره وتحقيق أهدافه، و من ثم كان نجاحها ضرورة ملحة وتطورها شرطا أوليا.

فالنظام المصرفي الجزائري هو الواجهة الحقيقية لحالة الإقتصاد الجزائري ، ففي كل دول العالم وخاصة دول التوجه الإشتراكي السابق قد أولت لنظمها المصرفية أهمية قصوى حين وضعها لأسس التحول نحو إقتصاد السوق ، لما له من قيمة لدى المستثمرين المحليين والأجانب، وأن كسب البنك لثقة العميل يعتبر هدفا كبيرا قد عملت البنوك في الدول المتطورة كثيرا لأجل الوصول إليه ، والبنوك الجزائرية قامت وتعودت على نظام إقتصادي قائم على أساس التخطيط المركزي مما أدى إلى فقدان الدور الفعال في الإقتصاد ، وأصبحت الآن مضطرة لمواجهة التحديات الجديدة في ظل إقتصاد السوق الذي يهدف إلى وضع سياسة تسيير إستراتيجية وعقلانية للموارد المالية والبشرية عن طريق تعيين مسيرين يؤمنون بفكرة إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغباته بإعتباره حجر الزاوية في إنتاج الخدمة المصرفية، ولتحقق ذلك عليها أن تتوجه إلى تبني فكرة التسويق المصرفي الذي يمثل أحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث فهو الذي أكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحا هاما وأعطاه وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد.

كما قد يملي المناخ المصرفي الجديد الذي أفرزته الإصلاحات المصرفية التي عرفتها المرحلة الإنتقالية والتي أدت إلى إنفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي على الإدارة المصرفية تبني منهجيات جديدة وأساليب تسويقية متقدمة تستطيع من خلالها أن تصل إلى أنسب القرارات التي تمكنها من تحقيق التميز النسبي الذي أصبح أساسا للتنافس في الأسواق المعاصرة.

و كنتيجة لذلك، برزت في السنوات الأخيرة توجهات أكيدة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في مجال النشاط المصرفي ، وقد واكب هذه التوجهات تحول موازي في كثير

من مجالات الخدمة المصرفية استطاع أن يفرز أنماطا ومنهجيات جديدة في عمليات التخطيط المصرفي ، أدت إلى زيادة الإهتمام بالتسويق المصرفي بحيث أصبح ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية التي آلت إليها الأسواق التي تعمل فيها المصارف والمؤسسات المالية والائتمانية الأخرى.

وبالنظر إلى ما تتميز به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل. فإذا كان من الصعب أن تكون كذلك، فإن نوعية هذه الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كونا المجال الجديد للتنافس. وهكذا، يصبح التسويق وظيفته رئيسية في البنك الحديث. وأدائها يستلزم بالضرورة تبني الخطط والبرامج الموجهة والهادفة لتحقيق الأهداف الرئيسية للبنك.

ونظرا للدور الحيوي الذي يقوم به التسويق في البنك الحديث على مستوى دعم كيانه وبقائه واستمراره ، فقد بدأت الإدارة في البنك تعي وتدرك أهمية هذا الدور، خاصة لما تتصف به الخدمات المصرفية من خصائص تكاد تنفرد بها دون سواها من الخدمات الأخرى.

و هكذا كان التسويق المصرفي ردا إستراتيجيا استجابت المؤسسات المصرفية لمقتضيات التغيير ودعمت به بقائها واستمرارها. وقد ينطوي تطبيق التسويق في البنوك على جملة من المضامين التطبيقية التي من شأنها أن تسهم في تطوير أداء العمليات البنكية ويساعد على دعم مساهمات القطاع المصرفي في التنمية الاقتصادية.

إشكالية البحث:

مع تزايد الدور الذي تقوم به البنوك و المؤسسات المالية في إقتصاديات الدول ازدادت الحاجة إلى إدارة مصرفية متخصصة ، تكون من مهامها رسم الخطط و الإستراتيجيات. مما يتماشى مع التطور المتسارع في مجال تقديم الخدمات المصرفية ، وبما يتواءم مع متطلبات المرحلة القادمة والتي بلا شك ستكون فيها المنافسة قوية جدا . ومن هنا ظهرت الحاجة في العديد من البنوك الجزائرية وخاصة العمومية منها إلى إنشاء إدارات مصرفية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية المصرفية الحديثة ، حيث أصبح التسويق ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية .

إن أهمية التسويق في تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للبنوك، تدفعنا إلى البحث في الإجابة عن الإشكالية التالية:

❖ ما هو الدور الذي يلعبه التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية؟ وما مدى قدرته على إكساب هذه الأخيرة ميزة تنافسية؟

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

- 1- ما هو التسويق المصرفي وما هي أهدافه؟ ماذا نعني بالخدمة المصرفية وماهي أنواعها وخصائصها؟
- 2- ما هي مكونات وخصائص مزيج التسويق المصرفي، وهل هناك اختلافات بينه وبين المزيج التسويقي للسلع المادية؟
- 3- ما هي المنافسة البنكية، وكيف يمكن للتسويق المصرفي أن يكون أحد المقومات الأساسية في مواجهتها، وما هي الإستراتيجيات الواجب تبنيها من طرف البنوك لمواجهة التغيرات البيئية التي تعمل في إطارها؟
- 4- ما واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر؟

فرضيات البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث وضعنا مجموعة من الفرضيات نوردها في الآتي:

- يعتبر التسويق المصرفي أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة المصرفية، حيث أصبح أداة تعتمد عليها البنوك في انسياب منتجاتها وخدماتها المصرفية نحو مختلف شرائح السوق.
- إن تبني البنوك الفكر التسويقي الحديث في تعاملها يؤدي إلى زيادة ربحيتها، ويكسبها مركز تنافسي في السوق المصرفية، يضمن لها حصص معتبرة داخل السوق وإستمراريتها خاصة بعد إنفتاح هذه الأخيرة على القطاع الخاص المحلي والأجنبي.
- نقص إهتمام البنوك العمومية بوظيفة التسويق حيث تتميز الخدمات المصرفية التي تعرضها هذه البنوك بالمحدودية.
- قلة الإهتمام بالترويج عن الخدمات المصرفية التي تنتجها هذه البنوك ومحدودية قنوات توزيعها.

أسباب إختيار الموضوع :

ترجع أسبابنا لإختيار هذا الموضوع إلى ما يلي :

- يعتبر التسويق أحد الإتجاهات الحديثة في إدارة المصارف.
- أهمية الموضوع وخصوصا لتمكين البنوك من أداء دور فعال في الإقتصاد وذلك بمواجهة التحديات الجديدة في ظل إقتصاد السوق .
- أهمية التسويق في إعطاء البنك ميزة تنافسية تؤهله لأن يتبوأ مكانة مميزة داخل السوق المصرفية .
- الميول والرغبة الشخصية في البحث في أهمية هذا الموضوع بشكل مفصل .
- إثراء مكتبة الكلية بمرجع جديد من شأنه إعطاء سبل جديدة للمعرفة.
- ويرجع سبب إختيارنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى أنه البنك السباق في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطته المصرفية ، إضافة إلى أنه البنك الأكثر إنتشارا عبر التراب الوطني بأكمله والذي يحوز على أكبر عدد من العملاء .

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

- تشجيع المؤسسات المصرفية على التغيير من الأساليب الإدارية المكتسبة وتحرير الذهنيات لتمكين إدراج التوجه التسويقي في النشاط المصرفي ، بغرض الرفع من أدائها وفعاليتها وتحسين مردوديتها التي ستؤدي حتما إلى تنمية الإقتصاد الوطني لكونها بمثابة محرك إقتصادي إذا ما استخدم بفعالية .
- إظهار أهمية التسويق المصرفي ضمن وظائف البنوك للقائمين على البنوك العمومية ، بإعتباره أداة تحقق الربحية وتضمن وتحافظ على مكانة البنك في السوق المصرفية .
- حث المؤسسات المصرفية العمومية على إحترام المعايير المعمول بها عالميا في النشاط المصرفي والرفع من كفاءتها التنافسية .
- محاولة إثراء الموضوع بمرجع جديد نظرا للنقص الملاحظ في هذا المجال .

أهداف البحث:

للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، كان لابد من وضع بعض الحدود التي تنتهي عندها الدراسة والمتمثلة في:

- أهمية التسويق المصرفي في كونه المحور الرئيسي في معظم المصارف الذي تدور حوله الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى. حيث أن المصرف الناجح هو القادر على تلبية حاجات الزبائن بشكل واضح.

- ضرورة إهتمام البنوك العمومية بالتسويق المصرفي، خاصة وأنها ستواجه منافسة حادة من قبل البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية التي تنشط في السوق المصرفية الجزائرية .

- زيادة فعالية أداء وظيفة التسويق المصرفي لدى البنوك العمومية، وذلك من خلال فهم الوظيفة التسويقية فهما كاملا ، وكيفية أداء البنك لهذه الوظيفة ضمن إستراتيجيته الشاملة بما يساعده على تنمية قدراته التنافسية وتعظيم دوره في التنمية الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد .

منهج البحث:

بغية الإجابة على إشكالية البحث وتحقيق أهدافه تم إستخدام كل من المنهج الإستقرائي والاستنباطي بالإعتماد على أسلوبيين:

- الأسلوب النظري: يتم من خلاله التطرق إلى مفهوم وأهمية التسويق المصرفي ودوره في تنمية القدرة التنافسية للبنوك وذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ودوريات ومجلات، عربية وأجنبية، متوفرة بالمكتبات بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات ونتائج الملتقيات وخدمات الإنترنت ذات الصلة بموضوع البحث .
- الأسلوب الميداني: نتطرق من خلاله إلى واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من خلال استقراء المعلومات والمعطيات الموثقة ، أو من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولي الإدارة بالبنك من أجل الحصول على وجهات نظرهم وآرائهم حول الموضوع .

الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع تسويق الخدمات المصرفية من المواضيع الحديثة التي تصدرت إهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء ، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، وسيتم إستعراض بعض هذه الدراسات كما يلي :

• دراسة الدكتور محمد زيدان " دور التسويق في القطاع المصرفي -حالة بدر-
2004":

استهدفت هذه الدراسة الوقوف على ضرورة اهتمام البنوك العمومية بالتسويق المصرفي وتطبيقه على أرض الواقع بأقصى سرعة ، كما هدفت إلى البحث عن الأساليب التي تساعد على زيادة أداء وظيفة التسويق المصرفي لدى البنوك العمومية ، وذلك من خلال فهم الوظيفة التسويقية وكيفية أداء البنك لهذه الوظيفة بما يساعده على زيادة قدراته التنافسية وتعظيم دوره في التنمية الإقتصادية ، وكيفية ترقية وظائف البنوك وتوسيع نشاطاتها من جانبها التخصصي من بنوك متخصصة إلى بنوك شاملة .

• دراسة الدكتور ساهل سيدي محمد " آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - حالة بدر- 2004/2003":

ركزت هذه الدراسة على بحث طبيعة ونشأة التسويق ، وبحث تسويق الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية على وجه التحديد ، إضافة إلى إلقاء الضوء على نشأة وتطور النظام المصرفي الجزائري والكشف على شكل الممارسات التي يعتمدها القائمون بالمهنة المصرفية مع الإشارة إلى بنك بدر.

خطة البحث:

من أجل إعطاء الموضوع أهميته قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول ، حيث من خلال الفصل الأول المعنون " التسويق المصرفي - مفهوم، بيئة وخصائص-" والذي يتكون من أربعة مباحث تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول التسويق والبنوك، وإلى المفاهيم المختلفة للتسويق المصرفي، نشأته ومراحل تطوره، كما قمنا بدراسة البيئة التسويقية للبنوك بكل مكوناتها، ودراسة الخدمات المصرفية من حيث خصائصها ومراحل تطورها.

أما في الفصل الثاني " المزيج التسويقي المصرفي " فقد تطرقنا إلى دراسة مزيج الخدمات المصرفية وأساليب تسعيرها وتوزيعها والترويج لها، كما تم التركيز على مزيج التسويق المصرفي الموسع من خلال التعرض إلى العناصر المستحدثة المضافة إلى مزيج التسويق المصرفي التقليدي وهي المكونات المادية، العنصر البشري وعمليات أداء الخدمات المصرفية وذلك من خلال أربعة مباحث.

كما تطرقنا في الفصل الثالث " أثر التسويق المصرفي في إكتساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك " من خلال أربعة مباحث إلى مفاهيم المنافسة البنكية وأشكالها، وإلى المفاهيم المختلفة

للميزة التنافسية، وأهمية اكتسابها وتطويرها، وكذلك تطرقنا إلى أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية في إكتساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك، مع التعرض للإستراتيجيات الواجب تبنيها من طرف البنوك لمواجهة التغيرات البيئية التي تعمل في إطارها.

أما في الفصل الرابع والأخير " واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية " فقد حاولنا إسقاط المعلومات النظرية على الجانب التطبيقي من خلال التعرف على نشأة وتطور النظام المصرفي الجزائري ومحاولة تشخيص واقع التسويق في البنك محل الدراسة.

الفصل الأول:

التسويق المصرفي - مفهوم، بيئة وخصائص -

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد إحتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. ويمثل التسويق المصرفي أحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث، فهو الذي أكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحا هاما وأعطائها وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد.

كما يمكن إعتبار الدور المزدوج الذي تقوم به المصارف من بين العوامل التي ساهمت في زيادة الإهتمام بالتسويق المصرفي من خلال الحصول على المواد الأولية في صورة ودائع ومدخرات من جانب، وتسويق الخدمات المصرفية للعملاء في شكل قروض وخدمات أخرى متنوعة من جانب آخر.

ولقد تطور النشاط التسويقي في البنوك بمرور الوقت مما أدى إلى تغير فلسفة ونظرة إدارة السوق حيث مر هذا التطور بمراحل عديدة وأصبح التسويق المصرفي يحتل مكانة مهمة في التشكيل الإداري للمؤسسة المصرفية .

وبناء على ما سبق يستوجب على البنوك أن تقتنع بأهمية العملاء ودرجة الرضا المطلوبة من طرفهم والحفاظة عليهم وإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم ورغباتهم، وقد بدأ الإهتمام بتسويق الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة يزداد في الوقت الراهن، حيث يعتبر العنصر البشري أهم عناصر تصميم وأداء هذه الخدمات.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم التسويق المصرفي ، ونشأته ومراحل تطوره. إلى جانب التعرض لمفهوم الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة والتعرف على الميزات التي تنفرد بها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التسويق والبنوك - مفاهيم عامة -

المبحث الثاني: التسويق المصرفي - مفهومه، أهدافه ونشأته -

المبحث الثالث: البيئة التسويقية للبنوك.

المبحث الرابع: الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: التسويق والبنوك - مفاهيم عامة -

يلعب التسويق دورا أساسيا في أنشطة كافة المؤسسات سواءا التجارية أو الخدمية كالبنوك، كما أنه يعتبر من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة والمحددة لنجاحها ، فوجود إدارة كفؤة للتسويق يساعد المؤسسة على تحديد إحتياجات العميل حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها التي تشبع رغباته وتحقق طموحاته، الأمر الذي يعتبر من أهم أسباب نجاح المؤسسة.

ومع التغيرات والتطورات الإقتصادية التي أصبح يشهدها العالم والتي مست كثيرا الجانب المالي، أصبح لتنظيم عمل البنوك أهمية بالغة ودور فعال في تنشيط شتى التعاملات الإقتصادية والتي تتطلب توفرا مستمرا لرؤوس الأموال .

المطلب الأول: مفهوم التسويق وتطوره تاريخيا

أولاً: مفهوم التسويق

لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق، وهذا راجع إلى إختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق.

فقد عرفه p.Kotler الذي يعتبر الأب الروحي للتسويق على أنه نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل¹ .

كما عرفه stantion على أنه نظام كلي متكامل لأنشطة منظمة الأعمال بغرض تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين² .

يمكن تعريف التسويق بأنه مجموعة من الجهود المتداخلة والمتكاملة التي تعمل على تحقيق مبادلات مرغوب فيها مع السوق.

ثانياً: التطور التاريخي للتسويق

¹ Philip kotler et Bernard Dubois, **marketing management** ,9 éme édition, public union, paris, 1997, p:20.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة ،الدار الجامعية، مصر، 2003-2004 ،ص.38.

تطورت النظرة والإهتمام بالتسويق تاريخيا حسب الظروف السائدة في كل فترة ، ويمكن التمييز بين خمسة مفاهيم تحكم تفكير الإدارة في نظرتها للسوق وبالتالي تؤثر على أدائها التسويقي وهي³:

1 - المفهوم الإنتاجي:

وهو أقدم مفهوم تم إستخدامه من قبل المسوقين، وينص هذا المفهوم على أن المستهلكين سيفضلون المنتجات التي تكون متاحة في السوق على نطاق واسع وبتكلفة منخفضة، ويركز المدراء في المؤسسات ذات التوجه الإنتاجي على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتغطية توزيعية واسعة، ويكون هذا المفهوم مفيد في حالتين هما :

- عندما يكون الطلب على المنتج أكبر من العرض.
- عندما تكون تكلفة الإنتاج عالية والتي يمكن تخفيضها من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية لتوسيع حجم السوق والاستفادة من وفرات الحجم الإقتصادي .

2- المفهوم السلي:

زادت حدة المنافسة وتحرك المنافسين من المفهوم الإنتاجي إلى مفهوم آخر وهو التوجه نحو المنتج، وطبقا لهذا المفهوم فإن المستهلكين سيفضلون المنتج الذي يوفر لهم الجودة العالية والأداء الأفضل، هذا التوجه يقوم على أساس التركيز على المنتج أكثر من التركيز على حاجات المستهلكين ومحاولة إشباعها، فهو يقود المؤسسة إلى تصنيع السلع والمنتجات ذات الجودة العالية وتحسين هذه الجودة باستمرار، ويكون ذلك من خلال التركيز على التصميم ، الغلاف، السعر الجذاب والعرض من خلال قنوات توزيع مناسبة وذلك لجذب إنتباه المستهلكين وإظهار المنتج على أنه الأفضل.

3- المفهوم البيعي:

في عام 1930 ونتيجة للأزمة الإقتصادية التي عرفها الاقتصاد الأمريكي والمتمثلة في تكديس السلع ، تحولت إدارة المؤسسات إلى التوجه البيعي، حيث قامت بتغيير تركيزها من

³ أنظر في ذلك :

- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار البيان، القاهرة، 1999، ص ص 23-25.

- ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية-حالة Badr - ،رسالة دكتوراه غير

منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، 2004، ص ص 31-35.

تحسين المنتج إلى بيع هذا المنتج، والافتراض الضمني لهذا التوجه هو أن المستهلكين لن يقوموا بشراء المنتج إلا إذا قامت المؤسسة بجهود بيعية وترويجية كبيرة من أجل إقناع المستهلكين بشكل فعال لشراء المنتج ويستخدم هذا المفهوم عادة في حالة المنتجات التي ليس عليها طلب ، وكذلك في المؤسسات غير الهادفة للربح.

4 - المفهوم التسويقي:

يشير هذا التوجه إلى أن مفتاح نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يكمن في تحديد حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة والعمل على إشباعها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين، ويعني هذا المفهوم:

- تحديد حاجات و رغبات المستهلكين من أجل إشباعها.
- إنتاج ما يمكن تسويقه بدلا من تسويق ما يمكن إنتاجه.
- الاهتمام بالمستهلك بدلا من الإهتمام بالمنتج.

5 - المفهوم الاجتماعي للتسويق:

يهدف المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى العمل على رفع مستويات المعيشة وإلى تحقيق رفاهية المستهلكين ، بمعنى إشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين وفي نفس الوقت الإهتمام بمصلحة المجتمع، وبناء على ذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف على :

- تقديم السلع والخدمات التي تلي الحاجات والرغبات للزبون.
- تقليل الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة الأنشطة الإنتاجية (المسؤولية الاجتماعية).

المطلب الثاني: مفهوم البنوك وتطورها تاريخيا وأنواعها

أولاً: مفهوم البنوك

يمكن تعريف البنوك على أنها مؤسسات مالية تلعب دور الوسيط بين المدخرين والمستثمرين مقابل فوائد، ونظرا لتطور وظائف وأنشطة البنوك ، فإن هناك تعاريف مختلفة تتوقف على طبيعة نشاط البنك الذي يراد تعريفه ولذا نذكر بعض التعاريف¹ :

1- يمكن تعريف البنوك على أساس أنها وحدات مصرفية مالية تقوم بتجميع الموارد الإدخارية من الوحدات الإقتصادية غير المالية وتضعها تحت تصرف نفس الوحدات إذا احتاجت إليها لتوظيفها في إنشاء المشاريع.

¹ مصطفى رشيد شيحة، مراجع النقود و النقد المصرفي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص88.

2- يمكن تعريف البنوك على أساس أنها وحدات مصرفية تقوم بتجميع النقود الفائضة على حاجات الأفراد والمنشآت أو الدولة بغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة واستثمارها في أوراق مالية محدودة.

3- البنك مؤسسة ككل المؤسسات التي تبحث عن الربح وتشارك في الأعمال ، من خصائصها المتاجرة في أموال الناس أي تبحث عن الودائع وتوزيع القروض وهي عملية أساسية، ومن هنا يمكننا استخلاص مفهوم البنك على أنه يستلم الأموال ويستفيد من فائدة وهو يقبل الأموال من الذين لهم فائض عن حاجاتهم ويقوم بتقديمها للآخرين الذين يحتاجونها للاستفادة منها.

ثانيا: نشأة و تطور البنوك

❖ ما معنى كلمة بنك ؟

كلمة بنك أصلها إيطالي (banco) وتعني المصطبة التي كان يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطورت فيما بعد لتقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات (contoir) ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتتم فيه المتاجرة بالنقود.

❖ كيف تطورت عبر التاريخ ؟

ترجع الأشكال الأولى للعمليات المصرفية إلى العهد البابلي في القرن الرابع قبل الميلاد، كما أن الإغريق قد عرفوا في نفس القرن بداية العمليات التي تمارسها البنوك المعاصرة كحفظ الودائع وتبادل العملات ومنح القروض ، أما أسلوب البنوك بشكلها الحالي فيعود ظهوره إلى القرن الثالث عشر، حيث كانت الحملات الصليبية تتطلب نفقات طائلة لغرض تجهيز الجيوش ، وجلب العائدون منها معهم ثروات طائلة ، مما نجم عنه نمو متزايد في العمليات التجارية والمصرفية وشيوع قبول الودائع وشهادات الودائع والصكوك والأوراق النقدية ، وتوسع نشاط المصرفيين ليشمل أيضا استثمار الودائع كما سمحوا لعملائهم بسحب مبالغ تتجاوز أرصدة ودائعهم (السحب على المكشوف) وقد إنجر على ذلك إفلاس العديد من المصارف بسبب تعذر الوفاء بالديون، وهذا ما دفع إلى فكرة إنشاء المصارف الحكومية، حيث تم إنشاء أول بنك حكومي في برشلونة سنة 1401 و كان يقبل الودائع ويخصم السفتجات ، أما أقدم بنك حكومي تم تأسيسه في البندقية سنة 1587.

وتمجيء الثورة الصناعية والدخول في عصر الإنتاج الكبير القائم على تقسيم العمل الذي يحتاج تسييره لأموال كبيرة أخذت البنوك تتوسع هي الأخرى في القرن 19 وتأخذ شكل شركات مساهمة وإبتداءا من نصف هذا القرن إزداد عدد البنوك المختصة في القروض المتوسطة والطويلة الأجل.

ومع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الاحتكارية في أواخر القرن التاسع عشر، بدأت حركة تركيز البنوك سواء عن طريق الدمج أو عن طريق الشركة القابضة، وبعد الأزمة العالمية لسنة 1929 إزداد تدخل الدولة في تنظيم أعمال البنوك ، فحصرت وظيفة إصدار الأوراق النقدية على بنوك معينة تعرف بالبنوك المركزية ، أما البنوك التجارية فظلت مختصة في تمويل العمليات التجارية وخاصة إستقبال الودائع. وفي الأخير يمكن القول أن البنوك نشأت وتطورت بفعل الحاجة لتسهيل المعاملات على أساس الأجل والثقة.

ثالثا: أنواع البنوك

تختلف البنوك فيما بينها تبعا لطبيعة وظائفها وتخصص نشاطها ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام رئيسية¹، وهي:

1 - البنوك التجارية (بنوك الائتمان والودائع):

تقوم بمنح قروض قصيرة الأجل خاصة للقطاع التجاري معتمدة أساسا على ودائع المودعين ، ومع تطور النشاطات المصرفية أصبحت البنوك التجارية تقوم بالكثير من النشاطات التي تتوفر عليها بنوك الأعمال كتزويد الباعة والهيئات العامة بالإئتمان طويل الأجل لتمويل رؤوس الأموال الثابتة أو توسيعها وشراء السندات الحكومية وغير الحكومية. وبصفة عامة يتضح أن دور البنوك التجارية يتمثل في قبول الودائع (تحت الطلب ، لأجل التوفير... الخ) ثم توظيفها في عمليات الإقتراض والاستثمار.

2 - بنوك الإستثمار (بنوك الإئتمان متوسطة وطويلة الأجل):

عملياتها موجهة لمن يسعى لتكوين أو تجديد رأس المال الثابت (في الصناعة والزراعة، عقار... الخ) لذا فهي تحتاج لأموال غير قابلة للطلب متى شاء المودع ، أي أنها تعتمد في

¹ شاكور القزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص28.

إقتراضها للغير على رأسها بالدرجة الأولى وعلى الودائع لأجل وعلى الإقراض من الغير لفترة محددة بتاريخ وأيضا على المنح الحكومية، أي أنها تعتمد على الموارد غير المستحقة الطلب إلا بعد تواريخ معروفة مسبقا.

3 - منشآت التوفير والادخار:

تختص في تجميع مدخرات الأفراد والتي تكون في الغالب مستحقة عند الطلب وتأخذ شكل دفتر التوفير، وقد تكون المدخرات مرتبطة بأجل حيث تأخذ شكل أذونات أو سندات وتقوم هذه المنشآت بتشغيلها بالإقتراض لأجل مختلفة.

4 - بنوك الأعمال:

هي بنوك ذات طبيعة خاصة تقتصر عملياتها على المساهمة في التمويل وإدارة المنشآت الأخرى عن طريق إقتراضها أو الإشتراك برأسها أو الإستحواذ عليها، إنها تعمل في سوق رأس المال في حين تعمل البنوك الأخرى في سوق النقد.

5- البنوك الشاملة:

يقدم البنك الشامل خدمات متنوعة إلى جميع العملاء من مختلف القطاعات، فهو يقدم القروض للمشاريع الصناعية، الزراعية، العقارية، إضافة إلى ذلك يقدم القروض الاستهلاكية إلى الأفراد، كما أن البنك الشامل يقوم بدور مهم في السوق المالي كما يقوم بشراء جزء من أسهم المشاريع الصناعية أو التجارية أو غيرها، أي المشاركة في رأسمال هذه المشاريع، كما يملك هذا الأخير العديد من الميزات التي نذكر منها:

- 1- يقدم خدمات ذات حجم كبير فهو يستطيع الاستفادة من تحقيق وفورات في التكاليف وهذه النتيجة مبرهنة تجريبيا.
- 2- انخفاض درجة مخاطره لأنه يعتمد على محفظة إقراض متنوعة قطاعيا.
- 3- حزمة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية.
- 4- انتشار جغرافي واسع وبالتالي محفظة الإقراض تتمتع بتنوع جغرافي.
- 5- مجال نشاطه متنوع ويشمل جميع القطاعات حيث يساهم في خلق تنمية قطاعية متوازنة.
- 6- اعتماد أفضل الأساليب الحديثة في إدارة الموجودات والمطالب.

- 7- ارتفاع معدل العائد على رأس المال مقارنة مع المصارف المتخصصة.
- 8- يستطيع تقديم خدمات ومنتجات مصرفية ذات جودة أكبر لمختلف القطاعات الاقتصادية وهو قريب من مختلف القطاعات بسبب انتشاره الجغرافي الواسع لأنه يملك شبكة فروع كبيرة نسبيا.

6- البنوك الإلكترونية:

يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الإلكترونية أو بنوك الإنترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد أو البنك المتزلي أو البنك على الخط أو الخدمات المالية الذاتية ، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام العملاء بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المتزل أو المكتب أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد العميل، ويعبر عنه بعبارة الخدمة المالية في كل وقت ومن أي مكان ، وقد كان العميل عادة يتصل بحساباته لدى البنك ويتمكن من الدخول إليها وإجراء ما تتيحه له الخدمة عن طريق خط خاص، وتطور المفهوم هذا مع شيوع الانترنت إذ أمكن للعميل الدخول من خلال الاشتراك العام عبر الانترنت، لكن بقيت فكرة الخدمة المالية عن بعد تقوم على أساس وجود البرمجيات المناسبة داخل نظام كمبيوتر العميل، بمعنى أن البنك يزود جهاز العميل الكمبيوتر الشخصي PC بحزمة البرمجيات إما مجاناً أو لقاء رسوم مالية وهذه تمكنه من تنفيذ عمليات معينة عن بعد البنك المتزلي، أو كان العميل يحصل على حزمة البرمجيات اللازمة عبر شرائها من الجهات المزودة، وعرفت هذه الحزم باسم برمجيات الإدارة المالية الشخصية وهذا المفهوم للخدمات المالية عن بعد هو الذي يعبر عنه واقعياً بينك الكمبيوتر الشخصي وهو مفهوم وشكل قائم ولا يزال الأكثر شيوعاً في عالم العمل المصرفي الإلكتروني.

لقد حددت مؤسسات الإشراف الأميركية والأوروبية ثلاثة أشكال أساسية للبنك الإلكتروني على الإنترنت هي:

- 1- **الموقع المعلوماتي:** وهو الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي ويقدم البنك من خلاله جميع المعلومات الأساسية حول خدماته المصرفية وهو موقع أشبه بإعلان عن البنك ولا يوجد اتصال فيه بين العملاء والبنك.

2- الموقع التفاعلي أو الاتصالي: يوجد فيه نوع من الاتصال بين البنك والعملاء ويستطيع العميل تعبئة طلبات أو نماذج من خلال الموقع أو إرسال واستقبال بريد الكتروني من وإلى البنك.

3- الموقع التبادلي: وهنا يكون التواصل كاملا بين العميل والبنك من خلال الموقع ويستطيع العميل إنجاز كل معاملاته المصرفية من خلال بيئة الكترونية بالكامل .

المطلب الثالث: مهام المؤسسات المصرفية الجزائرية

أولاً: البنك المركزي الجزائري (BCA)

أنشئ بمقتضى قانون رقم 62-144 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962 ليحل محل بنك الجزائر رأسماله 40 مليون فرنك جديد مملوكة بالكامل للدولة ومقره الجزائر العاصمة¹، وأنشئ على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كلف بمهمة البنك المركزي بصفته بنكا للإصدار النقدي فهو المشرف على البنوك الثانوية، وبنكا للبنوك وتنظيم النقد وتوزيع الائتمان، وهو المسير والممول للشؤون النقدية للدولة، وقد حول له القانون حق فتح فروع في كل أرجاء البلاد.

ثانياً: البنك الجزائري للتنمية (BAD)

تم إنشاؤه بتاريخ 07 ماي 1963. بموجب قانون 63-165 باسم الصندوق الجزائري للتنمية ثم تغير اسمه في 30 جوان 1971 ليصبح البنك الجزائري للتنمية باعتباره بنكا متخصصا في التنمية، وكانت مهمته تمويل وإنجاز وتنفيذ برامج الاستثمارات المخططة من قبل إدارة التخطيط وبصفته أداة في خدمة التنمية، فله دور هام في الإنعاش الاقتصادي لأنه يساهم في تمويل مشاريع الاستثمارات الجديدة بأمواله الخاصة .

ثالثاً: الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط (CNEP)

تأسس في 10 أوت 1964. بموجب القانون رقم 64-227، تتمثل مهمته في جمع الإدخارات الصغيرة الخاصة بالعائلات والأفراد، وهو يقوم بتمويل عمليات البناء والجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية، وابتداء من عام 1971، وبقرار من وزارة

¹ ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية حالة -Badr-، مرجع سابق، ص. 202

المالية، تم تكريس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك وطني للسكن، حيث يقوم بمنح قروض إما لبناء سكن، أو لشراء سكن جديد، أو تمويل مشاركة المقترض في تعاونية عقارية.

رابعا: البنك الوطني الجزائري (BNA)

تأسس في 13 جوان 1966 بموجب الأمر رقم 66-178 ، ويعتبر من أهم البنوك التجارية فهو بمثابة البنك الأساسي للدولة، ويعتبر كبنك متعدد الخدمات حيث يقوم بمنح القروض المتوسطة والقصيرة الأجل لكل من القطاع الفلاحي والمؤسسات العمومية والشركات الوطنية وقطاع السكن والجمعيات المعنية.

خامسا: القرض الشعبي الجزائري (CPA)

تم إنشاؤه في 29 ديسمبر 1966 بموجب الأمر رقم 66-36 كبنك للودائع، فهو يقوم بجمع الودائع ومنح القروض متوسطة الأجل، كما تكفل بتمويل المهن الحرفية والفنادق السياحية والصيد البحري وكذلك تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيا كان نوعها من صناعات تقليدية ومهن حرة تجارية.

سادسا: البنك الخارجي الجزائري (BEA)

تأسس هذا البنك في 10 أكتوبر 1967 بموجب الأمر 67-208 برأسمال قدره 20 مليار دج كمؤسسة وطنية ذات طابع تجاري كبنك ودائع ، هدفه الأساسي يتمثل في تسهيل وتطوير العمليات المصرفية التي تعقدتها الجزائر مع الخارج ، وقد توسعت عملياته منذ 1970 حيث توجد به حسابات الشركات الصناعية الكبرى في المحروقات والبتروكيماويات والنقل الجوي والبحري... الخ.

أعيدت هيكلية المصرف الجزائري فقررت السلطات العمومية إنشاء مصرفين جديدين هما:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

أسس هذا البنك بمقتضى المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، حيث أخذ النشاطات التي كان يقوم بها البنك الوطني الجزائري والخاصة بتمويل القطاع الفلاحي، وكذا المؤسسات الريفية التي لها نشاطات ملحقه بهذا القطاع بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

بنك التنمية المحلية (BDL):

أسس هذا البنك في 30 أبريل 1985 بموجب مرسوم رقم 85-85، يعود إنشاؤه إلى إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري حيث ورث عنه حوالي 39 وكالة، 550 عاملا وإطارا

و89000 حساب زبون وهدفه الأساسي تنمية الجماعات المحلية في إطار مالي ونقدي وكذلك المؤسسات والاستثمارات الإنتاجية.

المبحث الثاني: التسويق المصرفي - مفهومه، أهدافه ونشأته-

اعتبر التسويق المصرفي منذ زمن كنشاط لا يطبق إلا من طرف المؤسسات المنتجة للسلع الواسعة الاستهلاك، حيث يرجع ظهور مفهوم التسويق المصرفي وبداية الاهتمام به من جانب البنوك إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وتوسع هذا المفهوم في السبعينات وأصبح يمس عدة قطاعات مختلفة من بينها القطاع المالي والبنكي وقد تعدى التسويق المصرفي الكلاسيكي .

المطلب الأول: مفاهيم التسويق المصرفي و أهدافه.

أولاً: مفاهيم التسويق المصرفي

لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم ، بالإضافة إلى إختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي ، خاصة وأن التسويق قد أخذ في الفترة الأخيرة أبعاد ووظائف واسعة تتمثل في تسويق الخدمات المصرفية، التسويق الإستراتيجي والتسويق العملي¹.

يعتبر denek vandev weyer الرئيس الأسبق لبنك Barclays أول من قدم تعريفاً للتسويق المصرفي في الستينات وإعتبره على أنه ذلك النشاط الإداري الخاص بانسياب الخدمات المصرفية إلى العملاء الحاليين والمستهدفين كما يعني التعرف على أكثر الأسواق تحقيقاً لأهداف البنك في الحاضر والمستقبل ، وكذلك تقييم إحتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل وما يتطلبه ذلك من تحديد الأهداف التجارية ووضع الخطط لتحقيقها وأخيراً توفير الخدمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط بالإضافة إلى ضرورة القدرة على التكيف مع طبيعة السوق المصرفية¹.

ويرى P.Kotler الذي يعتبر من أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي بأنه: " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه إنسياب

¹ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص08.

¹ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي ،مرجع سابق، ص09.

خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك ، وذلك في حدود توجهات المجتمع"².

أما s.coussergues فقد اعتبرت التسويق المصرفي على أنه:"مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض البنك من الخدمات المصرفية واحتياجات العملاء من هذه الخدمات ،فالتسويق المصرفي يكفل ضمان تدفق المنتجات المصرفية في المكان والوقت المناسبين، ولا يجب التفكير على أن التسويق المصرفي يشبه التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية رغم أن الأهداف والفلسفة واحدة، إلا أن الانطلاقة وطرق العمل مختلفة لإختلاف سلوك المستهلك وخصوصية الخدمات المصرفية التي تتطلب البحث المستمر عن مسالك مناسبة لإيصالها إلى العميل"³.

أما ناجي معلا فيعرف التسويق المصرفي بأنه:" مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا سوقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية"⁴.

كما يعرف محسن الخضيرى التسويق المصرفي بأنه:" ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك، أيا كان موقعهم وأيا كان العمل الذي يقومون به، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواءا ،إقراضا أو اقتراضا أو خدمات مصرفية متنوعة. ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك ، ويضمن استمرار تعامله معه "⁵.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن التسويق المصرفي عبارة عن نشاط يتصف بكونه:

- متعدد الجوانب والأبعاد.
- متغلغل عميق الجذور، على إعتبار أن المصرف جهاز حساس.
- متراكم بأي شكل تراكمي للخبرة والمعرفة.
- مرتبط بهدف تحقيق السيولة والربحية والأمان.

² p.kotler , **marketing management**, analysis ,planing implementation and control ,Englewood chiffs, new jersey prentice-hall inc,1994,p:10.

³ Sylvie de cousserrgues ,**gestion de la banque** , edition dunod , paris,1992,p:219.

⁴ ناجي معلا ،أصول التسويق المصرفي،دار الصفاء ،عمان ،1994،ص 19.

⁵ محسن أحمد الخضيرى ، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى ،إيثراك، القاهرة ،1999،ص 16-17.

ويرى الدسوقي حامد أبو زيد تسويق الخدمات المصرفية بأنه: " مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات العملاء المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية والأمان لعمليات البنك"¹.

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للتسويق المصرفي على أنه دراسة السوق المصرفية والعميل مع تحديد رغباته واحتياجاته وتكييف المؤسسة المصرفية معها، وإشباع هذه الاحتياجات والرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين، بهدف إرضاء العميل وتحقيق أقصى ربح للبنك.

ثانياً: أهداف ووظائف التسويق المصرفي

إن التسويق المصرفي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في البنك إستمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، والتي تهدف إلى تحقيق إحتياجات العميل وطموحاته وبذلك يحقق التسويق المصرفي جملة من الأهداف نوجزها في الآتي :

1- رفع الوعي والثقافة المصرفيين خصوصاً لدى موظفي البنك مع تحسين مستوى الخدمات المصرفية وتطوير أساليب أدائها وتقديمها على أكمل وجه للعملاء وبالتالي تحسين سمعة البنك وبناء صورة إيجابية عنه.

2- المساهمة في عملية التجديد و التطوير البنكي و المالي من خلال²:

أ- تطوير الخدمات المصرفية الموجودة.

ب- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.

3- تحقيق الأهداف المالية للبنك والمتمثلة في السيولة والربحية والأمان.

4- دراسة السوق للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية لهم بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من جانب، وبما يحقق هدف البنوك بتنمية وتطوير خدماتها وزيادة دخلها من جانب آخر.

¹ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق) ، الطبعة الرابعة ، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص 179.

² أنظر في ذلك:

– محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004، ص 14.

– مأمون نسيم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل إستراتيجي متكامل و عصري)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن،

2004، ص 463.

- 5- خلق أسواق مصرفية وممارسة العمل فيها عن طريق إكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها العملاء.
- 6- المساهمة في إكتشاف الفرص الإستثمارية ، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.
- 7- الإطلاع المستمر والدائم على البنوك المنافسة ومعرفة نسبة تمركزها في السوق .
- 8- تكييف البنوك وجعلها مرنة في الإستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات العملاء .
- 9- يعتبر التسويق المصرفي أداة تحليلية رئيسية في إدراك النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي.
- يلعب التسويق المصرفي دورا مزدوجا من خلال قيامه بجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) من جهة، وتقديم القروض ومنح الخدمات المصرفية كمنتجات من جهة أخرى.
- كما أنه يعتبر من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة مالية وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها الأنشطة الأخرى في المؤسسة المالية¹، والتي يتم على أساسها رسم الخطط واتخاذ القرارات، خاصة في الآونة الأخيرة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي والعولمة.
- أما فيما يخص وظائف التسويق المصرفي فيمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

¹ زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2003، ص 303.

جدول رقم 1-1: وظائف التسويق المصرفي

الوظيفة	لمن توجه ؟	العمل المطلوب
المعرفة والفهم (Le savoir)	- العملاء - المنافسين - موظفي البنك	- جمع الأفكار المتعددة حول العملاء: ❖ متابعة شكاويهم وتحليلها . ❖ إجراء مقابلات وتحديد لها . ❖ إجراء إستقصاء على عينة منهم - الإهتمام بأفكار موظفي البنك وولائهم لأنهم مصدر تحديد هام. - معرفة المنافسين وبماذا يقوموا وبماذا تتميز خدماتهم .
التوجه l'orientation	- إختيار : ● السيناريو ● الميدان ● الوسائل	- صياغة الأهداف التسويقية، ويتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا نفعل؟ - أين يمكن أن ننفذ ذلك ؟ ومن الذي يمكن أن يعهد إليه ذلك ؟ - الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل المستعملة.
الإعلام Le savoir faire	- جذب العملاء - زعزعة المنافسين - تجنيد موظفي البنك	- إختيار الأسواق المستهدفة . - صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي .

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول يمكن إيجاز أهم وظائف التسويق المصرفي فيما يلي:

- إمداد إدارة المصرف ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز المصرف في السوق كما تحدد نوعية عملاء المصرف وعوامل تفضيلهم للبنك دون البنوك الأخرى.

- العمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق في الوقت المناسب وكيفية تطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء مع دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على خططها المستقبلية.
- دراسة الإنتشار الجغرافي لوحدات البنك في السوق وإمكانيات فتح وحدات جديدة إضافة إلى متابعة نشاط الوحدات المصرفية الحالية ومدى تغطيتها للسوق، ووضع هيكل أسعار للخدمات المصرفية .
- متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقي في إدارة البنك.
- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع العملاء والجمهور الخارجي العام.
- تقييم النشاط التسويقي للمصرف خلال فترات زمنية متقاربة.

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق المصرفي

قبل منتصف الخمسينات من القرن الماضي لم تكن البنوك تهتم بالتسويق ولم تتفهم إدارتها إلا القليل عنه، كما لم تعره إلا اهتماما سطحيا، حيث تبنت البنوك سياسات محافظة وكانت تقدم الخدمات التقليدية الضرورية التي يطلبها العملاء ، ولم تكن في حاجة إلى تسويق خدماتها المحدودة مثل: الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض ، وكانت مبانيها أشبه بالمعابد الإغريقية التي تبهر العملاء بتصميمها وتوحي لهم بأهمية البنوك وقوتها. وهذا ما يعكس صورة البنوك قبل عصر التسويق.

أولا: نشأة التسويق المصرفي

لقد ظهر التسويق المصرفي لأول مرة في بنوك الولايات المتحدة الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا¹، ويرجع ظهوره إلى الفترة (1966-1967) ولم يعرف تطورا حقيقيا إلا في الفترة (1973-1974)²، وجاء ذلك لتلبية حاجة المؤسسات المالية لوظائفه، حيث تعدى التسويق المصرفي الكلاسيكي. وقد زاد إهتمام المصارف بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة اقتناع مسئولو البنوك بأهمية وظيفة التسويق والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الوظيفة في

¹ محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ،مرجع سابق ، ص.27

² لخضر عزي ، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط القطاع المصرفي الجزائري ، 2005/10/04. www.falasteen.com .

تحقيق أهداف البنك من حيث الاستمرار والإستقرار والنمو. ومن هنا اكتسبت وظيفة التسويق أهميتها ومكانتها الشرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك. ولم يقتصر الأمر على تزايد الاقتناع بأهمية توافر المعلومات عن العملاء والأسواق كأساس لإتخاذ القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الإهتمام بضرورة العمل وبشكل مستمر على تطوير سياسات البنوك وأساليبها حتى تزيد مقدرتها على مجابهة إحتياجات العملاء من جهة ، ومتغيرات السوق من جهة أخرى. ومن هنا أصبحت المصارف تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين قدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق المصرفي.

ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي

إن مفهوم التسويق المصرفي قد مر بعدة مراحل هامة ليصل إلى ما هو عليه في الوقت الحالي، وقسم p.Kotler هذه المراحل إلى خمسة مراحل أساسية مرت من خلالها الممارسة التسويقية في البنك، بينما يرى الكثير من الكتاب والباحثين إضافة مرحلة سادسة حيث أطلق عليها مرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق وستتناول هذه المراحل فيما يلي:

1- مرحلة الترويج:

في بداية الخمسينات من القرن الماضي لم يكن للتسويق أي دور يذكر في النشاط التقليدي للمصارف المحافظة¹، حيث تميز التسويق المصرفي ببعده البيعي، فالمصارف كانت تعمل في سوق اتصفت بأنها سوق بائعين²، حيث كانت توفر الخدمات المالية الأساسية التي كان العملاء يطلبونها ، وبالتالي لم تكن بحاجة إلى تطوير أي معارف تسويقية لكي تباع خدماتها، وانسجاما مع صورتها التقليدية في أذهان الناس في ذلك الوقت، فقد تم تشييد وبناء المصارف لتبدو آمنة ومحصنة ومؤثرة .

وفي أوائل الستينات من هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك بالتسويق، وانصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معاً³. ومن ذلك تحددت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات بهدف جذب عملاء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين .

¹ أحمد محمود أحمد ،تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي) ،الطبعة الأولى ، دار البركة ،عمان ،2001،ص30.

² ناجي معلا ،أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق ،ص30.

³ عوض بدير حداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سابق ، ص29.

وخلال هذه المرحلة قامت البنوك بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق أو بتغيير مسمى إدارات العلاقات العامة بها إلى إدارات التسويق، وبالرغم من ذلك فإن نشاط التسويق اقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية، وكان مفهوم التسويق مرادفاً لمفهوم الترويج.

2- مرحلة الإهتمام الشخصي بالعملاء :

بدأت هذه المرحلة مع بداية إقتناع المصارف بعدم جدوى النشاط الترويجي ما لم يصاحبه تغيير في الكيفية التي يتم بها معاملة المصرف لزيائته، وبدأ التركيز على العميل بإعتباره المحور الرئيسي للعمل المصرفي.

في هذه المرحلة تركز مفهوم التسويق على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع العملاء وأدركت المصارف أن مهمة جعل العملاء يتوافدون إليها هي أسهل بكثير من محاولة الإحتفاظ بهم، وهكذا أخذ التسويق بعداً جديداً ألا وهو محاولة إرضاء العميل، وإضفاء جو مرح داخل العمل وبين العملاء والقائمين على تقديم الخدمات المصرفية حيث بدأت بتصميم برامج معينة لإرضاء العملاء بالإضافة إلى تدريب موظفي البنك على كيفية التعامل مع العملاء وكسب رضاهم¹، وبعد فترة فقد هذا العامل تأثيره ولم يعد ميزة تنافسية يختص بها بنك دون غيره ، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور أو أشكال منها مايلي²:

- تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء لدى العاملين وخاصة ذو الاتصال المباشر بعملاء البنك، وقد تمثل ذلك من خلال عقد دورات تدريبية على كيفية معاملة العملاء والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك، وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الإهتمام بهم.
- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي العملاء .
- تقديم الخدمات الإستشارية للعملاء ، ومساعدتهم في إتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة.
- تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات إنتظار العملاء بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطي صورة جيدة عن البنك.

¹ زياد رمضان و محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مرجع سابق ، ص304.

² عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سابق، ص30.

3- مرحلة التجديد والإبتكار :

بدأت هذه المرحلة في نهاية الستينات حيث إرتكز مفهوم التسويق المصرفي على تطوير إبتكار الخدمات المصرفية الجديدة ،بعد أن إتضح أن النمطية في نشاط المصارف تقف حجر عثرة أمام تلبية الإحتياجات المتجددة والمتنامية للعملاء. ولهذا أصبحت الدعوة لتمييز الخدمات المصرفية ضرورة ملحة إذا ما أرادت المصارف التمتع بميزة تنافسية وبذلك إتجهت إلى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوك العميل والحاجات المالية غير المشبعة له بهدف العمل على تقديم وتطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من العميل والبنك .

ولذلك شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك العملاء كان نتيجتها تطوير البنوك للعديد من خدماتها وتقديم خدمات جديدة مثل:خدمات الصرف الآلية (automatic teller machines) وبطاقات الإئتمان (credit cards) والتعامل مع البنك عبر الهاتف،وكمثال على ذلك صار مصرف أمريكا يقدم 350 نوعا من الخدمات المصرفية لعملائه¹.

غير أنه رغم التجديد والتنوع في الخدمات التي أصبح يقدمها المصرف إلا أنه لم يستطيع أن يكون هو الأحسن والأفضل من بين كل المصارف، سواء تعلق الأمر بدرجة الإبتكار والتنوع أو القدرة على إشباع حاجات كافة العملاء وهذا ما تميزت به المرحلة الرابعة.

4- مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق :

سادت هذه المرحلة في فترة السبعينات، وفيها إعتد التسويق المصرفي على محاولة البحث عن مكانة متميزة للمصرف في السوق، وظهرت الحاجة إلى ميزة تنافسية. وإستجابة لذلك، إتجهت مصارف كثيرة إلى إعادة التفكير في فلسفتها التسويقية. فبدلا من توجيه الجهود إلى كافة قطاعات السوق بدأ توجه جديد في التسويق المصرفي يتبلور تمثل في تجزئة السوق إلى قطاعات وإختيار القطاع أو القطاعات السوقية التي يمكن للمصرف أن يخدمها بكفاية عالية. ولعل مفهوم التموقع في التسويق خلال هذه المرحلة لم يعد يقتصر فقط على محاولة خلق صورة ذهنية عن المصرف لدى الزبائن، بل تعداها إلى ضرورة نحت هذه الصورة وترسيخها في أذهان العملاء.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص.26.

وكان ذلك إنطلاقاً من إستخدامها لشعارات أو رموز خاصة بما (logo). كما أن إختيار الشعار من طرف هذا المصرف أو ذاك لم يكن عشوائياً، بل كان له من الأهمية ما يجعله مرتبطاً منطقياً بنوع الخدمات التي يقدمها المصرف، والأسلوب الذي يعتمد عليه لتمييزه عن كافة المصارف الأخرى كشعار الأسد² بالنسبة لمصرف (credit lyonnais) أو شعار الكنغارد بالنسبة لمصرف continental bank³.

5- مرحلة نظم التسويق:

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق على إعتبار أنه عامل أساسي في تحقيق الإستقرار والنمو في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل فيها البنوك، دخل التسويق المصرفي مرحلة ممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متخصصة ومتكاملة تعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة حيث أدركت إدارة المصرف بأن الأداء المصرفي الفعال يجب أن يخضع لقدر من التخطيط العلمي والواعي. ومن هذا المنطلق بدأ إهتمام البنوك بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الإتصالات التسويقية.

كما بدأ إهتمام البنوك بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة (قصيرة ومتوسطة الأجل) لكل مجالات النشاط المصرفي، هذا فضلاً عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه وبالكيفية المطلوبة.

وفي هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك يأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق¹، و قد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التي حققتها المؤسسات التي تعتنق هذا المفهوم بشكل خاص.

6- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي حيث كانت نتيجة طبيعية لنمو حركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع إلى جانب مصلحة العميل الفرد أو المؤسسة، وينعكس تطبيق المصارف لهذه المرحلة على عدة نواحي أهمها ما يلي²:

² N.Tournois, **le marketing bancaire face aux nouvelles technologies**, edition masson, paris, 1989:p75.

³ زياد رمضان ومحفوظ جوده، **الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، مرجع سابق، ص 305

¹ عوض بدير حداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، مرجع سابق، ص 32.

² نفس المرجع السابق، ص ص 32-33.

- أ- تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات للمجالات المساهمة بدرجة أكبر في تحسين الظروف المعيشية لأفراد المجتمع.
- ب- تأكيد أهمية مساعدة العملاء على إتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق مصالحهم ومصالح المجتمع .
- ج- تحقيق المصرف لأهداف زبائنه، عامل أساسي في تحقيق المصرف لأهدافه وذلك من خلال إهتمامه بتقييم ودراسة درجة رضا العملاء عن خدماته.

المبحث الثالث: البيئة التسويقية للبنوك

يعتبر البنك نظاما مفتوحا يتصف بالحركية، يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها وتعتمد فعاليته على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين حيث يستمد منها موارده البشرية، المادية، المعلوماتية وغيرها في صورة مدخلات ويقدم لها مختلف خدماته المصرفية في صورة مخرجات.

فإذا كان البعض قد أرجع تصاعد الإهتمام بمكونات البيئة المصرفية إلى ظهور مفهوم النظم وتزايد التدخل الحكومي في القطاع المصرفي، والتشريعات المقننة للنشاط الإقتصادي فإن البعض الآخر يرجع الإهتمام ذاته إلى زيادة الفرص التي يمكن أن يستغلها البنك من البيئة التي يعمل فيها وكذا التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها، مما يتطلب ضرورة الإستعداد لها، وإعداد الإستراتيجية والسياسة الملائمة للتعامل مع المتغيرات البيئية.

المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية للبنوك

لا يوجد إتفاق بين الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم البيئة وربما يرجع ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها .

يرى DIL أن بيئة العمل الخاصة بالمصرف هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة به، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي: العملاء، المودعون ، البنوك المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة و النقابات وغيرها¹ .

ويرى FILHO أن البيئة التي يعمل فيها البنك تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات: المجموعة الأولى تنطوي على المتغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الإقتصادية

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سابق، ص.81

والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات مرتبطة بشكل مباشر مع البنك كالعملاء والبنوك الأخرى، وتنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل داخل البنك والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم².
أما طارق طه فيرى أن البيئة تشير إلى كافة الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج البنك وتؤثر على أدائه، ولا تخضع نسبيا لسيطرته³.

المطلب الثاني: مكونات البيئة التسويقية للبنوك

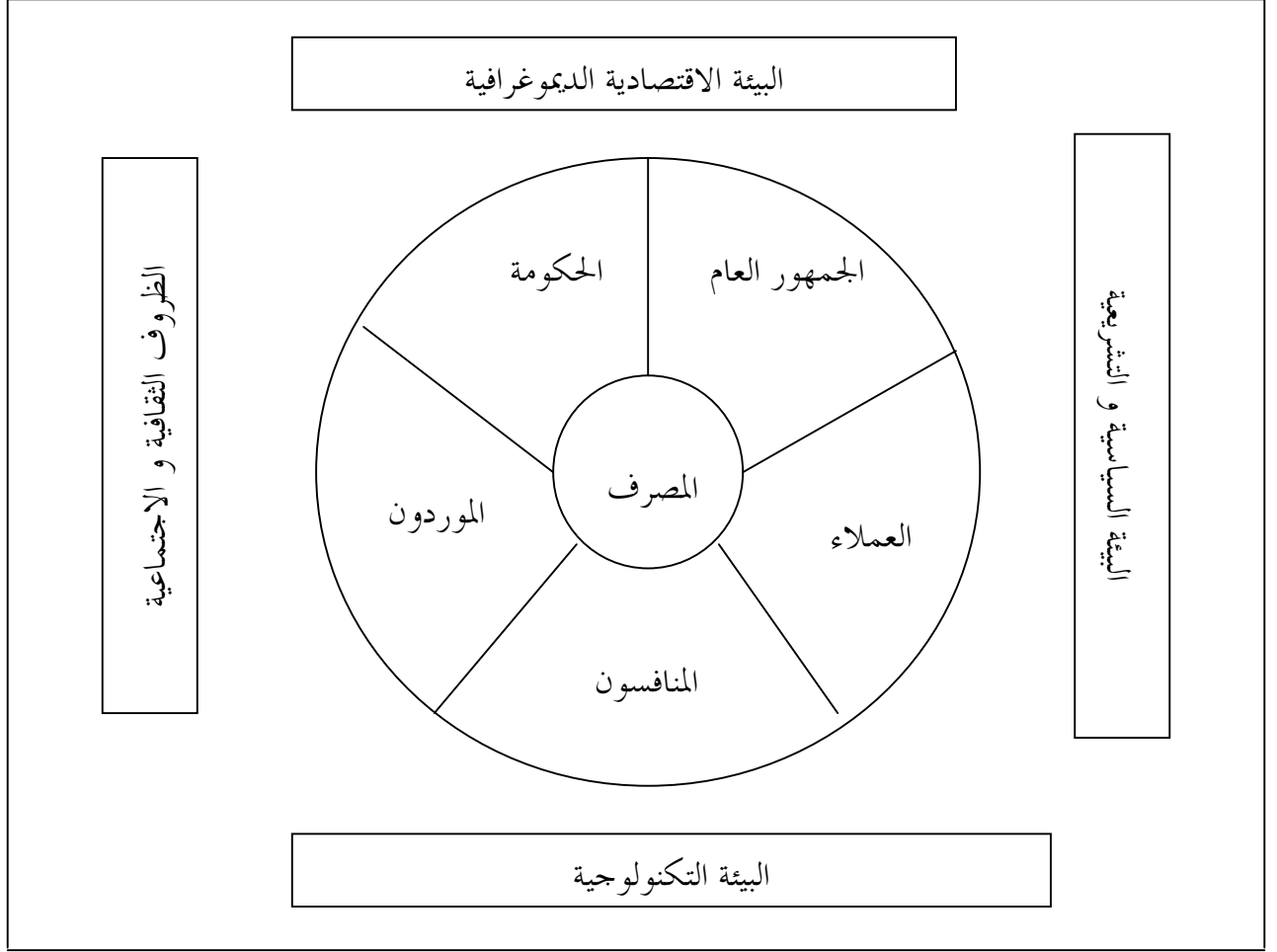
يمكن تصنيف البيئة المصرفية إلى نوعين أساسيين وهما البيئة الخاصة للبنك والتي تتمثل في جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك ولها تأثير مباشر عليه، أما البيئة العامة للبنك فهي تتشكل من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك وتؤثر بصورة غير مباشرة على نشاط البنك¹.
ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

² عبد السلام أبو القحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص.76

³ طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص.94

¹ طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص.107.

شكل رقم 1-1: البيئة الخاصة والعامّة للبنوك



المصدر: ناجي معلا ورائف توفيق ، أصول التسويق (مدخل تحليلي) ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان، 2002، ص39(بتصرف).

أولاً: البيئة الخاصة للبنوك

تشكل البيئة المصرفية الخاصة من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك والتي لها تأثير مباشر عليه، حيث يتفاعل معها لضمان إستمرار نشاطه وتحقيق أهدافه، ونظراً لأن تلك البيئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على البنك وهي المنافسون أو البنوك المنافسة، فقد أطلق عليها البعض من الباحثين البيئة التنافسية¹، بإعتبار أن البنك ومنافسيه يتنافسون حول الفوز بأكبر قدر من الحصة السوقية والمتمثلة في العملاء المصرفيين، وستتناول أهم عناصر هذه البيئة فيما يلي:

¹ طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق ، ص.95

1- العملاء:

ويتمثلوا في كافة المتعاملين مع البنك سواء كانوا أفرادا أو هيئات الذين يستهلكون مخرجات البنك من الخدمات المصرفية ، ووفقا للمفهوم التسويقي الحديث يعد العملاء هم أساس وجود البنك.

إن الاهتمام بإشباع إحتياجات العميل له أهمية قصوى لدى البنك، حيث يتم ترجمته من خلال حجم المبيعات المصرفية من خلال دخول عملاء جدد أو العملاء الحاليين.

وفي الواقع فإن أي بنك لن يستطيع إشباع كافة رغبات العملاء ، كما أنه من غير المنطقي في الوقت أن يعامل السوق المصرفي كوحدة واحدة دون وجود إختلاف بين أفرادها، لذا تقوم البنوك أولا بتحديد دقيق لسوقها المستهدف كنقطة بداية، ثم بعد ذلك تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات متجانسة الإحتياجات فيما بينها، ومختلفة بين كل قطاع وآخر، حتى يمكن تبني الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع، وهو ما يطلق عليه التقسيم القطاعي للسوق المستهدف².

ولقد ناد الفكر المعاصر بضرورة إشباع وتحقيق رغبات وإحتياجات العملاء بصورة تتسم بالفاعلية والكفاءة وبطريقة تخدم المجتمع ، وقد عرف هذا التوجه بالمفهوم الإجتماعي حيث يقوم على ثلاثة إفتراضات أساسية، هي³ :

أ- إحتياجات المجتمع وليس إحتياجات العميل .

ب- التكامل بين جميع مفردات المجتمع وليس التكامل بين وظائف البنك.

ج- تحقيق أهداف المجتمع وليس فقط تحقيق هدف الربحية.

2- المنافسون:

ويقصد بهم جميع المنظمات الأخرى التي تقدم خدمات مصرفية مشابهة لما يقدمه البنك، وتواجه البنوك نوعين أساسيين من المنافسة⁴:

أ- منافسة مصرفية أو مباشرة:

² نفس المرجع السابق، ص 97 .

³ نفس المرجع السابق، ص 98 .

⁴ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 74.

وهي المنافسة التي تدور بين البنوك فيما بينها والتي تقدم خدمات مصرفية متماثلة، وهي منافسة غير سعرية تدور حول جودة وتمايز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وإذا لم يكن البنك مستعدا ومدركا لهذه المنافسة فإن ذلك قد يؤدي إلى فقد نصيبه في السوق.

ب- منافسة غير مصرفية أو غير مباشرة:

وهي المنافسة التي تتم بين البنوك وبين المؤسسات المالية الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة للخدمات المصرفية مثل: خدمات التأمين، صناديق التوفير... الخ، حيث تجذب تلك المؤسسات جزء من المدخرات التي كان من الممكن أن توجه للقطاع المصرفي.

3- الموردون:

وهم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المصرف بما يحتاج إليه من مستلزمات لإنتاج المواد وأداء الخدمات المصرفية، وعادة ما تبحث إدارة البنك في كيفية توفير تدفق مستمر للمواد الموردة إليها وبأسعار مناسبة، ولذا فإنه عليها أن تبحث باستمرار عن أفضل الموردين من حيث جودة المادة الموردة وسعرها والقيام بالاتصالات.

4- الحكومة:

ويقصد بها مجموعة القواعد والإجراءات والتشريعات التي تحكم البيئة التي يعمل في إطارها البنك، وكذا الجهات والهيئات الحكومية التي يتعامل معها البنك والتي تلعب دورا مؤثرا ومباشرا في تحديد سياسات وأنشطة البنك.

ويرى العديد من الباحثين أن البنوك تعتبر من أكثر المنظمات التي تعاني من الإجراءات الحكومية، على اعتبار أنها تتعامل في عنصر بالغ الأهمية وهي الأموال، فعلى سبيل المثال تخضع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية لنظام تشريعي وإجرائي مزدوج، فهي تخضع لقواعد وإجراءات الحكومة الاتحادية، وقواعد وتشريعات الولاية التي يعمل بداخلها البنك¹.

ومن الملاحظ في الوقت الحالي، أن التوجه العالمي الجديد هو خفض درجة التقيد بالإجراءات المفروضة على البنوك بهدف إتاحة الحرية للبنوك في التعاملات المالية حتى يمكنها المنافسة والوقوف أمام رياح العولمة.

¹ طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص105.

5- الجماهير:

ويقصد بهم مجموعات الجماهير التي تتعامل مع البنك وتمارس عليه ضغوطا مختلفة أولها تأثير على سياسات وأداء البنك، لذا يطلق عليها جماعات الضغط أو الالتفاف ومن أمثلتها: كبار حملة الأسهم، ويمكن التمييز بين الجماهير وفقا للتأثير الذي تمارسه على البنك إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الأولى: وهي مجموعة الجماهير التي يوجد بينها وبين البنك إهتمام مشترك، نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما مثل: المساهمين الحاليين أو المحتملين، البنوك التي أقرضت البنك، المتعاملين في أسهم البنك بسوق الأوراق المالية.

المجموعة الثانية: وهي مجموعة الجماهير التي تهتم بالبنك مثل: بعض الجهات الحكومية كمصلحة الضرائب.

المجموعة الثالثة: وهي مجموعة الجماهير التي يهتم بها البنك، بينما لا تعيره أي اهتمام كوسائل الإعلام والصحف، فالبنوك تسعى لأن تنشر عنها الصحف أخبار لتحسين صورتها لدى العملاء.

ثانيا: البيئة العامة للبنوك

تشكل من جميع الكيانات التي تقع خارج البنك والتي لها تأثير غير مباشر على أنشطته وأدائه وتتمثل فيما يلي:

1- الظروف الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية دورا هاما في تحديد الكثير من القرارات التي تقع مسؤولية إتخاذها على مدير التسويق في البنك. ويعتبر الدخل الفردي أو الوطني أحد العوامل الاقتصادية التي يجب عليه أن يأخذها في الحسبان عند تقرير الكثير من السياسات التسعيرية، بإعتباره المحدد الرئيسي للقوة الشرائية للأفراد، بالإضافة إلى الأسعار والعوامل المتحركة فيها والطلب ومحدداته. كما أن المنافسة بكافة أشكالها تمثل بعدا إستراتيجيا للواقع الإقتصادي العام.

2- الظروف السياسية والقانونية:

تؤثر الظروف السياسية والقانونية بشكل كبير على نشاط التسويق للبنك، حيث يمثل الاستقرار السياسي المحيط بالملائم للبنك في القيام بأنشطته في أحسن صورة، ويكون التأثير من خلال القوانين والتشريعات التي يحددها النظام السياسي القائم في الدولة. فمثلا نجد أنه في فترة

السبعينات والثمانينات تزايدت القوانين التي تحكم منح الإئتمان الاستهلاكي، فتح الفروع، السماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي وغيرها من التشريعات والقوانين.

3- الظروف الاجتماعية والثقافية:

تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية بشكل كبير في كيفية إدارة البنك والتعامل مع عملائه، والمتعلقة بالمستوى التعليمي وأنماط المعيشة حيث ينبغي على مدير التسويق بالبنك أن يأخذها في الحسبان، ويمكنه إقناع هؤلاء الذين لا يتعاملون مع البنوك باستخدام الخدمات التي يقدمها البنك من خلال إبداء روح الصداقة والمعاملة الجيدة لهم من قبل موظفي البنك.

4- البيئة الديمغرافية:

عند رسم السياسات والإستراتيجيات التسويقية ينبغي على البنك أن يأخذ في الحسبان الاتجاهات والتغيرات المتوقعة في الظروف الديمغرافية والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد، حجم السكان، التوزيع العمري، وكافة الخصائص السكانية من حيث السن، الجنس والمهنة... الخ.

هذه العوامل لها دلالات تسويقية من حيث ميل العملاء للادخار، والصراف والاقتراض وتظهر أهميتها في التأثير على النشاط التسويقي للبنك.

5- البيئة التكنولوجية:

تعتبر صناعة البنوك من أكثر الصناعات تأثراً بالتطور التقني الذي كان له أكبر الأثر على تنوع وتعدد الخدمات المصرفية، وتعد التكنولوجيا بالنسبة لمديري البنك سلاحاً ذو حدين¹. فمن ناحية هي أداة فعالة تؤثر في كفاءة أداء البنوك، ومن ناحية أخرى هي تفرض قيوداً ومحددات على تلك البنوك يمكن التغلب عليها من خلال إجراء التغيرات الملائمة في إستراتيجية البنك. بالإضافة إلى ذلك فهي تمنح البنوك ابتكار منتجات وخدمات مصرفية جديدة للعملاء.

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص.56

المبحث الرابع: الخدمات المصرفية

تنفرد الخدمات عموماً، ومنها الخدمات المصرفية، بوجود ملامح مميزة يجب أن يأخذها رجل التسويق في الحسبان، كما أن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، حيث يوجد العديد من التعاريف للخدمة، سنحاول عرض بعضها مع التركيز على مفهوم محدد للخدمة المصرفية يشمل كافة الخصائص .

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضا من خلال تحويل مبلغ من المال.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات وتصنيفها

أولاً: مفهوم الخدمات

إن التباين في أنواع الخدمات أخضع مفهوم الخدمة بصفة عامة لتفسيرات عديدة، فقد عرفتها جمعية التسويق الأمريكية بأنها عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة¹.

يمكن تحليل هذا التعريف إلى العناصر التالية:

● إن الخدمة عبارة عن منافع غير ملموسة تقدم للبيع دون ارتباطها بالمنتج كالخدمات المصرفية.

● أنشطة غير ملموسة تتطلب استخدام منتجات ملموسة .

● خدمات تشتري مرافقة مع المنتجات مثلاً: خدمات الصيانة.

ولقد عرف staton الخدمة بأنها النشاطات غير الملموسة التي تحقق إشباع الرغبات، والتي لا ترتبط أساساً ببيع سلعة ما أو خدمة أخرى².

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999، ص.213

² محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2002، ص.397.

أما kotler & Armstrong فيعرفا الخدمة بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية، وإنتاجها قد يرتبط وقد لا يرتبط بنتاج مادي ملموس¹.

و يرى zeitaml & bither أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقديم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة².

الخدمات هي تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير مقابل دفع مبلغ معين من المال، من دون أن تقترن هذه الخدمات مع بيع سلع³. هناك العديد من الخصائص التي تميز الخدمة وتجعلها مختلفة عن المنتجات المادية، فالخدمة غير ملموسة، غير متجانسة تنتج وتستهلك في نفس الوقت، ولا يمكن تخزينها، فهي عبارة عن أداء ونشاط.

ثانيا: تصنيف الخدمات

نظرا لتنوع وتعدد الخدمات، فإنه من الصعب دراستها جملة واحدة، لهذا أوجد علماء الاقتصاد والتسويق بعض الأسس أو المعايير لتصنيف الخدمات وفقها، والتي نوجزها في الآتي:

1- نوع السوق⁴:

تنقسم الخدمات وفقا لهذا المعيار إلى خدمات موجهة إلى السوق الإستهلاكية، وخدمات موجهة إلى السوق الصناعية، إذ تختلف عملية إتخاذ القرار الشرائي حسب نوع السوق، والتميز بينهما يكون وفقا لهدف المستفيد من هذه الخدمة.

فإذا كان يرغب في إدخال هذه الخدمة في العملية الإنتاجية، فإن هذه الخدمات تكون موجهة إلى السوق الصناعية كما هو الحال بالنسبة للخدمات التي تشتريها منظمات الأعمال بغرض تمكينها من أداء أعمالها، مثل: خدمات التركيب والصيانة والحراسة وغيرها، ولكن

¹ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001/2002، ص.165

² هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص.32.

³ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2002، ص.207.

⁴ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار زهران، 1998، ص.246.

الحراسة والأمن لأحد المنازل الخاصة هو خدمة موجهة إلى السوق الاستهلاكية كما أن إصلاح ماكينة للخياطة للإستعمال الذاتي ليس كإصلاح ماكينة للخياطة في مصنع النسيج.

2- درجة كثافة العمالة:

يمكن تقسيم الخدمات تبعا لهذا المعيار إلى:

أ- **خدمات كثيفة العمالة:** وهي تلك الخدمات التي يلعب العنصر البشري دورا أساسيا في تقديمها مثل: خدمات التعليم، التصليح، الخدمات المصرفية.

ب- **خدمات كثيفة المعدات:** وهي الخدمات التي تلعب الآلة دورا هاما في تقديمها مثل: خدمات الإعلام الآلي، خدمات الاتصالات ومراكز اللياقة البدنية.

وهناك من أضاف تقسيم ثالث لهذا المعيار وهو:

ج- **خدمات كثيفة العمالة والمعدات:** وهي الخدمات التي تعتمد على العمالة والآلة معا كالخدمات المصرفية وخدمات النقل وبعض الخدمات الطبية.

3- درجة الاتصال بالعميل:

تقسم الخدمات من خلال هذا المعيار إلى:

أ- **خدمات تحتاج اتصال منخفض:** مثل خدمات الإصلاح، الخدمات البريدية.

ب- **خدمات تحتاج اتصال عال ومكثف:** مثل الخدمات الصحية، الفندقية وكذا خدمات المطاعم.

نلاحظ أن الصنف الأول غالبا ما يوجه نحو ممتلكات العميل إذ لا يتطلب الأمر ضرورة وجوده لتقديم الخدمة، بينما الصنف الثاني غالبا ما يوجه نحو العملاء إذ لا يمكن إتمام الخدمة في غيابهم.

4- مهارة مقدم الخدمة:

يمكن تقسيم الخدمات حسب هذا المعيار إلى:

أ- **خدمات تحتاج إلى مهارة وإحتراف القائم عليها:** وهي تلك الخدمات التي تمتاز بالتعقيد، حيث عادة ما يحمل مؤديها شهادة تعطي له حق القيام بها، ويتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل: الخدمات القانونية والطبية والخدمات المصرفية.

ب- خدمات لا تحتاج إلى مهارة وإحتراف: وهي خدمات تمتاز بالبساطة ولا يتطلب من مؤديها ضرورة الحصول على شهادة تعليمية أو مهنية، ويعتمد أصحابها في أدائها على خبرتهم الشخصية التي غالبا ما يتوارثونها عن آبائهم، ولا يتوافر في مؤديها درجة عالية من المهارة مثل: خدمات التصليح والتنظيف والطلاء... الخ .

نلاحظ أن النوع الأول أكثر تنظيما ويتطلب الإحاطة بقدر من العلم والمعرفة لأداء الخدمة في حين النوع الثاني لا يحتاج سوى الرغبة في أدائه.

5- هدف مقدم الخدمة¹:

تبعاً لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى خدمات تهدف إلى الربح، وأخرى لا تهدف إلى الربح.

أ- خدمات تقدم بهدف الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة أو العامة مثل: الخدمات الفندقية، والصحية وخدمات التصليح... الخ.

ب- خدمات تقدم لا بهدف تحقيق الربح: وهي الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الهادفة للربح ذات طابع حكومي أو منظمات خيرية حيث لا يتم التعبير عن أهدافها في صورة مالية " العائد على الإستثمار" بل تنعكس على الجانبين الثقافي والاجتماعي مثل قطاع الصحة والتعليم.

6- السلوك الشرائي لطلب الخدمة²:

تقسم الخدمات وفق هذا المعيار إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

أ- الخدمات الميسرة: وهي تلك الخدمات التي يغلب عليها طابع التكرار والتي يحصل عليها العميل دون مجهود شرائي من أقرب مكان، مثل: خدمات الحلاقة وخدمات تنظيف الملابس وخدمات التصليح... الخ.

ب- خدمات التسوق: وهي تلك الخدمات التي يقوم العميل فيها بإجراء مقارنات في السعر والجودة والملائمة قبل القيام بعملية الشراء أي لا يحصل عليها إلا بعد بذل مجهودات مثل: خدمات النقل، تأجير السيارات خدمات التأمين... الخ.

¹ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سابق، ص245.

² عبيد عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص.269

ج- الخدمات الخاصة: وهي تلك الخدمات التي يبذل مستخدميها مجهودا خاصا في سبيل الحصول عليها أو يتحمل تكلفة إضافية ومثال ذلك الخدمات التي يقدمها طبيب مختص أو محام مشهور... الخ.

المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها

إن الخدمة المصرفية تمثل مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها غير خدمات الإيداع والإئتمان والإستثمار، وهي خدمات عديدة ومتنوعة، وتشمل مجموعتين من الخدمات وهما مجموعة الخدمات المصرفية التقليدية ومجموعة الخدمات غير التقليدية أو المستحدثة³.

أولاً: خصائص الخدمات المصرفية

الخدمة المصرفية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء بمقابل مادي أو بدونه.

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، ولكنها تختلف عنها فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، وطريقة أداء الموظفين والأجهزة المستخدمة في تقديمها، ويضاف إلى ذلك أن نمطية المضمون الذي تتصف به الخدمة المصرفية والتي تملئ على المصارف تطبيق أشكال أخرى من المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المصرفية .

و ضمن هذا السياق، برزت للخدمة المصرفية مجموعة من السمات المميزة نوجزها فيما يلي:¹

1- اللاملموسية:

معنى ذلك بأن الخدمة المصرفية ليس لها وجود مادي، وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس، وبناء على ذلك لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تعبئتها، فالخدمة المصرفية مباشرة لا تحتاج إلى حلقات وسيطة بين المصرف كمنتج لها والسوق المصرفية.

2- تكاملية الإنتاج والتوزيع:

³ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق)، مرجع سابق، ص 104.

¹ أنظر في ذلك :

- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي)، مرجع سابق، ص 43-48.

- ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص 53-56.

إن الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد وهي غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى لأجل تحسينها أو بسبب خطأ فيها، ولهذا فإن إهتمام المصارف ينصب في توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين. هذه الحالة تفرض على المصرف إنتهاج سياسة البيع المباشر بإعتبارها الأكثر ملائمة لتسويق الخدمة المصرفية، ورغم ذلك فإن إبتكار بطاقة الإئتمان المصرفي (crédit cards) أمكن المصارف من التغلب على كثير من المشكلات التي تواجهها وهي بصدد توزيع خدماتها ونشرها في مناطق واسعة.

3- نظام تسويقي ذو توجه شخصي:

تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق المصرفي الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل. حيث أن التفاعل المباشر بين موظفي البنوك والعملاء ، يمكن الإدارة من معرفة ردود فعل العملاء وتحديد حاجاتهم ، وآرائهم وتفضيلاتهم بخصوص الخدمات المعروضة والمقدمة لهم. وبالتالي تهيئ العمل اللازم من أجل التكيف والإستجابة وتلبية تلك الرغبات على أحسن وجه.

4- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية:

بالنسبة لجمهور العملاء، فإن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة. وفي معظم الأحيان يكون إختيار العميل للمصرف الذي ينوي التعامل معه مبني على أساس معايير كالموقع، والسمعة، جودة الخدمة والسرعة والدقة وكفاءة الموظفين... الخ. إن محدودية التنافس بين البنوك فيما يخص الخدمة المصرفية فتحت آفاقا واسعة لمسؤولي إدارات التسويق المصرفية للإبداع والتطوير في مجالات أخرى وأدت إلى تكوين مكانة خاصة وفريدة للمصرف في أذهان العملاء.

5- الإنتشار الجغرافي:

لكي يحقق المصرف الهدف المنشود، فإنه يتعين عليه الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها. وهذا لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافيا بشكل يتلاءم ورغبات العملاء، فالعلاقة بين المصرف وعملائه شخصية في طبيعتها مما يسقط دور الوسيط في توزيع الخدمة المصرفية والحقيقة أن ما يجعل هذا ضروريا هو أن الملائمة المكانية تعتبر معيارا أساسيا في إختيار العميل للمصرف الذي ينوي التعامل معه.

6- إتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية:

يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية التي تلي الاحتياجات المتنوعة من الرغبات والإحتياجات التمويلية والإئتمانية والخدمات المصرفية الأخرى، من جانب العملاء باختلاف أنواعهم وإختلاف مناطق تواجدهم. فالمصرف يواجه طلبات واحتياجات مختلفة على مستوى مختلف قطاعات العملاء وعليه فإنه يحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة هذه الإحتياجات، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يقدم خدمات تقليدية مثل: إستيلاء النقود و إيداعها... الخ.

7- التوازن بين النمو و المخاطر:

إن أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، بإعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة الثقة المتبادلة بين العميل وبين المصرف، وبالتالي يكون من أولى مسؤولياته إجراء نوع من التوازن بين التوسع في نشاطه وبين أعباء هذا التوسع.

ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية

إن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للأشخاص تمثل الجانب الأكبر للنشاط البنكي وتسعى دائماً إلى تحقيق وتعزيز الجهود من أجل تقديم أحسن وأفضل خدمة مصرفية للعملاء، فعموماً البنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية تقدمها للأفراد والمتمثلة في:

1- الخدمات المصرفية المحلية:

أ- **عمليات الصندوق¹**: تشمل هذه العمليات على جميع عمليات الإيداع والسحب والمقاصة.

ب- **الإيداع**: هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى البنك لمدة معينة وبفائدة معينة، ولا يجوز للعميل سحب الوديعة إلا في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها وإلا فقد الفائدة عن هذه الوديعة وتتم عملية الإيداع بملأ إستمارة معينة بما طلب الإيداع وجميع البيانات الخاصة بالمبلغ والفوائد، ويحصل على إيصال من البنك ليثبت قيامه بوضع وديعة فيه.

¹ محمد فيومي محمد، نظم المعلومات الخاسية في المنشآت المالية، دار الإشعاع، القاهرة، 1998، ص.406

ج- السحب: يتم إجراء السحب من الحسابات الجارية، حيث يتقدم حامل الشيك إلى الشباك المختص وبعدها يقوم الموظف بالتحقق من الشخصية على بطاقة التعريف والتأكد من أنه المستفيد من الشيك، ثم الحصول على توقيعه وبيانات عنه تقيد على ظهر الشيك ويتم السحب إما مباشرة من طرف الشخص نفسه، وإما لسحب شخص آخر. والشيك سند يقوم بواسطته شخص يدعى الساحب بإعطاء أمر لبنك ما أو مؤسسة معتمدة يدعى المسحوب عليه، بدفع عند الإطلاع قيمة محدودة سواء لفائدته أو لفائدة شخص ثالث وهو المستفيد أو الحامل.

د- التحويل والمقاصة²:

- التحويل المصرفي:

تتم هذه العملية بتحويل القيود التي يجريها البنك بحيث يجعل حساب عميل معين مدينا بمبلغ معين لكي يجعل حساب عميل آخر دائنا بنفس المبلغ، أو في نقل المبلغ من حساب لآخر، وتبدأ أهداف العملية عندما يصدر المدين أمرا إلى البنك بأن يتم نقل حسابه إلى حساب دائنه مبلغا يعادل قيمة الدين.

المقاصة¹:

هي تبادل أوراق الدين بين البنوك وتحصيلها ويتم هذا التداول في غرفة المقاصة بالبنك المركزي، حيث يجتمع مندوبو البنوك فيها لتسوية وعمل مقاصة بين الشيكات المسحوبة على هذه البنوك لصالحها، وغرفة المقاصة هي منشأة تقوم بتسوية الشؤون المالية بين البنوك.

ه- قبول الودائع²: الوديعة في التعريف المصرفي هي إتفاق بين البنوك والمودع، حيث ندفع للمودع مبلغا من النقود بوسيلة من وسائل الدفع، ويتبنى على ذلك خلق وديعة تحت الطلب أو لأجل يحدد بالإتفاق بين الطرفين، وينشأ على تلك الوديعة إلتزام مصرفي بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمودع أو لأمر لدى الطلب أو حينما يحل الأجل.

2- الخدمات المصرفية الخارجية:

² علي محمد بارودي، النقود وعمليات البنوك التجارية، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1999، ص288.

¹ محمد صالح الحناوي، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص56.

² محمد زكي شافعي، مقدمة في العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، ص26.

أ- الإعتداد المستندي³:

هو الوسيلة المثلى لتنفيذ العقود، ويصدر في شكل خطاب صادر من البنك بناء على طلب أحد عملائه، وبالتالي يعتبر الإعتداد المستندي تعهد كتابي صادر بناء على طلب المستورد لصالح المصدر يتعهد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوب عليها عند تقديمها وحسب الشروط الواردة بالإعتداد.

ب- الأوراق التجارية: يقصد بها إثبات الالتزام بدفع مبالغ، وخاصيتها المشتركة هي إعطاء المدين مهلة محددة لتسديد الديون، وأهم أشكالها الكمبيالة (السفتجة) - السند لأمر - ويشترط فيها إيضاح مكان وتاريخ الوفاء - واسم المستفيد، واسم وتوقيع المتعهد بالوفاء والتعهد بأداء مبلغ معين إضافة إلى إمكانية التداول بالتظهير.

ج- الأوراق المالية: وتتمثل أساسا في الأسهم والسندات، فالسهم هو جزء من رأسمال الشركة المساهمة، أما السند يعتبر جزءا من قروض تصدرها الشركات أو الهيئات الحكومية.

المطلب الثالث: مراحل تطور الخدمات المصرفية

إن الخدمات المصرفية، كغيرها من أوجه النشاطات الاقتصادية، مرت بالعديد من مراحل التطور. حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الإقراض والإيداع في داخل حدود الدولة المعنية إلى قيام البنوك بالدخول في مجالات الاستثمار وتملكها للكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية، وقيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة وانتشار فروع الكثير من البنوك في معظم دول العالم، وظهور البنوك متعددة الجنسيات... الخ. ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في الصناعة البنكية بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية في دول العالم المختلفة. هذا ما يجعل الكثير من الممارسين للصناعة البنكية يرون بأن المشكلة الحقيقية التي تواجه رجال البنوك تكمن في كيفية إدارة مواجهة التغير والنمو السريع

³ محمد محمود فهمي، الإعتدادات المستندية، مكتبة النهضة، مصر، 1998، ص565.

في المجالات الاقتصادية والاجتماعية بنجاح، بالإضافة إلى التغيير والتطور في سوق الصناعة البنكية التي أصبحت تتصف بالمنافسة الشديدة.

فمن الممكن تلخيص مراحل تطور الخدمات المصرفية على النحو التالي¹:

أولاً: التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية

إن الخدمات المصرفية لم تعد تقتصر فقط على عمليات الإقراض والإيداع وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية، وفي الوقت الحالي تعددت وتنوعت الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البنوك في الوقت الحالي سواء في الدول المتقدمة أو الكثير من الدول النامية. ويمكننا تلخيص ذلك على النحو التالي:

- 1- شراء أو إنشاء وإدارة شركات صناعية وتجارية وزراعية وخدمية أو المساهمة فيها.
- 2- إنشاء العديد من الفروع للبنك الأم الذي يقدم الخدمات المصرفية التقليدية (إقراض، إيداع، حسابات جارية، تحويلات نقدية... الخ) في كل المقاطعات والمدن، والذي يتخصص فقط بالأنشطة التجارية التقليدية وأسواق الجملة.
- 3- دخول البنوك في صناعة التأمين من خلال تقديم كافة الخدمات الخاصة بالحاسبات الآلية، الاستثمار المشترك، السمسرة وكتابة أو إصدار عقود التأمين بأنواعها المختلفة.
- 4- تقدم البنوك الآن الكثير من الخدمات المصرفية للأفراد مثل: القروض الشخصية وتنظيم وتخطيط الضرائب الشخصية وميزانيات الإنفاق، دفع الإيجارات ومنح بطاقات الائتمان أو الضمان وبطاقات الشيكات وتسهيلات وقروض مالية لكافة خدمات الصيانة واستبدال اللوازم الخاصة بالمنازل، بالإضافة لكل ما يتعلق بالاستشارات الخاصة بشراء المساكن الجديدة أو بيعها وكذلك شراء وتأمين السيارات.
- 5- تقديم كافة الخدمات الخاصة بالسفر والسياحة.
- 6- تقديم كافة الاستثمارات ودراسة الجدوى الاقتصادية وإدارة المشروعات الجديدة في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والمشروعات الخدمية.
- 7- التعامل في كافة أنواع العملات (البيع والشراء).
- 8- تقديم كافة الخدمات الخاصة بالكمبيوتر ونظم المعلومات.

¹ عبد الغفار حنفي و أبو القحف عبد السلام، إدارة البنوك و تطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000، ص349-364.

9- تنظيم وإدارة كل ما يتعلق بتقديم وصرف المعاشات والمنافع الاجتماعية التي يحصل عليها الأفراد من الدولة.

10- منح الأفراد بطاقات صرف نقدية من الوحدات الآلية التابعة لفروع البنك في كل مكان حتى يستطيع الفرد الحصول على أي مبلغ من النقود (بحيث لا يزيد مبلغ السحب عن الحد الذي يتم الاتفاق بشأنه خلال كل 24 ساعة، وكل أسبوع) دون التقييد بمواعيد العمل الرسمي في البنوك. ولا يقتصر منح هذه البطاقات على من يملكون حسابات جارية فقط بل تمنح أيضا بطاقات ماثلة لكل من له حساب إيداع.

11- عدم اقتصار تقديم القروض للمؤسسات الكبيرة القائمة أو تحت الإنشاء، بل وتقديم القروض أيضا للأفراد الذين يرغبون في إنشاء المؤسسات الفردية الصغيرة (PME/PMI) والحرفيين في مجالات الصناعة، والتجارة، والزراعة، وكذا الخدمات.

12- التعامل مع كافة أنواع الأوراق المالية وما يرتبط بها من أنشطة.

13- تقديم تسهيلات للشركات التجارية التي ترغب في إصدار بطاقات الضمان لعملائها كوسيلة لترويج مبيعاتها.

14- المتاجرة في المواد الخام والسلع المختلفة.

ثانيا: التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية هي التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر وهذا ما أدى إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في البنوك. وقد أدى هذا أيضا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع من فروع البنك المعين، وفي أي منطقة من المناطق داخل الدولة المعينة دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح الحساب فيه. كما أن العميل يستطيع معرفة رصيده، ومجموع وتفاصيل مسحوباته وتواريخها والحصول على مبالغ نقدية في ظرف بضعة دقائق.

كذلك من مظاهر التقدم في تكنولوجيا الخدمات المصرفية هي ظهور البنوك الآلية وإدخال خدمات الحاسب في الشبائيك بطريقة On Line System كما هو الحال الآن في مصارف أوروبا وأمريكا وبعض المصارف الأجنبية في الدول النامية.

يضاف إلى ما سبق أن بطاقات الضمان وبطاقات الصرف النقدية وبطاقات الشيكات ما كانت لتصدر لولا هذا التقدم الموجود في استخدام التكنولوجيا.

ثالثا: النمو عن طريق الاندماج

لتحقيق هدي النمو والتوسع، تلجأ بعض البنوك الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة وتحقق تغطية شاملة للبلد المعين، هذا بالإضافة إلى غزو أسواق الخدمة المصرفية في خارج الدولة المعنية.

رابعا: التدويل (Internationalisation)

تتجه البنوك في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها أي غزو أو إنتقال الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم. في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الأسباب التي قد تكمن وراء تدويل نشاط البنوك تتشابه إلى حد كبير مع نظيراتها الخاصة بغزو الشركات الدولية المتعددة الجنسيات لأسواق جديدة ويكون ذلك إما عن طريق الاستثمار المباشر أو غير المباشر. وكما عليه الحال بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات نجد أيضا البنوك المتعددة الجنسيات. وقد يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- 1- تجنب الخطر- عن طريق تنويع الأسواق - وبصفة خاصة خطر المنافسة وتشبع السوق المحلية وكذلك الإضرابات العمالية التي تؤثر على النشاط الاقتصادي.
 - 2- إنخفاض التكاليف (تكاليف العمالة والأرض وبعض مقومات الإنتاج الأخرى) بالمقارنة بنظيراتها في الدولة الأم.
 - 3- الاستفادة من بعض الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيغة وكذلك الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الحكومة الأم.
 - 4- الرغبة في التوسع والنمو.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من الطرق والاستراتيجيات أو الأشكال التي تستطيع البنوك من خلالها الدخول/غزو أسواق جديدة في الخارج. ومن بين هذه الأشكال:
- أ- تصدير الخدمات المصرفية:
 - المرسلين لدى المصارف الوطنية
 - تقديم المعونات
 - التحويلات والقروض
 - إنشاء مكاتب التمثيل

ب- الاستثمار المشترك/العقود

- المساهمة بالخبرة في إنشاء بنوك وطنية

- عقود الإدارة

- الاستثمار المشترك

ج- إنشاء الفروع أي الامتلاك الكامل عن طريق شراء بنك وطني قائم أو إنشاء بنك جديد.

خامسا: التطور التنظيمي والإداري

لا شك أن التوسع والتنوع في استخدام تكنولوجيا تقديم الخدمات وأداء الأنشطة المصرفية بالداخل أو في الخارج، يتطلب بالضرورة درجة عالية من المواكبة والتلاؤم في البناء التنظيمي والإداري للبنوك، بالإضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وإنجاز الوظائف الإدارية وإعتماد أساليب ونظم للإدارة والتنظيم على درجة عالية من التخصص والتمهين. وتتلخص الاتجاهات الحديثة في هذا المجال في الآتي :

1- استخدام نظام الإدارة بالأهداف MBO* في كل الفروع وكذلك في كل الأقسام والإدارات الوظيفية في كل فرع.

2- التدريب المستمر لأعضاء الإدارة العليا على الأساليب العلمية في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

3- إنشاء وحدات للخدمة المركزية تقوم بالتنسيق بين الإدارات/الأقسام والفروع والتخطيط للدخول في أنشطة جديدة أو تنمية واستغلال الفرص الجديدة في الداخل والخارج وكذلك البحوث.

4- إنشاء وحدات إدارية مركزية مساعدة تكون مهمتها مساعدة الإدارات الرئيسية الخاصة بالتسويق والخدمات الإدارية والأفراد.

5- التكوين التنظيمي (إنشاء الإدارات والأقسام) يعتمد أساسا على تجميع الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض سواء في الداخل أو في الخارج.

6- تطبيق الأسلوب اللامركزي وتفويض السلطة بدرجة كبيرة للفروع في الداخل والخارج.

7- معاملة كل فرع من فروع البنك في الداخل والخارج كمراكز ربحية مستقلة.

* MBO : Management By Objectives

8- المرونة الكبيرة في بناء الهياكل التنظيمية وإدارة العمليات المصرفية لاستيعاب أي تغيير في أنشطة وخدمات البنك وكذلك لمواجهة متغيرات السوق ولتحقيق الاستغلال الجيد لجوانب القوة الموجودة سواء في الناحية المالية أو الكفاءات.

9- فصل الإيرادات المحققة من بيع الخدمات الغير المصرفية (مثل تقديم الاستشارات، خدمات نظم المعلومات والكمبيوتر) وكذلك نفقاتها عن تلك التي ترتبط بالخدمات المصرفية بجميع أنواعها.

10- تعدد أسس بناء الهيكل التنظيمي حيث تتجه معظم البنوك الآن إلى بناء هياكلها التنظيمية على أكثر من أساس (إحتواء البنك على الإدارات الوظيفية والمناطق الجغرافية والمنتج/الخدمة والعملاء وغيرها من الأسس).

11- الاهتمام بإنشاء وحدات لخدمة المعلومات والكمبيوتر والبحوث في جميع المجالات. ويمكن للفرد أن يدرك هذا من خلال تحليل أي هيكل تنظيمي لأي بنك من البنوك المتقدمة. حيث يلاحظ وجود وحدة لخدمة المعلومات والحسابات الآلية في البنك.

12- إهتمام البنوك الحديثة بالعلاقات الإنسانية في العمل بدرجة كبيرة جعلها تنشئ إدارة خاصة تسمى إدارة العلاقات العامة.

13- وبالنسبة للمصارف المتعددة الجنسيات، فنجد أنها تخطط وتنظم نشاطها وجميع عملياتها الخاصة بتقديم الخدمات المصرفية على الأساس الدولي والمحلي ولكل القطاعات السوقية والعملاء المختلفة.

لم يبدأ الاهتمام بالتسويق على مستوى البنوك حتى بداية الستينات من القرن الماضي ويرجع ذلك إلى عدة عوامل أهمها المنافسة القوية التي تعرضت لها البنوك من جانب المؤسسات غير المصرفية، ومنذ ذلك التاريخ تطور التسويق المصرفي وعرف تحولات هامة، وقد مر هذا التطور بمراحل عديدة بدءاً من مرحلة الترويج ومروراً بمرحلة الإهتمام الشخصي بالعملاء ثم مرحلة التجديد والابتكار فمرحلة نظم التسويق وصولاً إلى مرحلة التوجه الإجتماعي، حيث إعتبر التسويق في المرحلة الأولى عبارة عن عملية دعاية وإعلان وترويج ليرتكز في المرحلة الثانية على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع العملاء، وتضمن عملية إدخال الإبداع والابتكار في مجال الخدمات المصرفية في مرحلة ثالثة، وعرف بأنه عملية إحلال تسويقي في المرحلة الرابعة، وتطور في المرحلة الخامسة ليصبح إعماده الأساسي على التحليل والتخطيط والرقابة،

وكمحلة أخيرة أصبح مفهوم التسويق يقوم على ضرورة الأخذ بالمصلحة العامة للمجتمع إلى جانب أخذ مصلحة العملاء.

ومنذ ذلك التاريخ حدثت تطورات ضخمة في إهتمام البنوك بالتسويق وتقديم خدمات مالية ومصرفية متنوعة تتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء باعتبارهم أساس الوظيفة التسويقية، والبنك ليس له أي دور بدون العميل الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، حيث أصبح على أي بنك يرغب في البقاء والاستمرار في السوق أن يعمل على إرضاء العملاء من خلال تحديد إحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لإشباعها.

هذه الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك تنفرد بمميزات خاصة مما يستلزم على إدارة البنك مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، كونها تنعكس بالضرورة على كيفية تسويقها بما يتماشى والأهداف التي يسعى البنك للوصول إليها.

الفصل الثاني:

المزيج التسويقي المصرفي

نظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية، ظهر إتجاه جديد في الفكر التسويقي المعاصر يرى أن العناصر الأربعة التقليدية المكونة للمزيج التسويقي 4 p's التي قدمها Borden في عام 1962 وطورها الكثيرون من بعده، لم تعد كافية لتكوين المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية¹.

ويرى هذا الإتجاه ضرورة إضافة ثلاثة عناصر أخرى ليحتوي المزيج التسويقي المصرفي على سبعة عناصر تعرف بـ 7p's وهذه العناصر الثلاثة المضافة هي الأفراد (personnel) الذين يقومون بأداء وتوزيع الخدمة، والمكونات المادية (physical assets) اللازمة لأداء وتوزيع الخدمة المصرفية، إضافة إلى آليات جمع الخدمة (process) وهي كافة السياسات والإجراءات المؤدية إلى تقديم الخدمة المصرفية.

ويعرف المزيج التسويقي بمجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة والتي توجه للعميل لإشباع احتياجاته من الخدمة المصرفية والحصول على رضاه وتعامله المستمر مع البنك²، وإنطلاقا من أهميته خصصنا هذا الفصل الذي يهدف إلى إبراز عناصر المزيج التسويقي المصرفي مع إظهار الترابط والتكامل بينها، ودورها في إنجاح الإستراتيجية التسويقية في البنوك، حيث قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مزيج الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: تسعير الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: التوزيع والترويج للخدمات المصرفية.

المبحث الرابع: العناصر المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي.

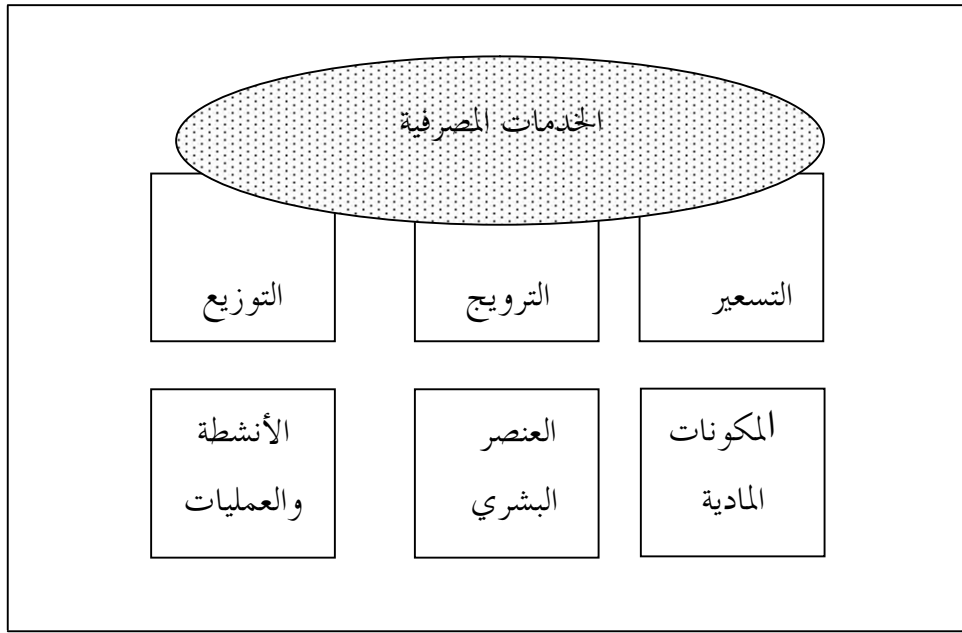
¹ Christopher Lovelock et autres, **marketing des services**, 2^e édition, Pearson Education, Paris, p:21.

² حسن عبد الله أبو ركة و آخرون، المزيج التسويقي لخدمات البنوك التجارية، الطبعة الأولى، مركز النشر العلمي، جدة، 1987، ص17.

المبحث الأول: مزيج الخدمات المصرفية

يعتبر عنصر الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك من أهم عناصر المزيج التسويقي، حيث تظهر أهميته في أن الخدمات المصرفية تمثل الأداة التي يعتمد عليها البنك في إشباع حاجات ورغبات عملاءه وفي تحقيق أهدافه تبعاً لذلك. فالخدمات المصرفية هي سبب وجود البنك ويتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقي كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 2-1: مكانة المزيج الخدمي في البنوك



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص164(بتصرف).

المطلب الأول: مفهوم المزيج الخدمي وأبعاده

يقصد بالمزيج الخدمي مجموع الخدمات التي يقدمها البنك للبيع ويتكون عموماً من عدد خطوط للخدمات وهي عبارة عن مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها البعض، إما لأنها تشبع حاجات متشابهة أو تستخدم أو تسوق عن طريق منافذ التوزيع، وعليه فإن مزيج الخدمات المصرفية يحتوي على:

- مجموع الخدمات التي يؤديها ويوزعها البنك وتشمل خدمات الإيداع والقروض والاستثمار.
- خدمات تؤدي وتوزع خلال فترة زمنية محددة، أي فترة دورة نشاط البنك، حيث يمكن أن تظهر خدمات مصرفية في فترة معينة ثم تختفي وتظهر خدمات جديدة أخرى، أو يتم تحسين الخدمات الحالية بإضافة تغييرات أو تعديلات عليها بما يلائم حاجة

ورغبة العميل، مما يؤدي إلى إختلافها من دورة نشاط إلى أخرى (وهي عادة سنة واحدة). وينطوي المزيج الخدمي للبنك على أربعة أبعاد أساسية هي¹:

أولاً: الإتساع

ويقصد بالإتساع الخاص بالمزيج الخدمي عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، فمثلاً تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل وتعتبر الإعتمادات المستندية خط خدمة آخر، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير والإدخار خطوط خدمة أخرى.

ثانياً: الطول

يشير طول المزيج الخدمي إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة الخطوط الخدمية، ويمكن حساب متوسط طول المزيج الخدمي للمصرف بقسمة طول المزيج الخدمي على مدى إتساع هذا المزيج.

ثالثاً: العمق

يعبر عمق المزيج الخدمي عن التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد فكلما تعددت الخدمات في الخط الواحد من الخدمة كلما أشار إلى عمق هذا الخط. فمثلاً خدمة القروض قصيرة الأجل يمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة كالقرض الفلاحي والقرض الاستهلاكي والقرض الدراسي الخاص بالطلبة... إلخ، وكذلك خدمة الودائع الادخارية التي يمكن أن تأخذ شكل ودائع لأجل وودائع التوفير... الخ ويمكن حساب متوسط عمق المزيج الخدمي عن طريق قسمة المجموع الكلي لتشكيلة الخدمات التي تتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

رابعاً: التوافق

ويعني درجة الترابط والإنسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك سواء من حيث إستعمالها من قبل العميل الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها.

¹ أنظر في ذلك :

- الدسوقي حامد أبو زيد ، إدارة البنوك(النظرية و التطبيق)، مرجع سابق، صص 186-188.

- ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سابق، صص 61-62.

وعلى العموم تستطيع إدارة المصرف إستخدام مفهوم المزيج الخدمي بأبعاده المختلفة إتخاذ قرارات على درجة عالية من الأهمية في المجالات التالية:

- إضافة خطوط خدمة مصرفية جديدة وبالتالي توسيع المزيج الخدمي للبنك، وتساهم سمعة البنك المكتسبة من خلال خطوط الخدمة القديمة في تبني إستراتيجية التنويع في ما يقدمه البنك من خدمات .
- إضافة خدمات مصرفية جديدة إلى الخدمات المصرفية الموجودة حالياً داخل الخط الخدمي بمعنى تعميق الخط وتشكيله .
- الإبتعاد كلية عن بعض الخدمات المصرفية من بعض الخطوط بمعنى التبسيط في الخط الخدمي .
- إضافة تعديلات على الخدمات المصرفية الحالية وتطويرها لأجل أن تكون قادرة على تلبية إحتياجات العملاء المتطورة.

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية

إن الخدمة المصرفية تعيش دورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحطاطها وانحذارها أو إعادة تقديمها في السوق بعد تطويرها.

أولاً: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية

يقصد بدورة حياة الخدمة المصرفية التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، وبذلك فإن منحى دورة حياة الخدمة المصرفية يعبر عن التاريخ البيعي لها، ولهذا فإن تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق إستراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى.

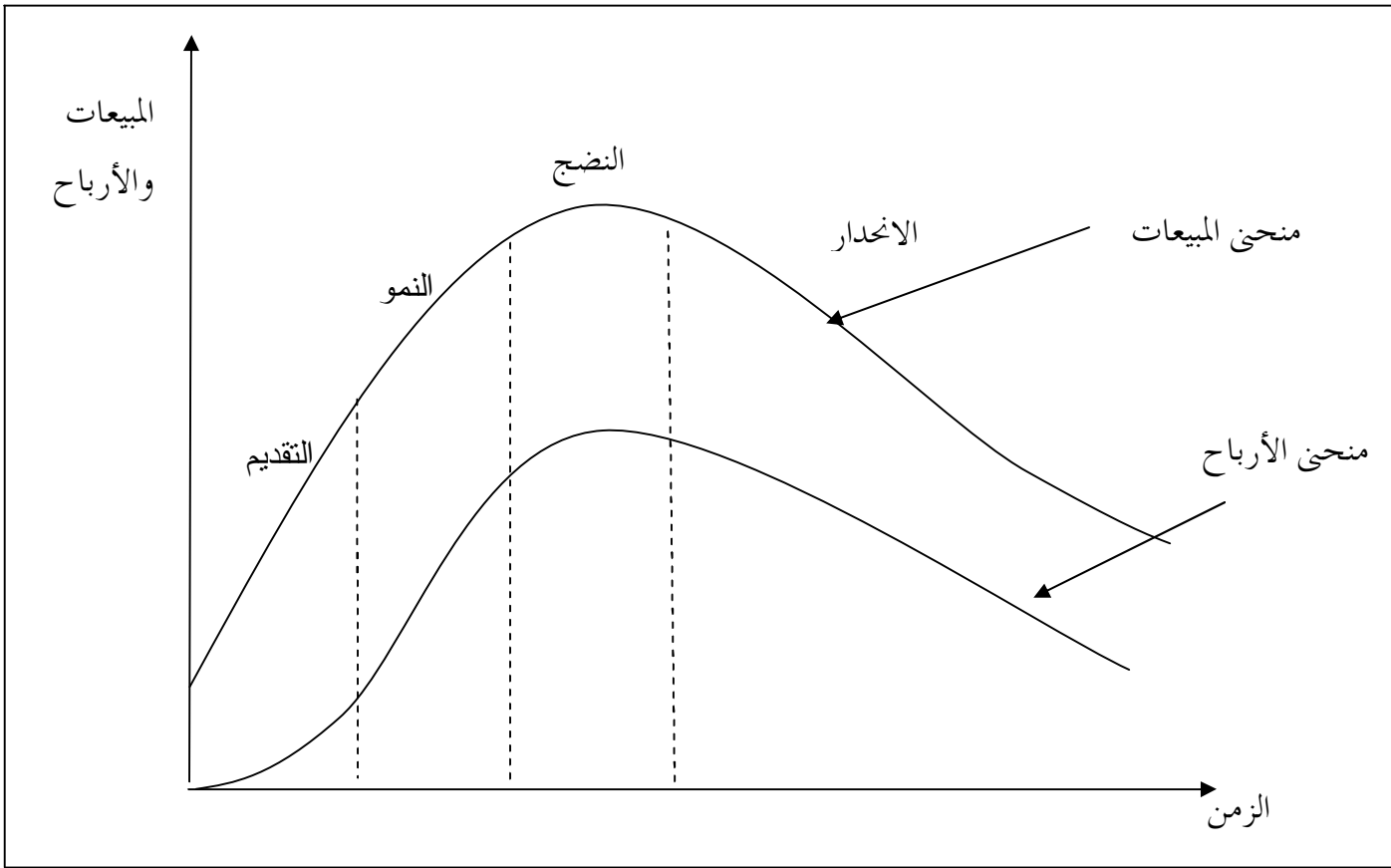
ثانياً: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

تتكون دورة حياة الخدمة المصرفية من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وبالتالي فإن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي: التقدم، النمو، النضج والانحذار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها. كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج ولكن الإختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكن إستخدامها، فليس كل إستراتيجيات دورة حياة المنتج يمكن

تطبيقها على الخدمات المصرفية ، وتلك التي يمكن تطبيقها ينبغي تعديلها لتناسب خصائص الخدمة المصرفية .

والشكل الموالي يوضح المراحل الأربعة التي تتكون منها دورة حياة الخدمة المصرفية.

شكل رقم 2-2: دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص174.

1- مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق حيث تستغرق وقتاً طويلاً، وبالتالي فإن توقيت هذه المرحلة يعتبر بعداً إستراتيجياً في نجاح الخدمة وإستمرارها، وفي هذه المرحلة يتم تعريف العملاء بالخدمة المصرفية بوصف ميزات وخصائصها وفوائد إستعمالها، وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية

منها لعدم تمكن العديد من العملاء من التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم اقتناعهم التام بها في مرحلتها الأولى.

- ويهم الإدارة معرفة المدة التي تستغرقها هذه المرحلة وذلك باستخدام معيارين أساسيين¹:
- ❖ وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل البنك والخاصة بهذه المرحلة، وهذا ما تحدده الفرص التسويقية المتاحة وحدة المنافسة في السوق المصرفية.
 - ❖ ظهور المنافسة وإزدياد حدتها: إن نجاح المصرف في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة هذه الخدمة على تجاوز كافة الصعاب مما يؤدي إلى قيام المصارف الأخرى بالمواجهة.

2- مرحلة النمو:

- تعتبر من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات المصرف وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة بإرتفاع الأرباح وسعي المصرف للمحافظة على حصة السوق وزيادتها بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له.
- وهذه المرحلة تستمر مادام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك، وطالما أن الخدمة لم تصل في عائداتها إلى ذلك المستوى يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو، وهناك مؤشرات تدل على أن الخدمة المصرفية في مرحلة نمو نوجزها فيما يلي:
- ❖ التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح.
 - ❖ إشتداد حدة المنافسة بين المصارف.
 - ❖ تحسين جودة الخدمة وتخفيض أسعارها كلما أمكن.

3- مرحلة النضج:

- تعتبر هذه المرحلة الأطول زمنا من المراحل الأخرى، حيث تتصف بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع الذي يصبح في أحسن أوضاعه، ويأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل وإتجاهه إلى الانخفاض، حيث يصل العملاء إلى مرحلة التشبع من الخدمة، وبسبب دخول البنوك المنافسة إلى

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 71.

السوق وفي هذه المرحلة يصبح المجال مفتوح لتحسين الخدمة وتطويرها، ولهذا فإن أية إستراتيجية تسويقية يتبناها المصرف في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما¹:

❖ أسعار منخفضة لإغراء الجمهور وإستمالة رغباتهم .

❖ ترويج كثيف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.

4- مرحلة الإنحدار:

تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة المصرفية عند مستوى تعامل ثابت وإتجاهها بعد ذلك إلى الإنخفاض، هنا يفكر البنك جدياً في إلغاء الخدمة والتفكير بإستحداث خدمات أخرى جديدة، إن على إدارة البنك أن تقوم بالدراسات لإلتخاذ القرار الرشيد إما بالإبقاء على الخدمة وتطويرها أو بسحب الخدمة من السوق وإستحداث خدمات أخرى جديدة.

إن دراسة دورة حياة الخدمة المصرفية أداة جيدة تستعملها إدارة التسويق بالبنك لإلتخاذ القرارات الأنسب، فالقرارات والجهود التسويقية المبذولة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية قد تختلف من مرحلة إلى أخرى، وما يناسب مرحلة معينة قد لا يناسب مرحلة أخرى.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تسويق الخدمة المصرفية خلال مراحل حياتها

تعتبر المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية خلال دورة حياتها من أهم العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الإستراتيجية الخاصة بتسويقها، ونظراً لأن لكل مرحلة خصائصها فإن الإستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك تختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية.

أولاً: الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم

يمكن لإدارة التسويق في حالة الخدمات المصرفية الجديدة أن تصيغ مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي كالسعر والترويج والتوزيع، فإذا أخذنا في الإعتبار السعر والترويج فقط فإنه يمكن المفاضلة في هذه المرحلة بين أربع إستراتيجيات بديلة، هي:¹

1- إستراتيجية السعر المرتفع والترويج المكثف:

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 73.

¹ محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص 124.

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة من أجل تحقيق أقصى ربح إجمالي، وإقناع العملاء بأهمية الخدمة، وتفترض هذه الإستراتيجية:

- عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة المصرفية الجديدة .
- أن الراغبين في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع.
- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة .

2- إستراتيجية السعر المرتفع والترويج المنخفض:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع وجهود ترويجية منخفضة من أجل تحقيق أقصى أرباح ممكنة، والتخفيض في الجهد الترويجي للإبقاء على التكاليف عند حدها الأدنى، وتفترض هذه الإستراتيجية¹:

- صغر حجم السوق المستهدف بهذه الخدمة الجديدة .
- وجود معرفة تامة بالخدمة من قبل الجمهور .
- إستعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع .
- عدم وجود منافسة شديدة .

3- إستراتيجية السعر المنخفض والترويج المرتفع :

تستند هذه الإستراتيجية إلى تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض مع جهود ترويجية مكثفة، مما يساعد على تحقيق عملية التمكّن أسرع داخل السوق، وتحقيق أكبر حصة سوقية للخدمة فيها، وتفترض هذه الإستراتيجية:

- أن يكون السوق كبيرا .
- زيادة حساسية السوق للسعر .
- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة المصرفية .

4- إستراتيجية إختراق السوق:

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 76.

وهي الإستراتيجية التي تتبناها معظم البنوك، حيث تقوم على أساس تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهود ترويجية ممكنة، وتفترض هذه الإستراتيجية²:

- إتساع السوق المحتمل للخدمة المصرفية .
- معرفة تامة بالخدمة المصرفية من جانب الجمهور.
- إرتفاع درجة حساسية السوق للسعر.
- وجود درجة من المنافسة في السوق.

ثانيا: الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو

تركز هذه الإستراتيجية على زيادة حجم التعامل بالخدمة المصرفية (المبيعات) وبالتالي زيادة الأرباح، وللحفاظ على المكانة التنافسية للبنك في السوق ، وتعزيز هذه المكانة فإن بإمكان إدارة البنك تبني عدة إستراتيجيات أبرزها¹:

1- إستراتيجية تحسين الجودة:

وذلك بإضافة مواصفات جديدة تحمل بعض المزايا النسبية للخدمة المصرفية.

2- إستراتيجية التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء:

عن طريق تطوير نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية، والتركيز على الترويج وخاصة الإعلان لتحقيق أهداف ذات تأثير أعمق على سلوك العملاء.

3- الإستراتيجية السعرية:

وذلك عن طريق خفض الأسعار بهدف جذب عدد أكبر من العملاء للتعامل بالخدمة المصرفية.

ثالثا: الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج

إن أفضل وسيلة أمام إدارة المصرف للدفاع عن وضعه التنافسي في هذه المرحلة، أن تأخذ في إعتبارها الإستراتيجيات التسويقية التالية²:

1- إستراتيجية تعديل السوق:

² نفس المرجع السابق، ص77.

¹ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 79.

² نفس المرجع السابق، ص.81.

حيث تلجأ إدارة المصرف إلى زيادة عدد العملاء الذين يتعاملون بالخدمات المصرفية الحالية وذلك عن طريق زيادة الإستخدامات للعملاء الحاليين، أو الوصول إلى قطاعات جديدة منهم، أو البحث عن إستعمالات جديدة للخدمة المصرفية وترويجها .

2- إستراتيجية التعديل في الخدمة المصرفية:

ويعني إدخال التعديلات اللازمة في الخدمات المصرفية التي ينتجها البنك، وفي إطار هذا التوجه فإن إدارة البنك تستطيع تطبيق إحدى الإستراتيجيتين التاليتين أو كلاهما معا³:

أ- إستراتيجية تطوير جودة الخدمة المصرفية:

وذلك بزيادة مستوى أداء الخدمة، من حيث أسلوب تأديتها والسرعة في إنجازها أو تحسين شروط الحصول عليها من جانب العملاء.

ب- إستراتيجية تطوير خصائص الخدمة المصرفية:

وذلك بإضافة خصائص جديدة من شأنها توليد منافع إضافية للعملاء كالأمان والملائمة.

رابعا: إستراتيجية مرحلة الإبحار

تشهد هذه المرحلة خروج الكثير من البنوك من السوق مبكرا، وإذا ما قررت عدم الإنسحاب مبكرا أو حذف الخدمة فإنه يمكنها تطبيق بعض الإستراتيجيات للتكيف مع المتغيرات والتي نذكر منها:

1- إستراتيجية الإستمرار: حيث يستمر البنك في إستراتيجيته السابقة.

2- إستراتيجية التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة .

3- إستراتيجية إنهاء الخدمة: حيث يتم تخفيض تكلفة التسويق بشدة من أجل زيادة الأرباح.

إن الجدول الموالي يعرض ملخصا كاملا لدورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بخصائص أو سمات كل مرحلة من المراحل الأربعة من حيث المبيعات والتكاليف والأرباح والمنافسين والأهداف التسويقية، كما يعرض الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل مرحلة.

³ نفس المرجع السابق، ص82.

جدول رقم 2-1: الإستراتيجيات التسويقية في دورة حياة الخدمة المصرفية

مراحل دورة الحياة				البيان
التقديم	النمو	النضج	الإحترار	
منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقيمة	تنخفض المبيعات	أولاً : الخصائص المبيعات
مرتفعة للعميل	متوسطة للعميل	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل	التكاليف
سالبة	ترتفع نسبياً	ترتفع	تنخفض	الأرباح
الابتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون	العملاء
عددهم قليل	يتزايد العدد	يستقر العدد	يقبل العدد	المنافسون
خلق الإدراك بالخدمة المصرفية	زيادة القدرة التنافسية	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية	ثانياً : الأهداف التسويقية
تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخدمة	أسعار تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	حذف أنواع من الخدمات المصرفية الضعيفة	ثالثاً: إستراتيجية المزيج التسويقي (الخدمة المصرفية)
التكلفة + هامش الربح	التمكن من السوق	وضع سعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر والخروج من السوق	التسعير
توزيع انتقائي في فروع محددة	توزيع شامل في كل الفروع	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع انتقائي	التوزيع
تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	زيادة تكثيف الإعلان	تركيز الإعلان	تقليل الإعلان أو التوقف	الإعلان
تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة	تقل	تزيد	تقل إلى الحد الأدنى	تنشيط المبيعات

المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق ، ص178 (بتصرف).

المبحث الثاني: تسعير الخدمات المصرفية

يعتبر السعر أحد أهم العوامل المؤثرة على إتخاذ العميل قرار شراء الخدمة وبالنسبة للبنك فإن عملية تحديد الأسعار تعتبر من العناصر الهامة في المزيج التسويقي ، حيث أن السعر هو الذي يحدد قيمة الخدمة التبادلية.

للسعر في التسويق المصرفي مدلول خاص فهو يشير إلى معدلات الفائدة ورسوم التحويلات والعمولات وما شابهها، كما أنه لا ينصرف فقط إلى عامل التكلفة في ممارسة النشاط. بل إنه يرتبط بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها من ممارسة هذا النشاط. وتلعب قرارات التسعير دورا كبيرا في إستراتيجية التسويق حيث يجب أن يوضع السعر بالعلاقة مع عناصر أخرى مثل: دورة حياة الخدمة المصرفية، أهداف البيع والحصة من السوق، إلى جانب إرتباط التسعير بتكاليف إنتاج الخدمة المصرفية بإعتبار أن المدخل التقليدي الذي إتبعته البنوك لفترة زمنية طويلة يقوم على تحديد الأسعار على أساس التكاليف بالدرجة الأولى، غير أن المدخل التسويقي للتسعير يعتبر التكاليف كأحد القيود المفروضة على البنك في تحديد الأسعار التي يتقاضاها ، وبالتالي فإنه من وجهة نظر هذا المدخل لا تعتبر التكاليف هي المحدد الأساسي للسعر ولذلك فإن الإجراءات التي يتبناها البنك لتسعير خدماته ينبغي أن تعتمد على ظروف السوق والمنافسة بالإضافة إلى إعتمادها على عنصر التكلفة ، ولقد فرضت ظروف المنافسة ضرورة تحديد البنوك لأسعارها بما يتلاءم مع الأهداف التسويقية المرسومة والتي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تسعير الخدمات المصرفية

تتأثر القرارات المرتبطة بتسعير الخدمات المصرفية بمجموعة من العوامل والتي يرتبط بعضها بالبيئة الداخلية للبنك بينما يرتبط البعض الآخر بالبيئة الخارجية له .

1- العوامل الداخلية المؤثرة على التسعير:

وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالأهداف التسويقية للبنك والإستراتيجية التسويقية وتكاليف المنتجات المصرفية.

أ- الأهداف التسويقية:

إن أية إستراتيجية لتسويق الخدمات المصرفية يجب أن تصاغ في ضوء الدراسة والفهم للأهداف الأساسية للمصرف والمتمثلة في¹:

- البقاء والإستمرار.
- تعظيم الأرباح في المدى القصير.
- تحقيق الإستراتيجية القيادية.

ب- الإستراتيجية التسويقية للبنك (عناصر المزيج التسويقي):

يعتبر السعر عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي ، ولهذا لا بد من التنسيق بين العناصر جميعها لأن القرارات المتعلقة بالأسعار تؤثر على القرارات والنشاطات المتعلقة بالخدمة المصرفية والتوزيع والترويج. فالخدمة المصرفية الجيدة تحتاج إلى مدخلات جيدة مما يحمل البنك تكلفة عالية وهو ما ينعكس على سعر الخدمة المصرفية المطروحة في السوق . أما توزيع الخدمات المصرفية فيتطلب وجود منافذ تتلاءم مع طبيعة هذه الخدمات، كما أن الترويج للخدمات المصرفية وخاصة الجديدة منها يتطلب إستعمال كل مكونات المزيج الترويجي وكل هذا يحمل البنك المزيد من التكاليف.

ج- الأهداف التكاليفية:

تلعب التكاليف دورا رئيسيا في وضع الأساس الذي تعتمد عليه إدارة البنك في تحديد سعر الخدمة المصرفية ولذلك فهي تمثل بعدا هاما في إستراتيجية التسعير، حيث يتعين على إدارة البنك تحديد السعر الذي يغطي كافة التكاليف ويحقق في نفس الوقت أقصى ربح ممكن مع حجم أكبر من المبيعات ، ولهذا تقوم بعض البنوك ببناء إستراتيجيتها السعرية على أساس التكلفة المنخفضة حتى تستطيع البيع بأسعار منخفضة والحصول على أقصى ربحية.

2- العوامل الخارجية المؤثرة على التسعير:

وتشمل مجموعة العوامل المرتبطة بالأوضاع السائدة في السوق ، حيث أن إدارة المصرف لا تعمل بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها، فهي تؤثر وتتأثر بهذه البيئة، وتعتبر إستراتيجية السعر

¹ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 158.

التي تتبناها الإدارة أحد المجالات الرئيسية التي تتأثر قراراتها بالبيئة الخارجية للمصرف ، وتمثل هذه العوامل في ¹:

أ- الموقف الإئتماني للعميل:

ينبغي دراسة الحالة الإئتمانية للعميل ومعرفة موقفه الإئتماني من الأسعار المطبقة كسعر الفائدة والعمولات الأخرى.

ب- درجة المخاطرة في السوق:

إن تحليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها نشاط العملاء يعتبر من الأمور الهامة في التسعير، لذلك ينبغي أن تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك المخاطرة في السوق.

ج- ظروف السوق:

نظرا لتعرض البنوك لدرجة كبيرة من المنافسة فقد إتجهت معظمها إلى ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق في تحديد أسعار خدماتها ، ولذلك ينبغي على إدارة التسويق بالبنك إحداث التوافق بين أساليب التسعير والإستراتيجية التسويقية، كما ينبغي أن تربط الأسعار التي يتقاضاها البنك بدورة حياة الخدمة المصرفية، فمثلا عند تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق يمكن أن يتبع البنك سياسة كشط السوق التي تعني الدخول إلى السوق بسعر مرتفع ويلى ذلك تخفيض الأسعار إذا تطلب الأمر، ذلك حتى تلقى أسعار البنك نوعا من القبول في قطاعات أخرى من السوق ، غير أنه ينبغي الأخذ في الحسبان أن هذه السياسة قد تشجع بنوكا أخرى على إتباع نفس السياسة.

وقد يتبع البنك سياسة سعرية مختلفة تماما عن سياسة كشط السوق وهي سياسة التغلغل في السوق من خلال تخفيض الأسعار بهدف إختراق السوق ، والهدف من وراء ذلك هو منع المنافسين من الدخول إلى السوق ، غير أن الإشكال في هذه السياسة يتمثل فيما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة ، حيث يفقد البنك العائد الإضافي الذي كان من الممكن الحصول عليه إذا إتبع سياسة كشط السوق.

د- مرونة الطلب على الخدمات المصرفية:

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص. 211.

تحدد مدى مناسبة إتباع أي من سياسات التسعير المذكورة سابقا بمدى مرونة الطلب في السوق والتي تعني درجة حساسية الطلب للتغيرات في مستوى الأسعار، ففي بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب لا يتأثر كثيرا بالأسعار كما هو الحال بالنسبة للحسابات الجارية مثلا. ومن ناحية أخرى هناك بعض الخدمات المصرفية تكون حساسة للتغيرات في الأسعار، ومع ذلك فإن المرونة السعرية لا تفسر إستجابة الأسواق لمستويات الأسعار المتغيرة، ولكنها تمثل أحد المعايير التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأسعار.

المطلب الثاني : أساليب وإجراءات تسعير الخدمات المصرفية

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين للتسعير، هما المدخل الموجه بالتكلفة والمدخل الموجه بالسوق¹:

أولاً: التسعير طبقا لمدخل التكلفة

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا في تحديد الأسعار خاصة في الأسواق التي تتميز بالمنافسة وذلك لما تمتاز به من السهولة والبساطة في التطبيق، حيث يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربحية معين ليؤدي إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية المصرف وهو قائم على إفتراض أن المصرف قادر على تحديد كلفة كل خدمة بشكل دقيق¹:

وفي الواقع نجد أن الكثير من إجراءات التسعير في البنوك المبنية على مدخل التكلفة تتحدد وفق المعادلة التالية²: **سعر بيع الخدمة المصرفية = تكلفة التسويق + التكلفة الإدارية + هامش من الربح.**

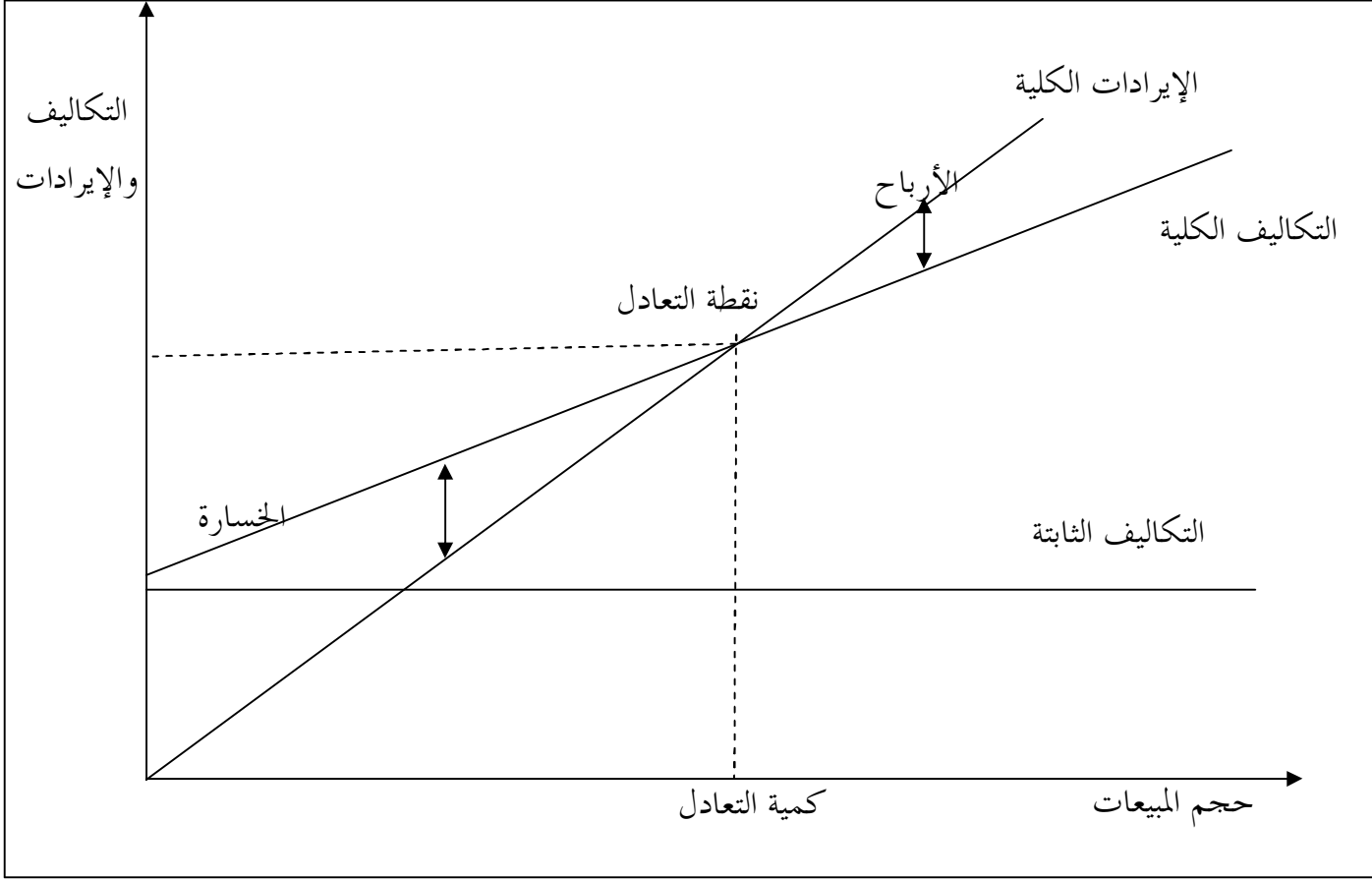
ويأتباع هذا المدخل في التسعير يضع البنك مستوى من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات، وهذه الطريقة مبنية على ما يعرف بأسلوب تحليل التعادل كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص ص 216-224.

¹ إدريس إسماعيل الطشاني، نشرة التجارة و التنمية 2003، 2005/12/18، <http://www.bankofcde.com>

² زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سابق، ص 290.

شكل رقم 2-3: تحليل نقطة التعادل



المصدر : محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار المسيرة، عمان، 2004، ص163.

يبين هذا الشكل التكاليف الكلية التي تتضمن كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة حيث تأخذ التكاليف الثابتة خط أفقي لا يتغير بتغير حجم المبيعات كإعلان والتدريب، بينما التكاليف المتغيرة هي ما يتحمله البنك كلما يقوم بتقديم الخدمة وتشمل التكاليف الإدارية والاتصالات، كما يوضح الشكل الإيرادات الكلية من المبيعات. وتعكس نقطة تقاطع خط الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية نقطة التعادل التي تتساوى عندها كل من التكاليف والأرباح حيث لا يحقق البنك ربح ولا خسارة. ويحقق البنك ربح إذا زادت مبيعاته على حجم التعادل في حين يحقق خسارة إذا قلت مبيعاته عن حجم التعادل. ويمكن التوصل إلى نقطة التعادل عن طريق المعادلتين التاليتين¹ :

¹M.badoc, e-marketing de la banque et de l'assurance, 2ème triage, édition d'organisation, paris, 1999, p: 234.

التكاليف الثابتة

السعر الذي يحقق نقطة التعادل = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$

إجمالي الإيرادات

حجم المبيعات

السعر الذي يحقق هامش الربح = $\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{حجم المبيعات}}$

وهناك العديد من المشاكل التي تواجه طريقة التسعير وفقا لمدخل التكلفة منها²:

- أن هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين، بينما نجد أن السعر وحده له تأثير جزئي على المبيعات.
- صعوبة التسعير على أساس التكاليف الكلية فالتكاليف عادة ما تكون مشتركة بين العديد من الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، مما يؤدي إلى صعوبة تخصيص التكاليف وخاصة التكاليف غير المباشرة.
- صعوبة البحث عن إسترداد التكاليف الثابتة التي تم إنفاقها في الماضي والتي لا ينبغي أن يكون لها تأثيرا حاليا على السعر.

ثانيا: التسعير طبقا لمدخل السوق

طبقا لهذا المدخل ينظر إلى التكاليف على أنها نوع من القيود على الحد الأدنى للسعر الذي يجب أن يتقاضاه البنك في مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها، وبذلك فإن التكاليف تمثل قيودا على حرية البنك في عدم الترول عن حد أدنى في التسعير، وتشير المعادلة التالية إلى مدخل التسعير حسب إعتبرات السوق¹.

السعر = هامش الربح - (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق + التكاليف الإدارية)
و طبقا لهذا المدخل ينقسم التسعير إلى نوعين:

1- التسعير على أساس الطلب:

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 220.

¹ محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 327.

يرتكز التسعير في ظل هذا الأسلوب على مستوى الطلب على الخدمة لا على أساس

تكلفتها حيث:

- أ- عندما يكون الطلب مرتفع على الخدمة يحدد سعر مرتفع.
ب- عندما يكون الطلب على الخدمة منخفض يحدد سعر منخفض.
ووفقا لهذه الطريقة يمكن إستخدام أسلوب التمييز السعري²، حيث يمكن وضع أكثر من سعر للخدمة أي بيعها بأكثر من سعر وذلك باختلاف العملاء، وقت ومكان عرض الخدمة.
ولنجاح هذا الأسلوب يجب تجزئة السوق على أساس قوة الطلب أو ضعفه على الخدمة المصرفية

2- التسعير على أساس المنافسة:

عندما تقوم البنوك بتسعير خدماتها على أساس المنافسين، أي ما يفرضه المنافسين من أسعار، فإن هذا التوجه يطلق عليه التسعير على أساس المنافسة، ويتم تحديد السعر إما مساويا لأسعار المنافسين أو أعلى منها أو أقل³، ومهما اختلفت التكاليف وأيضا الطلب فإن البنك يحتفظ بمستوى السعر وذلك لأن المنافسين يحتفظون بذلك المستوى من السعر، وإذا قام المنافسون بتغيير أسعارهم فإن البنك يقوم بتغيير السعر حتى وإن لم تكن تكاليف الخدمة أو الطلب عليها قد تغير.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية الجديدة وتعديل أسعار الخدمات الحالية

أولاً: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية الجديدة

عند القيام بتسعير خدمة مصرفية جديدة فإن البنك يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف وهي:

- تحقيق القبول للخدمة المصرفية الجديدة.
- محافظة البنك على مركزه السوقي في مواجهة المنافسة.
- تحقيق الربحية.

وتوجد ثلاثة مداخل لتسعير الخدمات المصرفية الجديدة هي¹:

² ناجي معلا و رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2002، ص.220

³ عبيد محمد عنان و آخرون، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص.350.

¹ عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 225.

1- إستراتيجية كشط السوق:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بأعلى سعر ممكن بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة لتسعير الخدمات المصرفية الجديدة للأسباب التالية:

- حجم الخدمة المباعة أقل تأثراً بالسعر في مرحلة تقديمها إلى السوق مقارنة بالمرحلة الأخرى من دورة حياتها.
 - إستراتيجية السعر المرتفع تجذب فئات العملاء الأقل حساسية للأسعار قبل غيرهم من الذين يتأثرون بالأسعار.
 - يساعد السعر المرتفع في البداية على إعطاء الخدمة الجديدة صورة الجودة والمكانة.
 - التسعير المرتفع وسيلة لإختبار الطلب على الخدمة حيث من السهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه من البدء بسعر منخفض ثم رفعه.
 - إستراتيجية الكشط غالباً ما تساعد إدارة البنك على جني أكبر قدر ممكن من الإيراد في المراحل الأولى من حياة الخدمة المصرفية وهذا ما يساعد البنك في حصوله على حصة أكبر من السوق.
- ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس الدخل، وإنخفاض الحساسية أو المرونة السعرية.

2- إستراتيجية التغلغل في السوق (التمكن من السوق):

تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراضات معاكسة لإستراتيجية الكشط، حيث يتم تسعير الخدمة المصرفية الجديدة بسعر منخفض وذلك كوسيلة لإستمالة الطلب على هذه الخدمة، وبالتالي الحصول على حصة سوقية مرتفعة بأسرع ما يمكن، وبعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجياً كلما سمحت ظروف السوق بذلك. وتفضل البنوك استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- وجود مرونة الطلب السعرية مرتفعة، أي عندما تكون درجة إستجابة الطلب لأية تغيرات في السعر عالية.
- إحتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق ، وهنا فإن السعر المنخفض لا يشجع المنافسين على دخول السوق.
- إذا تم عرض الخدمة المصرفية في مناطق تتصف بمحدودية الدخل.

3- الإستراتيجية النفسية للتسعير (حسب القيمة المدركة):

تعتمد هذه الإستراتيجية في تسعير الخدمة المصرفية على أساس نفسي أي على أساس القيمة المدركة من الخدمة - وتعطيه أهمية أكثر من عنصر التكلفة - فكلما زادت الخصائص المحسوسة وغير المحسوسة المرتبطة بالخدمة فإن ذلك يضيفي قيمة أكبر إلى هذه الخدمة وبالتالي يمكن للبنك تحديد سعر مرتفع لبيعها والعكس صحيح ، وإذا أرادت البنوك إستخدام هذه الإستراتيجية فإنه يجب أن تبذل جهودا لتقليل حساسية العملاء للسعر أو الحد من مرونة الطلب من خلال تمييز المنتج. إن البنك الذي يتمتع بسمعة جيدة و خدمات ذات جودة عالية له القدرة على رفع أسعار بعض خدماته المصرفية دون غيره من البنوك المنافسة.

ثانيا: تعديل أسعار الخدمات الحالية

إن البنوك غالبا ما تقوم بإجراء تعديلات في أسعار ما تقدمه من خدمات إلى السوق، سواء تم ذلك بمبادرة من إدارة البنك من أجل تحقيق أقصى الأرباح أو من أجل جلب أكبر عدد من المتعاملين معه. ففي كثير من الأحيان تتخذ هذه الإجراءات ردا على تحركات البنوك المنافسة أو محاولة التكيف مع التشريعات المصرفية الجديدة، إضافة إلى عدة أسباب أو إعتبارات نذكر أهمها فيما يلي¹:

- إذا كانت أسعار خدمات البنك أعلى بشكل ملحوظ مقارنة مع أسعار خدمات البنوك المنافسة.
 - عندما تكون أسعار بعض الخدمات منخفضة بشكل ملحوظ مع وجود زيادة في التكاليف أو حجم الطلب.
 - عدم الإنسجام أو التوازن في أسعار بعض الخدمات التي تنتمي لخط منتجات واحد.
 - إعتقاد بعض العملاء بأن أسعار بعض الخدمات التي يقدمها البنك مرتفعة نسبيا عن المستوى الحقيقي المفروض أن تكون عليه.
 - إدخال تعديلات أو إضافات جوهرية على الخدمة، أدت إلى زيادة التكلفة المتعلقة بها، أو قيمتها المدركة لدى العميل.
- هناك مجموعة من الإعتبارات أو النواحي الأساسية التي يجب أن يأخذها البنك بعين الإعتبار في حالة إقدامه على تعديل أسعار خدماته المصرفية المعروضة في السوق، نوجزها في الآتي:

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص ص 228-230.

❖ تحديد التوقيت المناسب لتغيير أسعار الخدمات.

❖ تحديد خط الخدمات المصرفية الخاضع لعملية التغيير.

❖ مدى تأثير تغيير سعر بعض الخدمات على بيع الخدمات الأخرى.

إن عملية تغيير الأسعار ليست عملية سهلة، لأن قرار تغيير السعر سوف يترك آثارا على العملاء والمنافسين وحتى العاملين بالبنك، كما أن نجاح هذه العملية يكمن في درجة إستجابة أولئك الذين يكونون السوق.

إن الأسباب الرئيسية في تغيير أسعار الخدمات المصرفية ترجع إلى عاملين أساسيين:

1- الإستجابة لتغيرات أسعار خدمات المنافسين:

في بعض الأحيان قد تضطر البنوك إلى النظر في إمكانية تعديل أسعار خدماتها كشكل من أشكال الإستجابة للتغيرات السعرية التي تعرفها البنوك الأخرى المنافسة، خاصة في الحالات التي لا يوجد فيها فروق جوهرية بين الخدمات المتنافسة حيث يواجه البنك ضغوطا للرد على تخفيضات الأسعار التي قد تبادر بها البنوك الأخرى.

2- الإستجابة للتشريعات الحكومية:

من المشاكل التي تواجه إدارة البنوك قيام السلطات التشريعية بتحرير أسعار بعض الخدمات كالعمولات وغيرها، أو إعادة النظر فيها كمعدلات الفوائد أو معدلات الخصم ، وفي مثل هذه الأحوال يتوجب على البنك التكيف مع هذه التشريعات والإستجابة لها.

المبحث الثالث: التوزيع والترويج للخدمات المصرفية.

ترتبط قدرة البنك على تحقيق أهدافه بمدى قدرته على إتباع سياسة فعالة للتوزيع الذي يهدف كأحد عناصر المزيج التسويقي إلى إتاحة الخدمات المصرفية في مكان ووقت ملائمين للعملاء. وتعد عملية التوزيع هذه من العناصر الأساسية في تسويق الخدمة المصرفية، كما تعد القرارات التسويقية المتعلقة بتوزيع الخدمة المصرفية من القرارات الهامة للبنك. ويتضمن توزيع الخدمات المصرفية كافة الأنشطة والجهود التي تبذلها إدارة البنك من أجل توصيل خدماتها المصرفية إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة للعملاء ، وبالرغم من وجود كثير من أوجه التشابه بين تسويق السلع وتسويق الخدمات، إلا أن الفرق الجوهرية بينهما يكمن في مجال التوزيع¹.

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص. 189.

إن الترويج يعتبر أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي للبنك، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه هذا الأخير من تعريف العملاء بخدمات البنك وإقناعهم بمزايا التعامل معه، والإشباع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، ولذا فإن الترويج هو عملية الإتصال بين البنك وعملائه الحاليين والمرقبين. وترتبط عملية الإتصال بطبيعة الإنسان المتغيرة، لذا تعمل إدارة التسويق بالبنك في ظل مجموعة من الأهداف الترويجية، وتتعامل مع مجموعة مختلفة من الخدمات ومع مجموعة متباينة من الأفراد والمنشآت تفرض عليها الإعتماد على مجموعة من الوسائل الترويجية، الإعلان، البيع الشخصي والعلاقات العامة. يهدف هذا المبحث إلى دراسة أحد أهم أبعاد مزيج التسويق المصرفي - التوزيع - وعناصر الترويج المختلفة أو ما يسمى بالمزيج الترويجي promotion mix.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع قنوات التوزيع للخدمات المصرفية

إن مدى نجاح الأنشطة التسويقية للبنك في تحقيق أهدافها يرجع بدرجة كبيرة إلى قدرة البنك على توصيل خدماته إلى عملائه كما يرغبون.

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع في النشاط المصرفي

بالرغم من أن مضمون التوزيع في السلع والخدمات يكاد يكون واحداً، من حيث أنه يمثل كافة الوسائل التي يتم من خلالها إيصال السلع والخدمات نحو العميل في أحسن الظروف، إلا أن العملية تصبح أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بتوزيع الخدمات المصرفية، وذلك نظراً لما تتصف به هذه الخدمات من خصائص فريدة تجعلها تختلف كل الاختلاف عن السلع المادية وحتى عن بعض الخدمات الأخرى والتي تعرضنا إليها بالتفصيل في المبحث الأخير من الفصل السابق.

ففئة التوزيع في النشاط المصرفي تعني أية وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء بشكل ملائم، وبصورة تساعد على زيادة التعامل بها. بالتالي زيادة الإيرادات المتولدة عنها¹.

تتصف الخدمات المصرفية بعدم الملموسية وعدم إمكانية فصلها عن بائعها، فالعميل لا يمكنه لمس الخدمة كما لا يمكن تخزينها وتقديمها في أي وقت، فعميل أية خدمة مصرفية لا يمكنه

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 190.

الحصول عليها إلا من خلال الاتصال مباشرة بالشخص المعني ببيعها وهو ما يضيف عليها بعدا شخصيا.

كما تمتاز الخدمات المصرفية بدرجة من التجانس حيث تختلف الخدمة الواحدة من بنك لآخر فيما يتعلق بالطريقة التي يتم بها تقديمها من حيث وقت وعملية التسليم وغيرها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الخدمة المصرفية تنتج وتباع في نفس الوقت مما يؤدي إلى إنتقاء أفضل الوسطاء لتوزيعها.

ويلعب البعد الشخصي دورا كبيرا في إختيار العميل للبنك، ففي الخدمات المصرفية يكون قويا جدا بين موظف المصرف والعميل .

ثانيا: أنواع قنوات توزيع الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة في إختيارها

1- أنواع قنوات توزيع الخدمة المصرفية:

إن نجاح البنك يتوقف على إختيار منافذ التوزيع لتقديم خدماته المصرفية بالشكل المناسب لكي تفي بحاجات ورغبات العميل ، حيث يمكن تقسيم منافذ التوزيع إلى منافذ مباشرة ومنافذ غير مباشرة كما يلي:

أ- القنوات المباشرة لتوزيع الخدمات المصرفية: وتتمثل في:

- فروع البنك:

وتعتبر من أهم قنوات التوزيع ، حيث يتم من خلالها إتاحة كافة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملائها وخدمتها مصرفيا بالشكل المناسب¹، ونظرا لأن الفرع يعمل في مكان ثابت، فيجب الإعتناء بإختيار موقع الفرع بشكل جيد حيث يكون مناسباً لخدمة العملاء الحاليين والمرتقبين ، ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي²:

*** فروع الدرجة الأولى:** وهي تلك الفروع الرئيسية التي تمارس الأنشطة المصرفية وتقوم بتقديم مختلف الخدمات على نطاق شامل ، وتوجد هذه الفروع في مراكز النشاطات الإقتصادية الرئيسية سواءا التجارية أو الصناعية أو الخدمية.

¹ هاني حامد الضمور ، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية ، دار وائل، عمان، 2002، ص.407

² أنظر في ذلك :

- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص ص 281-282.

- محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي ، مرجع سابق، ص ص 138-139.

* **فروع الدرجة الثانية:** وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى، وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك، خاصة في المناطق البعيدة.

* **فروع الدرجة الثالثة:** وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية دون غيرها مثل: خدمات قبول الودائع سواء على شكل إيداعات جارية عادية أو حسابات توفير أو إيداع، وتقديم السلف والقروض بمبالغ صغيرة أو محدودة وفق نسب تحددها، وتوجد هذه الفروع في المناطق النائية والريفية حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي، ويمكن أن تشغل هذه الفروع مبنى ثابتاً أو تكون فروعاً متحركة حيث يقوم البنك بإعداد سيارات خاصة تخدم هذه المناطق البعيدة.

ب- القنوات غير المباشرة لتوزيع الخدمات المصرفية:

لقد أدى تطور خدمات البنوك وإتساعها إلى استخدام الوسطاء في بعض الخدمات

المصرفية، حيث تتمثل المنافذ غير المباشرة فيما يلي:

- **وحدات التعامل الآلي:** وتستخدم هذه الوحدات للتعامل في المناطق التي يصعب إفتتاح فرع فيها أو لإستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه أو للتخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية مثل: عمليات الإيداع أو عمليات السحب والصراف الذاتي، وهي تعمل طوال 24 ساعة في اليوم.

- **نظام التوكيلات المصرفية:** وفيها يقوم البنك بتوكيل بعض الأفراد أو الشركات بالقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية وبإسمه، وذلك عندما يكون هناك نقص لدى البنك في العمالة أو الفروع، أو قصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية.

- **نظام التعامل بالمقاصة:** تقوم البنوك وفروعها بتسوية مديونياتها لدى البنوك الأخرى من حيث معاملات زبائنها معهم، وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل بنك لدى البنك الآخر.

- **تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تقنياً:** وهي مرحلة حديثة تتم بإستخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن للزبون إستخدام الإمكانيات التي يتيحها الحاسب من خلال عمليتين أولهما إتصال الحاسب الخاص بالحل الذي يتعامل معه العميل ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حاسب البنك، وثانيهما إتصال من خلال حاسب شخصي يملكه العميل في منزله.

2- العوامل المؤثرة في إختيار قنوات التوزيع المصرفي:

هناك عوامل تؤثر على إختيار منفذ توزيع دون آخر بالنسبة للبنك وأهم هذه العوامل

هي:

- طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة ، حيث يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها هذا الفرع.
- طبيعة السوق المصرفي الذي سيخدمه الفرع ، حيث كلما كان السوق متسما بالتركز كلما كان ذلك مشجعا على إفتتاح فرع كبير الحجم بعكس ما إذا كان السوق يتصف بالتشتت مما يستلزم فتح وحدة مصرفية صغيرة الحجم مثل فروع الدرجة الثالثة.
- قدرة البنك المالية ، حيث كلما كانت عالية كلما إستطاع إختيار مكان مناسب ومباني أكثر ملائمة للتعامل المصرفي الحالي والمستقبلي ، بينما إذا كانت قدرته محدودة فإنه سوف يضطر إلى فتح وحدات مصرفية صغيرة.
- المنافسة من قبل البنوك الأخرى.
- الإعتبارات القانونية التي قد يتطلبها القانون بالنسبة للبنك.

المطلب الثاني: الدعاية والإعلان عن الخدمات المصرفية

يعمل النشاط الترويجي ضمن الأنشطة الموكلة لدائرة التسويق في البنك ، وكلما كبر البنك وتعددت خدماته المصرفية فإنه بحاجة إلى إستخدام العديد من عناصر المزيغ الترويجي ، حيث تعتبر الدعاية والإعلان من بين الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها البنك في الترويج لخدماته.

أولاً: مفهوم الدعاية والإعلان

الدعاية هي الجهود المقصودة التي يبذلها البنك للتأثير على الأفراد والمنشآت في التعامل معه والحصول على خدماته فهي وسيلة غير شخصية ومجانية، أما الإعلان فهو عملية إتصال غير مباشر بين البنك والعملاء لعرض خدماته من خلال أجهزة الإتصال ووسائل الإعلان المختلفة. وتعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان بأنه عبارة عن الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والترويج عن السلع والخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع¹.

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق ، مرجع سابق ،ص.183

ثانيا: أنواع الإعلان المصرفي

يختلف نوع الإعلان باختلاف الغرض الذي صمم من أجله ، وكذا باختلاف المحور الذي تركز عليه عملية المخاطبة الإعلانية ، فقد يكون الإعلان عاما عن البنك ذاته ومكانته وإمكانياته قصد خلق الثقة بينه وبين العملاء وتحقيق السمعة والشهرة التجارية للبنك ، ويطلق على هذا النوع من الإعلان مسمى الإعلان المؤسسي الذي يتصف بالخصائص التالية²:

- ينطوي على معلومات ذات طبيعة إخبارية تتعلق بكل المعلومات الخاصة بالبنك.
- يهدف إلى تكوين صورة إيجابية عن البنك.
- إبراز الميزة التنافسية للبنك.

يرجع إهتمام البنوك المتزايد بالإعلان المؤسسي إلى العوامل التالية:

- ❖ أن ما تتصف به الخدمات المصرفية من تشابه ونمطية بين البنوك قد أدت بالعميل إلى البحث عن أكثر من مجرد الخدمة ذاتها.
- ❖ صعوبة تقديم صورة إيجابية عن البنك من خلال ما يقدمه من خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة ولهذا فإن الإعلان المؤسسي يمكن أن يكون أداة هامة لتحقيق هذا الغرض.
- ❖ زيادة حدة المنافسة بين البنوك من جهة، وبينها وبين المؤسسات المالية غير المصرفية من جهة أخرى.

وقد يكون الإعلان خاصا بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ويطلق عليه الإعلان التمييزي فهو يهدف إلى ترويج الخدمات المختلفة التي يعرضها البنك في السوق كما يروج إسم المصرف، والحقيقة أن هذين النوعين من الإعلان يكمل كل واحد منهما الآخر، ولهذا يجب أن يستخدمهما البنك بصورة تتابعية، ففي الوقت الذي يستهدف فيه الأول جذب إنتباه الجمهور للتعامل مع البنك، فإن النوع الثاني يجب أن يحمل إلى العميل المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من الخدمات التي يقدمها البنك، وعليه فإن المهمة الرئيسية للإعلان التمييزي هي إبراز الميزة النسبية في هيكل الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.

أما من حيث النطاق الجغرافي فقد يكون الإعلان عاما شاملا لكافة مناطق أو جمهور المتعاملين ، أو قد يكون الإعلان إنتقائيا موجه لمنطقة أو مناطق معينة أو لفئة معينة من الجمهور، وهو إعلان شديد الفعالية في توصيل الرسالة الإعلانية.

² ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سابق ، ص ص228-229.

ثالثاً: وسائل الإعلان

يمكن الإعلان عن الخدمات المصرفية من خلال عدة وسائل منها المقروءة كالصحف والمجلات ومنها المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والسينما وبعض الوسائل الأخرى كالبريد المباشر ، الإنترنت وغيرها.

ويعرض الجدول الموالي المزايا والعيوب لأهم وسائل الإعلان عن الخدمات المصرفية:

جدول رقم 2-2: المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	<ul style="list-style-type: none"> - مرنة ويمكن توقيتها. - تغطي الأسواق المحلية بكثافة. - ذات استعمال وقبول واسعين. - المصدقية الكبيرة للكلمة المسموعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدتها قصيرة . - تقرأ بسرعة . - قلما يفكر الجمهور في نقل الخبر . - تقتصر على فئة معينة من المجتمع .
المجلات	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار دقيق للجمهور المستهدف - مدتها طويلة. - اطلاع عدد كبير من الأفراد . - يمكن استخدامها في إثارة الاحتياجات المالية والمصرفية لفئات معينة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان . - انتشار أقل من الصحف. - المكان المناسب للإعلان يحتاج إلى تكلفة كبيرة.
التلفزيون	<ul style="list-style-type: none"> - الصوت والصورة والحركة في نفس الوقت. - تغطية واسعة . - يستقطب كافة الحواس . 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة الإعلانات عالية . - المدة الزمنية للإعلان قصيرة . - صعوبة اختيار جمهور المشاهدين المستهدف.
الإذاعة	<ul style="list-style-type: none"> - موجهة إلى جمهور واسع. - اختيار الجمهور حسب نوع البرنامج . - تكلفة قليلة نسبياً . - يغطي مناطق جغرافية واسعة . 	<ul style="list-style-type: none"> - الإعلان محدد بوقت قصير جداً. - التركيز عليها أقل بكثير من التلفزيون.
البريد المباشر	<ul style="list-style-type: none"> - الدقة في اختيار الجمهور المستهدف. - المرونة . - وسيلة فعالة لقطاع العملاء الأفراد . 	<ul style="list-style-type: none"> - ذو تكلفة عالية . - لا يحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان. - انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد.

	- يساعد البنوك في ترويج العديد من الخدمات المصرفية .	
الانترنت	- يغطي مناطق جغرافية واسعة. - تكلفة قليلة نسبيا. - وسيلة فعالة في ترويج مختلف المنتجات والخدمات المصرفية.	- موجهة إلى فئة معينة من الجمهور. - نقص الثقة في المعاملات المصرفية باستخدام هذه الوسيلة. - لا تحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان.

المصدر : محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، مرجع سابق ، ص 167.

المطلب الثالث: البيع الشخصي للخدمات المصرفية ودور العلاقات العامة في تسويقها

أولاً: البيع الشخصي للخدمات المصرفية

يعتبر البيع الشخصي أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي للبنك، ويعتمد تقديم الخدمات المصرفية على الأفراد الذين يتم تدريبهم وإعدادهم لتقديم هذه الخدمات ، ومقابلة الزبائن والرد على إستفساراتهم والتعرف على رغباتهم وإطلاعهم على المزايا التي تعود عليهم من إستخدامهم لهذه الخدمات، ويقوم نظام الخدمات الشخصية أو البيع الشخصي على إعداد الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور إعداداً جيداً، ويقوم رجل البيع بالتعرف على حاجة العميل ومشكلاته ، وإمكانية إشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات وتقديم الرأي والنصيحة له.

إن طبيعة وظيفة رجل أو مندوب البيع وأهميتها تكمن في أنه واجهة البنك أمام الغير ، وهو يقوم بتنفيذ وظيفته بكل جوانبها ومتطلباتها ، ويتوقف نجاح عملية البيع على مهارات وقدرات رجل البيع الذي تكون له مسؤولية كبيرة في تحسين صورة وسمعة البنك وخلق إنطباع جيد في ذهن العملاء ، ولمندوب البيع أهمية كبيرة في التعرف على إحتياجات السوق والعملاء وبيع الخدمات المصرفية، والتحصل على زبائن جدد كما يعتبر الأساس في مواجهة المنافسة وتحسين صورة وسمعة البنك لدى الغير، كما أن الأطراف الذين يتعامل معهم مندوب البيع تتمثل فيما يلي:

1- المصرف: من حيث سياساته وأهدافه وخططه البيعية.

2- العملاء: حيث يقوم بتنفيذ وظيفة البيع والترويج للعملاء الحاليين والمرتقبين.

3- المنافسون: حيث يتعرف على سياساتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

4- **المخطط العام في التسويق:** حيث أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تؤثر في قيام رجل البيع بوظيفته، ولذا يجب عليه أن يدرك هذه الظروف.

إن مقومات رجل البيع الناجح تتضمن مجموعة من الخصائص والتي يجب توافرها في رجل البيع الناجح منها:

- ❖ ضرورة تفهم رجل البيع لطبيعة وأهمية وظيفة البيع في البنك.
- ❖ ضرورة إلمامه بالمعلومات عن العملاء والخدمات وظروف العمل الداخلية في البنك.
- ❖ ضرورة توافر صفات ومقومات شخصية، كالولاء لكل من البنك وخدماته والخدمة التي يقدمها، الثقة بالنفس، الثقة في البنك الذي يعمل فيه ، المظهر الجيد لرجل البيع ، الحماس والإخلاص في العمل، قدرته على التفاوض والإقناع والشخصية الجذابة ، القدرة على التعرف على حاجات العملاء والاتصال بهم وعرض خدمات البنك ، إلمامه بالأساليب المختلفة لفن البيع ، حيث أن للخدمة المصرفية طبيعة خاصة.

ثانياً: مراحل عملية البيع في البنوك

تشمل عملية البيع ستة مراحل أساسية، ينبغي على رجل البيع تفهمها والإستعداد الجيد لمتطلبات كل مرحلة وما يفرضه ذلك من معلومات ومهارات وتتمثل هذه المراحل فيما يلي¹:

1- **البحث عن العملاء المرتقبين:** حيث تمثل نقطة البداية في عملية البيع للعملاء، وينبغي توافر ثلاثة شروط في العميل لكي يصبح عميلاً مرتقباً هي:

- أن تكون لديه حاجة لشراء الخدمة المصرفية.
- قادر على الدفع.
- أن تكون لديه صلاحية إتخاذ قرار الشراء.

ومن المصادر التي تساعد البنك في التوصل إلى العملاء المرتقبين المعارف الأصدقاء، أصحاب المراكز وذوي التأثير وغيرها.

2- **الوصول إلى العميل والإلتقاء به:** تشير بعض الكتابات إلى إتباع إستراتيجية من ثلاث خطوات عند الإلتقاء بالعميل وهي:

- جذب الإلتباه.
- إبراز المنافع المترتبة على الخدمة.

¹ عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سابق ، ص 267.

■ إتمام الصفقة البيعية.

حيث يتطلب من موظف البنك الإعداد مسبقا والحصول على معلومات عن خلفية العميل والخدمات المصرفية المتوقع أن يحتاجها وغيرها، بالإضافة إلى ذلك أن تكون لديه بعض المنشورات والكتيبات والمعلومات التي تستخدم أثناء عرضه للخدمة أمام العميل.

3- عرض الخدمات المصرفية للعميل: إن العملاء في الواقع لا يشتروا الخدمات المصرفية ذاتها ، وإنما يشترون منافع وحلولا لمشاكلهم المالية والمصرفية ولذلك ينبغي على مديري التسويق بالبنوك ربط خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية بالمنافع والفوائد المترتبة عليها.

4- الرد على إعتراضات العملاء: إن موظف البنك يستخدم بعض الأساليب مثل اللباقة والحرص على إتباع مدخل إيجابي في الرد على إعتراضات العميل ، وكذلك توجيه أسئلة بطريقة تجعل العميل يجيب على إعتراضاته بنفسه.

5- إتمام الصفقة البيعية: كلما كان عرض وتقديم الخدمة المصرفية بصورة جيدة كلما كان العميل مقتنعا بالردود على الإعتراضات المثارة على تلك الخدمة ، مما يؤدي إلى إتمام عملية البيع بطلب من العميل للحصول على الخدمة المصرفية.

6- المتابعة: وهي مرحلة ضرورية إذا أراد موظف البنك التأكد من رضا العملاء وتكرار التعامل مع البنك، حيث تشمل هذه المرحلة على إستكمال النواحي المتعلقة بمواعيد إنهاء الخدمة وشروط التعاقد وغيرها.

ثالثا: دور العلاقات العامة في تسويق الخدمة المصرفية

بالرغم من أن النشاط الإعلاني وجهود البيع الشخصي مازالا يحتلان الصدارة في المزيج التسويقي لمعظم المنظمات - ومنها البنوك - من حيث الإستخدام ، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تحولا في التركيز على العديد من الأدوات الاتصالية الأخرى لتحقيق العديد من الأهداف التسويقية قصيرة وبعيدة المدى¹.

ولقد أظهرت العديد من الكتابات والدراسات الدور الذي تلعبه كل من العلاقات العامة وطرق التسويق المباشر كعناصر أساسية داخل المزيج الترويجي ، ويعكس هذا الإتجاه تحولا في النظرة إلى هذه الأنشطة حيث كان ينظر في الماضي القريب إلى الإعلان والبيع الشخصي على أنهما أساس المزيج الترويجي، لكن بعد التحولات الكبيرة التي عرفها القطاع المصرفي بفعل

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق ، مرجع سابق، ص 219.

المنافسة أصبحت العلاقات العامة لها دور هام في بناء الصورة الذهنية للبنك وإبراز قدراته المالية والبشرية والمادية.

وقد عرفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها النشاط الذي تقوم به أية صناعة أو اتحاد أو مهنة أو حكومة أو أية منظمة أخرى لإقامة وتدعيم علاقات طيبة مع فئات خاصة من الجماهير، العملاء والمشتريين وكذلك مع الجمهور العام ، وذلك لغرض التماسي مع الظروف المحيطة ولتعريف المجتمع بها².

كما جاء في تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني بأن العلاقات العامة هي جهود إدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجماهيرها، وبناء على ذلك فالعلاقات العامة تعتبر جهود مخططة ومستمرة هدفها إنشاء تفاهم متبادل بين البنك وجماهيره ، والاحتفاظ بهذا التفاهم وبالعلاقات الجيدة بشكل مستمر³.
والحقيقة أن سمعة البنك هي محصلة العديد من العوامل تعتبر العلاقات العامة أحدها.

رابعا: وظائف العلاقات العامة

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- تعريف الجمهور بالبنك وشرح خدماته بأبسط لغة بغية إهتمام الجمهور بها.
- 2- توضيح سياسة البنك إلى الجمهور وإطلاعه على أي تعديل أو تغيير فيها.
- 3- تزويد الجمهور بكافة المعلومات الحقيقية والواقعية بهدف مساعدته على تكوين رأيه في البنك.
- 4- مساعدة وتشجيع الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- 5- التنسيق بين مختلف الإدارات في البنك من أجل تحقيق الإنسجام بين بعضها البعض من جهة، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي من جهة أخرى.
- 6- العمل على تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين في البنك وتطوير شعورهم بالانتماء إليهم وكذلك العمل على تفهم مشاكلهم والمساهمة في حلها.

² أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 337.

³ زياد رمضان و محمود جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مرجع سابق، ص 315.

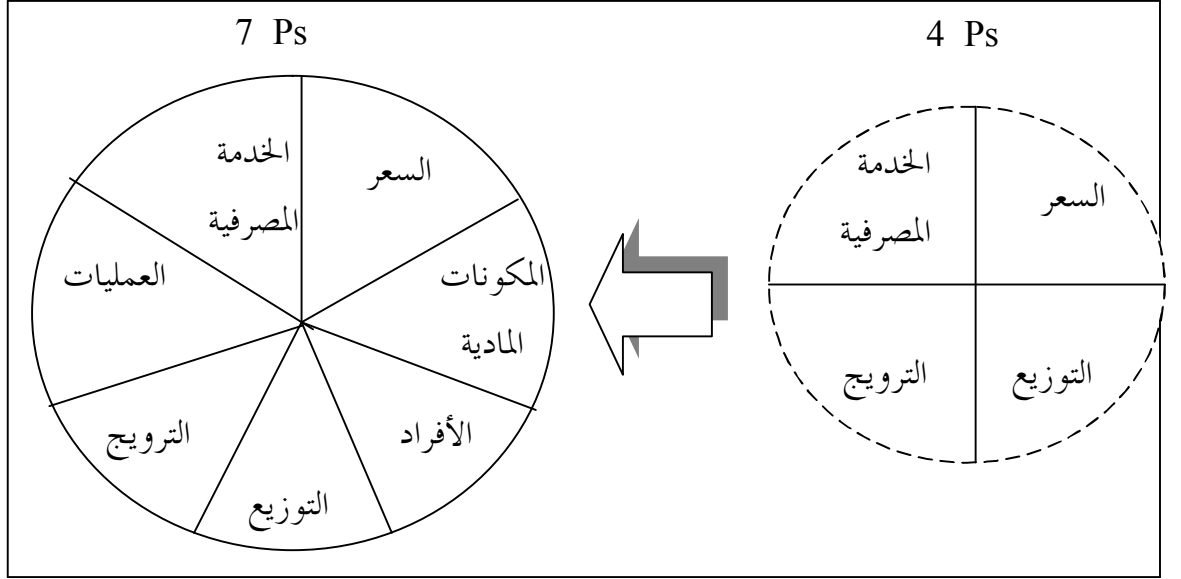
المبحث الرابع: العناصر المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي

إن التحولات العميقة والضخمة التي عرفها العالم في مجال التطورات التكنولوجية وثورة الإتصالات والمعلومات ، أوجبت على إدارة التسويق في البنك بدفع تقدمها ليصبح مبدعا تفاعليا وفعالا ، لذا وجب عليه إستعمال الإمكانيات الجديدة للمعلوماتية المتطورة والإتصالات الحديثة ليتقرب إلى كل العملاء ، ليصل إلى أعماقهم تدريجيا، هذه النظرة الجديدة للتسويق أصبح يطلق عليها ما أسماه الفرنسيون le marketing de l'intimité ، وما بينه m.badoc تحت المصطلح الأكثر شولا E marketing¹ وبهذا أصبح المزيج التسويقي المصرفي يتكون بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدي من ثلاثة عناصر إضافية تشكل مزيج التسويقي المصرفي المتمدد بإعتبار أن التسويق المصرفي مستمد من تسويق الخدمات حيث قام Judd في 1987 بإضافة عنصرا خامسا وهو الأفراد personnel ، كما أضاف kotler كل من العلاقات العامة public relationship واللباقة politics إلى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر ، في حين أضاف magrath في 1988 كل من العنصر البشري personnel والتسهيلات المادية physical assets والعمليات process التي يتم بمقتضاه تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون مزيج التسويق المصرفي² والشكل التالي يوضح عملية الإنتقال من المزيج التسويقي الشائع إلى المزيج التسويقي الموسع.

¹Michel badoc et autres ,e-marketing de la banque et de l'assurance,édition d'organization ,dixième tirage,paris,1999:p81.

²محمد زيدان ،دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق ، 174 .

شكل رقم 2-4: المزيج التسويقي الموسع (المتمدد)



المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 373

المطلب الأول: المكونات المادية للخدمة physical assets

وهي الشواهد المادية التي تقدم الخدمة من خلالها، حيث تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على بيئة تقديم الخدمة المصرفية والتي تحقق لها التميز، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي البنك والعميل، وتتمثل هذه التسهيلات المادية في مباني البنك ذات المواقع الملائم للعملاء، توافر كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات التي تعتبر ضرورية للتعريف بالخدمة وإبراز نوعيتها وترسيخ صورتها في أذهان العملاء، ومن أهم المكونات المادية نذكر ما يلي¹:

أولاً: مباني البنك

والتي لها دور هام في جلب العملاء والتأثير على حكمهم على الخدمة المصرفية المقدمة لهم، بحيث يجب أن تنفرد ببعض المميزات عن غيرها من المباني من حيث مظهرها الداخلي والخارجي، كإتساع مبنى البنك، وجود تكييف، أماكن مريحة للإنتظار، توفر الأمن، وجود أماكن لتوقف سيارات العملاء وغيرها من العناصر المادية التي يهتم لأمرها العملاء ويفضلون تواجدها في البنك الذي يرغبون في التعامل معه.

¹ محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الإقتصادية، بشار، 24-25 أبريل 2006، ص 03.

ثانيا: العناصر المادية من حسابات وملحقاتها

وتتمثل في الأجهزة اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية والتي توفر المنفعة الزمنية والمكانية للعملاء وتتمثل في:

1- الحاسبات الضخمة: وهي الحاسبات التي تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة بالبنك، بالإضافة إلى مواقع الويب web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالبنك، وتتميز هذه الحاسبات بالقدرة على تخزين كم هائل من المعلومات إضافة إلى سرعة تشغيلها وإسترجاعها لكل البيانات.

2- البرامج: وهي البرامج اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية بأسرع وقت وبدقة وأهمها نظم التشغيل.

3- وسائل الإتصالات الشبكية: وتنقسم إلى الشبكات الخاصة بالأعمال المصرفية التي تنشأها البنوك لتسهيل التحويلات المالية وتبادل البيانات، والشبكات العامة الخاصة بمختلف عملاء البنك.

إن تقديم الخدمة المصرفية يتطلب وجود أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الصرف الآلي ووسائل التحويل الإلكتروني للأموال وغيرها، مما يجعل إستخدام الآلية من أهم التسهيلات المادية.

المطلب الثاني: الأفراد المشتركون في تقديم الخدمة Personnel

يعتبر الأفراد أو العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة المصرفية، وبما أن الخدمة المصرفية تتصف ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقة الإنسانية في آلية إنتاج الخدمة المصرفية التي ينجم عنها رضا العميل بالخدمة المقدمة، والعنصر البشري يتعلق بكافة الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة المصرفية وتسهيلها للعميل. لذا يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص إستعمال التسهيلات المادية، معاملات العملاء وكيفية إستقبالهم.

أولاً: دور العنصر البشري في المزيج التسويقي للخدمات المصرفية

للعنصر البشري أهمية كبيرة في عملية التسويق، فالبنك لا يمكن أن يحقق أهدافه بدون تعبئة موارده البشرية، حيث يتفرع دور العنصر البشري في مجال التسويق إلى جانبين: دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال¹:

¹ حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص245.

- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام بحوث التسويق.
 - دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.
 - دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.
- ودوره كعامل إستراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات المصرفية من خلال:
- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أماكن ملائمة وفي أوقات مناسبة، وإعلامهم بمنافع كل خدمة.
 - تطوير الخدمات القائمة اعتماداً على بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل.
 - عرض الخدمات المصرفية وبيعها بالصورة التي يرضى بها العملاء.

ثانياً: العوامل المؤثرة على حجم العمالة بالبنوك

هي تلك العوامل التي لها تأثير على تكلفة الخدمة المصرفية، وبالتالي إمكانية البنك في القدرة على المنافسة، وتتمثل هذه العوامل في الآتي¹:

- 1- مستوى التكنولوجيا المطبق في البنوك.
- 2- طبيعة الهيكل التنظيمي للبنوك.
- 3- سياسة العمالة التي تتبناها إدارة البنوك.
- 4- عدد فروع البنك ومنافذ التوزيع المستخدمة.
- 5- قدرات ومهارات العاملين بالبنك.

ثالثاً: المواصفات الواجب توافرها في موظف البنك

من أهم هذه المواصفات ما يلي²:

- 1-الإتصال: أي القدرة على التعبير بوضوح عند الإتصال بالعملاء والتعامل معهم.
- 2-الحساسية إتجاه العميل: إظهار الإهتمام بمشاعر ووجهات نظر العملاء.
- 3-المرونة: القدرة على تقديم الخدمة المصرفية بما يتناسب مع ميول كل عميل على حدى.
- 4-المعرفة الوظيفية: الدراية الكاملة بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذا السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
- 5-المظهر: حسن المظهر مما يعطي إنطباع إيجابي لدى العملاء.

¹ حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر و الفعال في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص.246

² محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص.178.

6- الكرامة والتزاهة: التحلي بالقيم الأخلاقية والإلتزام بالأعراف الإجتماعية عند التعامل مع العملاء.

7- المتابعة: الإستجابة السريعة لمطالب العملاء والوفاء بالإلتزامات المقدمة لهم.

المطلب الثالث: عمليات تقديم الخدمة Process

وتشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة المصرفية ، أو هي جميع السياسات والإجراءات المتبعة من قبل البنك لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، فالعميل المصرفي لا يكفي أن يقتنع بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها ، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدي به الخدمة، لذا يجب على إدارة البنك أن تأخذ في الحسبان رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بكل خدمة.

فهذه العمليات تشتمل على نشاطات أخرى مثل: المكننة، تدفق النشاطات، وكيفية توجيه العملاء وحفزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة المصرفية. ومن هنا وجب على إدارة البنك إستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تخفيض وقت إنتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة.

يمكن القول أن هذه العناصر الثلاثة المستحدثة مشتقة من العناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي، فعنصر المكونات المادية يمكن إشتقاقه من عنصر توزيع الخدمة، وعنصر الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة يمكن إعتبره من عناصر سياسة الترويج ، كما يرتبط عنصر عمليات تقديم الخدمة بعنصر الجودة الذي يعتبر فرعا من مزيج الخدمات ، ولكن هذا لا ينفي دور هذه العناصر في نجاح السياسة التسويقية للبنك . لذا يجب الإهتمام بها خصوصا فيما يتعلق بالعنصر البشري الذي يتطلب الإهتمام به وإعداده وتأهيله لرفع فعالية الخدمة المصرفية .

تظهر أهمية مزيج التسويق المصرفي في تصميم وتخطيط الإستراتيجية التسويقية للبنك ، حيث تكامل وإنسجام عناصره السبعة تمكن إدارة البنك من الوصول إلى أنسب القرارات والتي بدورها تمكنها من تحقيق التميز النسبي الذي أصبح أساسا للتنافس في الأسواق المعاصرة.

تعتبر الخدمات المصرفية أهم عنصر في المزيج التسويقي المصرفي ، فهي سبب وجود البنك حيث تمثل الأداة التي يعتمد عليها في إشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال مزيج الخدمات المعروض في السوق ، وبالإضافة إلى ذلك فإن تسعير الخدمات المصرفية يعتبر هام وخاصة عند إستخدام الأسعار كسلاح تنافسي، وتفرض أهداف البنك السياسات السعرية التي ينبغي إتباعها لتحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأجل.

وتظهر أهمية التوزيع في المزيج التسويقي من خلال خلق المنفعة الزمنية والمكانية للخدمة المصرفية ، مما يفرض على البنك إختيار منافذ التوزيع الملائمة والتي أصبحت تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري من جانب وعلى الآلية من جانب آخر.

ويعتبر النشاط الترويجي شكل من أشكال الإتصال المستخدمة بواسطة البنك بهدف إخبار أو تذكير أو إقناع العملاء بشراء خدماته المصرفية أو تعريفهم بدور البنك عن طريق العديد من الأساليب الترويجية المباشرة كالإعلان والبيع الشخصي وأنشطة العلاقات العامة.

ونظرا للخصائص التي تتصف بها الخدمات المصرفية ، فإنه تم إضافة ثلاثة عناصر مستحدثة إلى المزيج التسويقي التقليدي لتصبح سبعة عناصر حيث أطلق عليه لفظ التسويق المصرفي المتمدد، الذي يعتمد في تقديم الخدمات المصرفية على العنصر البشري عن طريق المكونات المادية من مباني البنك وأجهزته المختلفة وذلك بواسطة عمليات يجب أن تتصف بالسرعة والإختصار في تقديم تلك الخدمات إلى مختلف العملاء.

وبناء على ذلك وجب الاهتمام بكل عناصر المزيج التسويقي والعمل على تماسكها وتكاملها من أجل تحقيق أهداف البنك.

الفصل الثالث:

أثر التسويق المصرفي في إكتساب و زيادة الميزة التنافسية للبنوك

يعيش العالم اليوم في عصر سمي في مرحلة بعصر المعلومات، والآن يطلق عليه البعض مسمى عصر المعرفة، حيث أن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعايره تختلف جذريا عن كل ماسبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة ، وقد كان أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ومنها البنوك، ومن هنا أصبحت المؤسسة المصرفية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

إن جودة الخدمات المصرفية تعتبر عنصرا حاكما في ظروف المنافسة الحادة بين مختلف البنوك، حيث أن تبني أسلوب الجودة الشاملة من شأنه تمكين البنوك من إكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة الناتجة عن المناخ الإقتصادي الجديد.

ونظرا للأخطار التي أصبحت تهدد بقاء المؤسسات المصرفية، أتت الضرورة الملحة لتطبيق إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها في إطار المنافسة الحادة للمتعاملين.

يهدف هذا الفصل إلى تحديد مفهوم المنافسة البنكية وتحليل مفهوم الميزة التنافسية وكيف

يمكن للبنوك اكتسابها من خلال التطرق للعناصر التالية:

المبحث الأول: المنافسة البنكية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك- مفاهيم عامة -.

المبحث الثالث: أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك.

المبحث الرابع: الإستراتيجية البنكية في إطار المنافسة.

المبحث الأول: المنافسة البنكية

تعتبر المنافسة أحد أهم العوامل المحددة للمحيط الذي تحاول من خلاله مختلف المؤسسات ومنها المصرفية إثبات وتطوير تواجدتها عن طريق التأقلم مع تعقد معطياته ، وهذا ما جعل النظريات الاقتصادية تهتم بشكل كبير بموضوع المنافسة بهدف إعطاء مفهوم واضح لها.

المطلب الأول: ماهية المنافسة البنكية وأثرها على النشاط الإقتصادي

أولاً: ماهية المنافسة البنكية

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين ، أو السباق للوصول إلى هدف ما، ويعرف le golven المنافسة على أنها النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الاقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع والخدمات التي تم إنتاجها بهدف إمتلاك ميزة عن باقي المتدخلين¹.

المنافسة تعبر عن التسارع الذي يتم بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين، من خلال عرض وبيع السلع التي يتم إنتاجها بهدف تعظيم سلطتها داخل السوق.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية ، الحركية والتنمية في أي قطاع إقتصادي، وهذا من خلال الأسعار والتطوير والرفع من جودة الخدمات... الخ².

وبالتالي يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة لها ، بهدف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها وذلك من خلال عدة وسائل كتخفيض التكاليف وإستعمال التكنولوجيا العالية ، تحسين جودة المنتجات وحسن معاملة العملاء... الخ³.

¹ لقام حنان ،المنافسة البنكية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،المركز الجامعي مصطفى إسطنبولي-معسكر -، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2004-2005 ،ص12.

² Hamidouche fouzia, **analyse de la concurrence dans l'industrie bancaire compartiment Du credit hypothécaire**,mémoire de fin d'études en vue de l'obtenir du diplôme de magistere,non publié, école superieure de commerce, alger,2001:p06.

³ محسن زوييدة ،المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية ،بشار ،24-25 أفريل 2006،ص.02.

تعتبر المنافسة البنكية عن الإجراء الذي تسعى من خلاله كل مؤسسة بنكية إلى التأقلم مع التطورات الدائمة على مستوى السوق ، من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين والإستجابة لطلباتهم المعقدة والمتغيرة باستمرار.

ثانيا: أثر المنافسة على النشاط الاقتصادي

للمنافسة آثار إيجابية كما لها آثار سلبية على الإقتصاد بشكل عام والقطاع البنكي بشكل خاص.

1- الآثار الإيجابية: من بين هذه الآثار نذكر ما يلي¹:

- أ- انخفاض أسعار الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
- ب- تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة كفاءة تقديمها.
- ج- إبتكار وإستحداث خدمات مصرفية جديدة.

2- الآثار السلبية: ومنها ما يلي:

- أ- زيادة التكلفة والمصاريف المالية بالنسبة للبنوك ، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات الفائدة على الودائع بغرض جلب المودعين ومصاريف الترويج.
- ب- إنخفاض الإيرادات الناتج عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض والعمولات.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية

هناك عدة أشكال للمنافسة البنكية ، وتختلف هذه الأشكال حسب الطريقة وكذلك حسب حالة السوق.

أولاً: حسب طريقة المنافسة

تنقسم المنافسة إلى قسمين منافسة سعرية ، وأخرى غير سعرية.

1- المنافسة السعرية:

وهي تركز على السعر الذي يمثل الأداة النقدية التي تعبر على القيمة أو تكلفة المنتجات أو الخدمات لذلك على الموردين تغطية المصاريف المتحملة وتحقيق الأرباح التي قد تكون أهميتها مرتبطة بإشتداد المنافسة.

¹ إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998-1999، ص 167.

فالمنافسة السعرية تتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب أكبر حصص في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار²، وذلك فيما يتعلق مثلاً بالعمولات أو بالفوائد المفروضة على القروض، كما تكون هذه المنافسة كذلك عن طريق الرفع من أسعار الفوائد الممنوحة على الودائع.

2- المنافسة غير السعرية:

وهي لا تركز على السعر، بل تركز على وسائل أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، وكذا العمل على توفير الراحة للعملاء بهدف جذبهم، وتعتبر هذه المنافسة أكثر فعالية وهي أحسن طريقة يمكن للبنوك إستعمالها للتنافس على جلب العملاء.

ثانياً: حسب حالات السوق

حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه تأخذ المنافسة شكلين، منافسة كاملة وأخرى غير كاملة:

1- المنافسة الكاملة (التامة) concurrence parfaite :

هو الشكل الذي تركز عليه النظرية النيوكلاسيكية وقانون العرض والطلب، فهو يمثل شكل المنظمة الاجتماعية التي تنظمها قواعد محكمة بهدف وضع شروط عادلة تحكم طابع المنافسة بين المتعاملين يتشكل هذا النوع من المنافسة عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

أ- وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق (بائعين ومشتريين): وفي هذه الحالة لا يمكن عرض إلا كمية ضئيلة من الكميات المنتجة في السوق، كما لا يمكن التأثير في سعر المنتج حيث يسود السوق في هذه الحالة سعر واحد يقبله كل منتج، وهذا السعر مساوياً للإيراد الحدي والإيراد المتوسط، حيث:

$$\left(\Delta \text{ يمثل التغير} \right) \quad \frac{\Delta \text{ الإيراد الكلي}}{\Delta \text{ الكمية المباعة}} = \frac{\text{السعر} \times \text{الكمية}}{\text{إجمالي الكمية المباعة}}$$

² طارق عبد العال حماد، التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، ص 60.

¹ Hamidouche fouzia, op cit :p07.

ب- التجانس والتمائل التام للسلع والخدمات المعروضة في السوق: حيث أن المنتجات التي يتم عرضها داخل السوق تكون متماثلة ومتطابقة ونظرا لذلك فإن المستهلكون لا يهتمون بهوية المنتج.

ج- حرية الدخول والخروج من السوق: حيث لا توجد أي حواجز أو عقبات من طرف المؤسسات العاملة بالصناعة قد تعيق دخول مؤسسات جديدة للسوق، وفي نفس الوقت لا توجد حواجز أمام المؤسسات للخروج من السوق، إذا كان الإنتاج غير مربح.

د- شفافية السوق (العلم بكل ظروف السوق): حيث أن كل منتج أو مستهلك يتوفر على كل المعلومات عن المنتجات والخدمات المعروضة وأسعارها.

2- المنافسة غير الكاملة **concurrence imparfaite**:

حيث تعتمد بشكل كبير على عدد المؤسسات المنتجة وطبيعة السلع المعروضة داخل السوق سواء كانت متماثلة أو غير متماثلة، وهي تأخذ الأشكال التالية:

أ- الإحتكار:

يعتبر الإحتكار الحالة النقيضة للمنافسة التامة، وهو يتميز بوجود متعامل واحد في السوق باعتباره يمثل القطاع ككل حيث يقوم بعرض مختلف سلعه وخدماته ويقوم بمراقبة السوق. وتعتمد وضعيات الإحتكار على تثبيت الأسعار إلى أعلى مستوى من السعر الذي يتم تحديده في نموذج المنافسة الكاملة. ويكون الإحتكار مطلقا إذا ما توفر الشرطين التاليين:
- عدم وجود سلع بديلة للسلع المعروضة.
- وجود حواجز تعيق دخول المنافسين إلى السوق.

ب- المنافسة الإحتكارية **concurrence monopolistique**:

يجمع هذا النموذج بين الإحتكار الذي يتحقق على المدى القصير وذلك عندما يتحصل مختلف المتعاملين داخل السوق على أكبر مردودية ممكنة من جراء قوة طلب العملاء بسبب التمييز في عرض المنتوجات، كما أنه يقترب من شروط المنافسة الكاملة، وذلك من خلال السماح بعرض منتوجات بديلة عن المنتوجات الموجودة من طرف عارضين جدد عند دخولهم إلى السوق.

ج - إحتكار القلة 'oligopole':

وهي الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي، ويقوم هذا النوع من المنافسة - أساسا - على مدى سيطرة عدد من المؤسسات على صناعة ما بغض النظر عن عدد المؤسسات الموجودة في السوق.

المطلب الثالث: أدوات المنافسة البنكية

إن الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء يمثل الهدف الأساسي الذي تتنافس من أجله البنوك التجارية فيما بينها، سواء كان هؤلاء العملاء من أصحاب الودائع، المدخرين أو المودعين، أو من طالبي القروض (المستثمرين).
ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تستعمل البنوك مجموعة من الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها التنافس، يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: رأس المال

يعتبر رأس المال بالنسبة للبنك مؤشرا لمدى المتانة المالية للبنك ودرع واقى للمودعين من مخاطر سوء الإدارة ، فكلما كان رأس مال البنك كبيرا كلما زادت ثقة العملاء في هذا البنك ، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه ، لذلك فإن البنوك تتنافس على زيادة نسب رؤوس أموالهم من أجل كسب ثقة العملاء وولائهم.

ثانياً: السعر

تظهر المنافسة البنكية عن طريق السعر فيما يلي:

- 1- أسعار الفائدة على الودائع: بهدف إغراء جمهور المدخرين، بإيداع أموالهم لدى البنوك، تتنافس هذه البنوك على رفع أسعار الفائدة على الودائع.
- 2- أسعار الفائدة على القروض: بحيث تتنافس البنوك على تخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من أجل تشجيع المستثمرين على الإقراض.
- 3- تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية.

تعتبر المنافسة عن طريق السعر محدودة نوعا ما، وهذا راجع لمجموعة اللوائح والقواعد التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصوى لأسعار الفائدة ، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة ، وهذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار.

ثالثا: إستعمال التكنولوجيا

أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها وإستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشآت البنكية¹، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من العملاء. كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وإبتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك².

رابعا: تسويق الخدمات

إن التسويق الفعال للخدمات البنكية يساهم في جذب إنتباه العملاء وإثارة رغبتهم وميولهم، ويشمل الترويج للخدمة من خلال التعريف بالخدمة المقدمة وبمزاياها وقدرتها على إشباع حاجات العملاء ورغبتهم وذلك بإستعمال مختلف وسائل الإعلان والإعلام... الخ. كما يشمل التسويق المصرفي أيضا توزيع الخدمات البنكية، وهو يعتمد في ذلك على الإنتشار الجغرافي لفروع البنك ومدى ملائمة مواقعها وقربها من العميل، بحيث تتجلى المنافسة في هذا المجال في التنافس على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع وإنتشارها بشكل واسع إضافة إلى إختيار أحسن المواقع لهذه الفروع وأنسبها للعميل، وكذا تقديم الخدمات في أنسب الفترات وبأعلى جودة.

خامسا: حسن المعاملة

إن حسن معاملة موظفي البنك للعملاء وحسن إستقبالهم والتشاور معهم تلعب دورا كبيرا في جذب العملاء وجعلهم يقبلون على البنك والتعامل معه، حيث يمنحهم ذلك الشعور بالراحة والثقة والأمان، ولذلك تتنافس البنوك على توفير كل ما هو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك، ومن ذلك نذكر:

- 1- حسن الإستقبال والبشاشة وإحترام العملاء.
- 2- تجهيز قاعات الإستقبال بأحدث التجهيزات، وبوسائل مريحة.
- 3- توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء.

¹ إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، إدارة البنوك التجارية، مرجع سابق، ص. 181.

² محسن زوييدة، المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، مرجع سابق، ص. 06.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك - مفاهيم عامة-

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حالياً مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال ، فهي تعد بمثابة العنصر الإستراتيجي الذي يتيح للمؤسسة فرصة جوهرية كي تحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها ، ففي الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وذلك بعد صدور كتابات porter التي اهتمت بدراسة إستراتيجية التنافس وأساليب تدعيم القدرة التنافسية من خلال المداخل الثلاثة المعروفة وهي مدخل القيادة بالتكلفة ، إستراتيجية التميز وأخيراً إستراتيجية التركيز .

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل البنك إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹ .

الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس² .

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون³ .

نلاحظ أن m.Porter يركز في تعريفه على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس، في حين يركز التعريف الثالث على خلق القيمة للعميل .

يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها⁴ .

1 M.porter, l'avantage concurrentiel , dunod , paris , 1999,p49 .

2 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

3 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 104 .

4 طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص 117 .

كما يعرف آخرون الميزة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك على إكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة¹. إن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج ، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن². وإنطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك التميز الذي تحوزه المؤسسة المصرفية عن منافسيها حيث يمكنها من الاستفادة من عدة مزايا منها:

- الحصول على أرباح مرتفعة.
- تطبيق أسعار تنافسية منخفضة.
- الحصول على حصة سوقية أكبر.
- تحقيق النمو والبقاء أكبر ما يمكن.

كما أنها تتمثل في مدى قدرة البنك على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل من منافسيه.

ويمكن القول أن للميزة التنافسية شقين، الأول وهو قدرة التميز على المنافسين، والثاني هو القدرة على مغالبة فاعلة مؤثرة للعملاء ، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين معا إلى نجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل، ومن ثم إرضاءه وهذا بدوره يقود إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية. وعليه يمكن للمؤسسة المصرفية تحقيق نشاطاتها بأفضل تكلفة وتدعيم تميزها في السوق من خلال معرفة سلسلة قيمها.

أولاً: نموذج porter لسلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها ، وذلك بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، يساعد هذا النموذج

¹ زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، 2005/09/04. www.sarambite.com

² أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة، 2003، ص 12.

المؤسسات في فهم وإكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات. ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر ، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما¹:

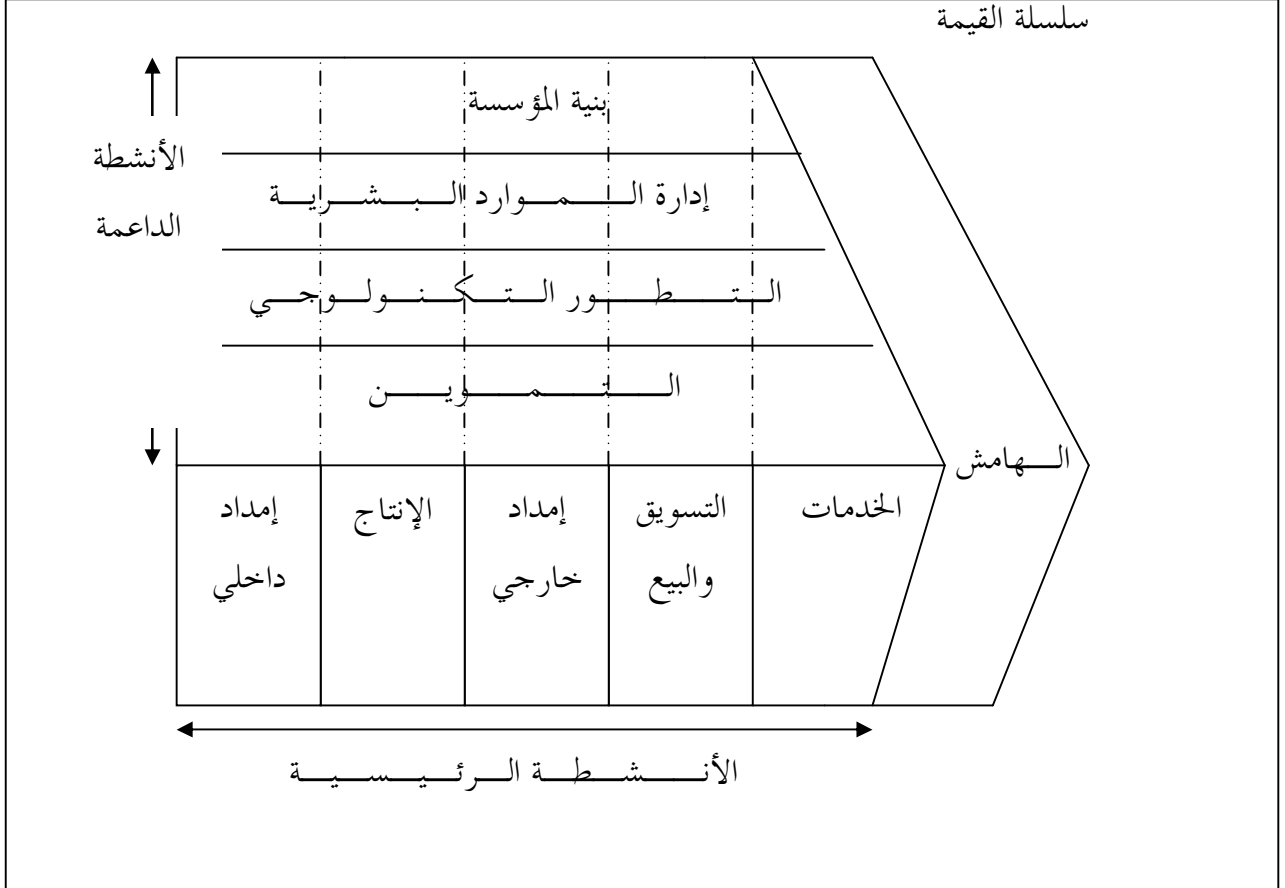
1- أنشطة القيمة الأولية: وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها²، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

2- أنشطة قيم الدعم: وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة. تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيم الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل الموالي.

¹ بن نافلة قدور و عرابة رايح ، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية- واقع و تحديات- ،جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004،ص 512.

² معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002، ص10.

شكل رقم 3-1: سلسلة القيمة



Source :M. porter, **la concurrence selon porter**, édition village mondial, paris, 1999:p85.

المطلب الثاني: أهمية إكتساب وتطوير الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الميزة التنافسية في البنوك

في ظل التحديات التنافسية التي تتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فإن إكتساب الميزة التنافسية وتطويرها يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب وفي وقت ومكان مناسبين ، وبالتالي فهي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء - في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة - تلبية احتياجاتهم أعلى مما يحققه المنافسون.
- التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

فلقد أكد m.porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي بإمكان البنك أن يخلقها لعملائه ، ويمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم خدمات مصرفية متميزة مقارنة بالمنافسين ، ومن هنا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأدنى:

وهي الميزة التي يمكن للبنك أن يحوز عليها إذا ما كانت تكاليف إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته أقل مما يمكن ولا يمكن أن تنخفض التكاليف إلى حدها الأدنى بصفة آلية، بل ينتج ذلك عن تسيير قدرات ومهارات المسيرين تسييرا فعالا وهذا بالإستناد إلى مجموعة من العوامل كالتحفيز، التكوين... الخ.

2- ميزة الجودة العالية:

حيث يتفوق البنك بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة وذات قيمة كبيرة في نظر العملاء على المنافسين.

ثانيا: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

تسعى البنوك على إحتلاف أنواعها إلى إمتلاك الميزة التنافسية وذلك برفع كفاءة وفعالية أدائها، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والحفاظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء بإستمرار أو من خلال تبني أساليب الإبتكار والتطوير.

1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

لكي تنجح البنوك في إختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الإقتصادي الجديد عليها أن تعمل بإستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية على تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن الإنفجار المتزايد في عدد المؤسسات المصرفية والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، جعل هدف كسب ولاء العملاء وإستمرارية تعاملهم مع البنك هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، مما يستوجب دراسة وتحليل تلك الإحتياجات من خلال

بحوث التسويق ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي¹:

أ- تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن المنافع القادرة على تحقيق الإشباع لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار من خلال الخدمة المقدمة.

ب- سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات: وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أي:

- تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وفي حدود إمكانيات العملاء.

ج- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: بمعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات المصرفية بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد أو بنك الجلوس وغيرها.

2- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك ، حيث تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما، وتمثل تلك القدرات في¹:

أ- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.

¹ محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، مرجع سابق، ص.107

¹ سمالي يحييه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،يومي 22-23 أفريل 2003، الكتاب الثالث ،ص 176.

ب- الإنتاجية: يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة ، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

ج- الزمن: يعتبر الزمن في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس عنصر الزمن كالاتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال إختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

د- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومحدداتها

أولاً: شروط فعالية الميزة التنافسية

- حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:
- 1- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - 2- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها.
 - 3- مستمرة ، أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن.
- وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

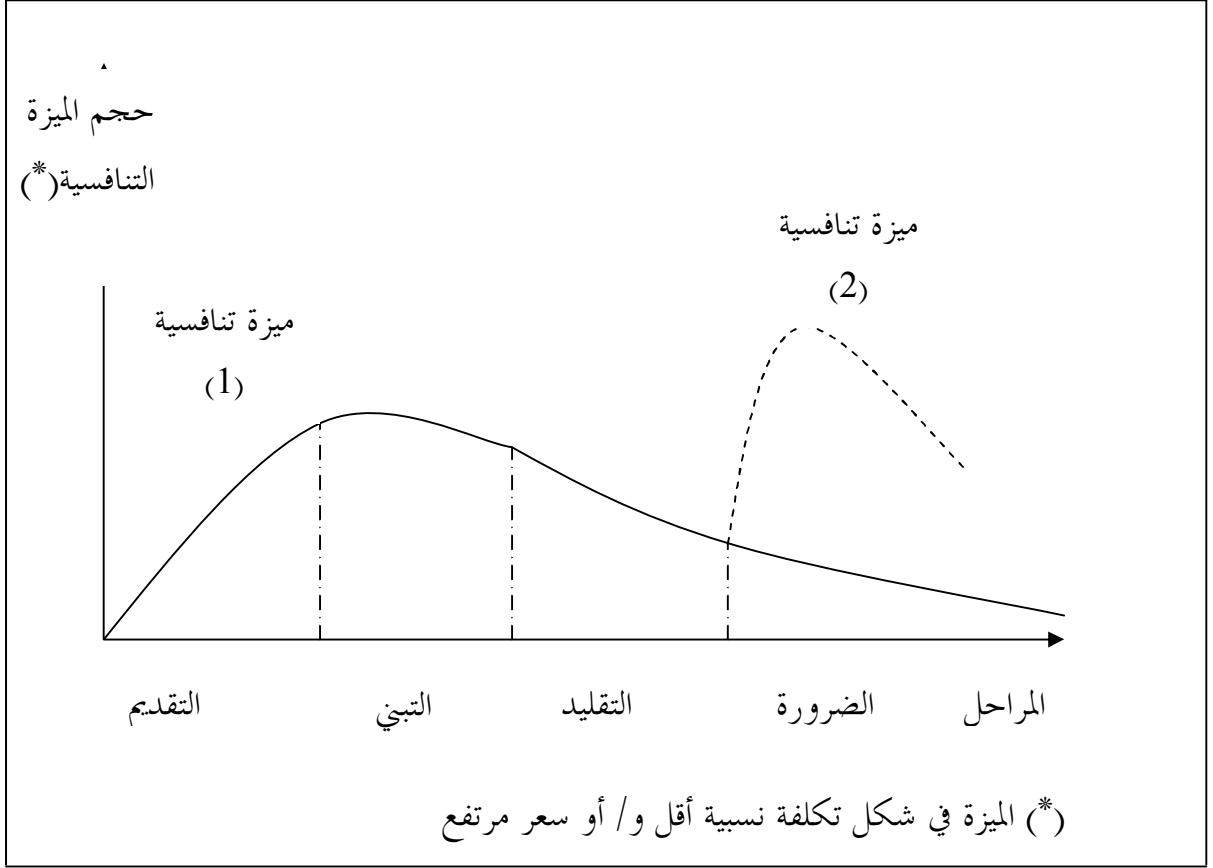
ثانيا:محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين هما:

1- حجم الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل دورة حياة المنتجات والخدمات كما هو مبين في الشكل الآتي:

شكل رقم 3-2: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

أ- مرحلة التقديم:

تعتبر أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، بإعتبارها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن تزايداً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك إلى القبول الذي تحظى به من طرف عدد متزايد من العملاء.

ب- مرحلة التبني:

في هذه المرحلة تعرف الميزة إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها.

ج- مرحلة التقليد:

تعرف الميزة خلال هذه المرحلة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

د- مرحلة الضرورة :

تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية ، وفي حالة لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

إن المؤسسة مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية لأنه من غير الممكن الحيازة على ميزة تنافسية إلى الأبد ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

2- نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، ويتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

- أ- **القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ب- **درجة التكامل الرأسى:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً، فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- ج- **البعد الجغرافى:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، و يسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

المطلب الرابع: معايير القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك، والتي يمكن إعتبارها من زاوية أخرى مؤشرات لجودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:

1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2- مدى تفويض وتمكين العاملين.

- 3- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر بالعاملين ، وحجم المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين وحدة المنافسة.
- 4- مدى الإهتمام ببحوث التطوير وحجم المخصصات التي ترصد لبرامجه ضمن موازنة المؤسسة.
- 5- مدى وجود توجه تسويقي، أي:
أ- إستلهاهم حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ، كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية.
ب- السعي المستمر للإستجابة لحاجات وتوقعات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
- 6- مدى زرع وتنمية روح الفريق ، على مستوى البنك وإدارته وفروعه.
- 7- مدى استخدام المديرين المحترفين.
- 8- مدى توافر العمالة المصرفية الماهرة.
- 9- مدى فاعلية إدارة التكاليف.
- 10- حجم الحصة السوقية في القطاع السوقي ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال.
- 11- مدى فاعلية التكنولوجيا المستخدمة.
- 12- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والإقليمية والعالمية الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية.

المبحث الثالث: أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك

في بداية هذا القرن عرفت الصناعة المصرفية تحولات سريعة أثرت على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم مما يحتم عليها التأقلم مع هذا المناخ الإقتصادي الجديد ، وإعتماد إستراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة ، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية والإهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً إرشادياً وتغيراً كبيراً في التفكير والممارسة الإداريين ، إنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، كما أن تطبيقها يؤدي إلى إكتساب وتنمية الميزة التنافسية للبنوك.

يهدف هذا المبحث إلى محاولة تحليل الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في إكتساب وتطوير الميزة التنافسية للبنوك.

المطلب الأول: أهمية جودة الخدمات المصرفية

لقد تصدر موضوع جودة الخدمة المصرفية إهتمامات الكثير من الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء ، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عاجلت هذا الموضوع ، فمنها ما انصب إهتمامها على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها ، ومنها ما ركزت على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها.

فمعظم التعاريف تدور حول مقابلة توقعات العملاء ، كما تدور حول المقارنة بين ما يرغبه العملاء في صورة توقعات وبين إدراكهم لمستوى جودة الخدمة الذي يعكس مدى توافر تلك التوقعات، أي أنها مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

تعتبر جودة الخدمة المصرفية عن نوعية الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة والتي تمثل المحدد الرئيسي لرضا العملاء، إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد أوضح بعض الباحثين في هذا المجال أن الجودة في قطاع الخدمات وخصوصاً المؤسسات المصرفية تشتمل على ثلاثة أبعاد وهي:¹

- 1- الجودة المادية: تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة.
- 2- جودة المنظمة (البنك): تتعلق بصورة البنك والانطباع العام عنه من قبل العملاء.
- 3- الجودة التفاعلية: تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

كما يرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما:²

¹ عصام الدين أمين أبو علفة ، التسويق-المفاهيم والإستراتيجيات-(النظرية والتطبيق)،مؤسسات هورس الدولية، 2002، ص.498

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق،ص.360

1- **جودة العمليات:** يتم فيها حكم العميل أثناء تقديم الخدمة.

2- **جودة المخرجات:** يتم فيها حكم العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة.

لقد أثبتت هذه النتائج مدى اتفاقها مع ما توصل إليه باحثون آخرون ومنهم (Gronross 1984) من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في³:

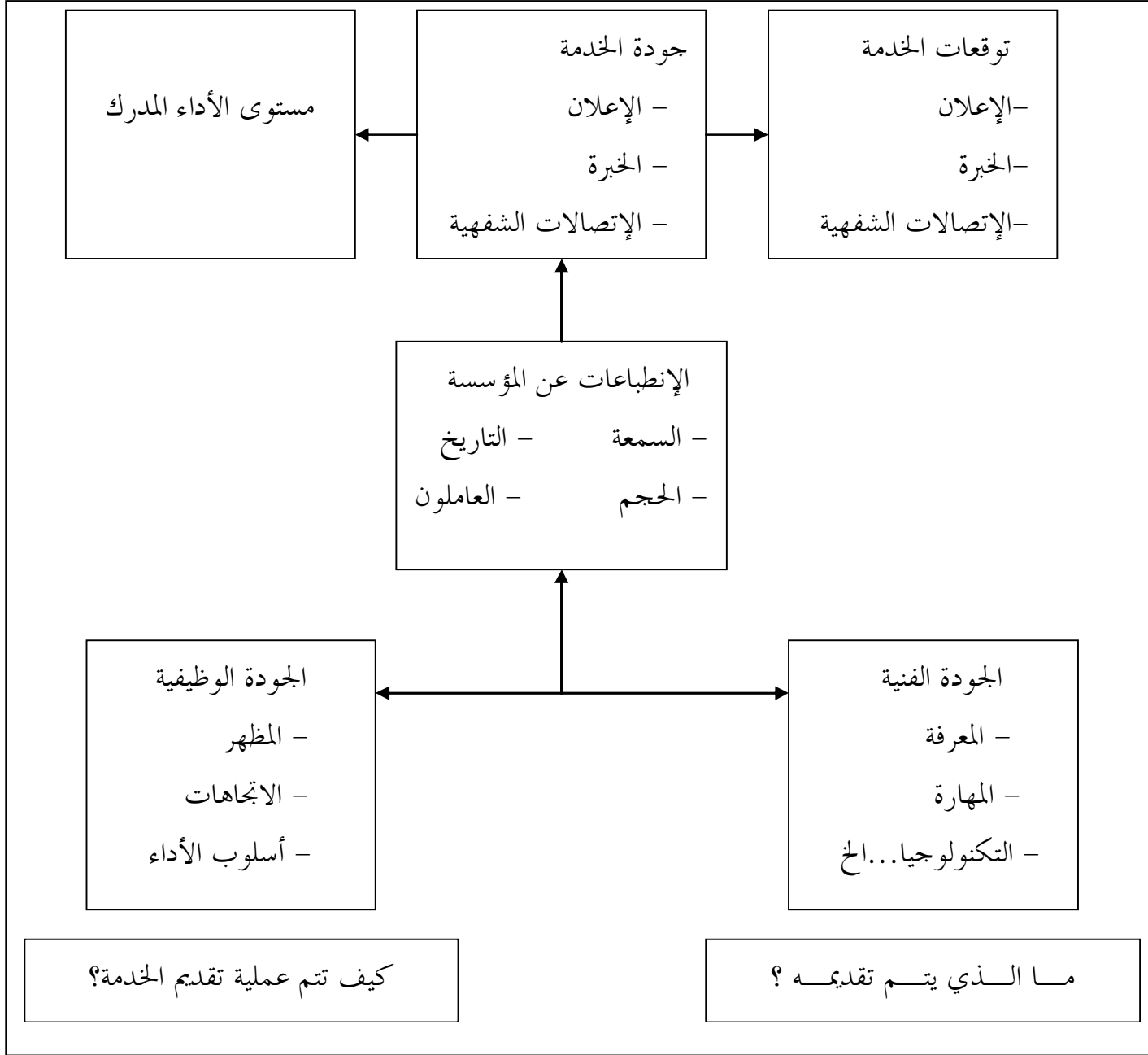
1- **الجودة الفنية:** والتي يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسئول البنك - ما الذي يتم تقديمه للعميل؟- وهذا البعد يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه.

2- **الجودة الوظيفية:** وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح - كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟- حيث يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فإن الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء يعتبر البنك الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك.

3- **الصورة الذهنية للبنك:** وهي الصورة التي تعكس إنطباعات العملاء حول البنك، وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول البنك المتعامل معه. والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

³ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص342.

شكل رقم 3-3: الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية والجودة المدركة)



المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، مرجع سابق، ص499.

كما توصل باحثون آخرون إلى تطوير عشرة معايير أو أبعاد للحكم على جودة الخدمة المصرفية وتشتمل هذه الأبعاد على:¹

1- الإعتدائية:

وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم، وتنفيذ البنك لوعوده نحو العميل وذلك عن طريق:

- أ- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- ب- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- ج- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- د- ثبات مستوى أداء الخدمة.

2- سرعة الإستجابة من قبل العاملين:

وتشير إلى رغبة وإستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة العملاء والرد على إستفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والإستجابة الفورية لطلب العميل.

3- القدرة أو الكفاءة:

وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمر من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وإمتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

4- سهولة الحصول على الخدمة:

ويتضمن هذا سهولة الإتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة إنتظار الحصول على الخدمة وملائمة مواعيد عمل البنك ، وتوفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

5- اللباقة:

وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم إتصال مع العملاء على قدر من الإحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للعملاء ، وتقدير ظروفهم والتعاطف معهم.

¹ أنظر في ذلك:

- بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث، ديسمبر 2005، ص ص 256-257.

- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص ص 343-345.

6- المصدقية:

وتعني إلتزام الصدق والأمانة في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة ، الأمر الذي يؤدي بهم إلى أخذ صورة حسنة وإنطباع جيد نحو البنك.

7- الأمان:

وتعني خلو المعاملات مع البنك من الشك والمخاطر، ويتضمن الأمان المادي والمالي والحفاظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء.

8- الإتصال: ويعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.

9- الفهم:

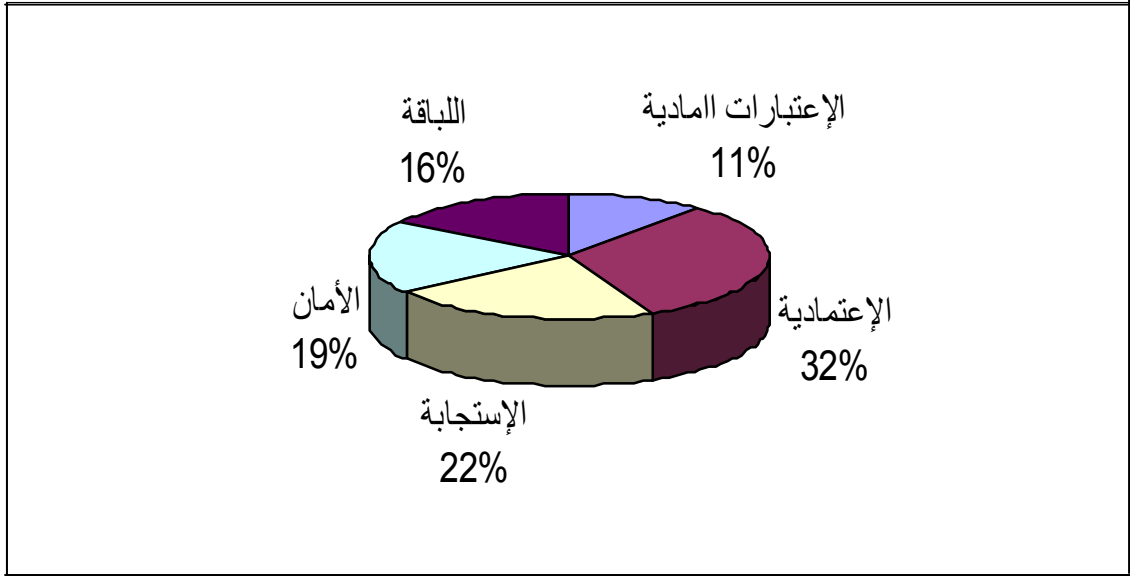
ويعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات العميل، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الإهتمام الشخصي للعميل، وسهولة التعرف عليه.

10- الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية):

وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل من المظهر الخارجي للبنك وتجهيزه من الداخل بأحدث الأجهزة والوسائل المستخدمة في تقديم الخدمة.

وقد قامت الدراسات الحديثة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Servqual)، وتشمل النواحي المادية المتطورة، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان واللباقة، ومن ناحية أخرى فقط أثبتت تلك الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة على أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الصناعة، وذلك مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 3-4: الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص345.

- كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية حسب ناجي معلا¹ وهي:
- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء، وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توفرها في الخدمات المصرفية المقدمة.
 - 2- الجودة المدركة من قبل إدارة البنك والتي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.
 - 3- الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
 - 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
 - 5- الجودة المروجة للعملاء.

فإذا تم تبني المفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على أساس أن البنك يجب أن يكون موجه بالعملاء، فإنه يتم تدعيم مفهوم الخدمة المصرفية كما يدركها العملاء، ويعزى ذلك إلى مجموعة من الأسباب نوردتها فيما يلي:

- 1- أن إدارة البنك قد لا يكون لديها دراية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير، فقد

¹ ناجي معلا ، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، العدد الثاني ، مجلة الدراسات المصرفية والمالية ، عمان، جوان 1998، ص361 .

أشارت بعض الدراسات على أن البنوك تولى موضوع الخصوصية والسرية إهتماماً قليلاً في الوقت الذي يوليها العملاء أهمية كبيرة.

2- أن إدارة البنك ربما تخطيء في تقديرها للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس في تقديمها الكثير من البنوك.

3- أن إدارة البنوك قد لا تعترف بحقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور إستجابة للتطور في الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه من خدمات يعتبر مناسباً. بالإضافة إلى هذه الأسباب هناك مشكلات تعيق مسار تحقيق جودة الخدمة وهي:¹

- 1- عدم رضا العميل الداخلي (مقدم الخدمة).
- 2- قصور وضعف كفاءة مقدم الخدمة.
- 3- قصور وضعف التدريب على تقديم الخدمات المستحدثة أو الإضافية.
- 4- عدم إعطاء العميل الإهتمام الكافي وإشعاره بالتفرد والخصوصية.
- 5- الإهتمام بالربحية في الأجل القصير، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة إنتاج وتسويق الخدمة والتضحية بالجودة.
- 6- قصور وضعف إتصال البنك بعملائه.
- 7- الفشل في تحديد توقعات العملاء.
- 8- عدم الإنصات لشكاوى العملاء وإهمالها.
- 9- بطئ حل مشكلات جودة الخدمة وعدم متابعتها.
- 10- المبالغة في تحديد منافع التعامل مع البنك.

ويرى بعض الباحثين أنه على البنك أن يضع مبادئ يتبعها في تحسين جودة الخدمة ويغطي بها النقص الوارد فيها، والتي أوجزوها في الآتي²:

- 1- حسن إختيار الكفاءات البشرية القادرة على العمل بقلب الخادم.
- 2- إعتبار جودة الخدمة مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة.
- 3- إعتبار تحسين الجودة هدف مستمر وثابت.
- 4- توسيع نطاق ومجال المشاركة بحيث تشمل جميع الأطراف المعنية، خاصة الموردين ومصممي ومقدمي الخدمة.

¹ عصام الدين أبو علفة، التسويق، مرجع سابق، ص 507.

² نفس المرجع السابق، ص 508.

- 5- تشجيع الأفكار الجديدة الحديثة.
- 6- وضع خطط تحسين بناء على معايير تقييم العملاء لجودة الخدمة وفي ضوء توقعاتهم السابق تحديدها.
- 7- وضع موضوعية لتقييم الأداء تقوم على قياس كم وجود ووقت وتكلفة الأداء.
- 8- تصميم نظم فعالة للتحفيز تسعى لتحقيق العيوب الصفرية.
- 9- تدعيم العلاقات وروابط الثقة للمؤسسة وعملائها الداخليون والخارجيون.
- 10- إستخدام التكنولوجيا المتطورة لتحسين جودة الخدمة.
- 11- تحليل تكلفة الجودة وإعتبارها أداة إدارية.
- 12- التنمية الدائمة والمستمرة لمهارات وقدرات ومعارف العاملين من خلال التكوين.
- 13- التنسيق بين كافة الإدارات والأقسام المعنية بالخدمة.

ثالثا: قياس جودة الخدمات المصرفية

إن تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية لا يتم فقط على أساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد إلى الأسلوب الذي تؤدي به الخدمة ، ومن هنا برزت بعض النظريات العلمية لقياس جودة الخدمات المصرفية والتي تعتمد على مدخلين رئيسيين هما¹ :

1- المدخل الإتجاهي:

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما إتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة ، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الآخر.

والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الإتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى². أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال. ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكّلون إتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة ، ولهذا فإن هذا الإتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية. وقد أكدت نتائج عدد من

¹ عبد الكريم الحسون، قياس جودة الخدمات، 18/ 10/ 2005، www.4arab.com

² ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المصرفية والمالية، مرجع سابق، ص363.

الدراسات كفاءة إستخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة.

ويميز بعض الباحثين ضمن هذا الإتجاه ثلاثة أبعاد مختلفة وهي¹:
البعد المادي، المرافق والتسهيلات والأفراد القائمون على أداء الخدمة، هذه الأبعاد الثلاثة تم إضافتها إلى عناصر المزيج التسويقي المصرفي المعروفة.

2- مدخل نظرية الفجوة Servqual :

يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الجودة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي)، بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسابرة توقعات العملاء والإرتقاء إليها بشكل مستمر. وقد أوضحت إحدى الدراسات الشاملة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة. وبناءا عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

أ- إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة المقدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب العملاء.
ب- إذا كانت الجودة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية ومقبولة في هذه الحالة.

ج- إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.
وقد تضمن هذا النموذج أنواع من الجودة وهي:

- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على إحتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته وإتصاله بالآخرين.

- **الخدمة المدركة:** وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع العميل ، فمثلا إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات المصرفية والمالية ، مرجع سابق، ص364.

للعميل في 10 دقائق ، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلا) فإن العميل يدرك الخدمة المصرفية على أنها منخفضة الجودة.

– **الخدمة الفعلية المقدمة للعميل:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر ، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المؤسسة.

وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أو خدمة) حتى الإنتهاء منه، وهي " شاملة " لتأثيرها على كل شيء في المؤسسة ، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله ، وهي " كلية " لأنها تتطلب الإلتزام والممارسة في كل نشاطات المؤسسة ومن العاملين كافة.

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم ، إلا أنهم إتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية، ومن هذه التعريفات:

تعريف crosby الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات ، وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة ، إضافة إلى الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم ذلك أن تحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفعالية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة¹.

بينما يعرفها kaluzny بأنها الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للخدمات التي تركز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالإنتماء لدى العاملين ، ودعم فكرة المشاركة في إتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات

¹ محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، مرجع سابق ، ص 109.

تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات البنك لتسهيل عملية الإتصال وإتخاذ القرار.

وحسب تعريف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة فهي نظام تسيير إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين ، ويقوم بإستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.

كما أن الجودة الشاملة حسب juran ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة ، مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الإلتزام طويل الأجل بالجودة¹.

إنطلاقاً من هذه التعاريف فإن الجودة الشاملة هي:

- 1- أسلوب تفكير، ومنهج عمل، وطريقة تحدد كيفية إدخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام.
 - 2- توجيه للسلوك، وإلتزام بالتغيير والتطوير والتحسين لتحقيق أعلى جودة وأفضل وضع تنافسي للمؤسسة.
 - 3- إستراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة ، التي تبرز ملامح شخصية المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية.
- وكخلاصة لهذه التعاريف يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يستخدم مجموعة من الفلسفات الفكرية والعمليات الإدارية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية إحتياجات العملاء ، مع الإلتزام بإرضائهم وبالتالي تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية وإمتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ هي:

1- التركيز على العميل:

العميل هو مراقب الجودة الأول ومحور إهتمام المؤسسات، ومصدر دخلها الأساسي ، ولا يقتصر التركيز على العميل الخارجي للمؤسسة التي تركز كل وقتها وجهودها من أجل

¹ سملاي بحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مرجع سابق ،ص178.

تحفيزه لشراء منتجاتها أو خدماتها بل تشمل جميع العاملين داخل المؤسسة ، الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب إذ يقدم كل واحد لعمله المطلوب على أكمل وجه.

2- التركيز على العمليات و النتائج معا:

لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فحسب مقبولا، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظة حتى على العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء ، ويجب أيضا الإهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء وإستمرار تطور هذا الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء.

3- الوقاية من الأخطاء:

يعني هذا المبدأ الشروع بإستخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية لمنع وقوع الأخطاء والمشكلات، بدلا من إستخدامها الأساليب والمعايير بعد وقوعها.

4- حشد خبرات القوى العاملة:

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن القوى العاملة تتكون من أفراد أذكياء قادرين على الإبداع، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تعتبر المكافأة المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة. إذ أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافا أخرى غير المكافآت المالية تنمي إهتماماتهم بالمنظمة وإنتماهم لها وهي أهداف تحقيق الذات وتحقيق المكانة الإجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله. فالعاملون يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة، وأن يعطوا الفرص للحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم، وتسهيل مهمة حصولهم عليها من خلال توفيرها في مكان العمل. كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدرا للمعلومات والمهارات التي يمكن إستخدامها في تطوير الأعمال، وزيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات للمؤسسة ويستحقون المساندة.

5- إتخاذ القرارات إستنادا على الحقائق:

عند تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من توافر نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء المؤسسة. بخاصة أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوما مؤسسيا أو منهجا علميا في حل المشكلات تصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصا للتحسين، ويشترك في تنفيذ هذا المفهوم جميع العاملين من القمة حتى القاعدة من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وتوافر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات.

6- التغذية العكسية:

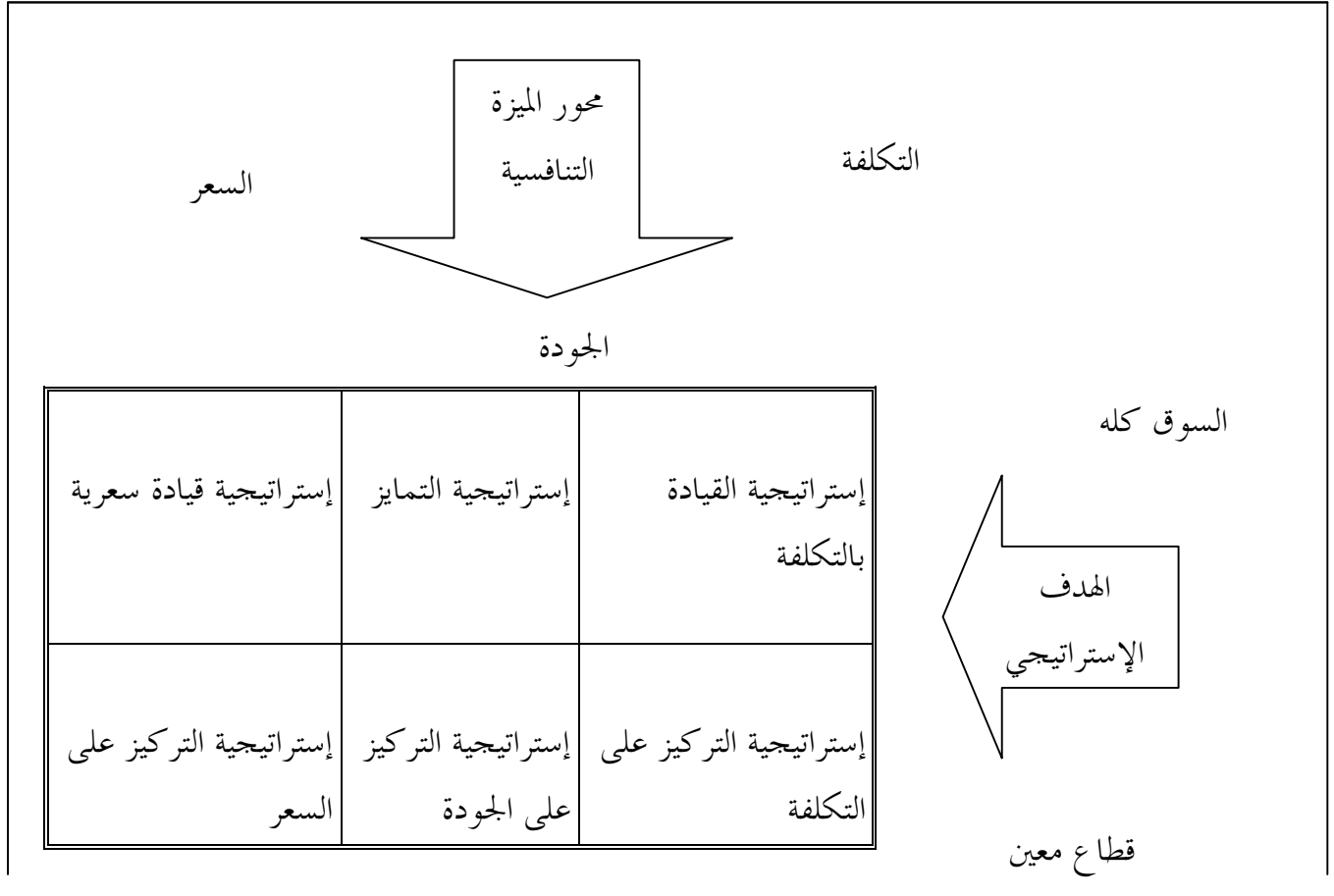
إن أي نظام لإدارة الجودة الشاملة لابد له من توافر نظام فعال للتغذية العكسية حول رغبات وإنجازات العمال وردود فعلهم حول الأداء في المنظمة ، وتعتبر التغذية العكسية أمرا حيويا لتمكين المديرين من توجيه العاملين لتحسين أدائهم في العمل ، وتعتبر أيضا مؤشرا على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة. والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا من التعرف على:

جوانب القوة في أداء الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين والتدريب وعلى طموحاتهم المستقبلية وآرائهم حول أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز. إن إختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الإستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك.

شكل رقم 3-5: البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر : محمد سعيد المصري ،إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 202.

أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستند هذه الإستراتيجية على فكرة إلتزام البنك بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز¹ ، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة ، وتستعين البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه " منحنى الخبرة التكاليفية " الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن إستخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعده على تسعير منتجاته وخدماته

¹ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002.

بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا.

ثانيا: إستراتيجية التمايز

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء ، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء ، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة ، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار ، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:²

1- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

2- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.

3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية. لذلك يتم الأخذ بإستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون إعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

1- إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.

2-أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

² محمد سعيد المصري ، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية ، مرجع سابق ، ص ص 202-203.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

جدول رقم 3-1: الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الربائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق
إدراك الربائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز	السوق	السوق
إدراك الربائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	المستهدف

المصدر: السيد غراب ك، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص

.120

المبحث الرابع: الإستراتيجية البنكية في إطار المنافسة

أمام التغيرات الجديدة التي أصبحت تميز الأسواق البنكية حاولت البنوك إعادة هيكلة أنشطتها بالشكل الذي يضمن لها أكبر مستوى من الربح، ويمكنها من مواجهة المنافسة الحادة التي أصبحت تهدد الوجود البنكي داخل الأسواق ، وذلك من خلال وضع إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها. أي من خلال الرفع من حجمها، التوجه إلى تنويع نشاطاتها ومراكز وجودها أو إعادة التمرکز على الأنشطة الأولية لضمان حصصها. يهدف هذا المبحث إلى تحليل بعض الإستراتيجيات التي كان على البنوك أن تختار ما بينها من أجل التمسك بحصصها داخل الأسواق.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية البنكية

إن إرتفاع حدة المنافسة بين البنوك أثر بشكل كبير على سلوك المؤسسات البنكية وفرض عليها إعتقاد إستراتيجيات تتناسب مع المعطيات الجديدة ، ومع الغاية التي تسعى البنوك لتحقيقها وذلك لتتمكن من تعظيم مستوى الربحية عند ممارسة نشاطها. وتأتي أهمية الإستراتيجية البنكية لتحديد الإمكانيات المتاحة لدى كل بنك وكيفية تطويرها إستجابة لتطور السوق وإرتفاع حدة المنافسة داخله. ويعرف *havé sériey* الإستراتيجية على أنها كل قرار ينتج بحركة فعلية لتعديل العلاقات بين المؤسسات ومحيطها، وبذلك يحاول هذا التعريف الفصل ما بين ثلاثة أنواع للإستراتيجية¹:

أولاً: الإستراتيجيات التحضيرية *stratégie préparatoire*

يتم إعتقادها للرفع من قدرات المؤسسة أو التقليل من نقاط ضعفها.

ثانياً: الإستراتيجيات الهجومية *stratégie offensive*

تسعى المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية بشكل إيرادى إلى إستغلال الفرص المتاحة لتطوير وجودها.

ثالثاً: الإستراتيجيات الدفاعية *stratégie défensive*

¹Smail toualbia, *fondement théoriques de la notion de stratégie*, bna finance, revue trimestrielle, n°4, juin, 2003 .

من خلال هذه الإستراتيجية تحاول كل مؤسسة التصدي لكل تهديد يواجهها، والذي قد ينتج من تهديدات يفرضها السوق، المنافسة أو السلطات العمومية.

وحسب thompson فإن الإستراتيجية تمثل حصيلة تفاعل جملة من العوامل الأساسية تؤثر بشكل أساسي في صياغة أية إستراتيجية وهي: البيئة، الموارد والقيم¹.
وعليه فإن الإستراتيجية البنكية تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المصرفية والسعي لإستخدام الكفاءة المميزة للإستفادة من الموارد المتاحة للبنك. أي دراسة وتحليل العلاقة بين المؤسسة البنكية والبيئة المصرفية، وذلك لمواجهة التهديدات المصرفية والسعي لإستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها من أجل تحقيق البقاء والإستمرار والنمو².

ولذلك فالإستراتيجية البنكية تمثل المسار والتصرفات والأهداف التي ينبغي على البنك إعتمادها لتحقيق الأهداف والغايات المصرفية كالربحية والسيولة والبقاء والأمان والإستمرار وغيرها، أي أنها مجموعة خطط وأنشطة مالية يتم وضعها بطريقة يتحقق من خلالها التلاؤم والتطابق بين رسالة المؤسسة البنكية وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

فالمؤسسة المصرفية عند وضعها لأي إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار عاملين مهمين هما: مستوى الخطر والحصة الممكن إمتلاكها من أسواق التعامل، الذين لهما أثر كبير في تحديد الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بطبيعة المعاملات البنكية والمالية المقدمة، خيارات التركيز وكذا الإهتمام بتنويع الأنشطة³.

1- دراسة مستوى الخطر:

تستند البنوك في خياراتها الإستراتيجية على تحديد مستوى الخطر الذي قد ينتج عن ثلاث مستويات هامة:

- الأخطار الناتجة عن معطيات الوضعية الإقتصادية (التضخم مثلا).

¹ فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي و إستراتيجي معاصر) ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان ، 2000، ص 51.

² نفس الرجوع السابق ، ص 52.

³ لقام حنان ، المنافسة البنكية ، مرجع سابق ، ص ص 107-108.

- الأخطار الناتجة عن الوضعية المالية لمحمل الأعوان الإقتصاديين (المتعلقة بالأسواق النقدية والمالية).
- الأخطار المتعلقة بالأنشطة البنكية الداخلية التي تقاس بعد التوفيق ما بين نمو النشاط البنكي والهوامش المحققة عن هذه الأنشطة (دراسة كل عملية على حدى ومقارنتها مع مجموع المداخل البنكية).

2- المعروض البنكي:

تسعى البنوك إلى تكثيف عرضها من الأنشطة التي تسمح بتحقيق النمو السريع بأعلى مردودية ممكنة وبأقل مستوى من الخطر. والتمسك بمحصصها لمواجهة المنافسة داخل السوق قد يوجهها إلى تحمل مستوى كبير من الخطر أو مستوى أقل من المردودية. فالعوامل التي تحدد حصة السوق تربطها علاقات متبادلة مع محددات النمو داخل الأسواق مما يجعل قرارات التمسك بحصة السوق لوحدها غير كافية في إختيار الإستراتيجية المتبعة إذا ما كان النشاط يشهد نموا كبيرا مقارنة بالتطور النظامي لنموه.

المطلب الثاني: التركيز البنكي

إن إرتفاع حدة المنافسة البنكية نتيجة لموجة التحرر المالي شكلت ضرورة من طرف البنوك لتحقيق الفعالية والتمسك بتواجدها داخل السوق، مما أدى بها إلى التوجه لظاهرة الإندماج، الشراء لهيئات جديدة أو تكوين الشركات القابضة وإستغلال الوسائل المتاحة لديها لإعادة التموضع الإستراتيجي لها داخل السوق¹.

أولا: أهداف التركيز

تهتم البنوك بظاهرة التركيز لتحقيق هدفين أساسيين:

1- الحجم البنكي:

تسعى البنوك إلى زيادة حجمها حتى تتمكن من التصدي إلى الأخطار الناتجة عن التعامل داخل الأسواق، حيث أن البنوك الكبيرة تتميز بسهولة أداء معاملاتها وتوزيع مخاطر المحيط المالي مما يجعلها تهتم بتحقيق حصص معتبرة داخل الأسواق وليس مجرد تحقيق الأرباح على المدى القصير، وتظهر حالات التركيز عادة بهدف توسيع حجم التعاملات داخل الأسواق التي تعاني

¹ عبد العال طارق، الإندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

من إنخفاض هوامش الربح بسبب المنافسة الحادة، مما يجعل كل متدخل يتجه إلى رفع حصصه داخل السوق لتعويض إنخفاض الأسعار بحجم كبير من العرض البنكي.

2- إمكانية الدخول إلى الأسواق:

ينتج عن ممارسة النشاط البنكي حواجز عديدة لإعاقة المتدخلين المحتملين إلى السوق خاصة على بعض الأنشطة البنكية، لذلك تتجه البنوك إلى الإندماج، الشراء أو تكوين الشركات القابضة مع المؤسسات التي يمكنها الدخول بحرية للسوق دون تحمل تكاليف مهمة، لكن قد يساهم التركيز في إحداث آثار سلبية عديدة إذا لم يتم التحكم في تطوره. فإرتفاع مستوى التركيز سيؤدي إلى إمتلاك سلطة إحتكارية داخل السوق، كما سيسمح بتخفيض تكاليف الخدمات البنكية والرفع من الأرباح المحققة وبالتالي فإن التركيز البنكي سيعرض القطاع المالي إلى أخطار عديدة.

ثانيا: الإندماج البنكي

يعرف الإندماج على أنه إتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في مصرف واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهدافه التي لم تكن لتتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد¹. فبعد إلغاء الحواجز التنظيمية وتحرير الأنشطة المالية إرتفعت ظاهرة التنافس داخل الأسواق البنكية وأصبحت تشكل أحد أهم التهديدات التي تؤثر على بقاء المؤسسات داخل الأسواق.

فالإندماج البنكي يعتبر الوسيلة الخارجية التي تعتمد عليها البنوك للنمو والإستقرار مثلما يتم إعتداد عمليات التوظيف الجيد للموارد المتاحة لنموه على المستوى الداخلي، كما يتم إعتبار الإندماج سلوك جماعي نحو التكتل، التكامل والتعاون بين البنوك فهو عملية إنتقالية من وضع تنافسي معين كانت فيه البنوك مهددة بإنخفاض هوامش الربح المحققة إلى وضع تنافسي أفضل.²

1- الإندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية:

إن الإندماج المصرفي هو أحد متغيرات العولمة، فهو حتمي لزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق إقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم إقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح، ومحصلة كل ذلك هو تحقيق النمو

¹ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص153.

² لقام حنان، المنافسة البنكية، مرجع سابق، ص 110.

السريع والحفاظ على البقاء والإستمرار وزيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية والمحلية ، ويمكن تلخيص النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج في النقاط التالية:

- أ- إن الاندماج المصرفي وخاصة فيما بين البنوك الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك وإستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الإئتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها.
- ب- التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي ودعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنوع مصادره.
- ج- خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية.
- د- زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية.
- هـ- زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرر المالي.

ثالثا: الشركات القابضة البنكية

تعتبر عن الشركة التي تنضم إليها مختلف المؤسسات الصناعية ، التجارية والمالية لمحاولة تكوين قاعدة مالية ضخمة من خلال تنويع مصادر التمويل وتعبئة الإدخارات المختلفة لتوسيع دائرة نشاطاتها. إذ بدأ التوسع الكبير في ظهور هذا الشكل من الشركات عندما قررت البنوك ممارسة الأنشطة غير البنكية التي عادة ما يفرض عليها حواجز أقل من ممارسة الأنشطة البنكية أو كنتيجة لإرتفاع تخصصها مما يستدعي ممارستها من طرف المؤسسات المالية المتخصصة أو بغرض الحد من الأخطار التي تتعرض لها من جراء قيامها بأنشطة لا تتحكم في أدائها¹.

رابعا: إستراتيجيات التقارب

تسعى البنوك إلى دمج نشاطها مع بنوك أخرى نتيجة لوجود أنشطة مكملة لبعضها البعض بهدف رفع الإنتاجية والحصول على معلومات معمقة عن طبيعة العملاء، كما قد تظهر إمكانية التكامل ما بين البنوك على أساس الكفاءات المتاحة لدى المؤسسات المعنية.

¹ لقام حنان ، المنافسة البنكية، مرجع سابق ،ص 114.

فالتقارب يأخذ شكلين مختلفين، إذا ما تم بين المؤسسات التي تنشط وطنيا يأخذ طابع الإندماج والشراكة، أما إذا ما تم بين المؤسسات على المستوى الدولي فيأخذ شكل عمليات التعاون التي تسعى إلى وضع كل الوسائل المتاحة للمؤسسات المتعاونة لتلبية إحتياجات العملاء.

المطلب الثالث: إستراتيجية التنويع

يعبر التنويع البنكي عن عدم حصر النشاط في قطاع واحد أو مجموعة من القطاعات التي تباشر أنشطة مرتبطة ببعضها البعض.

فإتجاه البنوك إلى إستراتيجية التنويع قد يساعد في الرفع من المردودية البنكية مما سيمكنها من تعويض الخسائر الناتجة عن التعامل في كل من القطاع، السوق وحتى المنتجات المعروضة. أما في إطار الإقتصاد الجزئي، فإن الإتجاه نحو التنويع يتوقف على تعديل مفهوم المجال الإستراتيجي للبنوك في مجال المنتجات ، الأنشطة ، العملاء ، التكنولوجيا المستعملة أو المجال الجغرافي¹.

أولاً: العوامل المساعدة على التنويع

1- إرتفاع إمكانية الربح و إنخفاض تقلب العوائد:

تمتلك البنوك محفظة للأنشطة التي تقوم بممارستها ، فخطر مجموعة من الأنشطة يتعلق بالخطر الخاص بكل نشاط والعلاقات التي تنشأ بين هذه الأخيرة، حيث إذا ما كانت العلاقات ما بين مردودية الأنشطة البنكية وغير البنكية ضعيفة أو سالبة فإن الخطر المتحمل من طرف البنك سينخفض.

2- إقتصاد المجموعة:

يمكن التنويع في عرض منتجات متكاملة عندما يكون من الممكن بيع منتجات مختلفة لفئة معينة من المتعاملين، وبالتالي عادة ما تكون الإقتصديات المحققة في هذا الإطار مرتبطة بالموقع الإستراتيجي للبنوك، كما أن إمكانية بيع مجموعة من المنتجات المتنوعة إلى نفس العميل تمكن من أحسن تقييم للمخاطر، ليجعل البنوك تستفيد من إقتصديات المجموعة عن طريق إستغلال المعلومة وآثار سمعة البنك وإستعمالها لتكملة أنشطة جديدة للبنك.

ففي إطار التنوع تتجه البنوك إلى الإستجابة لتعدد، تعقد وتطور الإحتياجات البنكية مما سيؤدي إلى خلق علاقات دائمة ومستقرة بين البنوك ومتعاملليها.

¹ لقام حنان، المنافسة البنكية ، مرجع سابق ، ص 114.

3- التجديدات المالية كمتغير إستراتيجي:

مع تزايد حدة المنافسة داخل الأسواق المالية تتجه البنوك للتأقلم الدائم مع الشروط الجديدة إلى تحديد منتجاتها، وذلك بخلق منتجات عديدة سواء من خلال التعديل في خصائص الأصول أو الخدمات الجديدة المعروضة من طرف المتدخلين ، أو بإستعمال تقنيات جديدة لخلق أحدث المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

تستخدم البنوك التجديدات المالية لأهداف إستراتيجية تتعلق أساسا بالتمايز والتنوع في عرض المنتجات والخدمات المصرفية، والتي تستجيب بشكل جيد لإحتياجات العملاء مما يؤدي إلى تكوين علاقات طويلة الأجل مع البنك، والتي تساهم في:

أ - تكوين حواجز تعيق دخول المنافسين المحتملين من جهة، وتشكل عائق لتطور المنافسة السعرية بين البنوك المتواجدة من جهة أخرى.

ب- يمكن التجديد المالي البنوك من كسب متعاملين جدد وبالتالي إقتناء حصص جديدة داخل السوق المصرفية من جانب، وتقوية السمعة البنكية التي تمكنه من إختيار أحسن المتعاملين من جانب آخر.

للتجديد المالي دور هام عند محاولة البنوك التمويع الإستراتيجي داخل السوق ، لكن إلتزامها الكبير في إطار التجديد قد يؤدي إلى هدر للموارد نتيجة لزيادة الإستثمار بأنشطة تفوق إحتياجات السوق.

ثانيا: إستراتيجية التنوع والبنوك الشاملة

إن التحرر المالي وما نتج عنه من تحولات له دور كبير في ظهور البنوك الشاملة التي تقوم بجمع العديد من الأنشطة تحت إدارة واحدة توزيعا للأخطار ولمواجهة المنافسة الحادة.

فالبنوك الشاملة عبارة عن كيانات تهدف إلى تنوع مصادر التمويل والحصول على أكبر مستوى من الإدخلات وتوظيفها من خلال منح القروض إلى جميع القطاعات الإقتصادية ، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتعلقة بتداول الأصول المالية وإدارة شركات المساهمة فهي تجمع بين وظائف البنوك التجارية، البنوك المتخصصة وبنوك الإستثمار والأعمال، ومن هنا يتحدد دورها ويتبلور من خلال كونها بنوكا تقوم بأعمال كل البنوك في وقت واحد.

1- إستراتيجية البنوك الشاملة:

تقوم إستراتيجية البنوك الشاملة على إستراتيجية التنوع¹ بهدف إستقرار حركة الودائع وإنخفاض مخاطر الإستثمار وتظهر هذه الإستراتيجية من خلال²:

أ- تنوع مصادر التمويل: تسعى البنوك الشاملة لتوفير الموارد المالية طويلة الأجل من خلال الإقتراض، إصدار الأصول المالية ، تكوين الشركات القابضة لتدعيم رأس مالها وتوسيع مجال تعاملاتها.

ب- تنوع الإستثمارات: تتجه البنوك إلى تنوع القروض الممنوحة ، عند دخولها في مجالات إستثمار عديدة والحصول على أوراق مالية لشركات متعددة وإنخفاض درجة إرتباطها ببعضها لتحقيق أكبر درجة من التنوع.

ج- ممارسة الأنشطة غير البنكية: تعمل إستراتيجية التنوع على زيادة الأرباح والعائد دون خطر نقص السيولة لذلك فهي تتجه إلى:

- القيام بأنشطة التأجير التمويلي: يتفق البنك مع الشركات على بيع أصل من أصولها إليه على أن يقوم البنك بتأجيره مرة أخرى للإنتفاع به، فالمستأجر يسدد قيمة الإيجار دوريا ويقوم بتسديد الأصول عند نهاية المدة.

- إصدار الأوراق المالية.

- إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح المتعاملين.

- المتاجرة في العملة.

المطلب الرابع: التخصص البنكي

تقوم البنوك بتركيز نشاطها ككل على مناطق جغرافية معينة أو مجموعة من المنتجات ، ويأخذ التخصص البنكي شكل إعادة التمرکز في أداء أنشطة محدودة أو أنشطة جديدة بهدف تحقيق إقتصاديات المجموعة أو الإهتمام بالتجديد المالي.

أولاً: أسباب التخصص

إن تنافس البنوك مع المؤسسات المالية وغير المالية يجعلها تتجه إلى إعادة هيكلة أنشطتها وإعادة التمرکز على بعض الأنشطة ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة:

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة و إقتصاديات البنوك ، مرجع سابق ،ص 54.

² نفس المرجع السابق ،ص 116.

1- البحث عن حجم بنكي يتناسب مع النشاط القاعدي الذي يحاول البنك أن يتركز على أدائه ويتناسب مع ثقافته.

2- **معرفة النشاط:** إن تنوع الأنشطة ومناطق التعامل تعتبر إستراتيجية مهمة على المدى الطويل، نظرا لأنها تجنب تقلبات مردودية نشاط واحد عن طريق توزيع الأخطار على عدة أنشطة وتحقيق التوازن بين الأنشطة ذات قيمة مضافة عالية والأنشطة التي تحمل أخطار عديدة.

3- **الحجم البنكي ومستوى الخطر:** على إعتبار أن الحجم الكبير للبنوك لا يعرضها للخطر ، شجع أكبر البنوك على تحمل أخطار عديدة عند بحثه على وسائل لتوسيع النشاط. إن إتجاه معظم البنوك إلى التخصص يجعلها تتجه إلى عمليات الإندماج والإستحواذ، إعادة التمرکز حول مهامها الأساسية حتى لا يتم إلغاء إستراتيجية التوسع الجغرافي.

ثانيا: أشكال إستراتيجية إعادة التمرکز

إن التخصص البنكي يتم عن طريق إعادة التمرکز على أهم الأنشطة ، مما يستدعي المعرفة العميقة للسوق والتحكم في العلاقات مع العملاء.

1- إعادة التمرکز الإنتاجي:

تسلك البنوك في هذا الإطار السلوك الصناعي حيث تحتفظ بالمنتجات ذات المردودية العالية بأقل مستوى من الخطر كإمتناع عن تداول بعض الأوراق المالية أو تخصص في عملية الإنتاج أو التوزيع ، كما يمكنها أن تخصص في بعض قطاعات النشاط .

2- إعادة التمرکز حول العملاء:

تتجه البنوك إلى هذه الإستراتيجية من خلال التمييز ما بين:

أ- بنوك الجملة: التي تهتم بتقديم الخدمات إلى فئة معينة من العملاء بكميات ضخمة.

ب- بنوك التجزئة: التي تهتم بتقديم الخدمات إلى الأفراد، أصحاب المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة.

3- إعادة التمرکز الدولي:

نتيجة العوائق العديدة التي تعرقل التعامل الدولي، تتجه البنوك إلى التخلي عن بعض الأسواق الدولية وتركيز نشاطها على الأسواق الوطنية أو بعض الأسواق الوطنية.

تعتبر المنافسة من أهم العوامل التي قد تساعد البنوك على النمو والتطور، كما تحفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطاتها وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية.

كما تعتبر الميزة التنافسية بمثابة العنصر الإستراتيجي الذي يتيح للبنك فرصة جوهرية كي يحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيه ، بالإضافة إلى أنها من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائما.

وتعد إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي أصبحت تتبعها البنوك في ظل المتغيرات الإقتصادية الراهنة، فجودة الخدمة هي أساس ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة، وجودة الخدمة لا تأتي إلا بتبني فلسفة الجودة الشاملة التي من شأنها تمكين البنوك من إكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرار في ظل هذه المتغيرات وتطويرها وتلبية إحتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.

كما أنه يوجد مدخلين رئيسيين لقياس جودة الخدمات وهما المدخل الإيجابي الذي يعتمد على أساس تقييم العملاء للأداء الفعلي للخدمة، ومدخل الفجوة الذي يقوم على أساس الفرق بين الجودة المتوقعة من قبل العملاء بشأن الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يدركه هؤلاء العملاء. ونظرا للأخطار التي أصبحت تهدد بقاء المؤسسات البنكية ، أتت الضرورة الملحة لتطبيق إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف التي يتم السعي لتحقيقها في إطار المنافسة الحادة للمتعاملين ، وذلك من خلال رفع البنوك من حجمها، التوجه إلى تنويع نشاطاتها ومراكز وجودها، أو إعادة التمرکز على الأنشطة الأولية لضمان حصصها.

الفصل الرابع:

واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن المناخ الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية يجتم على البنوك بصفة عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة خاصة، أن تلعب دورا أكثر ديناميكية وفاعلية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة وتدعيم مركزها التنافسي من جهة أخرى ، ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية العالمية، سعى بنك بدر إلى إعادة هيكلة إستراتيجيته وسياسته على كل المحاور من أجل الإستفادة من الفرص التي تتيحها التطورات وإدارة التحديات لزيادة فرص النمو والربحية.

ويعتبار التسويق آلية من الآليات الجديدة التي تعمل على تدعيم المركز التنافسي للبنوك . أردنا التطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية و إبراز أهميته في إكتساب وزيادة القدرة التنافسية للبنك .

وترامنا مع الإصلاحات التي خصت بها المنظومة المصرفية وإستجابة لمتطلبات العصرنة، عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية إبتداءا من سنة 2001 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنه ، وتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا وهي وظيفة خدمة الزبون والتي تجسدت في مفهوم بنك الجلوس كخيار إستراتيجي .

ولتحليل الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الرابع: المزيج التسويقي الموسع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الخامس: الإختيار الإستراتيجي الذي تنبأه بنك بدر.

المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري

إن نجاح النظام الإقتصادي في وقتنا الحالي أصبح مرهونا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز المصرفي للدولة، ومدى قدرته على تمويل التنمية الإقتصادية الشاملة، إنطلاقا من هذه الأهمية قامت السلطات الجزائرية بتطوير وإصلاح وتحرير قطاعها المصرفي، حيث شهد هذا الأخير سلسلة من التطورات المهمة والأساسية في إطار الإنتقال من الإقتصاد المخطط إلى إقتصاد السوق، جعلت كل مرحلة تتميز عن غيرها من المراحل بخصائص معينة ونقائص عديدة إستدعت من السلطات العمومية إجراء تعديلات على النظام المصرفي لجعله قادرا على مواجهة التغيرات التي يشهدها النشاط الإقتصادي في ظل عولة وشمولية الإقتصاد العالمي.

المطلب الأول: نشأة وتطور النظام المصرفي الجزائري

أولا: المرحلة الأولى (1843-1962)

في هذه المرحلة تركز نشاط النظام المصرفي في المدن الكبرى حيث كان يضم المؤسسات المصرفية التالية:

1- بنك الجزائر:

خلال هذه المرحلة أوكلت لبنك الجزائر وظيفة الإئتمان إذ كان مسؤولا عن تمويل الحكومة، إضافة إلى أنه يزاوّل نشاطه كبنك إصدار ملتزما بتغطية ذهبية تعادل الثلث للنقود الورقية التي يقوم بإصدارها وكذلك للودائع على الطلب وهذا ما قيد حريته في الإصدار، أما فيما يخص القوة الإبرائية للنقود فقد ظلت قاصرة على الإقليم الجزائري أي غير ملزمة في فرنسا إلى أن تقرر عام 1959 الإبراء المتبادل مع الفرنك الفرنسي.¹

2- البنوك التجارية:

تمثل أغلبها فروع ووكالات للبنوك الفرنسية مثل: الشركة العامة، القرض الليوني، البنك الوطني للتجارة والصناعة، شركة مرسيليا، إضافة إلى بنوك أخرى ضعيفة النشاط.

3- البنوك الشعبية:

تتكون هذه البنوك من المجلس الجزائري للبنوك الشعبية والصندوق المركزي وثلاثة بنوك جهوية، إختصت في التجارة الصغيرة.

¹ شاكر القزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، مرجع سابق، ص50.

4- صندوق التجهيز وتنمية الجزائر CEDA:

تم إنشاؤه سنة 1959، حيث أوكلت إليه مهمة تعبئة الموارد المالية خاصة العمومية منها، لتخصيصها وتمويل برامج التنمية، وإنتهى نشاط هذا الصندوق عقب الإستقلال.

5- قروض القطاع الفلاحي:

خلال هذه المرحلة تم تطبيق نوعان من التمويل على مستوى القطاع الفلاحي هما:

أ- صناديق القرض الفلاحي التعاوني (CACAM): حيث تمنح قروض فلاحية قصيرة الأجل.

ب- الشركات الفلاحية للإدخار (SAP): هي شركات ذات طابع تعاوني تختص في منح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل، إضافة إلى توفير وتقديم بعض الخدمات الخاصة.

ثانيا: المرحلة الثانية (1962-1966)

ورثت الجزائر غداة إستقلالها عن فرنسا نظاما مصرفيا واسعا قائم على أساس الإقتصاد الحر الليبرالي، ونظرا لإنتهاج الجزائر النظام الإشتراكي وتوجيه إقتصادها نحو التنمية الإقتصادية الشاملة والإجتماعية، رفضت المؤسسات المصرفية الأجنبية المتواجدة في الجزائر تمويل الإقتصاد الجزائري، الأمر الذي عجل بإنشاء المصرف المركزي والخزينة الجزائرية ليقوما بدور التمويل للقطاعات الإقتصادية الحساسة.

تميزت هذه المرحلة بإنشاء ثلاث هيئات مهمة، هي:

1- الخزينة العمومية:

أنشأت الخزينة الجزائرية في 29 أوت 1962 وقد أوكلت إليها الأنشطة التقليدية الخاصة بوظيفة الخزينة، بالإضافة إلى منحها صلاحيات منح قروض الإستثمار للقطاع الإقتصادي، وقروض التجهيز للقطاع الفلاحي.

2- البنك المركزي الجزائري:

أنشأ البنك المركزي الجزائري في 12 ديسمبر 1962 كمؤسسة إصدار تمارس وظائفها التقليدية في إصدار النقود القانونية، توجيه ومراقبة القروض الموجهة إلى الإقتصاد وخصوصا عن طريق إعادة الخصم، إضافة إلى تسيير إحتياطات الصرف.

3- الصندوق الجزائري للتنمية الذي أنشأ في 07 ماي 1963 والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط الذي أنشأ في 10 أوت 1964 الذي حولت إليه مهام جمع الإدخار الناتج عن المداخيل المتوسطة.

كما تم إنشاء عملة وطنية جزائرية في 10 أفريل 1964 والمتمثلة في الدينار الواحد على المستوى الدولي بـ180 مغ من الذهب.

ثالثا: المرحلة الثالثة (1966-1986)

في سنة 1966 قامت الدولة بتأميم البنوك الأجنبية وزيادة دعم الخزينة العمومية والبنك المركزي في تمويل النشاط الاقتصادي، وعلى إثر ذلك تم ظهور جهاز مصرفي وطني مكون إضافة إلى بنك الإيداع (البنك المركزي) والخزينة العامة، وبنك مختص في التنمية، وكذا صندوق لتعبئة الإدخار (الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط) من ثلاثة بنوك تجارية ثانوية، هي:

البنك الوطني الجزائري الذي أنشأ في 13 جوان 1966 والقرض الشعبي الجزائري الذي أنشأ في 29 ديسمبر 1966 حيث أوكلت إليه مهمة تشجيع تنمية بعض النشاطات الخاصة من مثل: قطاع الحرف والسياحة، وبنك الجزائر الخارجي الذي أنشأ في 10 أكتوبر 1967.

باشرت السلطات الجزائرية أول إصلاح مالي سنة 1971 في إطار المخطط الرباعي الأول (70-73) بهدف إزالة الإختلال وتخفيف الضغط على الخزينة في تمويلها للإستثمارات، كما ألزم قانون المالية المؤسسات العمومية على مركزة حساباتها الجارية وجميع عملياتها المتعلقة بدورة الإستغلال على مستوى بنك واحد تحدده الدولة حسب إحتصاص البنك في القطاعات الإقتصادية.

ومع بداية الثمانينات ونظرا للصعوبات والمشاكل التي عرفها القطاع الإقتصادي وفشله في تحقيق أهدافه المسطرة، جاء ضمن قانون المالية لسنة 1982 إقرار تمويل الإستثمارات الإستراتيجية من طرف الخزينة العامة، بينما الإستثمارات الأخرى تمولها البنوك الأولية. كما تم إنشاء بنوك جديدة تقوم على مبدأ التخصيص في تمويل قطاعات محددة، مما نتج عنه تقليص من إحتكار بعض الهيئات، وفي هذا المجال تم إنشاء بنكين أوليين:

1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في 13 مارس 1982 الذي أوكلت إليه مهام تمويل القطاع الفلاحي التي كانت من إحتصاص BNA.

2- بنك التنمية المحلية في 30 أبريل 1985 الذي حل محل CPA في تمويل المؤسسات الإقتصادية المحلية.

رابعا: المرحلة الرابعة (1986 إلى يومنا هذا)

خلال هذه المرحلة صدرت ثلاثة نصوص أساسية مهدت للتحويل إلى إقتصاد السوق، وهي:

- قانون 86-12 المؤرخ في 19/08/1986 المتعلق بنظام القروض والبنوك.

- قانون 88-16 المؤرخ في 12/01/1988 المتعلق بإستقلالية المؤسسات.

- قانون 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقروض.

تهدف هذه القوانين كلها إلى إعادة النظر في النظام المصرفي الجزائري، وذلك من خلال قيام البنوك بوظيفتها الأصلية والمتمثلة في الوساطة المالية في الإقتصاد الوطني، كما تعمل على جمع الموارد الإدخارية وتقديم القروض على أساس المرودية أي إسترجاع مبلغ القرض مع الفوائد، وكل هذا تحت إشراف ورقابة البنك المركزي الذي إسترجع إستقلاليته.

المطلب الثاني: خصائص ومميزات الجهاز المصرفي الجزائري

خضع النظام المصرفي الجزائري لنمط تنظيم حدد قواعد عمله وأخر قدرته على التأقلم مع تغيرات المحيط الإقتصادي والمالي، إذ ساهمت هذه الإعتبارات في إرساء خصائص عامة إتصف بها هذا النظام وتظهر من خلال:¹

1- سيطرة الدولة على النظام المصرفي من خلال إمتلاكها لرأسماله وسيطرتها على التسيير أثر على سياسات أداء هذا النظام.

2- يرجع للسلطات العمومية دور تحديد صلاحيات المؤسسات العاملة في هذا النظام بطريقة مركزية.

3- يرجع للخزينة الدور القيادي في تمويل الإقتصاد، حيث تتمكن السلطات العمومية من مراقبة التدفقات النقدية لهذا النظام وتوجيهها بطريقة إدارية أيضا.

4- تداخل سلطات المؤسسات المصرفية العاملة في هذا النظام، وذلك من خلال الدور الذي تقوم به الخزينة في منح القروض كما لو كانت مصرفا، والمهام التي أوكلت للبنك المركزي

¹ لطرش طاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص ص 183-184.

الجزائري لما أنشأ حيث كان يمنح القروض للقطاع الفلاحي، أما المصارف التجارية فقد قامت بتقديم قروض لقطاعات ليست من إحتصاصها.

5- إن التعاضم في الدور الذي قامت به الخزينة وهيمنتها على المصارف ساهم بقسط وافر في سلبية دور المصارف بخصوص تعبئة الإذخار وتوزيع القرض ورسم السياسات الإقراضية.

6- إعتقاد النظام المصرفي على مستوى واحد للمهام بين البنك المركزي والبنوك التجارية ألغى سلطة المراقبة للبنك المركزي.

7- توزيع القروض على المؤسسات من طرف المصارف يتم بدون ضمانات ، مما ولد تراخي في دراسة ومتابعة ومراقبة عملية الإقراض من طرف المؤسسات المصرفية، هذا ما أثر سلبا على المؤسسات العمومية الإقتصادية حيث مكن من تراكم ديون المصارف عليها بشكل أثر على التوازن المالي لهذه المصارف وبالتالي التوازن المالي للبلاد.

8- العمل بمبدأ التوطن المسبق والوحيد والمتمثل في إجبارية المؤسسات العمومية بفتح حسابين مصرفيين في المصرف الذي تم توجيهها له ، كما لا يحق لمصرف الإمتناع عن التوطن لو كانت المؤسسة لا تستجيب إلى المعايير والمقاييس الكلاسيكية المصرفية المعمول بها، بإعتبار أن ذلك قد تم بقرار من وزارة المالية.

9- يقوم النظام المصرفي على مبدأ التخصص والمتمثل في تخصيص كل مصرف بالتكفل بتمويل مجموعة من فروع الإقتصاد الوطني، إلا أن ذلك كان نظريا فقط.

10- إن النظام المصرفي ذو مستوى واحد وذلك بإعتبار أن البنك المركزي لا يمتلك سلطة حقيقية على المصارف التجارية.

ولكن مع مطلع التسعينات، وجدت البنوك العمومية نفسها تواجه ثلاث معطيات

جديدة:

- ❖ التنظيم الحذر للأنشطة.
- ❖ تنظيم عمليات إعادة التمويل وتركيزها على السوق وتعبئة الإذخارات.
- ❖ إنفتاح السوق على المنافسة الخاصة.

إلا أنه بالرغم من الإنفتاح الواسع للنظام المصرفي الجزائري إبتداء من 1998، تبقى معظم الأنشطة تتم من طرف البنوك العمومية الوطنية والتي تجمع 90% من الموارد المالية وتقوم بتوزيع 95% من القروض لصالح مختلف القطاعات الإقتصادية¹.

المطلب الثالث: برامج إصلاح النظام المصرفي الجزائري

عرف النظام المصرفي الجزائري بداية من سنوات السبعينات العديد من الإصلاحات الجذرية وذلك لإعطاء الأدوات الضرورية قصد تمكينه من التكفل بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والخاصة بدناميكية الحياة الإقتصادية وبعث عجلة التنمية ، حيث كانت هذه الإصلاحات ملازمة للتحويلات الجذرية التي يعرفها الإقتصاد العالمي من عولمة وشمولية بصفة عامة، والتوجه الجديد للإقتصاد الجزائري بصفة خاصة الذي تمثل في تبني قوى السوق كقواعد للقرار وآليات للضبط والترشيد الإقتصادي.

أولاً: الإصلاح المالي لسنة 1971

جاءت هذه الإصلاحات في إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973) بهدف إزالة الإختلال وتخفيف الضغط على الخزينة في تمويلها للإستثمارات² .
فمن خلال الإصلاح المالي لسنة 1971 تم إسناد مهمة تسيير ومراقبة العمليات المالية للمؤسسات العمومية للبنوك، وفرض مراقبة صارمة على التدفقات النقدية، كما تم إتخاذ إجراءات نوجزها في التالي¹:

- 1- التمويل عن طريق قروض الإستغلال من طرف البنوك الأولية بعدما كان من مهام وزارة المالية.
- 2- أما بالنسبة لقروض الإستثمار لصالح المؤسسات العمومية، فكان حسب ما نص عليه قانون المالية لسنة 1970 طبقاً للمادة 07 والتي ترى أن تمويل الإستثمارات المنتجة مضمون بالإعتمادات القابلة للتسديد الممنوحة من طرف المؤسسات المالية الوطنية بموافقة من المجلس الوطني للقرض.
- 3- توطين كل عمليات المؤسسات العمومية في بنك واحد لتسهيل عملية متابعة ومراقبة تدفقاتها النقدية.

¹ Abdelkader Salhi, *position financière extérieure et situation monétaire de l'algérie en 2003*, badr infos, 1^{er} trimestre, 2004, pp: 17-20.

² بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 174.

¹ لطرش طاهر، تقنيات البنوك، مرجع سابق، ص ص 45-70.

4- تحديد معدلات الفائدة بطريقة مركزية إرادية.

5- إعادة النظر في المؤسسات العمومية المفلسة بإتخاذ الإجراءات اللازمة.

6- عملية تنفيذ الإستثمارات إفتاحية من مهام كل من وزارة التخطيط ووزارة المالية فقط.

7- إيداع رؤوس الأموال المكونة من مخصصات الإهتلاك وإحتياطات الهيئات المالية لدى الخزينة قصد تعبئة الإدخار الوطني.

نقائص الإصلاح المالي لسنة 1971:

خلال هذه الفترة لم تكن صلاحيات القطاع البنكي كافية للتحكم في التدفقات النقدية وهذا راجع لعدة أسباب:

❖ عدم توافق دور القطاع البنكي مع المحيط الإقتصادي والإجتماعي، فالوثائق المعدة من طرف المؤسسات الوطنية للبنوك في إطار ملفات منح الإئتمان غير كافية للحكم على الأداء الإقتصادي لقروض الإستغلال.

❖ عجز المؤسسات العمومية عن تسديد ديونها مما رفع من مستوى المكشوف البنكي ، ودفع الخزينة العمومية لإعادة شراء الديون المصرفية.

ثانيا: الإصلاح البنكي لسنة 1986 المتعلق بالقرض والبنك

بموجب قانون البنوك والقرض رقم 12-86 المؤرخ في 19 أوت 1986 تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة المصرفية، حيث تمثل هذا القانون في إرساء المبادئ والقواعد الكلاسيكية للنشاط المصرفي من مثل:

1- إستعادة البنك المركزي دوره كبنك البنوك كونه أصبح يتكفل بالمهام التقليدية للبنوك المركزية.

2- وضع النظام المصرفي على مستويين وتمثل ذلك في الفصل بين البنك المركزي كملجأ للإقراض ونشاطات المصارف التجارية.

3- إستعادة مؤسسات التمويل دورها داخل نظام التمويل من خلال تعبئة الإدخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض ، وأصبح بمقتضى هذا القانون بإمكان المصارف أن تستلم الودائع مهما كان شكلها ومدتها، كما أصبح بإمكانها أن تقوم بمنح القروض بإختلاف المدة والشكل وإستعادت حق متابعة إستخدام القرض وإرجاعه.

4- تقليل دور الخزينة في نظام التمويل ومركزه الموارد المالية.

5- إنشاء هيئات رقابة على النظام المصرفي إلى جانب هيئات إستشارية أخرى.

ثالثا: الإصلاح البنكي لسنة 1988 الخاص بإستقلالية المصارف

يهدف قانون 06-88 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 88-12 إلى وضع المؤسسة كمحقق مركزي للثروة ومحرك أساسي للتنمية بمنحها الإستقلالية الضرورية، وذلك في إطار التنظيم الجديد للإقتصاد والمؤسسات في الجزائر، وعمل هذا القانون على تكييف القانون النقدي الذي صدر في 1986 مع قوانين الإصلاحات الإقتصادية، وبموجب هذا القانون أصبح:

- 1- المصرف شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الإستقلالية المالية والتوازن المحاسبي ، وهذا يعني أن نشاط المصرف يخضع لقواعد التجارة ويتعين عليه أن يعمل على تحقيق الربح والمردودية.
- 2- المصرف يكيف نشاطاته وفقا للأهداف الجديدة المنوطة به ومتطلبات العمل المصرفي الذي يستلزم العمل بقواعد ومعايير خاصة به.
- 3- بإمكان المصرف أن يلجأ للجمهور من أجل الإقراض للمدى الطويل، كما بإمكانه طلب ديون خارجية.
- 4- يقوم البنك المركزي بتسيير السياسة النقدية.

رابعا: قانون النقد والقرض

يعتبر قانون النقد والقرض 10-90 الصادر في 14 أفريل 1990 نصا تشريعا يعكس أهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي¹، فبالإضافة إلى كونه قد راعى محتويات كل من قانون الإصلاح النقدي لسنة 1986 والقانون المعدل والمتمم لسنة 1988، فإنه قدم إطارا جديدا لتنظيم وأداء النظام المصرفي، وشمل جملة من المبادئ والميكانيزمات التي تعكس إلى حد كبير الشكل الذي سيكون عليه النظام المصرفي الجزائري في المستقبل.

1- مبادئ قانون النقد والقرض: يمكننا إيجاز هذه المبادئ في النقاط التالية:

أ- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: حيث يتم إتخاذ القرارات على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية وبناء على الوضع النقدي السائد ، عكس ما كانت عليه القرارات حيث كانت هيئة التخطيط تتخذها على أساس كمي حقيقي.

¹ قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر بتاريخ 14/04/1990.

ب- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية: لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية القرض، كما كانت في السابق تلجأ إلى البنك المركزي لتمويل العجز، وقد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية¹:

- إستقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخزينة.
- تقليص ديون الخزينة إتجاه البنك المركزي ، وتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.
- تراجع إلتزامات الخزينة في تمويل الإقتصاد.

ج- الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الإئتمان: بصور هذا القانون تم إبعاد الخزينة عن منح القروض لتمويل الإقتصاد، لبقى دورها يقتصر على تمويل الإستثمارات العمومية المخططة من طرف الدولة، وبهذا أعيد للنظام المصرفي دوره في منح الإئتمان مرتكزا في ذلك على مفهوم الجدوى الإقتصادية للمشروع.

د- أهمية السياسة النقدية: بموجب هذا القانون أعيد الإعتبار للسياسة النقدية كمتغير أساسي في الإقتصاد، ونتيجة لذلك أعيد للبنك الجزائري وظائفه ومهامه التقليدية منها²:

- إصدار الأوراق النقدية والقطع المعدنية بتحديد قيمتها وشكل حجمها ومواصفاتها.
- شروط كيفية مراقبة صنع وإتلاف الأوراق النقدية والقطع المعدنية.
- منح رخص إنشاء البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية.
- الترخيص بفتح وإعتماد مكاتب ووكالات تمثل البنوك الأجنبية.
- يضمن البنك الجزائري السير الحسن للسوق النقدية من خلال تدخله بالأدوات المباشرة وغير المباشرة (معدل الخصم، سياسة السوق المفتوحة).

2- أهداف قانون النقد والقرض:

يهدف قانون النقد والقرض إلى تحقيق مايلي:

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المالي والمصرفي.
- رد الإعتبار لدور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد والقرض.
- إعادة تقييم العملة الوطنية بما تخدم الإقتصاد الوطني.

¹ بلعوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، مرجع سابق، ص187.

² نفس المرجع السابق، ص188.

- تشجيع الإستثمارات الخارجية والسماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أو أجنبية.
- إلغاء مبدأ تخصص البنوك وتحديد وتوضيح النشاطات المنوطة بالبنوك والهيئات المالية.
- إنشاء سوق نقدية حقيقية (بورصة).
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

وبخصوص ما حدث لزبائن كل من بنك آل خليفة والبنك الصناعي والتجاري للجزائر من آثار مستهم في أموالهم ، لقد تقرر إعادة النظر في قانون القرض والنقد حيث وردت التعليمات رقم 03-11 الصادرة في 26 أوت 2003 الخاصة بالنقد والقرض¹ ، وإشتملت جملة من الابتكارات بخصوص هيكل وتنظيم إدارة بنك الجزائر، كما شملت إبتكارات بشأن التسيير والرقابة والعمليات المصرفية وكذا الإتفاقيات مع المشرفين على بنك الجزائر، والهدف من هذه التعليمات تعزيز إدارة ورقابة بنك الجزائر على العمليات والممارسات المصرفية التي تقوم بها المصارف التجارية بغية تقديم أكثر ضمانات للزبائن وأكبر مصداقية للنظام المصرفي الجزائري وذلك بإضافة عضوان في مجلس النقد والقرض معينان من رئاسة الجمهورية تابعين لوزارة المالية.

المطلب الرابع: هيكل الجهاز المصرفي الحالي

يتكون الجهاز المصرفي الحالي الذي يقف على رأسه البنك المركزي الجزائري من ثلاثة قطاعات رئيسية وهي البنوك والمؤسسات المالية بشقيها العامة والمتخصصة بالإضافة لمكاتب التمثيل.

أولاً: بنك الجزائر

أنشئ بنك الجزائر في 13 ديسمبر 1962 بموجب قانون 62-144 تحت مسمى البنك المركزي الجزائري (BCA) وذلك ليحل محل البنك الجزائري المؤسس في عهد الإستعمار إبتداءً من أول جانفي 1963، ويعتبر من الناحية القانونية مؤسسة عامة وطنية لها شخصية معنوية تتمتع بالإستقلال المالي وهو بنك البنوك ، بنك الدولة، والمقرض الأخير للبنوك . تتمثل المهام الموكلة لبنك الجزائر في: إصدار النقود وتنظيم تداولها، تسيير إحتياطات الصرف، مراقبة القروض الممنوحة للإقتصاد، بالإضافة إلى العمليات التي يمارسها يوميا مثل: إعادة الخصم ، تسيير السوق النقدي، تسيير غرفة المقاصة، الصرف، كما يعتبر مسؤول عن منح رخص فتح مكاتب تمثيل و/أو إعتقاد بنوك وهيئات مالية خارجية.

¹ أمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر بتاريخ 2003/08/27.

ثانيا: البنوك التجارية

1- البنوك التجارية العمومية:

يبلغ عدد البنوك التجارية العمومية في الجزائر ستة بنوك وهي: القرض الشعبي الجزائري ، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، البنك الوطني الجزائري ، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، حيث تمارس هذه البنوك عملها في هيئة بنوك ودائع بعد أن كانت عبارة عن بنوك متخصصة وقت إنشائها.

2- البنوك التجارية الخاصة:

فتح قانون 90-10 المجال للعديد من البنوك الخاصة للعمل بالجزائر تكريسا لمرحلة إقتصادية جديدة ركيزتها الأساسية المنافسة الحرة والعمل وفق آليات إقتصاد السوق. إن ظهور القطاع الخاص الوطني والأجنبي ساهم في تطور النظام البنكي الجزائري، إذ بدأ يشهد تحولات عديدة إبتداء من 1998 مع مخططات التعديل الهيكلي، ومع نهاية 2001 أصبح هذا النظام يضم 26 بنك وهيأة مالية عمومية خاصة ومختلطة والتي تم إعتماها من طرف لجنة النقد والقرض منها ثلاث بنوك خاصة برأسمال جزائري و08 بنوك خاصة أجنبية، وهي تتمثل في:

أ- البنوك الخاصة الأجنبية:

- البنك الأمريكي city bank:

تحصل على الإعتما في 1997 وتم قبوله لممارسة النشاط في 18 ماي 1998، تأسس في بداية أعماله في الجزائر كمكتب للربط، وبعد ذلك إستطاع فتح فرع له في السوق الجزائرية تابع للبنك الأمريكي المتمثل في مجموعة city bank التي تمتلك فروع لها في 100 دولة.

- بنك البحرين arab banking corporation:

تحصل على إعتما ممارسة النشاط في 24 سبتمبر 1998 ويقوم هذا الفرع بالعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، تمويل الإستثمارات، القرض الإيجاري، كما يقوم بدور الوسيط في عمليات الإستثمار من خلال حصوله على المساهمات.

- البنك التجاري العربي البريطاني:

تم منحه إعتما ممارسة النشاط في 15 أكتوبر 2001 يوجد مقره بلندن، إذ تمثل حصة البنوك العربية فيه 54% ويشترك فيه بنك الجزائر الخارجي، مهامه تمويل المشاريع لدعم

المؤسسات العمومية والخاصة بالجزائر، تمويل التجارة الخارجية، تقديم الدعم التقني للبنوك الجزائرية العمومية.

- بنك BNP PARIS BAS¹ :

تحصل على اعتماد ممارسة النشاط من طرف مجلس النقد والقرض في 31 جانفي 2002 ، فهو فرع تابع للبنك الفرنسي BNP PARIS الذي قام بفتح فرع له في الجزائر برأسمال قدره 8 ملايين دولار ، كما يحاول توسيع نشاطه بعد فتحه لـ 6 وكالات بنكية في مناطق مختلفة ، يقوم أساسا على تمويل الواردات والتجارة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتمويل متعامليه من المؤسسات الفرنسية التي تمارس نشاطها بالجزائر.

- بنك ناتيكس أمانة NATEX AMANA BANQUE² :

تم منحه الإ اعتماد في 27 أكتوبر 1999 فهو فرع للبنك الفرنسي natexix banque populaire برأسمال قدره 1 مليار دج (11.6 مليون euro) بعدما قرر رفع رأسماله بـ 500 مليون دج في جويلية 2003، وكان الهدف الأساسي من فتحه هو تشجيع المؤسسات المتوسطة والصغيرة الفرنسية على التواجد في الجزائر وعملاء البنك الشعبي في إطار المشاريع المبرمة مع فرع مجلس التنمية الدولي natexix pramex internationale إلا أن 25% من متعامليه عبارة عن مؤسسات جزائرية-200 مؤسسة- ذات حجم متوسط والتي تنشط في مجال الإلكترونيات، المعلوماتية، الإتصالات، الصيدلة والصناعة الغذائية.

كما أنه يقوم بتقديم نفس خدمات البنوك التجارية (الإ اعتماد المستندي، تسيير وسائل الدفع كفاءة العمليات التجارية وتقديم القروض القصيرة والطويلة الأجل)، يملك فرع في العاصمة وفي إطار التفاوض مع بنك الجزائر لتصريح فتح فرعين له في وهران وسطيف.

- البنك المختلط b.a.m.i.c :

أنشأ هذا البنك في 19 جوان 1988 بمقتضى المرسوم رقم 88-162 بمساهمة من البنك الخارجي الليبي بـ 50% من رأس المال و أربعة بنوك عمومية جزائرية 50% والمتمثلة في BADR, BEA, BNA, BAD مستوى دول المغرب العربي والتعامل بالعملة الصعبة القابلة للتحويل فيما يخص معاملاته المالية والتجارية.

¹ Amin k ,système bancaire algérien :indispensabilité des réformes, badr infos,n°32,2002.

² Natex banques populaires développe ses activités sur le marché algérien, www.nat-bank.fr

ولكن لم تسجل هذه المحاولات نتائج فعالة نظرا لأسباب تتعلق بالوضع الاقتصادية الجزائرية مما استدعى تعميق الإصلاحات والتي جاء بها قانون النقد والقرض بتحديد شروط فتح بنوك وفروع أجنبية في الجزائر.

-البنك التجاري المختلط البركة:

حصل هذا البنك على الإعتماد من طرف لجنة النقد والقرض في 03 ديسمبر 1990، هو مؤسسة مختلطة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بحصة قدرها 51% وبنك سعودي (بنك البركة الدولي الذي مقره بجدة) برأسمال قدره 46%، هو بنك إسلامي يقوم قانونه الأساسي على تحقيق كل الأعمال المصرفية الموافقة للشريعة الإسلامية.

- الشركة العامة la société générale:

تم منحها الإعتماد في 04 نوفمبر 1999، فهي عبارة عن فرع تابع للمجموعة البنكية société générale groupe والتي يتسع نشاطها في العديد من دول العالم، حيث إعتبرت من أهم البنوك التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة من خلال مهامها والأنشطة التي تقوم بتطويرها.

- بنك الريان al ryan algerian bank:

تم منحه الإعتماد في 08 أكتوبر 2000 وهو بنك برأسمال قطري يهتم بتقديم القروض لصالح المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالإضافة إلى تقديمه لمختلف المنتجات الأخرى التي يتم تقديمها من طرف البنوك والهيئات المالية.

ب- البنوك الخاصة الوطنية:

كانت تضم البنوك الخاصة برأسمال وطني أربع هيئات مع مطلع 1991 إلا أن إفلاس بنك الخليفة رسميا وإعلان اللجنة البنكية إلغاء الإعتماد الذي منح لهذا البنك في 27 جويلية 1998 وخضوعه للتصفية القضائية كمحاولة لإسترداد أموال المودعين. أصبحت هذه البنوك تضم:

- البنك التجاري والصناعي الجزائري BCIA¹:

تم منح تصريح ممارسة نشاط هذا البنك في 28 جوان 1997 ومنحه الإعتماد في 24 سبتمبر 1998 من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 1مليار دج من طرف مساهمين جزائريين خواص، إذ تم إعتبره بنك للودائع والقروض والذي يأخذ شكل البنك الشامل، فقد

¹ La présentation de la bcia, www.bcia.com

أو كلت له كل مهام البنوك، عمليات البورصة، الصرف، منح القروض وتمويل التجارة الخارجية كباقي البنوك العمومية، فهو يمتلك 8 وكالات موزعة على مناطق مختلفة. سحب منه الإعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/08 بتاريخ 2003/08/21¹.

- الشركة الجزائرية للبنوك (**compagnie algérienne de banque (cab**) :

تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999، وإعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02، ويعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دج، ولقد تم إكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و7% من شركات تمويل أوروبية، ولقد تحصل على أرباح خلال عام 2000 قدرت بـ 51,8% لحصيلة قدرها 2,8 مليار دج.

- البنك المتوسطي العام **la banque générale méditerranée** :

تم منحه الإعتماد لبدأ ممارسة نشاطه في 30 أفريل 2000، كما تم منح بنوك جديدة الإعتماد مؤخرا في 2003 والتي تتمثل أساسا في بنك الجزائر الخليج، بنك arco، وبنك الصناعة والتجارة، البنك الجزائري.

ثالثا: الهيئات المالية **les établissements financiers**

هي عبارة عن أشخاص معنوية تقوم بكل العمليات البنكية التقليدية ما عدا جمع الموارد المالية من مختلف الأعوان الاقتصادية².

1- بنك الأعمال الخاصة **l'union bank** :

تم إنشاؤه في 07 ماي 1995 بمشاركة كل من جمعية رؤوس الأموال الخاصة والأجنبية، يعمل على جمع الإدخارات وتمويل العمليات التجارية الكبيرة الدولية، إضافة إلى مساهمته في الأعمال الموجودة أو قيد الإنجاز مع تقديم خدمات إستشارية للعملاء.

2- **هيئة السلام**: تم منحها الإعتماد من طرف مجلس النقد والقرض في 28 جوان 1997.

3- **هيئة finalep**: وهي هيئة مالية برأسمال جزائري وأوروبي، تم منحها إعتماد ممارسة

النشاط من طرف مجلس النقد والقرض في 06 أفريل 1998.

¹ نشر منطوق القرار المذكور في يومية الخبر، العدد 3923، الصادر بتاريخ 2003/11/01.

² لقام حنان، المنافسة البنكية، مرجع سابق، ص 135.

- 4- **هيئة mouna banque**: تم منحها اعتماد ممارسة النشاط في 08 أفريل 1998 برأسمال قدره 620 مليون دج، وهي تقوم بجميع العمليات المصرفية.
- 5- **البنك الجزائري الدولي**: تم إعتماده من طرف مجلس النقد والقرض في 21 فيفري 2000 برأسمال وطني أجنبي.
- 6- **هيئة sofinance**: تم إعتمادها في 09 جانفي 2001 برأسمال جزائري.
- 7- **الهيئة العربية للقرض الإيجاري arab leasing corporation**: تم منحها الإعتماذ في 20 فيفري 2002.

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة إنفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن مسؤولوا بنك بدر بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها إقتصاد السوق والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي، سواء بالإنتشار الجغرافي المميز عبر كافة التراب الوطني ، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله.

ومن أجل الحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إستراتيجية شاملة لمواجهة التطورات التي يشهدها المحيط المصرفي وإستجابة لإحتياجات وتطلعات العملاء.

المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية ، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982./03/16

له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة. وحتى يتسنى لهذا المصرف القيام بمهامه على أحسن وجه، لقد ورث من البنك الوطني الجزائري 18 مديرية جهوية و140 وكالة، وفي يناير من سنة 1985 كان له 29 مديرية جهوية و173 وكالة، وفي سوق يتميز بالمنافسة القوية أصبح يشق طريقه بحوالي 300 وكالة مؤطرة بحوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف¹، وبهدف إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة.

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاثة مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:

1- المرحلة ما بين 1982-1990:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الريفية، حيث إكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصيص في مجال التمويل فرضته آلية الإقتصاد المخطط الذي إقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

¹ تقرير نشاط بنك بدر، 2002، ص:02.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات الطابع العمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا كثيرة مستحيلا.

2- المرحلة ما بين 1991-1999:

بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية المتوسطة والصغيرة PME/PMI دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك ، هذه المرحلة شهدت ما يلي:²

1991: تطبيق نظام swift¹ لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

1992: وضع برمجيات (logiciel sybu)² مع فروع المختلطة للقيام بالعمليات البنكية (

تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم إستخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

1996: إدخال عملية الفحص السلبي (télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك CIB (Carte Inter Bancaire).

3- المرحلة ما بين 2000-2006:

² Badr info n°02 , mars 2002 , p p :2-4.

¹ نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف.....

² شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة. (Système bancaire universel)

تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الإستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد إقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) ، وكذا المؤسسات المصغرة (micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الإقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مساندة التحولات الإقتصادية والإجتماعية العميقة ومن أجل الإستجابة لتطلعات زبائنه ، وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي ، ومن أهم النتائج التي حققها مايلي:

2000 : القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

2001 : التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

2002 : تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2003 : إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصد عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية¹.
- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الإتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.²

2004 : تعميم إستخدام الشباييك الآلية للأوراق النقدية (les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

¹ A.sahi , conseil economique et social, Badr info n°36-37, decembre 2003,Alger,p :15.

² تأسيس نادي الصحافة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية Badr info n°33, mars –avril 2003, Alger, p:17.

2006 : في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية télé des و télécompensation chèques، وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والإختلاسات من جهة أخرى.

ثالثا: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المحيط المصرفي الجزائري

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، فهو يعتبر كأكبر بنك تجاري في البلد نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.
- 2- يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك (almanach bankers) في سنة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية³.
- 3- يعمل في كافة القطاعات الإقتصادية، كما يمول كافة المؤسسات على إختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية.
- 4- إستعمال السويقت منذ 1991.
- 5- إستعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.
- 6- تمثل التجارة الخارجية 30% من حجم معاملاته.
- 7- أول بنك جزائري يستعمل مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة.
- 8- القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد (télétransmission).
- 9- تعميم إستعمال الإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة ملك للبنك مصمم من طرف مهندسي المؤسسة.

³ تقرير نشاط بنك بدر، 2000، ص: 32.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل التأقلم مع المناخ الإقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحضى بإحترام وثقة المتعاملين الإقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

أولاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- 1- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - 2- تحسين العلاقات مع العملاء.
 - 3- تحسين نوعية الخدمات.
 - 4- الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - 5- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.
- وبغية تحقيق تلك الأهداف إستعان البنك بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوثه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي ، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الإتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم ، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم ، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:
- أ- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة وإحترام القوانين.

ب- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات.

ج- التسيير الصارم لخزينة البنك سواءا بالدينار أو بالعملة الصعبة.

ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشياً مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة

والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- 1- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على إختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها.

- 2- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة.
 - 3- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية بإستحداث بطاقة القرض.
 - 4- تنمية موارد وإستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والإستثمار.
 - 5- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - 6- الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.
- ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد ، مع محاولة الحصول على إمتيازات ضريبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك بدر ومكانة الوظيفة التسويقية ضمنه

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك بدر

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد أخذ بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض، ويضم:

1- الفروع (les succursales):

تقوم بمهمة توجيه ، تنسيق ، مراقبة ومتابعة جميع الوكالات البنكية التابعة له ، ويبلغ عدد فروع بنك بدر 33 فرعاً، كل فرع يشرف على مجموعة من الوكالات. للإشارة فإنه بموجب التنظيم الجديد الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مطلع عام 2004، تحولت هذه الفروع إلى ما يسمى بالمجموعات الجهوية للإستغلال Groupes Régionaux d'Exploitations(G.R.E) ، حيث يبلغ عددها حالياً 41 منها 6 في طور الإنجاز وهي: برج بوعريريج(034) ، غليزان(052)، عين الدفلى(050) ، تيزي وزو(058) ، بومرداس(053) ، الطارف (054)¹.

والجدول التالي يبين ترتيب المجموعات الجهوية للإستغلال والوكالات الرئيسية له في نهاية السداسي الأول من عام 2003.

¹ Badr infos,n° 41,Mars 2006 ,p:28.

جدول رقم 4-1: ترتيب فروع البنك والوكالات الرئيسية التابعة له وفقا لحجم الموارد في
2003/06/30.

الترتيب	فروع البنك & الوكالات الرئيسية	حجم الموارد	الأهمية على مستوى البنك (%)
01	عميروش 060	95.493.455	31.45
02	الجزائر الوسطى 011	16.754.447	5.52
03	تيزي وزو 015	15.794.447	5.20
04	الشراقة 634	14.976.560	4.93
05	سطيف 019	13.843.216	4.56
06	بجاية 006	11.330.621	3.73
07	بئر خادم 638	9.619.089	3.17
08	قسنطينة 025	9.084.873	2.99
09	الحراش 635	8.238.531	2.71
10	وهران 031	7.688.704	2.53
11	الشلف 002	7.612.319	2.51
12	المسيلة 028	7.129.993	2.35
13	باتنة 005	6.781.296	2.23
14	أم البواقي 004	6.017.100	1.98
15	البليدة شرق 009	5.982.485	1.97
16	مستغانم 027	5.838.533	1.92
17	تلمسان 013	5.825.214	1.92
18	سيدي بلعباس 022	5.269.659	1.74

1.71	5.183.893	عناية 023	19
1.59	4.836.637	البلدية غرب 042	20
1.52	4.602.753	بسكرة 007	21
1.48	4.492.377	سكيكدة 021	22
1.43	4.350.930	تيارت 014	23
1.25	3.800.099	قالمة 024	24
1.06	3.217.696	البويرة 010	25
1.00	3.025.285	معسكر 029	26
0.90	2.226.894	تبسة 012	27
0.86	2.625.646	ورقلة 030	28
0.85	2.571.731	جيجل 018	29
0.79	2.411.175	المدية 026	30
0.65	1.967.529	الجللفة 017	31
0.55	1.682.146	الأغواط 003	32
0.50	1.590.419	سعيدة 020	33
0.23	707.507	بشار 008	34
0.19	578.375	أدرار 001	35
100	303.591.475	35	المجموع

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

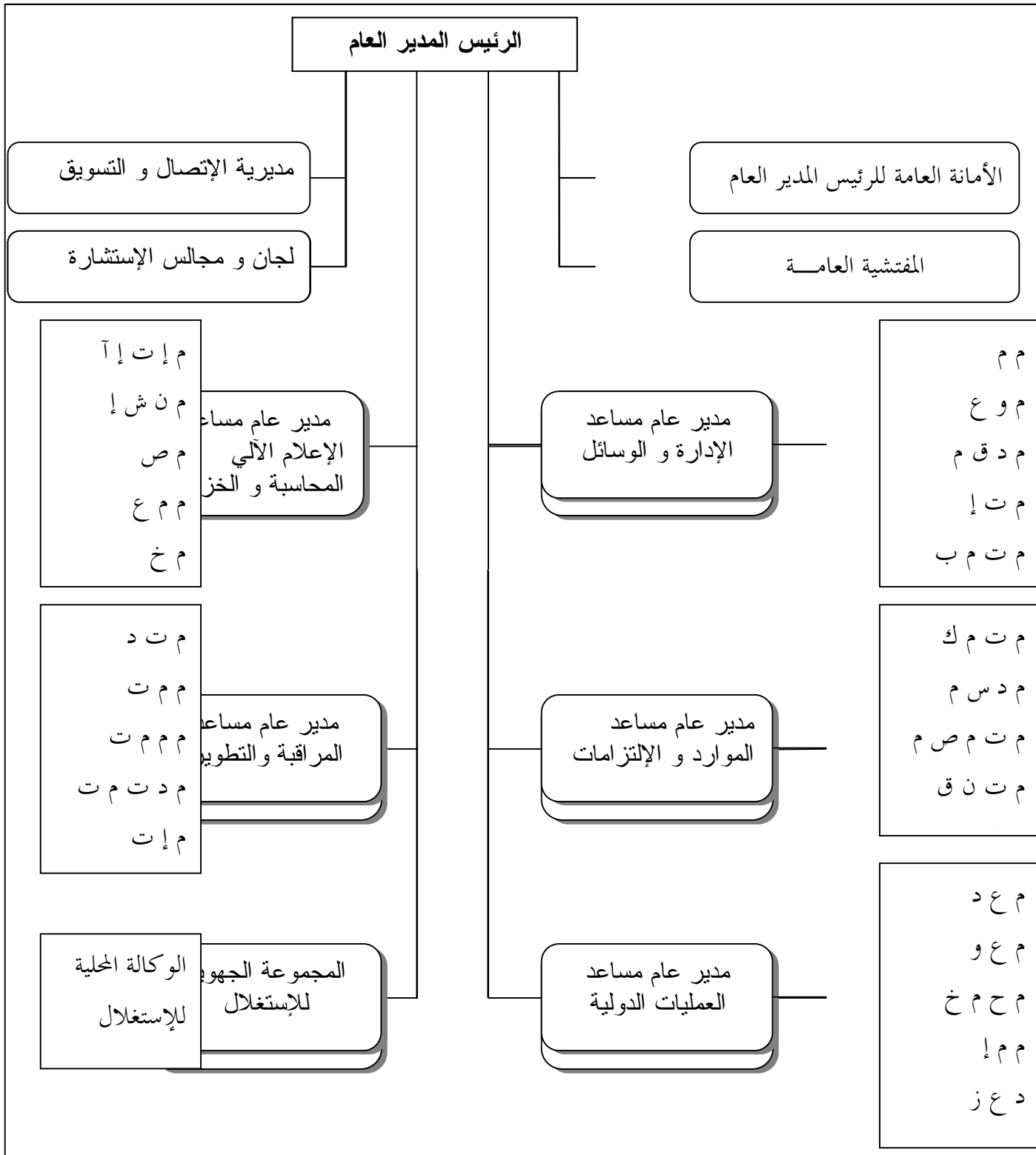
2- الوكالات البنكية (les agences bancaires):

وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجموعات الجهوية للإستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري، يبلغ عددها حاليا حوالي 300 وكالة، وتعتبر خلية الرقابة

القاعدية لإستغلال البنك وينحصر عملها في تلبية حاجات عملائها، وتحقيق العمليات البنكية للعملاء المحليين في أحسن الظروف.

ويظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 4-1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر : شبكة الإنترنت ، 2005/03/10 ، www.badr-bank.net

م م: مديرية المستخدمين. م و ع: مديرية الوسائل العامة. م د ق م: مديرية الدراسات القضائية والمنازعات. م ت إ: مديرية التهيئة والإنجاز. م ت م ب: مديرية تقويم الموارد البشرية. م إ ت: مديرية الإتصال والتسويق. م ت م ك: مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة. م د س م: مديرية دراسات السوق والمنتجات. م ت م ص م: مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. م ت ن ف: مديرية تمويل النشاطات الفلاحية. م ع د: مديرية العلاقات الدولية. م ع و: مديرية العمليات الوثائقية.

م ح م خ: مديرية الحركات المالية مع الخارج. م م إ: مديرية المراقبة والإحصاء. د ع ر: دائرة العلاقة مع الزبائن. د س إ: دائرة سويقت والإدارة. م إ ت آ: مديرية الإستغلال وتطوير الإعلام الآلي. م ن ش إ: مديرية النقدية وشبكة الإتصال. م ص: مديرية الصيانة. م م ع: مديرية المحاسبة العامة. م خ: مديرية الخزينة.

م ت د: مديرية التدقيق الداخلي. م م ت: مديرية المتابعة والتحصيل. م م ت: مديرية الميزانية ومراقبة التسيير. م د ت م ت: مديرية الدراسات التقنية المالية والتطوير .

ثانيا: مكانة الوظيفة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

في أواخر سنة 1993 ، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك، تضم ثلاثة مصالح هي: مصلحة الموارد، مصلحة الميزانية ومصلحة الإتصال، وفي أواخر سنة 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصطلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، أما في أواخر 1996 خضعت مديرية التسويق والتنمية إلى تغيير آخر وأصبحت تشرف بالإضافة إلى المصالح الثلاثة سابقة الذكر على مصلحة النقدية ولقد أوكل لهذه المديرية القيام بالمهام التالية:

1- وضع نظام للمعلومات التسويقية عن طريق القيام ببحوث التسويق.

2- تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.

3- التعريف بمنتجات وخدمات البنك عن طريق الترويج لها.

وأصبحت تسمى مديرية التسويق والإتصال في سنة 1998 حيث يشرف عليها مدير

مركزي وتضم ثلاثة مديريات هي: نيابة مديرية الإتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد ونيابة

مديرية الميزانية، ولقد أوكل لها القيام بالمهام التالية:

أ- تحقيق الأهداف العامة للبنك.

ب- إعلام مختلف وكالات البنك بتعليمات المديرية العامة والعمل على التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته.

ج- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين.

د- إصدار وتوزيع نشرية البنك.

ه- متابعة جمع الموارد.

أما في سنة 2001 ومن أجل مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة، فقد أدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير والتي أصبحت تضم خمسة مديريات وهي:

مديرية الدراسات التقنية المالية والتطوير، مديرية التسويق والاتصال، مديرية التدقيق الداخلي، مديرية المتابعة والتحصيل، مديرية الميزانية ومراقبة التسيير.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل الإستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى إستحداث منتجات وخدمات مصرفية ويعمل جاهدا على تنويعها من قروض للإستثمار وقروض السكن والبطاقات البنكية والموزعات الآلية للأوراق النقدية... الخ، وذلك حتى يتمكن من المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من جهة، ومن جهة أخرى يهدف إلى زيادة موارد البنك لكي يتحقق التوازن في هيكل موارد البنك وإستخداماته. وبالتالي فإن بنك بدر يكون بذلك قد تبني فلسفة التسويق المصرفي الذي يعتبر أمرا ملحا تفرضه المنافسة بين البنوك. وعليه فإننا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تشخيص واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال دراسة عناصر المزيج التسويقي.

المطلب الأول: المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المزيج الخدمي هو مجموعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه، حيث يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي.

أولاً: المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إلى جانب قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى إلى تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية المتميزة، ونتيجة لذلك

إكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادر على مواجهة المنافسة من جهة، والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية من جهة أخرى، ومن أهم هذه المنتجات والخدمات المصرفية ما يلي:

1- دفتر التوفير بدر (L.E.B) Livret d'Epargne Badr :

وهو منتج من منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن الراغبين في إدخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد وذلك حسب رغبات المدخرين ، حيث بإستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

2- دفتر التوفير أشبال (L.E.J) Livret d'Epargne Junior :

دفتر توفير الشباب هو دفتر خصصه بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية، حيث يفتح هذا الدفتر للشباب الذين تقل أعمارهم عن 19 سنة بواسطة ممثليهم الشرعيين، وقد حدد الدفع الأولي ب 500 دينار، ويمكن أن يكون الدفع نقدا أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة. في حالة السحب الكلي للأموال يوقف حق الإستفادة من الفوائد والإمتيازات التي يمنحها البنك، لكن سحب الفوائد لا يؤثر على الإمتيازات . وعند بلوغ الشاب صاحب دفتر التوفير سن 19 سنة يمكنه الإستفادة من قرض بنكي يمكن أن يصل إلى 2000000 دج إذا كان دفتره يفوق 5 سنوات أقدمية.

3- بطاقة بدر Carte Badr :

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهيلا للحياة الإقتصادية والإجتماعية للمتعاملين معه، حيث يسمح لعملاء البنك بإجراء عملية سحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجد في وكالات بدر أو بإستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك satim، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني¹ ، ولقد تم إستبدال هذه البطاقة ببطاقة ما بين البنوك.

¹ Badr infos, n°38,p:03

4- بطاقة ما بين البنوك (C.I.B) :La Carte Inter Bancaire

هي منتج بنكي بدأ العمل به في سنة 2001، وهي بطاقة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، البنك الوطني الجزائري ، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، وكالات البريد بالإضافة إلى بنك الخليفة سابقا.

4- بدر للإستشارة Badr consulte:

خدمة وضعت في متناول عملاء البنك، تسمح لهم بمعرفة أرصدهم بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك عن بعد، فهي توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.

5- الخدمات عن بعد télétraitement:

خدمة تسمح بفحص وإنجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في أقل وقت ممكن.

6- الإيداعات لأجل les dépôts à terme:

تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، وقد حدد المبلغ الأدنى للإيداع ب 10000 دج لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى ب 762.24 أورو أو ما يعادلها من العملات الأخرى لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر.

7- أذونات الصندوق les bons de caisse:

عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويمكن أن يكون إسميا (باسم المكتتب) أو لحامله، ويتأثر بمعدل الفائدة وكذلك بالضريبة على الدخل الإجمالي IRG والرسم على القيمة المضافة TVA.

8- حساب بالعملة الصعبة les comptes devises:

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

وقد قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض تتمثل في:

أ- القروض الموجهة للإستهلاك **les crédits à la consommation**:

في بداية جوان 1999 تم إدخال هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين أصحاب الدخل المحدود والثابت على إقتناء منتجات الإستهلاك الدائمة بإشراف من البنك ، وذلك عن طريق إتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا¹.

ب- القروض الموجهة للسكن **les crédits à la construction**:

في نهاية التسعينات دخل هذا المنتج المالي الجديد إلى السوق، من أجل مساعدة المواطنين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم ، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على فترة 20 سنة بفوائد يتفق عليها المستفيد مع البنك، وتكون خاضعة للتعديل والتغيير.

ج- القروض الإستثمارية **les crédits d'investissements**:

في بداية عام 2000 قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعرض منتجات مصرفية جديدة في شكل قروض إستثمارية، موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الإستثمار في القطاع الفلاحي، قروض الإستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الإستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدالة)... الخ.

وإستجابة لإحتياجات السوق فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى عرض خدمات مصرفية متنوعة من أهمها:

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.
- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.
- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الإئتمانية الدولية لإستخدام بطاقة ماستركارد وفيزاكاردا¹.

ثانيا: أبعاد المزيج الخدمي في بنك بدر

يتكون المزيج الخدمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من ثلاثة أبعاد كغيره من البنوك هي: الإتساع، العمق والتوافق.

¹ Badr infos, **Nouveau produit (crédit à la consommation)**, N°23, 1998, p p : 6-7.

¹ Badr infos, **monétique**, n°33, mars/avril 2003, p:26

كما أن إتساع المزيج الخدمي لبنك البدر يتكون بدوره من أربعة مجموعات هي الودائع ، القروض ، التحويلات والإتمادات وكل مجموعة من هذه المجموعات تحتوي على مجموعة من الخدمات المحددة ، يتم التعامل بها في مختلف وكالات البنك، يتراوح عددها ما بين 2 إلى 4 خدمات فرعية تكون عمق المزيج الخدمي في البنك، كما أن المزيج الخدمي في بنك بدر يتميز بالتوافق الإنتاجي والتوافق التسويقي ، حيث أن جميع خدمات البنك تعتمد على إمكانيات إنتاجية تسويقية مشتركة، وهذا التوافق يعتبر مفيدا حيث يمكن البنك من زيادة ربحيته. ويمكن تلخيص أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الجدول التالي:

جدول رقم 4-2: أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إتساع المزيج

الودائع	القروض	التحويلات	الإتمادات
- جارية تحت الطلب	- قصيرة الأجل	- داخلية	- للقطاع الحكومي
- قصيرة الأجل	- متوسطة الأجل	- خارجية	- للقطاع الخاص
- توفير	- طويلة الأجل		
- آجلة	- تسهيلات إئتمانية		

↑
عمق المزيج
↓

ثالثا: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعادة تصميم هيكله وأنشطته آخذا في إعتباره علاقة البنك بالعملاء إلى جانب المنتجات والخدمات المصرفية التي قدمها في السوق ، بهدف مواجهة المنافسة والحفاظ على مكانته في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي.

1- بنك الجلوس la banque assise:

بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك بهدف تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل، وهو عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب لإستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيّفة، وأطلق عليه هذا الإسم لأنه يتم إستقبال العميل فيه بالجلوس حيث يواجه مباشرة موظف البنك.

2- بنك الوقوف **la banque debout**:

هو بنك يتم فيه إستقبال العملاء عن طريق شبابيك منتظمة، وهو يقوم بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجلوس، وأطلق عليه هذا الإسم لأنه يتم إستقبال العميل فيه وهو واقف، وهذا البنك موجه لفئة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين.

3- الخدمات المشخصة **les services personnalisés**:

وهي تمثل مجمل الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء بواسطة موظفيه الذين قام البنك بتكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

إن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتها لإحتكار 30% من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عددا هاما من العملاء الجدد.

4- خدمات السوق الآلي **la caisse automatique**:

في بداية سنة 2000 إنطلق العمل بهذه الطريقة والتي بموجبها يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية، ومن إيجابياتها تقليص عدد العمليات وزمن العملية كما أنها تقضي على ظاهرة الطوابير التي تشعر العميل بالملل.

5- إرسال الشيك عبر الصورة **scanner des chèques**:

بدأ العمل بهذه التقنية الجديدة في بداية سنة 2004 ، وهي تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحصيل شيكاتهم الموطنة في أي وكالة من وكالات البنك نقدا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء أكثر من خمسة عشر يوما لتحصيل قيمة الشيك. وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوظيف والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية ، وبذلك تكون هذه الخدمة الجديدة قد ساعدت العملاء في الحصول على السيولة في وقت حقيقي، ووفرت عليهم متاعب كبيرة¹.

نشير إلى أن تطبيق هذه العملية قد مر على أربعة مراحل والمبينة في الجدول التالي:

¹ Badr infos, n °36/37, decembre2003, p:37.

جدول رقم 4-3: مراحل تطبيق عملية إرسال الشيك عبر الصورة

مراحل تطبيق العملية	الوكالات المستفيدة من العملية
المرحلة الأولى	الشلف 261-بجاية357-تلمسان 513- سطيف 697- وهران 949.
المرحلة الثانية	تيارت 541-بئر مراد رايس 624- تيبازة 448 - معسكر 921- وهران 950.
المرحلة الثالثة	السنوبر البحري 625- القبة 649- المسيلة 834- باتنة 336- أم البواقي 324.
المرحلة الرابعة	تعميم العملية عبر كافة وكالات البنك.

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

6- المقاصة الإلكترونية **télé compensation**¹:

في 15 ماي 2006 تم إدخال نظام جديد يعرف بنظام الدفع عن طريق **télécompensation** في كل الوكالات البنكية، مكاتب البريد وهياكل الخزينة العامة. هذا النظام يعالج المعلومات أوتوماتيكيا، نسخ المعطيات رقميا وصور الشيك. هذا النظام الجديد يغطي معالجة كل عمليات الدفع على مختلف الوسائل، حيث يعطي الأولوية للشيكات التي تمنح للأفراد والمؤسسات واسعة الإستعمال، ثم تليها الإيداعات. من إيجابيات هذا النظام أنه يحقق الأمان، الثقة والشفافية في التعاملات، و الهدف الأساسي من هذا النظام هو محاربة الغش والاختلاسات التي وقعت مؤخرا.

المطلب الثاني: تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
يعتبر السعر من أهم العناصر المكونة للمزيج التسويقي لأنه يؤثر على مدى تحقيق البنك لأهدافه المرجوة والمتمثلة في تحقيق الربحية من جهة والحفاظة على العملاء الحاليين من جهة أخرى.

¹Badr infos, **comprendre la télé compensation**, n°42, mai/juin2006, p:13.

كما أنه يعتبر من المشاكل التي تواجه إدارة البنوك ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة عند القيام بتسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف تغيير الأسعار القائمة. إن البنك المركزي يقوم بتحديد أسعار الكثير من المنتجات والخدمات المصرفية، يتم العمل بها في جميع البنوك العاملة في الجزائر.

أولاً: طرق تحديد الأسعار في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يرتكز بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تحديد أسعاره على ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

التكاليف، الطلب والمنافسة، كما يستعمل بعض الطرق التي نوجزها فيما يلي:

- 1- التسعير وفقاً لمنافع العملاء: وفقاً لهذه الطريقة يتم تقدير قيمة المنافع التي يحصل عليها العملاء من خلال الخدمة المصرفية وأخذها في الاعتبار عند تحديد سعر الخدمات المصرفية.
- 2- التسعير وفقاً لتمييز الخدمات: وفقاً لهذه الطريقة يتم تقديم خدمات محددة لبعض العملاء مقابل أسعار يحددها البنك.

ثانياً: تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- 1- تسعير الإيداعات لأجل: يتم تحديد مختلف أسعار الإيداعات من طرف إدارة البنك تبعاً للتغيرات التي تمس معدلات الفائدة الدائنة بسبب أوضاع السوق المصرفية. والجدول التالي يبين تسعير الإيداعات حسب المدة الزمنية لعملية الإيداع.

جدول رقم 4-4: معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل

فترة الإيداع	المعدل المرجعي (%)	الهامش (%)	المعدل المطبق (%)
3 أشهر	1.75	0.5-1.75	1.25
6 أشهر	1.75	0.25 - 1.75	1.50
12 شهراً	1.75	1.75	1.75
18 شهراً	1.75	0.25 + 1.75	2.00
24 شهراً	1.75	0.50 + 1.75	2.25
36 شهراً	1.75	0.75 + 1.75	2.50

2.75	1.00 +1.75	1.75	42 شهرا
3.00	1.25+1.75	1.75	48 شهرا
3.25	1.50+1.75	1.75	54 شهرا
3.50	1.75+1.75	1.75	60 شهرا

المصدر : المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويتم تسعير الإيداعات التي تأخذ صورة دفاتر التوفير حسب تعليمة إدارة البنك الصادرة

في 2005/01/13 كما يلي:

أ- دفتر التوفير بدر يطبق عليه معدل فائدة مقدر ب 2.50% .

ب- دفتر التوفير أشبال يطبق عليه معدل فائدة مقدر ب 2.75% .

أما فيما يتعلق بالإيداعات بالعملات الأجنبية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يطبق

تسعيرة بنك الجزائر الصادرة سنة 2006 كما يلي (المعدلات بنسب مئوية):

جدول رقم 4-5: معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات بالعملات الأجنبية

مدة الودائع	شهر واحد	3 أشهر	6 أشهر	سنة واحدة	من سنة إلى 24 شهرا	أكثر من 24 شهرا
دولار أمريكي	4.26	4.67	5.04	5.42	6.17	6.67
يورو	2.14	2.47	2.87	3.35	4.1	4.6
جنيه إسترليني	4.04	4.31	4.53	4.94	5.69	6.19
فرنك سويسري	0.57	0.93	1.35	1.88	2.63	3.13
ين ياباني	0	0	0.13	0.55	1.3	1.8
دولار كندي	3.31	3.64	4	4.4	5.15	5.65
كرون دانماركي	2.26	2.57	3.01	3.49	4.24	4.74
كرون نرويجي	2.13	2.44	2.80	3.31	4.06	4.56
ريال سويدي	1.62	1.91	2.28	2.76	3.51	4.01
ريال سعودي	4.51	4.99	5.42	5.85	6.6	7.1

المصدر : المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .

2- تسعير القروض المصرفية:

يتم تحديد معدلات فوائد مختلف القروض المصرفية بناءً على المعدل المرجعي المحدد من طرف البنك المقدر ب 5.25 % وذلك في 01 جانفي 2005 ، حيث يتم تسعير هذه القروض بإضافة هامش يحدده البنك كما يلي:

أ- معدل الفائدة على القروض الإستثمارية = المعدل المرجعي + 1.25 % = 6.50 % .

ب- معدل الفائدة على القروض الإستغلالية = 5.25 % + 2.75 % = 8.00 % .

ج- معدل الفائدة على القروض الأخرى (التسيقات، تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف) = 5.25 % + 3.75 % = 9.00 % .

3- تسعير بعض الخدمات:

أ- الخدمات الآلية:

- عمولة تسليم بطاقة السحب ما بين البنوك 300 دينار .
- عمولة تجديد بطاقة السحب ما بين البنوك 250 دينار .
- عمولة إعادة تحديد الرقم السري للبطاقة الإئتمانية 100 دينار .

ب- تبديل العملات:

- في حالة البيع:

تبديل العملات ب 2 % على الأقل لكل 100 دينار .

- في حالة الشراء:

تبديل العملات تتم مجاناً.

- عمولة سحب تسليم الشيكات السياحية (الحج و العمرة) 500 دينار.

ج- كراء الصناديق الحديدية:

- عمولة تأجير الصناديق الحديدية صغيرة الحجم 2000 دينار حسب المدة.

- عمولة تأجير الصناديق الحديدية متوسطة الحجم 3000 دينار حسب المدة.

- عمولة تأجير الصناديق الحديدية كبيرة الحجم 5000 دينار حسب المدة.

المطلب الثالث: توزيع المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد في توزيع منتجاته وخدماته المصرفية على التوزيع المباشر الذي يتمثل في فروع البنك المختلفة المنتشرة عبر كامل التراب الوطني ، والتوزيع غير المباشر الذي يتمثل في الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك، والشبائيك الآلية للأوراق النقدية التي تقع داخل مبنى البنك.

أولاً: التوزيع المباشر للمنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية منتجاته وخدماته المصرفية من خلال شبكة واسعة من الوكالات المنتشرة عبر كافة التراب الوطني والتي تتجاوز 300 وكالة، وكل مجموعة من الوكالات المحلية للإستغلال تشرف عليها المجموعة الجهوية للإستغلال والتي يبلغ عددها 42 مجموعة وذلك حسب المناطق الجغرافية للبلاد.
والجدول التالي يوضح توزيع الوكالات المحلية للإستغلال حسب الولايات كما يلي:

جدول رقم 4-6 : توزيع الوكالات المحلية للإستغلال حسب الولايات.

رمز الفرع	المجموعة الجهوية للإستغلال	عدد الوكالات المحلية للإستغلال في طور العمل	عدد الوكالات في طور الإنجاز
001	أدرار	04	03
002	الشلف	08	01
003	الأغواط/ غرداية	08	01
004	أم البواقي / خنشلة	09	-
005	باتنة	09	-
006	بجاية	10	-
007	بسكرة/ الوادي	09	01
008	بشار/ تندوف	05	-
009	البليدة	08	-
010	البويرة	07	-
011	الجزائر - شرق	05	05
012	تبسة	07	-

02	09	تلمسان	013
01	11	تيارت/ تيسمسلت	014
01	07	تيزي وزو - شرق	015
-	05	الجلفة	017
01	05	حيجل	018
-	11	سطيف	019
01	08	سعيدة/ النعامة/ البيض	020
-	08	سكيكدة	021
-	09	سيدي بلعباس	022
02	04	عناية	023
-	09	قالمة/ سوق أهراس	024
-	06	قسنطينة	025
01	07	المدية	026
04	04	مستغانم	027
-	05	المسيلة	028
-	06	معسكر	029
-	09	ورقلة/ إيزي/ تمنراست	030
01	08	وهران	031
02	03	برج بوعريرج	034
04	06	تيازة	042
01	09	عين الدفلى	050
01	05	عين تموشنت	051
-	06	غليزان	052
-	07	بومرداس	053
08	07	الجزائر - وسط	054
-	08	ميلة	055

05	04	الجزائر - غرب	056
-	06	الطارف	057
03	04	تيزي وزو - غرب	058
-	01	الوكالة النموذجية عميروش	060
49	286	المجموع	

Source: BADR-Infos, N°35, Juillet-Aout 2003, PP :32 -34

ومن أجل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء والتكفل بهم قامت إدارة البنك بوضع برنامج لـ 48 وكالة تم فتحها لتحقيق إحتياجات العملاء، وبذلك إنفرد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحقيق المنفعة الزمنية للعملاء من خلال فتح أبوابه أيام السبت. وفي ماي 2006 أغلق بنك بدر أبوابه أيام السبت بسبب النظام الجديد المعروف بالمقاصة الإلكترونية الذي أدخل مؤخرا والذي يربط بين بنك بدر والبنوك الأخرى.

ثانيا: التوزيع غير المباشر للمنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على الآلية في توزيع بعض خدماته المصرفية كسحب الأموال ويتم ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية (les distributeurs automatique des billets) أو عن طريق الشباييك الآلية للأوراق النقدية (les guichets automatique des billets)، حيث يشترط أن يكون هؤلاء العملاء الذين يحصلون على الخدمات المصرفية بطريقة غير مباشرة من بين الحائزين على البطاقة البنكية التابعة لبنك بدر أو بطاقة ما بين البنوك. والجدول التالي يبين إنتشار الآلية في وكالات البنك عبر كل ولايات الوطن.

جدول رقم 4-7: توزيع الآلية عبر فروع بنك بدر

رمز الفرع	المجموعة الجهوية للإستغلال	عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية	عدد الشباييك الآلية للأوراق النقدية (في طريق الإنجاز).
001	أدرار	01	01
002	الشلف	01	02
003	الأغواط / غرداية	01	01
004	أم البواقي / خنشلة	02	02

02	01	باتنة	005
02	02	بجاية	006
02	02	بسكرة/ الوادي	007
02	01	بشار/ تندوف	008
02	01	البليدة	009
01	01	البويرة	010
02	02	الجزائر - شرق	011
02	01	تبسة	012
02	01	تلمسان	013
02	02	تيارت/ تيسمسلت	014
01	01	تيزي وزو - شرق	015
01	01	الجللفة	017
01	01	جيجل	018
02	02	سطيف	019
01	01	سعيدة/ النعامة/ البيض	020
02	01	سكيكدة	021
01	01	سيدي بلعباس	022
02	02	عنابة	023
02	02	قالمة/ سوق أهراس	024
02	02	قسنطينة	025
01	01	المدية	026
01	01	مستغانم	027
01	01	المسيلة	028
02	01	معسكر	029
03	01	ورقلة/ إليزي/ تمنراست	030
02	02	وهران	031

02	01	برج بوعريرج	034
02	02	تيازة	042
02	01	عين الدفلى	050
01	01	عين تموشنت	051
01	01	غليزان	052
02	01	بومرداس	053
02	02	الجزائر - وسط	054
01	01	ميلة	055
02	01	الجزائر - غرب	056
01	01	الطارف	057
02	01	تيزي وزو - غرب	058
02	01	الوكالة النموذجية عميروش	060
72	54	المجموع	

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الرابع: الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الترويج هو عملية الإتصال بين البنك وعملائه، فإدارة التسويق بالبنك تعمل في ظل مجموعة من الأهداف الترويجية وتتعامل مع أكثر من نوع من الخدمات المصرفية ومع مجموعة مختلفة من الأفراد، والمؤسسات تفرض عليها الإعتماد على مجموعة من العناصر تتمثل في الإعلان، البيع الشخصي والعلاقات العامة التي تكون في مجموعها ما يعرف بالمزيج الترويجي. إن الترويج يعتبر أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج من تعريف العملاء بخدمات البنك وإقناعهم بمزايا التعامل معه والإشباع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، خاصة وأن بنك بدر قد وضع إستراتيجية لتحديد هياكله وتطوير أنظمة الدفع بغية مواجهة التحديات الناتجة عن إنفتاح السوق المصرفية الجزائرية.

أولاً: وسائل الإتصال المستعملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ترويجه لخدماته المصرفية على عنصرين من عناصر المزيج الترويجي وهما الإعلان والعلاقات العامة.

1- الإعلان:

يعتبره مسؤولي البنك على أنه وسيلة من الوسائل التي تساعد البنك في تحقيق أهدافه التسويقية من خلال تعريف العملاء بالمنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها، وإقناعهم بمزايا التعامل معه وحثهم على التعامل معه بصورة مستمرة وإقامة علاقة دائمة مع العملاء والمحافظة عليها حتى يضمن إقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها.

أ- وسائل الإعلان في بنك بدر: يستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية لغرض التعريف

بمنتجاته وخدماته المصرفية وخاصة الجديدة منها عددا من الوسائل المتمثلة في:

- مجلة البنك " أخبار بدر": هي مجلة يصدرها البنك كل شهرين تتناول مختلف النشاطات التي يقوم بها البنك في تلك الفترة، ويتم من خلالها التعريف بمنتجات وخدمات البنك في صفحات بارزة.

- منشورات خاصة: يتم تقديمها إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك بغية تعريفهم بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.

- الوسائل السمعية البصرية: يستخدم البنك هذه الوسائل خاصة للتعريف ببعض الخدمات الجديدة ومن بينها التلفزيون، الراديو.

- الملصقات: وهي وسيلة من بين الوسائل التي تستخدم للتعريف بمنتجات وخدمات البنك المصرفية عن طريق إلصاق لوحات إشهارية في مداخل المدن أو بجانب فروع البنك أو في أماكن إشهارية محددة.

- موقع البنك على شبكة الإنترنت: يستخدم البنك الموقع www.badr-bank.net

كوسيلة من وسائل الإشهار للتعريف بالبنك ، وعرض أهم منتجاته وخدماته المصرفية وغيرها. وبالإضافة لذلك فإن وكالات البنك تقدم لعملائها الأوفياء يوميات ومذكرات ورسومات وغيرها وكلها تحمل شعار بنك بدر.

2- العلاقات العامة:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية عنصر العلاقات العامة من بين عناصر المزيج الترويجي التي يعتمد عليها والتي تهدف إلى تنمية العلاقات مع مختلف الهيئات التي يتعامل معها لإعطاء صورة جيدة عن البنك.

ويتضمن نشاط العلاقات العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجوانب الآتية:

- أ- **العلاقات مع العملاء:** حيث يقوم موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببناء علاقة قوية مع العملاء، ومن أجل تحقيق ذلك تم تجسيد فكرة بنك الجلوس، وإلغاء العمل بفكرة الشبايك.
- ب- **العلاقات مع المجتمع الخارجي:** يسعى بنك بدر إلى بناء علاقة قوية مع البيئة التي ينشط فيها ومن أجل تحقيق ذلك قام بتنظيم أبواب مفتوحة على البنك للتعريف به وبمختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها والوسائل التكنولوجية التي يستعملها في إيصال خدماته إلى العملاء.
- ج- **العلاقات مع العاملين في البنك:** من أجل تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على جعل موظفيه عبارة عن أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف واحد وهو إنجاح البنك، ومن أجل تحقيق ذلك قام بنك بدر بتكوين أغلب عملائه لكي يكونوا مؤهلين لشغل المناصب ضمن إستراتيجيته الجديدة.

المبحث الرابع: المزيج التسويقي الموسع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد حرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية على إقتحام فضاءات تكنولوجية جديدة، وذلك لأنه واعي كل الوعي بحكم المنافسة الحادة بأن الدراية هي ضمان نوعية الخدمات، ومن أجل ذلك سعى مسئولوا بنك بدر إلى تحديث وتطوير أنظمة الدفع عن طريق إدخال أحدث التكنولوجيا في التعاملات المصرفية مع العملاء، سواء تعلق الأمر بتقنية إرسال الشيك عبر الصورة أو في مجال دخول البطاقة البنكية في العمل المصرفي بعد تعميم تركيب الأجهزة اللازمة لذلك كالموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB) وجهاز حامل الدفع الإلكتروني (TPE).

كما عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيم هياكله وأنشطته وفق أنماط تحقق الراحة التامة للعملاء، وذلك من خلال تجسيد مفهوم بنك الجلوس على مستوى كل وكالاته المختلفة والمنتشرة عبر كافة التراب الوطني.

كما سعى إلى إعادة تنظيم الوظائف التي يقوم بها البنك من أجل تقديم الخدمات المصرفية عبر مكتب واحد وعبر موظف واحد وهو ما يعرف بالخدمة المشخصة.

المطلب الأول: المكونات المادية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قام بتطوير أنماط وأساليب تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، وفي هذا الإطار تم التركيز على تهيئة مباني البنك مع توفير كل ما يستلزمه تقديم تلك الخدمات ومن أهم هذه التسهيلات المادية نذكر:

أولاً: بنك الجلوس la banque assise

كما سبق ذكره، فهو عبارة عن تنظيم جديد لهياكل وأنشطة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغية تحقيق أداء فعال والعمل على راحة العميل. بنك الجلوس عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بمكاتب يتم فيها إستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيّفة، وسمي بهذا الإسم لأنه يتم فيه إستقبال العميل بالجلوس في مكان لائق ومريح حيث يواجه مباشرة موظف البنك المكلف بالزبائن، ومن هنا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبائيك والتي تنعكس سلباً على علاقة العميل بالبنك.

يتكون بنك الجلوس من المضيفات اللواتي يستقبلن العملاء ومن المكلف بالعملاء وهو موظف مؤهل ومستعد دائماً للقيام بجميع العمليات في كل الأوقات، كما يوجد مشرف مراقب لكل المكلفين بالعملاء في كل جهة من الوكالة، إلى جانب وجود مشرف عام يقوم بمراقبة وتوجيه المكلفين بالعملاء قصد تسهيل أداء الخدمات للعملاء والعمل على راحتهم. إن بنك الجلوس يعكس التطور الحاصل في العمل المصرفي والذي تبناه بنك الفلاحة

والتنمية الريفية بغية تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحقيق ميزة تنافسية وإعطاء صورة جيدة عن البنك.
- 2- جذب أكبر عدد ممكن من العملاء للتعامل مع البنك.
- 3- تحقيق المنفعة المكانية والزمينية لعملاء البنك.
- 4- تحسين أداء موظفي البنك.
- 5- زيادة موارد وأرباح البنك عن طريق كثافة العمليات المصرفية.

ثانياً: التسهيلات المادية الأخرى

في بداية التسعينات بغية تسهيل العمليات المصرفية تم إدخال الإعلام الآلي على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد تم إستخدام أجهزة الكمبيوتر الأكثر تطورا، حيث أصبح كل موظف على مستوى البنك يتعامل مع العملاء بإستخدام جهاز الكمبيوتر، وبالإضافة إلى ذلك قام البنك بإستخدام وسائل تكنولوجية حديثة من الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج البنك (DAB) والشبايك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية (GAB).
وإضافة إلى ذلك فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى وضع أجهزة معلوماتية ضخمة تحمل قواعد البيانات الخاصة بالبنك، كما تحمل أيضا مواقع الويب web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالبنك، إستعدادا في إستخدام شبكة الإنترنت كوسيلة إتصال بين البنك والعملاء.

ثالثا: برامج التشغيل

تتمثل في نظم التشغيل التي يتم إعدادها وتشغيلها عن طريق أجهزة الكمبيوتر.

رابعا: وسائل الإتصالات

من بين وسائل الإتصالات المتطورة التي يستعملها بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظام swift لتسهيل تبادل البيانات والتحويلات المالية من وإلى الخارج. كما يسعى البنك إلى عقد إتفاق مع مؤسسة western union في مجال تحويل الأموال.

المطلب الثاني: دور العنصر البشري في تسويق منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أصبح العنصر البشري، في إطار طرق التسيير الجديدة، من بين أهم وسائل تحقيق المر دودية في المؤسسات الإقتصادية بشكل عام وفي المؤسسات المصرفية بشكل خاص، فأصبح من الضروري الإهتمام بها عن طريق نظم التحفيز والمكافآت ... ، إضافة إلى ذلك فإن إدخال أساليب العمل الجديدة والتقنيات التكنولوجية الحديثة لا بد من أن تترافق مع برامج تدريب وتكوين للعمال لغرض التعرف على هذه التقنيات وإستعمالها بالطريقة التي تسمح بتحقيق المر دودية وتجنب المخاطر ، ولأجل ذلك عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال السنوات الأخيرة إلى إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف مؤسسة axys للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير المستقبل

المهني لحوالي 7000 موظف¹، إضافة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى تلمس كل مستوياته الإدارية، وكذا نظم تشجيع العمال عن طريق الحوافر والكفاءات. ولأجل ذلك سطرت العديد من البرامج التكوينية لصالح البنوك الجزائرية حيث تمثلت تلك المتعلقة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية في: تكوينات ذات المدى القصير والمتوسط، وأخرى خاصة، والتي تكتسي معظمها شكل ملتقيات أو أيام إعلامية أو عمليات تأطيرية وحتى في بعض الأحيان تربصات تدريبية تتناول في مجملها تعريف وإلمام المصرفيين بكل العمليات البنكية من مجرد مهام الإقبال والإتصال إلى غاية وظائف التمويل ومتابعة التسديد وتحصيل القروض، حيث تلمس هذه التكوينات كل مستويات البنك (المكلفين بالإقبال، المكلفين بالزبائن، المكلفين بالدراسات والمدراء...) إضافة إلى أنها تتم في بعض الأحيان بالتعاون مع خبراء أجبيين متخصصين في مجالات مختلفة، حيث بلغ عدد المصرفيين المكونين خلال سنة 2003 ما يعادل 2547 مصرفي في كل مجالات النشاط²، كما يوفر البنك إضافة إلى ما سبق تكوينات لنيل شهادات بنكية، وذلك بمساعدة الشركة مايين البنوك (SIBF) والتي دعمت بالمدرسة العليا للبنوك (ESB) في 1996 المتخصصة في تكوين الإطارات البنكية وغيرها من الطلبة³، حيث أصبح من الممكن لدى المصرفيين اليوم من نيل الشهادات التالية والتي تسمح لهم برفع مستوياتهم العلمية والعملية من جهة والحصول على الترقيّة إلى مناصب أعلى من جهة أخرى:

أولاً: شهادة الثقافة البنكية (CCB)

وهي دراسة خاصة بكل العمال ذوي المستوى الرابعة متوسط إلى غاية الثالثة ثانوي.

ثانياً: 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.

ثالثاً: شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية (CPES)

وهي تخص كل العمال ذوي شهادة البكالوريا +3 سنوات جامعية، أو ليسانس في شعب أخرى غير الإقتصاد والتسيير والمحاسبة والمالية، حيث تدوم الدراسة مدة سنة واحدة.

¹ Badr infos, **gestion des ressources humaines**, n°33, mars/avril 2003, alger, p:20.

² Badr infos, **bilan 2003 des ressources humaines**, n°36/37, p:42

³ Badr infos, n°22, 2^{ème} trimestre 1998, p:31.

رابعا: شهادة في الدراسات العليا للبنوك (DESS)

وتخص كل العمال ذوي شهادة الليسانس في الإقتصاد أو التسيير أو المحاسبة أو المالية، إجازة بنكية BB، شهادة تحضيرية للدراسات العليا البنكية CPES والتي يجب أن يكون معدل متحصليها مساوي أو يفوق 20/12.

ويتم الحصول على هذه الشهادات من أماكن متخصصة نذكر منها:

- المدرسة العليا للبنوك (ESB): مقرها بوزريعة بالجزائر العاصمة، حيث يتم التكوين فيها لمدة سنتين ونصف يتحصل فيها المتكويين على شهادة الإجازة البنكية العليا (BSB)، أو أربعة سنوات يتحصل فيها المتكويين على الشهادة العليا للدراسات البنكية (DSEB).
- التكوين في تونس: حيث تجرى مسابقة في القليعة للعمال الراغبين في الذهاب للتكوين في تونس، ويتم إختيار 25 الأوائل، مدة التكوين سنتين، يتم التكوين في معهد الدراسات المالية المتطورة (IFED).

- المدرسة العليا للتجارة: مقرها في الجزائر العاصمة، مدة التكوين فيها تقدر بـ سنة ونصف، يتحصل فيها المتكويين على شهادة ماجستير.

ولقد قدر عدد المصرفيين المسجلين خلال سنة 2003 في هذا النوع من التكوينات مايعادل 369 مصرفي، والجدول التالي يوضح التكوين على مستوى بنك بدر.

جدول رقم 4-8: التكوين في بنك بدر - حصيلة 2003 -

العدد	الأصناف المستفيدة من التكوين
56	إطارات عليا
79	مدراء الوكالات
429	المكلفين بالزبائن
	Back Office
147	- المكلفين بالقروض
22	- المكلفين بعمليات التجارة الخارجية
94	- المكلفين بالمحاسبة
127	- المكلفين بالتحليل المالي
28	المكلفين بالقروض الرهنية

38	مسئول الخلية القانونية
35	أعوان التحصيل
22 192	الاتصال والاستقبال - مضيفات وأعوان استقبال - كاتبات وموزعات الهاتف
690	التكوين الخاص لشركة ما بين البنوك والمؤسسات المالية S.I.B.F
369	التكوين على أساس الشهادات
61	التكوين ما بين المؤسسات ماعدا شركة ما بين البنوك والمؤسسات المالية S.I.B.F
41	تربص المبتدئين
01	رعاية وتمويل المدرسة العليا للبنوك E.S.B
2547	المجموع

Direction de la réévaluation des Ressources Humaines , Source : BADR Infos,
Bilan 2003, Op cit , PP : 42 -43

المطلب الثالث: عمليات تقديم الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
إن البنوك الجزائرية في السنوات الماضية عرفت تفشي ظاهرة البيروقراطية، حيث كان من الصعب على العميل أن يحصل على المنتج أو الخدمة المصرفية في وقت قصير، إذ يتطلب حصوله على الخدمة المرور بالعديد من المكاتب مما يترك أثرا سلبيا في تردد العملاء على هذه البنوك، ولكن بعد إنفتاح السوق أمام القطاع المصرفي بأكمله بدأت البنوك العمومية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تقديم التسهيلات اللازمة لحصول العملاء على المنتجات أو الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين، حيث تبني في منتصف التسعينات فكرة الشباك الموحد التي تقوم على تقديم المنتج أو الخدمة من مكتب واحد (من شباك واحد)، كما سعى بنك البدر إلى إزالة الحواجز المادية بين الموظف الذي يقدم الخدمة والعميل، مما يؤثر إيجابيا في تردد العملاء على البنك.

وإضافة إلى ذلك وفي إطار تسهيل تقديم الخدمات المصرفية تبني البنك فكرة بنك الجلوس في سبتمبر 2001¹، والتي تعمل على تقريب العميل من البنك مع إلغاء كل الحواجز التي كانت تحول دون تقديم الخدمة بصورة مبسطة تريخ العميل .

المبحث الخامس: الإختيار الإستراتيجي الذي تبناه بنك بدر

تماشيا مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية ونتيجة إنفتاحها على الأسواق المصرفية العالمية. قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعادة تنظيم فروعها بغية مواجهة المنافسة التي فرضها إقتصاد السوق من جهة، والحفاظ على مكانته في السوق المصرفية الجزائرية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي من جهة أخرى. حيث قام بإعادة تصميم هياكله وأنشطته من خلال أفكار مسؤوليه المستوحاة من النماذج التي تبنتها البنوك الغربية في نهاية القرن الماضي والقائمة على أساس العلاقة بنك- عميل وذلك بإستحداث طريقة جديدة في العمل وتقسيمها عبر مختلف فروعها في مختلف ولايات الوطن، حيث أكدت هذه الطريقة نجاعتها بوكالة عميروش كما أدت إلى زيادة موارد وأرباح البنك. الأمر الذي يسمح له بمواجهة منافسيه وإكتساب ميزة تنافسية دون سائر البنوك.

المطلب الأول: بنك الجلوس والخدمة المشخصة

إن فكرة إنشاء بنك الجلوس كانت من إقتراح رئيس مدير عام بنك الفلاحة والتنمية الريفية "فاروق بويعقوب" هذا الأخير الذي مكنته تجربته الميدانية وتطلعاته وإنشغالاته بمستقبل البنك في مواجهة المنافسة، فمن خلال جولاته وإحتكاكه ببنوك أجنبية خاصة في أوروبا ودول الخليج التي تعرف إزدهارا في مجال السوق المصرفي إقتبس فكرة بنك الجلوس أو البنك النموذجي ذا خاصية فريدة وهي الخدمة المشخصة.

إن أول وكالة إنتهجتته هي الوكالة المركزية عميروش في سبتمبر 2001، حيث كانت ردود أفعال العملاء إيجابية، وبالتالي فإن إختيار بنك بدر لهذه العملية كان الإختيار الأمثل ومن هنا بدأ بنك بدر في تعميم هذه الفكرة على جميع وكالاته في مختلف أنحاء الوطن حتى يتمكن بنك الجلوس من إعطائه وجه متطور يتماشى مع القواعد الدولية نوعا ما في السوق المصرفي، مع إستقطاب أكبر عدد من العملاء.

Badr infos, banque Badr , n°39, p:07.

¹vers l'avenir

أولاً: مفهوم بنك الجلوس والخدمة المشخصة

بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قصد تحقيق أداء فعال والعمل على راحة العميل، فهو وسيلة حديثة ومتطورة تمكن العميل من القيام بتعاملاته مع البنك في مكانه دون اللجوء إلى عدة شبابيك أو عدة تعقيدات، حيث يخصص في البنك مساحة كبيرة توضع فيها مكاتب وكل مكتب يحتوي على موظف يعرف بالمكلف بالعملاء بالإضافة إلى تجهيزات المكتب من جهاز كمبيوتر ومستلزماته وهاتف الإستقبال الداخلي ومحفظة للأوراق التجارية وسجلات وصندوق للسحب الآلي وكرسيين أحدهما للمكلف والثاني للعميل، وفي الجهة المقابلة يخصص مكان للإنتظار مزود بأرائك مع تزيين القاعة نباتات وأزهار إصطناعية وغيرها تعطي منظراً حسن وملائم يتأثر به العميل.

فعمل البنك يقوم على حفاوة الإستقبال من طرف مضييفة إعتمدت خصيصاً للقيام بهذه الخدمة كما يعمل على تقريب البنك من العميل . وفي إطار تنظيمي وتنسيق جيد لسير النشاط المصرفي وتحسين أداء الخدمة يقوم المكلف بالعملاء بتخصيص أوقات لكل عميل حسب الوقت الذي يكون في متناولهما معاً، حتى لا يكون هناك ضغط في يوم على غرار الأيام الأخرى، فتنظيم وقت العمل يسهل من عملية المكلف بالعملاء على أداء وظيفته على أحسن وجه. وتعتبر الخدمة المشخصة وسيلة وإحدى سمات بنك الجلوس، وعرفت بهذا الإسم نظراً للخدمات المقدمة للعميل والتي تتم مع شخص واحد هو المكلف بالعملاء الذي يكون على دراية كبيرة وشاملة لجميع العمليات التي يقوم بها البنك، حيث أن أية مشكلة يتلقاها العميل في إطار تعاملاته مع البنك فإنه يلجأ إلى المكلف المعني به، وإذا كانت مشكلة معقدة فوق طاقته يلجأ إلى المكلف بالبحث عن الحل لدى مراقب التنفيذ وإذا لم يجد الحل فإنه يلجأ إلى المدير.

ثانياً: تجربة بنك الجلوس وكالة عميروش والشراقة

1- وكالة عميروش: تم إختيار الوكالة الرئيسية عميروش لكي تكون القاعدة في إدخال بنك

الجلوس لإحتوائها على عدة مؤهلات نذكر منها :

أ- أنها أكبر وكالة على مستوى شبكة بنك بدر كونها تمثل 30 % من رقم أعمال البنك.

ب- إتساع مساحتها التي تقدر بـ 6000 م² .

وفي إطار تطوير هياكل الإستقبال للوكالة المركزية عميروش، إحتوت على ثلاثة مناطق ،

منطقة تعرف بالوظيفة المقدمة ويوجد فيها الموظفة والمكلف بالعملاء ومنطقة تحتوي على

المراقبين مثل: المدير ونائب المدير... الخ وتعرف بالوظيفة المؤخرة، وهناك منطقة مخصصة للخدمة الحرة وهي مساحة مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي.

2-وكالة الشراكة: بزيادة عدد سكان الشراكة وزيادة عدد العملاء أدى بوكالة الشراكة إلى مضاعفة وتوسيع نشاطها، فأدخلت عدة تغييرات على هياكلها، ومنها بنك الجلوس الذي يمثل التطور في الوكالة حيث قدم لها وسائل الوقوف أمام المنافسة وكذا البقاء في المركز الأول. وفي سنة 2002 تم إدخال مفهوم بنك الجلوس على 27 وكالة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 4-9 : قائمة الوكالات الموجودة بها بنك الجلوس

الرقم	إسم الوكالة	الرقم	إسم الوكالة
357	15- بجاية	635	1- الحراش
844	16- قسنطينة	426	2- البليدة
324	17- أم البواقي	625	3- الصنوبر البحري
676	18- جيجل	651	4- الجلفة
393	19- بسكرة	904	5- المسيلة
388	20- الوادي	261	6- الشلف
336	21- باتنة	949	7- وهران
488	22- تبسة	541	8- تيارت
821	23- قالمة	725	9- سعيدة
697	24- سطيف	297	10- الأغواط
-	25- الحطاب(عنابة)	292	11- غرداية
943	26- ورقلة	513	12- تلمسان
358	27- آكبو(بجاية)	763	13- سيدي بلعباس
		921	14- معسكر

Source : Badr infos, banque assise, n°02mars2002, p:17

أما حالياً فقد تم إدخال مفهوم البنك الجالس على مستوى كل وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في جميع أنحاء الوطن.

المطلب الثاني: موظفي بنك الجلوس ومهامهم

يتكون بنك الجلوس من أربع فئات من الموظفين:

أولاً: المضيئة

تلقت هذه الأخيرة تربصاً لمدة 30 يوماً سواء كانت عاملة في البنك أو عن طريق توظيف إشارات جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية، وتمتاز هذه الأخيرة بالمؤهلات التالية: حسن المظهر والأخلاق، حسن إستقبال العملاء ومهمتها تكمن في إستقبال العملاء وإستشارتها فيما يخص تعاملاتهم وتوجيههم إلى المكلف المختص بكل واحد منهم، والحفاظ على الهدوء داخل البنك من خلال تنظيم العملاء.

ثانياً: المكلف بالعملاء

يتم إنتقاؤه من موظفي البنك ذوي خبرة طويلة في مجال العمل المصرفي، أو عن طريق توظيف أشخاص جدد ذوي شهادات عالية في المحاسبة أو المالية أو التسيير، حيث يستفيد من تربص يدوم 80 يوم يتدرب من خلاله على تأدية جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى أسلوب التعامل والتحاور مع العملاء، حيث يمتاز المكلف بالعملاء بمجموعة من المواصفات منها المهارة، مجاملة العملاء، سهولة تقديم الخدمة، المصداقية وتفهم العملاء. ويشتمل التربص على أربعة مواد هي:

1- إستحواذ البيع (offensive de vente) لمدة 30 يوم.

2- عمليات الحفظلة لمدة 20 يوم.

3- عمليات التجارة الخارجية لمدة 15 يوم.

4- عمليات القرض لمدة 15 يوم.

المهام التي يقوم بها المكلف بالعملاء هي تقريبا أغلبية العمليات الموجودة في البنك.

أ- **عمليات الصندوق:** وتكمن في السحب، التحويلات، أمر بالدفع ما عدا عملية الدفع التي تتم مع العميل والصندوق مباشرة لتفادي الخطأ والاختلاس.

ب- **عمليات الحفظلة:** وتشمل الشيك (الصك)، الكمبيالة، السفتجة والسند بأمر.

ج- **عمليات التجارة الخارجية:** وتكمن فيما يلي:

- التوظيف: ويتم توظيف عمليات الإستيراد، عمليات التصدير، وكذا تبادل منتج أو تقنيات.

- القرض المستندي: يشمل فتح الإعتماد، التسيير، التحقيق، التحصيل المستندي والتحويل.

د- عمليات الإقراض: تتمثل في فتح الحسابات، المعارضات على الشيكات، تغطية الديون، قروض الإستغلال، قروض الإستثمار، المعالجة التطبيقية للملفات القرض.

ثالثا: مراقب التنفيذ

يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة في مجال العمل المصرفي، يلعب دورا كبيرا في بنك الجلوس من خلال:

- 1- التكفل بالسير الحسن للعمليات المقدمة من طرف المكلف بالعملاء تحت سلطة الوكالة ومساعد المدير ، يعتبر مسؤولا إداريا عن الأخطاء الناتجة عن عدم المتابعة أو سوء المراقبة.
- 2- التحقق من صحة العمليات المرتبطة بمختلف عملاء البنك.
- 3- يملك صلاحيات من ناحية إدارة المصلحة، فهو يراقب المكلف بالعملاء ويساعده في أداء وظيفته.
- 4- يراقب تحركات الأموال.

أ-علاقته مع العملاء : الإستقبال الحسن للعملاء والسهر على راحتهم، ويتأكد من أن العميل يتلقى الخدمات بسرعة وفعالية من طرف المكلف به.

ب-علاقته بالمكلف بالعملاء: عليه أن يخلق جو ملائم للعمل داخل المصلحة ويعمل على التوزيع العادل والصحيح للمهام بين المكلفين بالعملاء، والإهتمام بوضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسب قدراته وإمكاناته، إضافة إلى التكلف بالمستخدمين الجدد وتدريبهم شخصيا على المهام المنسوبة إليهم، ومراقبتهم في عملهم، كما يجب عليه إعطاء نصائح وإرشادات فعالة للموظفين بالإضافة لإعطائهم فرصة التعبير والإدلاء بأرائهم.

رابعا: مستشار خاص بالعملاء

يعتبر من موظفي بنك الجلوس وهو أكثر كفاءة من المكلف بالعملاء حيث تنحصر مهامه في تقديم الشورى إليهم وتوجيههم حسب خبرته ودرايته، وقد يحتاجه العديد من الزبائن الذين تنقصهم معرفة التعامل مع البنوك، حيث يساعدهم في حالة السحب أو الإيداع كما يساعدهم في حالة طلب القروض حسب إمكانياتهم ومؤهلاتهم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للإستغلال " بنك الجلوس "

بالنظر إلى الشكل رقم 4-2 نجد أن المخطط الخاص بالوكالة المحلية للإستغلال يتكون

من: مدير الوكالة، مدير مساعد للوكالة ومراقب التنفيذ بحيث يوجد مراقبين:

أولاً: مراقب التنفيذ الأول مختص بـ "front office" وهو القسم من الوكالة المخصص لتلقي

الزبائن، معالجة أمورهم المباشرة وشفقاتهم، ويتكون من:

1- قسم الوظيفة المشخصة المكون من المكلفين بالعملاء.

2- فضاء للخدمات الحرة: السماح للزبائن بالقيام بمسحوبات على dab.

3- هيئة موظفين خاصة بالإستقبال تضمن التوجيه والمعونة للعملاء.

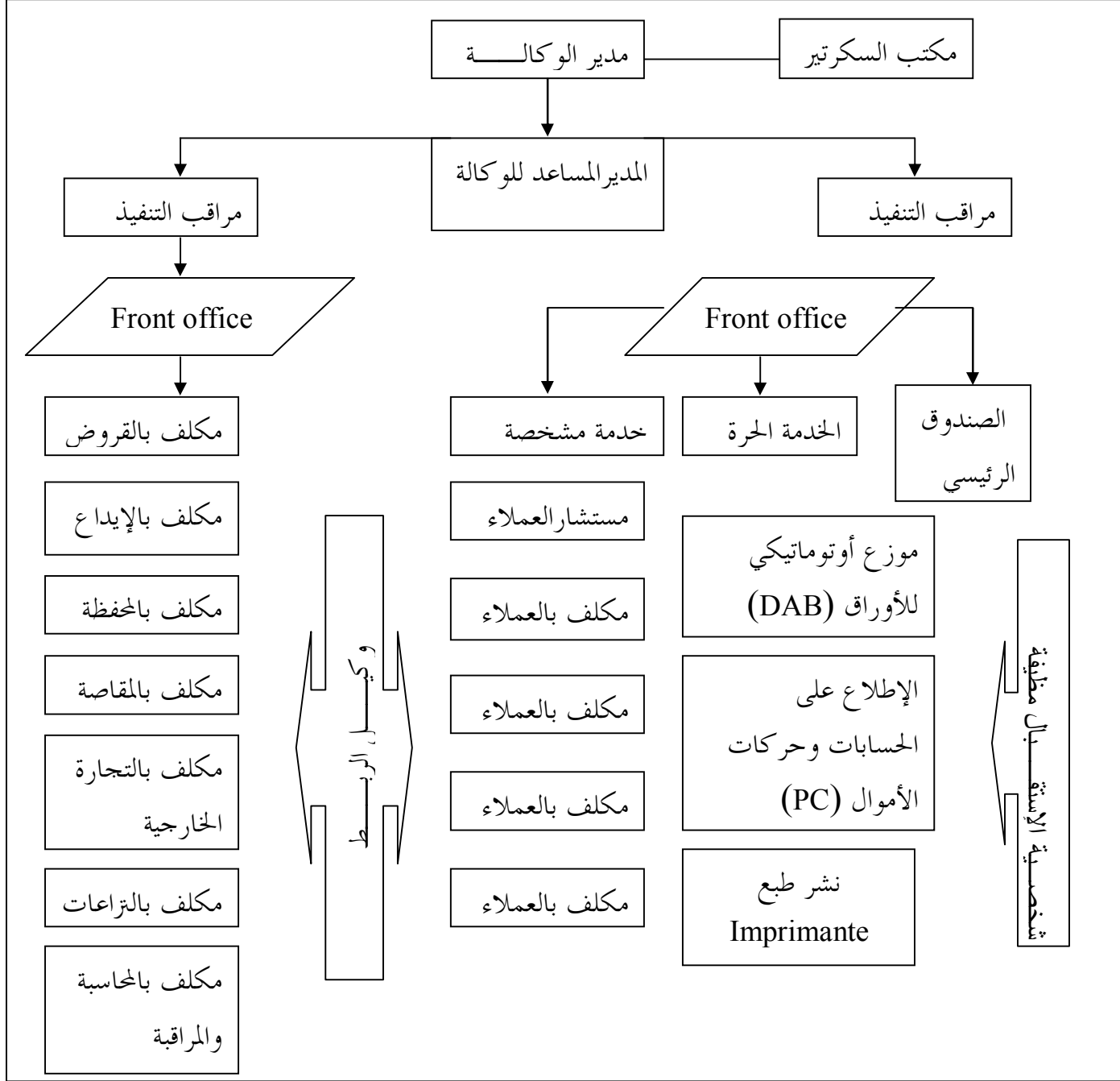
4- صندوق مكلف بضمان قيام العملاء.

ثانياً: مراقب التنفيذ الثاني مختص بـ "back office" الذي يمثل التكملة اللازمة وهو يضمن

المعالجة التقنية للعمليات التي تحتاج إلى آجال طويلة وتتطلب هياكل أخرى داخلية أو خارجية (

دراسة، تحليل، البحث عن المعلومات...).

شكل رقم 4-2: الوكالة المحلية للإستغلال " بنك الجلوس "



المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن الأسلوب الجديد لتقديم الخدمة المصرفية الذي إتبعه بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والمتمثل في الخدمة المشخصة المقدمة في قالب بنك الجلوس يعد تغيير وتجديد حتمي تفرضه المنافسة الدولية، ومن هنا وجب على بنك بدر إستغلال كل موارده والعمل جاهدا ليبقى الرائد في السوق المصرفي الجزائري.

لقد مكن هذا المفهوم من إعتقاد طريقة جديدة بالنسبة للبنك بخصوص خدمة العميل تجدد مبتغها في إعتقاد صف واحد للإنتظار مع محطات خدمة متعددة، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في جل الوكالات التي تعتمد هذا المفهوم، كما سمح تطبيق مفهوم بنك الجلوس من إعادة هيكلة مظهر البنك وترقية الصورة التجارية له إلى جانب الحرص على تحسين مظهر الأعوان المكلفين بخدمة العملاء.

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه وبين العميل المصرفي من خلال التعامل المباشر وإلغاء كل الحواجز التي تحول دون ذلك حيث يولي أهمية كبيرة للعملاء المتعامل معهم، ومن أجل ذلك يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات موظفي البنك وتأهيلهم، حرصا منه على تقديم خدمة وأداء متميز.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا من البنوك التجارية الرائدة في مجال العمل المصرفي، فهو يحتل مكانة متميزة في الهيكل المصرفي الجزائري حيث يلعب دورا كبيرا في مجال تمويل مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني. وبعد إلغاء نظام التخصص البنكي الذي كان سائدا، تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى بنك تجاري شامل، حيث تم إجراء عدة تغييرات على بنائه المؤسسي وذلك تجسيدا لرؤية البنك المستقبلية بأن يصبح البنك المفضل لدى العملاء.

وقد قام البنك بتوسيع شبكة فروعه لتشمل كافة أنحاء التراب الوطني بهدف إيصال خدماته إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، وتوسيع حصته من السوق المصرفية، كما عمل على تحديث خدماته وحرص على تقديم خدمات مصرفية جديدة تحقق المنفعة المكانية والزمنية للعملاء، وكان بنك بدر أول بنك أدخل قنوات توزيع إلكترونية على مستوى البنوك الجزائرية لتقديم خدماته المصرفية، وذلك من خلال عدد كبير من أجهزة الصرف الآلي المتواجدة داخل أو خارج مبنى البنك. كما قام بتكوين وتأهيل موارده البشرية بهدف زيادة كفاءتها في الأداء من خلال دورات تكوينية من أجل التعرف على أساليب العمل الجديدة والتقنيات التكنولوجية الحديثة وإستعمالها بالطريقة التي تسمح بتحقيق المردودية.

ولقد إعتاد البنك على التسويق بإعتباره أداة تساهم في زيادة قدراته التنافسية نتيجة لإفتتاح السوق المصرفية الجزائرية على القطاع المصرفي الخاص والأجنبي بإدخال مفهوم بنك الجلوس.

إن تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخصوص وظيفة خدمة العميل من خلال إدراجها لمفهوم بنك الجلوس تبقى تجربة رائدة، وتدخّل في سياق عصريّة الخدمة المصرفية في الجزائر. يمكن الإقتضاء بها، حيث تمكن البنك من إجراء تطبيق هذا المفهوم من إحداه التميز في معاملته مع العملاء مما مكنه من إعتقاد إستراتيجية التموقع.

الخاتمة

إن ظهور التسويق المصرفي وبداية الإهتمام به من جانب البنوك يرجع إلى منتصف القرن الماضي، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل أهمها المنافسة التي أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب المؤسسات المالية الأخرى أو من جانب بعضها البعض، وقد انعكس إهتمام البنوك بوظيفة التسويق على عدة نواحي ترتبط أساسا بتغير فلسفة إدارة البنوك نحو الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية إتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بتصميم المزيج التسويقي بعناصره المختلفة. فلم يعد الأمر يقتصر على تزايد الإقتناع بأهمية توافر المعلومات عن العملاء والأسواق كأساس لإتخاذ مثل هذه القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الإهتمام بضرورة العمل وبشكل مستمر على تطوير سياسات البنوك وأساليبها من أجل زيادة قدرتها على مقابلة رغبات وإحتياجات العملاء من جهة ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق من جهة أخرى.

فقد تغيرت نظرة البنوك نحو وظيفة التسويق وتزايد الإهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة، ووفقا لذلك مر التسويق المصرفي بعدة مراحل بدأت بمرحلة الترويج لتصل إلى مرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق.

ويمكن القول أن طبيعة الخدمة المصرفية والخصائص التي تمتاز وتنفرد بها كعدم الملموسية، عدم القدرة على تخزينها وإرتباطها بمقدميها، تفرز مشاكل على أسلوب تسويقها مما يجعلها تختلف نوعا ما على تسويق السلع المادية، وفي هذا الإطار يجب إعتداد مزيج تسويقي يستجيب لمتطلبات تسويق الخدمة المصرفية، حيث تمدد المزيج التسويقي من العناصر الأربعة المعروفة إلى سبعة عناصر، هذه العناصر الثلاثة المضافة أصبحت من العناصر الرئيسية في تصميم المزيج التسويقي للبنوك والتي تتمثل في المكونات المادية، العنصر البشري وعمليات تقديم الخدمة.

كما أن دخول التكنولوجيا مجال العمل المصرفي أدت إلى ظهور إتجاهات جديدة في مجال تسويق المنتجات والخدمات المصرفية، أضفت عليها أبعاد جديدة إنطوت في مجملها على عنصر الجودة، فجودة الخدمة هي أساس ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة، وجودة الخدمة لا تأتي إلا بتبني فلسفة الجودة الشاملة، ومن هنا فإن الكثير من البنوك تبنت أسلوب إدارة الجودة الشاملة بغية إكتساب قدرات تنافسية تمكنها من المحافظة على حصصها السوقية. وهو

الأمر الذي يجب أن تأخذ به البنوك الجزائرية لتستطيع مواجهة تداعيات وتحديات المنافسة بعد تحرير وإفتاح السوق المصرفية الجزائرية.

من خلال الدراسة النظرية يمكن القول أنه في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التطورات التكنولوجية والإفتاح الاقتصادي والعولمة والتي كان نتيجتها بروز المنافسة التي ألفت بضالها على الصناعة المصرفية، أصبح التسويق المصرفي أحد الوظائف الأساسية إن لم نقل الإستراتيجية للمؤسسة المصرفية نظرا للدور الذي يلعبه ليس على مستوى المؤسسة المصرفية فحسب وإنما على مستوى الإقتصاد أيضا، وأداة تعتمد عليها البنوك في تصريف منتجاتها وخدماتها نحو كافة شرائح السوق. مما يؤدي في النهاية إلى مقابلة إحتياجات ومتطلبات العملاء بالرغم من تعددها وتغيرها وتعقدتها وفي أوقات حقيقية.

عند تشخيصنا لواقع التسويق في البنوك العمومية الجزائرية من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن ذكرها كما يلي:

1- إن النظام المصرفي الجزائري هو نظام بيروقراطي قائم على مركزية التسيير فضلا عن كونه قليل المنافسة، حيث أنه لا يراعي التطور الذي تعرفه إدارة المهنة المصرفية من أساليب وتقنيات تسويقية، كما أنه يتعامل مع كافة العملاء بطريقة مماثلة بدون تصنيفهم والتفرقة في إحتياجاتهم، وهو بذلك يفوت فرصا يمكن استغلالها إذا ما كان له توجه تسويقي وحاول العمل بكل مفاهيمه.

2- أن البنوك الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تزال في المرحلة الأولى من مراحل إدماج التقنيات التسويقية على المنظومة المصرفية طبقا لما رأيناه من خلال المراحل الخمس التي مر بها إدماج هذا المفهوم في البنوك، أي مازالت في مرحلة الترويج والبيع.

3- يمكن القول بأن تأخر البنوك الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تبني المفاهيم والأساليب التسويقية يرجع إلى الأسباب التالية:

- ضعف المنافسة على مستوى السوق المصرفية الجزائرية.

- غياب الوعي المصرفي لدى العملاء.

4- على الرغم من أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر البنك السباق في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطته المصرفية، إلا أن مسؤوليه لا يعطوا أهمية للتسويق المصرفي رغم

إقتناعهم به، ويظهر ذلك في الهيكل التنظيمي لبنك بدر الذي يتضح من خلاله عدم وجود مديرية مستقلة للتسويق حيث نجدها مدمجة ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير.

5- أظهرت الدراسة أن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك محدودة حاليا، إذ تكتفي البنوك الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخدمات كلاسيكية حيث أن الخدمات المستحدثة المقدمة من طرف البنك غير كافية لمواجهة المنافسين، كما أن رغبات وإحتياجات العملاء في تطور مما يتطلب تنويع وتطوير هذه الخدمات المصرفية المقدمة إليهم لتلبيتها.

6- كما أوضحت الدراسة أن البنك لا يتحكم في تسعير الكثير من المنتجات والخدمات المصرفية حيث يتم تسعيرها من طرف مجلس النقد والقرض وكان نتيجة لذلك ضعف المنافسة بين البنوك في تسويق منتجاتها وخدماتها، ومن هنا وجب تحرير أسعار المنتجات والخدمات المصرفية مع تفعيل وتنشيط آليات المنافسة.

7- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع منتجاته وخدماته على التوزيع المباشر، ومن هنا نستنتج ضعف التوزيع غير المباشر للخدمات المصرفية في بنك بدر بسبب غياب الوعي المصرفي لدى عملاء البنك.

8- إن مفهوم الترويج في البنوك الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتمثل في الإعلان عن المنتجات والخدمات المصرفية الجزائرية وذلك بالإعتماد على مجلة البنك أو المنشورات المتواجدة على مستوى وكالات البنك، إضافة إلى أن الإتصال بين مسؤولي البنك والعملاء ضعيف وأن العلاقات العامة تقتصر على إحتكاك موظف البنك بالعميل عند حصوله على الخدمة وعلى هذا الأساس فإن الترويج في بنك بدر لا يحضى بالاهتمام الكافي.

في ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي نقدمها في الآتي:

1- على البنوك العمومية الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن تتبنى التسويق المصرفي بكل مفاهيمه وأبعاده وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة على النشاط المصرفي الذي تقوم به، حيث يسمح لها من صياغة إستراتيجيات تمكنها من التكفل على أحسن وجه بالمهام والمسؤوليات الرامية إلى بعث الديناميكية في الإقتصاد وتحقيق التنمية والانتعاش.

2- العمل على تنوع المنتجات والخدمات المصرفية من خلال دراسة السوق المصرفية الجزائرية وتحديد رغبات وإحتياجات وميول العملاء ، وإدخال المزيد من المنتجات المصرفية الحديثة كون المنتجات الحالية غير كافية مقارنة بالإحتياجات المتزايدة.

3- ضرورة قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتصميم برامج فعالة لتطوير جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه وتبنيها، وذلك إنطلاقا من حاجات العملاء ورغباتهم والأولويات التي يوليها هؤلاء لأبعاد الجودة من أجل كسب رضا العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد.

4- وضع خطة شاملة لتمكين إدراج المفهوم التسويقي كتوجه بشكل تدريجي في العقلية الإدارية والتغيير من الذهنيات والممارسات المصرفية بالإعتماد على خطة لتأهيل وتدريب وتكوين الأفراد العاملين ضمن المصارف على العمل المصرفي العصري من أجل الإرتقاء بمستوى أدائهم.

5- ضرورة قيام البنك بتطوير منافذ توزيع منتجاته وخدماته المصرفية بصورة تحقق للعملاء المنفعة الزمنية والمكانية وبالتالي تمكنهم من تلبية حاجاتهم ورغباتهم في أوقات حقيقية.

6- يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الإهتمام بمختلف عناصر المزيج الترويجي، وإستخدامها في التعريف بمنتجاته وخدماته وخاصة الجديدة، ذلك أن إهتمام إدارة البنك بعناصر المزيج الترويجي ككل يعد مدخلا رئيسيا لتقوية المركز التنافسي للبنك في ساحة المنافسة المصرفية.

7- ضرورة عصنة مستمرة للنظام المصرفي في الجزائر كونه لا يزال غير فعال لأنه لا يستجيب لشروط ومتطلبات التحولات الإقتصادية التي تعرفها الجزائر، حيث أن هناك تفاوتات كبيرة بين سرعة تحول النشاط الإقتصادي وسرعة تحول عصنة البنوك، وضرورة مواكبة بنك بدر للتحولات والتطورات التكنولوجية في العمل المصرفي، والإستفادة منها بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية.

يمثل هذا البحث في إعتقادنا لبنة متواضعة حاولنا من خلالها وضع أسس للإستمرار في بحث أهمية التسويق في تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية، لعلنا فتحنا المجال للقيام ببحوث أخرى في المستقبل من مثل:

- دور التسويق الإستراتيجي وأثره على أداء البنوك.

- دور التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- الإستراتيجية البنكية في إطار المنافسة.

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة خلال إعداد وتجسيد هذا البحث المتواضع ، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر المسؤولين من أجل تسهيل مهمة الباحثين مستقبلا، والتي يمكن إبرازها _____ في الآتي:

- قلة إن لم نقل غياب المراجع المتخصصة بموضوع البحث.
- الموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين وعدم إكترائهم بأهمية البحث، وصعوبة الحصول على المعلومات من الجهات الرسمية. الأمر الذي حال دون إقامة دراسة حالة من خلال مقارنة بين بنكين.

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، و أن نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.

الملحق رقم (01): عملية تأمين البنوك في الجزائر

البنوك الجزائرية بعد عملية التأمين				البنوك الأجنبية		
الإختصاص	سنة التأمين	اسم البنك	عدد الفروع	عدد	اسم البنك	العدد
-العمليات الزراعية -عمليات القرض الداخلي لجل القطاعات.	1966/06/13	البنك الوطني الجزائري BNA	68	04	القرض الصناعي والتجاري	01
				53	القرض العقاري الجزائري التونسي	02
				02	بنك باريس وهولندا	03
				09	البنك الوطني للتجارة والصناعة الإفريقي	04
-العمليات المصرفية مع الخارج.	1966/09/29	القرض الشعبي الجزائري CPA	31	01	بنك الجزائر MISR	05
				22	البنك الشعبي التجاري والصناعي للجزائر	06
				08	الشركة المرسلية للقرض	07
- العمليات الخاصة بالسياحة، - والصناعة -الحرفيين، -والمهن الحرة، - الخ...	1967/10/01	بنك الجزائر الخارجي BEA	25	10	القرض الليبي	08
				06	الشركة العامة	09
				03	بنك بركلي	10
				03	قرض الشمال	11
				03	البنك الصناعي والمتوسطي	12

المصدر: ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية-حالة بدر-، مرجع

سابق، ص200.

الملحق رقم (02): هيكل القطاع المصرفي الجزائري حتى العام 2004

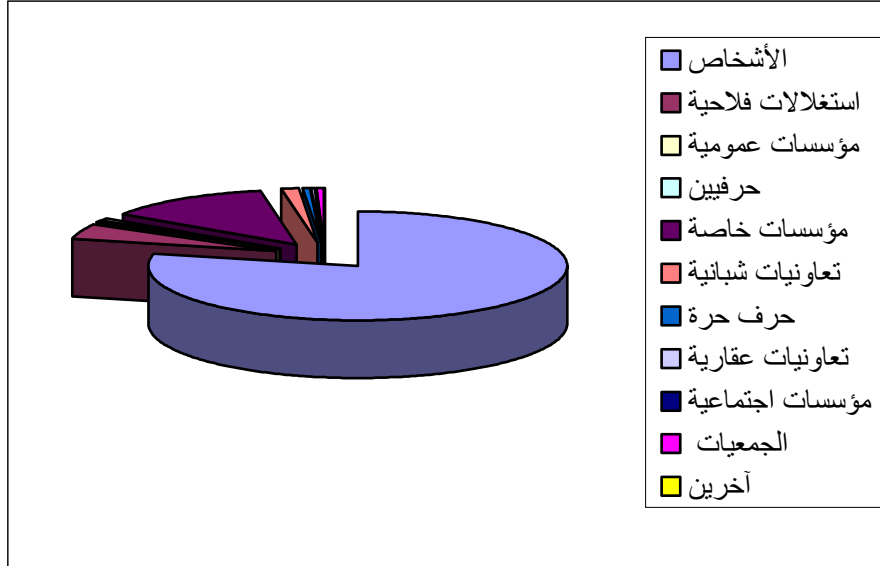


الملحق رقم (03): عدد حسابات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

النسبة المئوية	العدد	طبيعة الحسابات	الرقم
78,40	2343078	الأشخاص	01
4,40	131523	استغلالات فلاحية	02
0,70	20880	مؤسسات عمومية	03
0,64	19347	حرفيين	04
12,90	387637	مؤسسات خاصة	05
1,42	42457	تعاونيات شبانية	06
0,60	17955	حرف حرة	07
0,03	986	تعاونيات عقارية	08
0,20	5987	مؤسسات اجتماعية	09
0,47	14111	الجمعيات	10
0,01	4875	آخريين	11
100	2988836	المجموع	

SOURCE: BADR Infos, n° 2, mars 2002

شكل خاص بعدد حسابات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

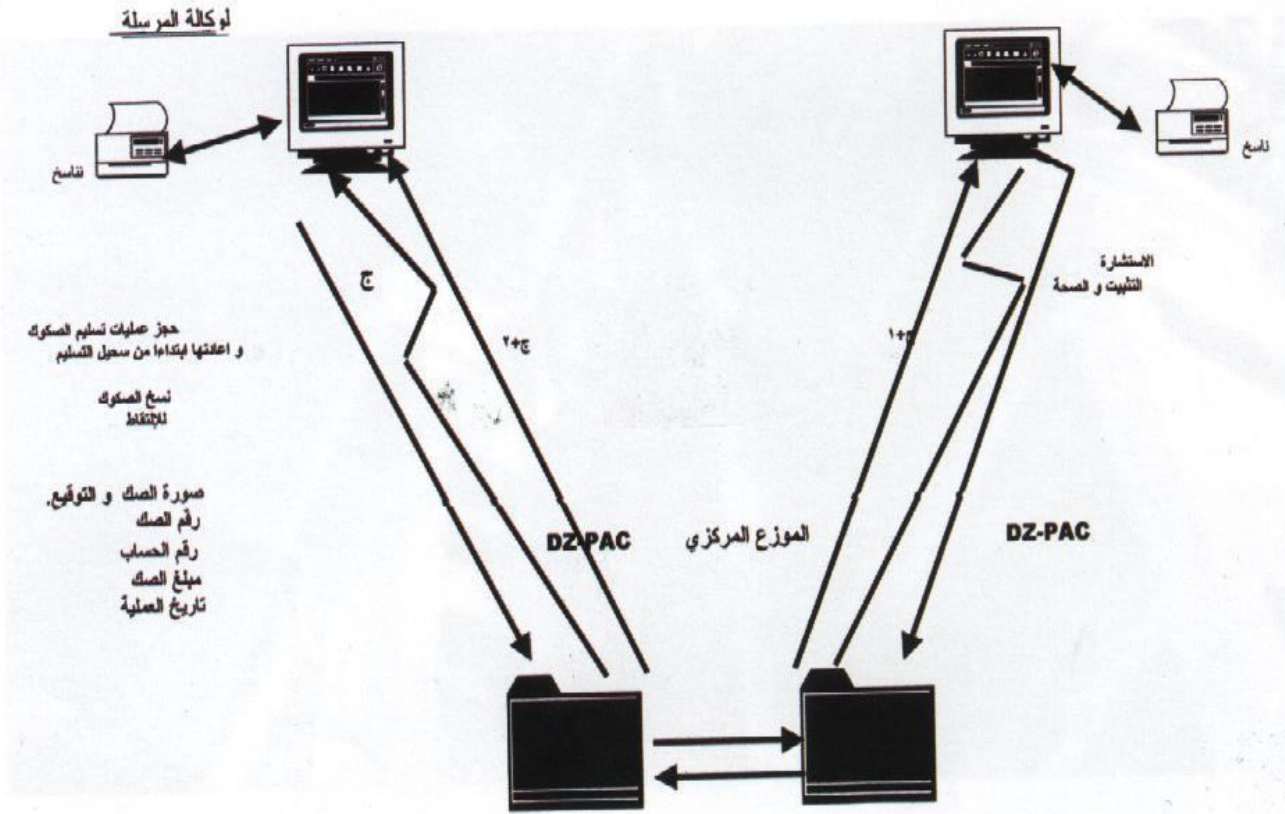


المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول

الملحق رقم (04): المعالجة الحاسوبية من بعد (نظام syrat)

مشروع سيرات نظم تحصيل الرصدة الباقية عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد

وكالة الإيداع



SOURCE: Badr infos, n°38, p:09

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	وظائف التسويق المصرفي	1-1
56	الإستراتيجيات التسويقية في دورة حياة الخدمة المصرفية	1-2
70	المزايا و العيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي	2-2
112	الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة	1-3
143	ترتيب فروع البنك والوكالات الرئيسية التابعة له وفقاً لحجم الموارد في 2003/60/30	1-4
151	أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	2-4
152	مراحل تطبيق عملية إرسال الشيك عبر الصورة	3-4
154	معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل	4-4
155	معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات بالعملات الأجنبية	5-4
157	توزيع الوكالات المحلية للإستغلال حسب الولايات	6-4
159	توزيع الآلية عبر فروع بنك بدر	7-4
167	التكوين في بنك بدر -حصيلة 2003-	8-4
171	قائمة الوكالات الموجود بها بنك الجلوس لسنة 2002	9-4

ثانياً: قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	البيئة الخاصة و العامة للبنوك	1-1
47	مكانة المزيج الخدمي في البنوك	1-2
50	دورة حياة الخدمة المصرفية	2-2
60	تحليل نقطة التعادل	3-2
76	المزيج التسويقي الموسع (متمدد)	4-2
91	سلسلة القيمة	1-3
95	دورة حياة الميزة التنافسية	2-3
100	الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية والجودة المدركة)	3-3
103	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة	4-3
110	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	5-3
145	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	1-4
174	الوكالة المحلية للإستغلال " بنك الجلوس "	2-4

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

- الكتب:

- 1- إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية ، مصر، 1999/1998.
- 2- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2003.
- 3- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري-تطبيقي)، الطبعة الأولى، دار البركة، عمان، 2001.
- 4- الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
- 5- بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 6- حسن عبد الله أبو ركة و آخرون، المزيح التسويقي لخدمات البنوك التجارية، الطبعة الأولى، مركز النشر العلمي، جدة، 1987.
- 7- حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية ، مطابع الولااء الحديثة، الإسكندرية ، 2002.
- 8- زكي خليل المساعد ، التسويق في المفهوم الشامل، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان، 1998.
- 9- زياد رمضان و محفوظ جودة ،الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2003.
- 10- سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002./2001

- 11- شاكرا القزويني ، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1992.
- 12- طارق طه ، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دارالنهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 13- طارق عبد العال حماد ، الإندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 14- طارق عبد العال حماد ، التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
- 15- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2000.
- 16- عبد السلام أبو قحف ، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- 17- عبد الغفار حنفي و أبو القحف عبد السلام ، إدارة البنوك وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، بيروت ، 2000.
- 18- عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 19- عبيد محمد عنان وآخرون ، مبادئ التسويق، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 20- عصام الدين أبو علفة، التسويق-المفاهيم والإستراتيجيات-(النظرية والتطبيق)، مؤسسات هورس الدولية، 2002.
- 21- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001.
- 22- علي محمد بارودي، النقود وعمليات البنوك التجارية، نشأة المعارف، الإسكندرية، 1999.
- 23- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، القاهرة، 1999.
- 24- فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي و إستراتيجي معاصر)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2000.
- 25- لطرش طاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 26- مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل إستراتيجي متكامل و عصري)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004.

- 27- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفى، الطبعة الأولى، إيتراك، القاهرة، 1999.
- 28- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير فى التسويق المعاصر (مدخل سلوكى)، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 29- محمد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكى)، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2004.
- 30- محمد زكى شافعى، مقدمة فى العلاقات الإقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت.
- 31- محمد صالح الحناوى، المؤسسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 32- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2002.
- 33- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 34- محمد فيومى محمد، نظم المعلومات المحاسبية فى المنشآت المالية، دار الإشعاع، القاهرة، 1998.
- 35- محمد محمود فهمى، الإعتمادات المستندية، مكتبة النهضة، مصر، 1998.
- 36- محمود جاسم محمد الصميدعى، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 1999.
- 37- محمود جاسم محمد الصميدعى وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، 2002.
- 38- محمود صادق بازرعة ، إدارة التسويق، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 39- مصطفى رشيد شبيحة ،مراجع النقد و النقد المصرفى ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994.
- 40- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق فى المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
- 41- معالى فهمى حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر، 2002.
- 42- منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل لاتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، المكتب العربى الحديث، الإسكندرية، 1996.
- 43- ناجى معلا ، أصول التسويق المصرفى ، دار الصفاء ، عمان ، 1994.

44- ناجي معلا و رائف توفيق ، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2001.

45- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

46- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2002.

- رسائل جامعية:

1- ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية حالة بدر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-، 2003-2004.

2- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بدر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004-2005.

3- هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.

4- لقام حنان، المنافسة البنكية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، المركز الجامعي مصطفى إسطنبولي -معسكر-، 2004-2005.

- قوانين وتشريعات:

1- مرسوم رقم 82-106 المتعلق بإنشاء بنك بدر، الجريدة الرسمية، العدد 11، الصادر بتاريخ 16/03/1982.

2- قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 16، الصادر بتاريخ 18/04/1990 .

3- أمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 52، الصادر بتاريخ 27/08/2003 .

- مجلات ومنشورات:

1- بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 3، ديسمبر 2005.

2- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، عمان، العدد الثاني، جوان 1998.

- جرائد وتقارير:

1- تقارير بنك الفلاحة والتنمية الريفية 2000 ، 2001 ، 2003.

2- يومية الخبر ، عدد 3923 ، الصادر بتاريخ 2003/11/01.

- ملتقيات:

1- بن نافلة قدور وعراية رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية (واقع وتحديات) ، جامعة الشلف، 15/14 ديسمبر 2004.

2- سمالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 23/22 أبريل 2003.

3- محسن زوييدة ، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، بشار ، 25/24 أبريل 2006.

5- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة، 16/15 أكتوبر 2002.

6- محمد زيدان ، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، بشار ، 25/24 أبريل 2006.

ثانيا: باللغات الأجنبية

- **Ouvrages:**

1- Christopher Lovelock et autres, **marketing des services**, Pearson Education, Paris, 5ème édition

- 2- M.badoc et autres, **e-marketing de la banque et de l'assurance**, édition d'organisation, paris, 2ème tirage, 1999.
- 3- M. porter, **l'avantage concurrentiel** , dunod ,paris, 1999.
- 4- n. tournois, **le marketing bancaire face aux nouvelles technologies**, édition masson ,paris , 1989.
- 5- P. kotler et bernard dubois , **marketing management** ,public union , paris, 9ème édition ,1997.
- 6- P. kotler, **marketing management**, analysis, planing inplementation and control, englewood chiffs , new jersey prentice- halinc , 1994.
- 7- Sylvie de cousserrgues, **gestion de la banque** ,édition dunod, paris, 1992.

- mémoire:

- 1- Hamidouche fouzia , **analyse de la concurrence dans l'industrie bancaire comportement du crédit hypothécaire**, mémoire de fin d'études en vue de l'obtenir du diplôme de magistère non publié , école supérieur de commerce,alger, 2001-2002.

- Revues :

- 1- Abdelkader Salhi, **position financière extérieur et situation monétaire de l'algérie en 2003**, badr infos,1^{er} trimestre,2004.
- 2-Amin k .système bancaire algérien: indispensabilité des réformes, Badr infos,n°32,2002
- 3- Badr infos, N°01, janvier/fevrier2002.
- 4- Badr infos, N°02, mars 2002.
- 5- Badr infos, N°03, juin 2002.
- 6- Badr infos, N°23,3ème trimestre1998.
- 7- Badr infos, N°33, mars/avril 2003.
- 8- Badr infos, N°35, juillet/août 2003.
- 9- Badr infos, N°36/37, decembre2003.

- 10- Badr infos, N°38.
11- Badr infos, N°39.
12 - Badr infos, N°41,mars 2006.
13- Badr infos,**comprendre la télécompensation**, N°42,mai/juin 2006.
14- Smail touilbia, **fondements théoriques de la notion stratégie**, bna finance, revue trimestrielle, N°04 juin 2003.

ثالثا:مواقع الإنترنت

- 1- www.badr-bank.net ، 2005/03/10 .
2-Banque d'Algérie, **Banques et établissements financière**,02/9/2005
www.banque-ofalgeria.dz/banque.htm
3- زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك،www.sarambite.com،2005/09/04.
4- لخضر عزي ، التسويق كرافد لتنشيط القطاع المصرفي ،www.Falasteen.com ، 2005./10/04،
5- عبد الكريم حسون ، قياس جودة الخدمات ، www.4arab.com ، 2005/10/18 .
6- إدريس إسماعيل الطشاني ، نشرة التجارة و التنمية ، <http://www.bank.ofcd.com> ، 2005/12/18 .
7- La présentation de la bcia, www.bcia.com.
8-Natex banques populaires développe ses activités sur le marché algérien, www.Nat-bank.fr

المفهوم

01	المقدمة
07	الفصل الأول: التسويق المصرفي - مفهوم، بيئة وخصائص -
08	المبحث الأول: التسويق والبنوك - مفاهيم عامة -
08	المطلب الأول: مفهوم التسويق وتطوره تاريخيا
10	المطلب الثاني: مفهوم البنوك وتطورها تاريخيا وأنواعها
14	المطلب الثالث: مهام المؤسسات المصرفية الجزائرية العمومية
16	المبحث الثاني: التسويق المصرفي - مفهومه، أهدافه ونشأته -
16	المطلب الأول: مفاهيم التسويق المصرفي وأهدافه
21	المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق المصرفي
26	المبحث الثالث: البيئة التسويقية للبنوك
26	المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية للبنوك
27	المطلب الثاني: مكونات البيئة التسويقية للبنوك
32	المبحث الرابع: الخدمات المصرفية
32	المطلب الأول: مفهوم الخدمات وتصنيفها
35	المطلب الثاني: خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها
40	المطلب الثالث: مراحل تطور الخدمات المصرفية
46	الفصل الثاني: المزيج التسويقي المصرفي
47	المبحث الأول: مزيج الخدمات المصرفية
47	المطلب الأول: مفهوم المزيج الخدمي وأبعاده
49	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية
52	المطلب الثالث: إستراتيجيات تسويق الخدمة المصرفية خلال مراحل حياتها
57	المبحث الثاني: تسعير الخدمات المصرفية
57	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تسعير الخدمات المصرفية
59	المطلب الثاني: أساليب وإجراءات تسعير الخدمات المصرفية

المطلب الثالث: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية الجديدة وتعديل أسعار	
الخدمات الحالية.....	62
المبحث الثالث: التوزيع والترويج للخدمات المصرفية.....	65
المطلب الأول: مفهوم وأنواع قنوات التوزيع للخدمات المصرفية.....	66
المطلب الثاني: الدعاية والإعلان عن الخدمات المصرفية.....	69
المطلب الثالث: البيع الشخصي للخدمات المصرفية ودور العلاقات العامة في	
تسويقها.....	71
المبحث الرابع: العناصر المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي.....	75
المطلب الأول: المكونات المادية للخدمة.....	76
المطلب الثاني: الأفراد المشتركون في تقديم الخدمة.....	77
المطلب الثالث: عمليات تقديم الخدمة.....	79
الفصل الثالث: أثر التسويق المصرفي في إكتساب وزيادة الميزة التنافسية للبنوك.....	81
المبحث الأول: المنافسة البنكية.....	82
المطلب الأول: ماهية المنافسة البنكية وأثرها على النشاط الإقتصادي.....	82
المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية.....	83
المطلب الثالث: أدوات المنافسة البنكية.....	85
المبحث الثاني: الميزة التنافسية في البنوك - مفاهيم عامة -.....	88
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....	88
المطلب الثاني: أهمية إكتساب وتطوير الميزة التنافسية.....	91
المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومحدداتها.....	94
المطلب الرابع: معايير القدرة التنافسية للبنك.....	96
المبحث الثالث: أثر جودة الخدمات المصرفية في إكتساب الميزة التنافسية للبنوك....	97
المطلب الأول: أهمية جودة الخدمات المصرفية.....	97
المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية.....	107
المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك.....	110
المبحث الرابع: الإستراتيجية البنكية في إطار المنافسة.....	113
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية البنكية.....	113

115	المطلب الثاني: التركيز البنكي
117	المطلب الثالث: إستراتيجية التنوع
120	المطلب الرابع: التخصص البنكي
123	الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
124	المبحث الأول: النظام المصرفي الجزائري
124	المطلب الأول: نشأة وتطور النظام المصرفي الجزائري
127	المطلب الثاني: خصائص ومميزات الجهاز المصرفي الجزائري
128	المطلب الثالث: برامج إصلاح النظام المصرفي الجزائري
132	المطلب الرابع: هيكل الجهاز المصرفي الحالي
137	المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
137	المطلب الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
141	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
142	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك بدر ومكانة الوظيفة التسويقية ضمنه ..
147	المبحث الثالث: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
147	المطلب الأول: المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
	المطلب الثاني: تسعير المنتجات والخدمات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
153
	المطلب الثالث: توزيع المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
156
161	المطلب الرابع: الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
163	المبحث الرابع: المزيج التسويقي الموسع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
163	المطلب الأول: المكونات المادية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
	المطلب الثاني: دور العنصر البشري في تسويق منتجات وخدمات بنك الفلاحة
165	والتنمية الريفية
	المطلب الثالث: عمليات تقديم الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
168
169	المبحث الخامس: الإختيار الإستراتيجي الذي تبناه بنك بدر
169	المطلب الأول: بنك الجلوس والخدمة المشخصة

171	المطلب الثاني: موظفي بنك الجلوس ومهامهم
173	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للإستغلال - بنك الجلوس
177	الخاتمة
182	الملاحق
186	قائمة الجداول والأشكال البيانية
188	قائمة المراجع