

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Mohamed Khider-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques

Département des Sciences Economique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك  
دراسة مقارنة بين بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الخليج الجزائر  
- وكالة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود ومالية

تحت إشراف الأستاذة:

- حدانة أسماء

من إعداد الطالبة:

- زلوف نسيم

<http://www.univ-biskra.dz>

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بالمثابرة بلوغ القمم \*\*\* و بالوحدة تخذ الأمم

بالصبر يزول الألم \*\*\* و بالشكر تدوم النعم

أهدي عملي هذا إلى الوالدين حفظهما الله إلى أخوتي جميع أفراد عائلتي و إلى  
أولادي محمد علي و مريم و كذلك صديقتي نويوة سوسن و إلى من أنار دربي  
و علمني معنى التواضع و لم يبخل علي بشيء في سبيل أن يراني متفوقة ....  
إلى زوجي العزيز معاوي خالد .

و كذلك إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية و بالأخص أستاذة حدانة أسماء و إلى  
جميع طلبة الماجستير قسم علوم الاقتصادية تخصص مالية و نقود.

\* زلوف نسيمة \*

# الشكر

الحمد لله على انجاز هذه المذكرة، فله كل الحمد و الشكر وحده لا شريك

له، و أرجوا من الله عز وجل أن يفيدني في علمي فأفيد به.

ثم يشرفني أن أتقدم بشكري الجزيل إلى من مد يد المساعدة وساهم

معنا في إتمام هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذة: حدانة أسماء كما أشكر

لجنة المناقشة لقبول مناقشة مذكرتي كما أشكر كل من بنك القرض الشعبي

الجزائري بنك الخليج الجزائر على الاستقبال الجيد و حسن التعامل كما لا

أنسى كل من شجعني معنويا بالكلمة الطيبة و تقديم توجيهات وإرشادات في

إنجاز هذا العمل جزاه الله كل خير .

\* زلوف نسيمة \*

## المخلص

تناولت الدراسة التسويق المصرفي و آثاره في رضا عملاء البنك CPA و AGB و تمثلت مشكلة الدراسة في:

هل يمكن تطبيق المبادئ و المفاهيم النظرية في التسويق المصرفي لإرضاء العملاء؟

هل هناك وعي و إدراك لدى الأفراد العاملين في بنك CPA و AGB بأهمية التطبيق التسويق المصرفي و القدرة التنافسية للبنوك؟

ما هي العوامل و المتغيرات التي تؤثر على رضا العملاء؟

هل يمكن تطبيق الوسائل التقنية الحديثة لإيصال منتجات البنك إلى العملاء؟

تمثلت أهمية الدراسة في أنه يتعلق بالتسويق المصرفي و مدى تأثيره على رضا العملاء في بنك CPA و AGB خاصة أنهم دمجوا العمل المصرفي مع بنوك تجارية أخرى منافسة لهم و ننتظر أن يكون هذا البحث ذو نفع في المجال العلمي للخليفة النظرية التي يتضمنها عن اثر التسويق المصرفي على رضا العملاء و ما يتضمنه كل موضوع .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور واضح لآلية بناء المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف العملاء و الذي يؤدي إلى شعورهم بالرضا اتجاه الخدمات التي يقدمها البنوك، إظهار أهمية التسويق المصرفي في رضا العملاء، هو التعرف على مدى تطبيق التسويق المصرفي في كل من البنكين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي فضلا عن أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفروض حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج الاهتمام الجيد بالتسويق المصرفي و القدرة التنافسية أدى إلى تحسن موقف المنافسين اتجاه البنوك حيث أدت البنوك إلى ترويج خدماتها عن طريق الصحف و المجلات و لا كن نسبة موافقتهم على استخدام البنوك للصحف و المجلات للترويج على خدماتها لتواكب التطور التكنولوجي العالمي و تحسين بيئة تقديم الخدمة المصرفية و استخدام الانترنت للترويج عن الخدمات المصرفية التي يقدمها و مراعات الزمن في عملية توزيع استثمارات للعملاء.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمة المصرفية، التسويق المصرفي، القدرة التنافسية، مزيج تسويقي، البنوك (CPA و AGB).

## Résumé

La commercialisation des services bancaires d'étude et ses effets portaient sur la satisfaction des clients et l'ACP AGB de la banque et représentent un problème dans l'étude:

Pouvez-vous appliquer les principes et les concepts théoriques dans le marketing bancaire pour satisfaire les clients?

Y at-il conscience et la perception des personnes qui travaillent dans la Banque ACP et l'importance de l'application de marketing bancaire AGB et la compétitivité des banques?

Quels sont les facteurs et variables qui influent sur la satisfaction des clients?

Peut l'application des moyens techniques modernes pour offrir des produits bancaires aux clients?

Représenté l'importance de l'étude à cet égard à la banque de marketing et de son impact sur la satisfaction des clients de la Banque de l'ACP et AGB en particulier car ils ont fusionné activités bancaires avec d'autres banques commerciales en concurrence avec eux et attendre d'être cette recherche est un avantage dans le domaine scientifique de Khalifa théorique, qui comprenait l'impact de la commercialisation bancaire la satisfaction du client et ce contenu dans chaque sujet.

Cette étude visait à développer une vision claire du mécanisme du marketing mix qui permet d'atteindre des clients et des objectifs qui conduit à leur satisfaction à l'égard des services offerts par les banques, montrant l'importance du marketing bancaire dans la satisfaction des clients, est de déterminer l'étendue de l'application de la commercialisation bancaire dans chacune des deux banques construisent.

L'étude a utilisé la méthode d'analyse descriptive des statistiques ainsi que des méthodes statistiques déductives pour tester des hypothèses, où l'étude a révélé plusieurs résultats de bonne intérêt pour le marketing, la banque et la compétitivité a conduit à une amélioration de la position des concurrents vers les banques où les banques ont conduit à la promotion de leurs services dans les journaux et magazines et ne pas être le rapport d'approbation l'utilisation des banques pour les journaux et magazines pour promouvoir leurs services pour suivre le rythme et technologique mondial en améliorant la prestation des services bancaires et d'utiliser Fetch pour promouvoir les services bancaires fournis par et dans la répartition du temps, noter que les formulaires pour les clients environnement de développement de processus.

**Mots-clés:** Banque compétitivité Banque marketing.

# الفهرس

## فهرس الملاحق

عنوان الملحق	الملحق
مابين البنوك	ملحق رقم 1
سند الصندوق	ملحق رقم 2
بطاقة التوفير	ملحق رقم 3
دفتر التوفير التساهمي	ملحق رقم 4
بطاقة الدفع ساهلة اليومية	ملحق رقم 5
بطاقة التوفير	ملحق رقم 6
فيزا بلاتنيوم	ملحق رقم 7
ماستر كارد	ملحق رقم 8
استبيان موجه للعملاء	ملحق رقم 9

## فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
12	دورة حياة الخدمة المصرفية	1
15	العوامل المؤثرة في تحديد السعر	2
16	نقطة التعادل	3
25	المزيج التسويقي الممتد للخدمات المصرفية	4
32	التوجه التسويقي للخدمة المصرفية	5
49	مراحل حياة الدورة التنافسية	6
51	مصادر الميزة التنافسية	7
57	سلسلة القيمة	8
65	نموذج القوى الخمسة لبورتر	9
	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة	10
100	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة	11
106	دراسة مقارنة للجنس	12
107	دراسة مقارنة للسن	13
108	دراسة مقارنة للمستوى التعليمي	14
109	دراسة مقارنة للوظيفة	15
110	دراسة مقارنة للمتغيرين للتسويق المصرفي و القدرة التنافسية	16



## فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
07	مراحل تطور التسويق المصرفي	1
09	وظائف إدارة التسويق المصرفي	2
21	المزايا و العيوب لوسائل الإعلام	3
26	عناصر المزيج التسويقي	4

الصفحة	الفهرس
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال و الجداول
أ،ب،ج،د	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق المصرفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التسويق المصرفي
3	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق المصرفي
3	الفرع الأول: مفهوم و عوامل و أهداف التسويق المصرفي
5	الفرع الثاني: أهمية و خصائص التسويق المصرفي
6	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق المصرفي
8	المطلب الثالث: وظائف التسويق المصرفي
10	المبحث الثاني: المزيج التسويقي في البنوك
10	المطلب الأول: التعريف بالمزيج التسويقي في البنوك
10	الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي في البنوك
10	الفرع الثاني: أنواع المزيج التسويقي المصرفي
11	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية
13	المطلب الثالث: تسعير الخدمات المصرفية
13	الفرع الأول: تعريف التسعير المصرفي
14	الفرع الثاني: أهداف التسعير المصرفي

14	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد السعر
16	الفرع الرابع: طرق تسعير الخدمات المصرفية
27	المبحث الثالث: البيئة، تخطيط و استراتيجية التخطيط المصرفي
27	المطلب الأول: البيئة التسويقية للبنك
27	الفرع الأول: ماهية البيئة التسويقية للبنك
33	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي
33	الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي
34	المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية للبنك
35	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية للبنك
36	الفرع الثاني: خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية للبنك
	الفصل الثاني: سبل بناء ودعم القدرة التنافسية للبنوك
43	تمهيد
44	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
44	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
46	الفرع الأول: الميزة التنافسية من منظور جزئي
48	الفرع الثاني: الميزة التنافسية من منظور كلي
50	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
54	الفرع الأول: المحافظة على الميزة التنافسية
54	الفرع الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
55	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
55	الفرع الأول: أسباب تنمية الميزة التنافسية

56	الفرع الثاني :سلسلة القيمة وأهمية امتلاك الميزة التنافسية
59	المبحث الثاني:الإطار العام للمنافسة والتنافسية
59	المطلب الأول: ماهية التنافسية
59	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
60	الفرع الثاني: أهمية التنافسية
61	الفرع الثالث: أنواع التنافسية
61	المطلب الثاني:ماهية المنافسة
61	الفرع الأول: مفهوم المنافسة
62	الفرع الثاني : أشكال المنافسة
64	المطلب الثالث: نموذج قوى التنافس الخمسة لبورتر
65	الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين
70	المبحث الثالث: سبل بناء ودعم القدرة التنافسية للبنوك
70	المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية للتسويق
70	الفرع الأول:استراتيجيات التسويق التنافسية لترسمى وبرسما
71	الفرع الثاني: استراتيجيات التسويق التنافسية لبورتر
75	الفرع الثالث:استراتيجيات التسويق التنافسية لكوتلر
79	المطلب الثاني:مؤشرات وأسس القدرة التنافسية للبنوك
79	الفرع الأول: معايير القدرة التنافسية للبنوك
81	المطلب الثالث: المنافسة المصرفية بين البنوك
81	الفرع الأول:تهديدات دخول منافسين جدد من المؤسسات البنكية

83	الفرع الثاني: حدة المنافسة في السوق المصرفي
84	الفرع الثالث: تنظيم النشاط التسويقي في البنوك و الرقابة عليه
	الفصل الثالث:دراسة حالة تتضمن مقارنة بين بنكين القرض الشعبي الجزائري CPA وبنك الخليج الجزائري AGB -وكالة بسكرة-
92	تمهيد
93	المبحث الأول:تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA
93	المطلب الأول: نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري
93	الفرع الأول: النشأة
93	الفرع الثاني: تطور راس مال القرض الشعبي الجزائري
94	الفرع الثالث: الهيكل العام لقرض الشعبي الجزائري
95	المطلب الثاني :الخدمات المصرفية CPA
95	الفرع الأول:التسويق في وكالة القرض الشعبي الجزائري
97	المبحث الثاني: تقديم عام لبنك الخليج الجزائر AGB
97	المطلب الأول :نشأة وتطور بنك AGB
97	الفرع الأول:النشأة
97	الفرع الثاني:تطور لبنك AGB
98	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج
101	المطلب الثاني: خدمات وكالة AGB
101	الفرع الأول: التسويق في وكالة AGB
106	المبحث الثالث: مقارنة بين بنك AGB وCPA
106	المطلب الأول: دراسة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

106	الفرع الأول: دراسة وتحليل النتائج المتعلقة بالبنكين اعتمادا على الاستبيان الموجه لعملاء البنكين CPA و AGB
112	المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين نتائج CPA و AGB
112	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجه لعملاء البنكين CPA و AGB
127	خلاصة الفصل
129	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# مقدمة

## مقدمة:

يعيش العالم اليوم في عصر سمي بعصر المعلومات، والأآن يطلق عليه البعض والأآن يطلق عليه البعض بعصر المعرفة، حيث أن ملامح هذا العصر وآلياته ومعايره تختلف جذريا على كل ما سبقه ومن يعاصره ضرورة الأآخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة وقد كان أخطر آثار هذا العصر الجديد بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ومنها البنوك.

حيث يمثل التسويق المصرفي أحد ركائز الخدمات المصرفية في العصر الحديث، فهو الذي أكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحا هاما وأعطاه وضعية تنافسية زائدة وثقة.

والآن وفي ظل تزايد حجم المنافسة، والتطورات التكنولوجية تقوم البنوك فيما بينها على تقديم خدمات متطورة ومميزة، بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء للتعامل معهم، بمعنى التوجه نحو استخدام تقنيات السوق المصرفي الذي تسمح بمعرفة احتياجات العميل وتحقيق المستوى المطلوب. مما سبق فإن تفعيل التسويق المصرفي سوف يدعم القدرات التنافسية للبنوك.

## اشكالية الدراسة:

من خلال ما ورد سابقا ونتيجة للتصاعد المستمر في حجم المنافسة بين البنوك العاملة في تحديث وتطوير الخدمات المقدمة وتخفيض أسعارها جاءت هذه الدراسة لإبراز دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك، وعلى ضوء ماتقدم تتجلى معالم الإشكالية في مايلي:

كيف يؤثر التسويق المصرفي في تعزيز القدرة التنافسية للبنكين CPA و AGB ؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية لابد من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مفهوم التسويق المصرفي وفيما تمثل عناصر المزيج التسويقي المصرفي؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر التسويق المصرفي و القدرة التنافسية للبنوك؟
3. ماهي مصادر القدرة التنافسية؟
4. هل السياسة التسويقية التي ينتجها كل من CPA و AGB يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية؟

## الفرضيات:

1. التسويق المصرفي هو الأنشطة المتكاملة (الخدمة التوزيع التسعير) التي تجري في اطار اداري محدد
2. ك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي والقدرة التنافسية للبنوك
3. هنا توجد عدة مصادر لتطوير الميزة التنافسية منها (الجودة التكلفة)
4. ينتهج كل من بنك CPA و AGB سياسة تسويقية فعالة لتحسين قدرتهم التنافسية





## مببرات اختيار الموضوع:

لكل بحث مبرر وسبب ومن اسباب اختيار هذا البحث:

- التعرف على التسويق المصرفي وتدعيم تطبيقه في البنوك
- المساهمة في دراسة التسويق المصرفي واهميته في تحسين العلاقة بين البنك والعميل.
- محاولة رصد الدعائم التي يقوم عليها التسويق المصرفي.

## اهداف الدراسة:

البحث عن الوسائل التي من شأنها تساعد على زيادة فعالية اداء وظيفة التسويق المصرفي لدى البنوك من خلال فهم الوظيفة التسويقية وكيفية اداء البنك لهذه الوظيفة ممايساعده على تنمية قدراته التنافسية وتعظيم دوره في التنمية الإقتصادية.

ضرورة تبني سياسة التسويق داخل المؤسسة المصرفية.

ايراز الجهود التي تقوم بها البنوك في تقديم افضل الخدمات المصرفية وبالتالي دعم القدرة التنافسية للبنوك.

## اهمية الدراسة:

بث المزيج التسويقي داخل المصارف وقيمة تطبيقه، وتحقيق نمو من خلال تبلور المزيج التسويقي داخل البنك وبالتالي تعزيز جدار الأمان للبنوك.

حيث أن تحرير الخدمات المصرفية يفرض على البنوك 'اعطاء اهتمام أكبر للتسويق المصرفي.

## منهج الدراسة:

من أجل التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى الأهداف المرجوة اعتمدنا في هذه الدراسة على المناهج التالية:

المنهج الوصفي والتاريخي: من أجل الامام لموضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي و ذلك لوصف عناصر التسويق المصرفي و القدرة التنافسية للبنوك وذلك لسرد وقائع التسويق المصرفي و ايراز نشأة وتطور التسويق المصرفي وأسباب ظهوره.

## المنهج التحليلي والرياضي والإستقرائي:

في الجانب التطبيقي، والتحليلي تحليل البيانات واستنباط الإستنتاجات.

### وثائق جمع المعلومات:

وثائق خاصة بالبنك.

الإستبيان.

والنموذج الإحصائي SPSS . ، EXCEL.

### صعوبات الدراسة:

- ❖ ضيق الوقت
- ❖ عدم تحصل على معلومات كافية من طرف البنك لسرية العمل.
- ❖ صعوبة تلقي المعلومات اضافة إلى صعوبة توزيع الإستبيان على العملاء في بنك القرض الشعبي الجزائري
- ❖ تطبيقه صعب جيدا.

### مكان وفترة الدراسة:

يتم اجراء الدراسة في كل من بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة وبنك CPA وكالة بسكرة، هذا مايتناسب ويخدم الموضوع من الجانب التطبيقي. أما في ما يخص فترة الدراسة امتدت من شهر جانفي إلى شهر ماي 2017.

### الدراسات السابقة:

**1- معارفي فريدة، جودة الخدمات وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل ادارة الجودة الشاملة، 2008/2007،** هدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء سواء ناحية ادراكهم الفعلي لمستوياتها.

ويقوم تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يستخدمها العملاء في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية اضافة إلى سبل واليات التميز من منطلق مدخل ادارة الجودة وفق منهج تاريخي وصفي تحليلي كأسلوب مناسب في الجانب النظري ومنهج احصائي للتطبيقي.

نستنتج تبني المنظمة المصرفية لمفهوم الجودة الشاملة هو فلسفة عمل شامل في جميع مستوياتها واستراتيجياتها واهدافها، فنجاح البنك في تحقيق الجودة وباعلى درجات الرضا للعملاء يعتمد على نجاح تطبيق برنامج جودة الخدمة المصرفية داخل البنك.

2-لعذور صورية،اهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون 2008،هدفت هذه الدراسة إلى ابراز اهمية:

التسويق المصرفي بوجه خاص ، كذالك معرفة هل هناك اهتمام بهذا الموضوع لدى مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ابرار اهمية السوق في المصرف ودوره في تحسين وتنمية علاقة المصرف بالزبون وفق منهج وصفي وتحليلي، والتائج أن الدراسة تمثلت في أن الزبون المصرفي أصبح مركز اهتمام البنوك وسياستها التسويقية، فيجب التأكيد بأن الهدف الحقيقي للتسويق هو تحقيق الربحية.

يعد وضع سياسة تسويقية فعالة تساهم في تنمية علاقة المصرف بالزبون، وبالتالي جذب عدد كبير من الزبائن.

### هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم دراستي إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي حيث في الفصل الأول قمنا بدراسة نظرية لي الإطار المفاهيمي للتسويق المصرفي أما الفصل الثاني تمت فيه دراسة سبل بناء ودعم القدرة التنافسية للبنوك ومن أجل ربط العلاقة بين المتغيرين تم التطرق إلى التميز في الخدمات المصرفية أما الفصل الثالث تمت فيه دراسة تطبيقية لكل من بنك الخليج الجزائر وبنك القرض الشعبي الجزائري وذلك من خلال تقديم عام للبنوك ودراسة الخدمات المصرفية المقدمة، والقدرة التنافسية للبنوك باعتمادنا على جداول إحصائية تم استخراجها من استمارة موجهة لعملاء البنك.

### الكلمات المفتاحية:

الخدمات المصرفية،القدرة التنافسية،التسويق المصرفي

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسويق المصرفي

تمهيد:

يعتبر التسويق المصرفي من المواضيع المهمة التي شهدت توسعا في مختلف المجالات، و يرجع سبب ذلك إلى تزايد دور الخدمات المصرفي في الحياة المعاصرة.

أي أن القطاع المصرفي يشهد على مستوى العالمي تنافسا شديدا، خاصة في ظل تغيير البيئة التسويقية و ظهور خدمات مصرفية جديدة، فهناك مصارف عديدة تقوم بتقديم مختلف الخدمات المصرفية لإشباع حاجات و رغبات عملائها.

و كنتيجة لإدراك البنوك لأهمية التسويق اتجهت إل وضع أساليب من أجل تأهيل الموظفين و جعلهم أكثر كفاءة و ذلك من أجل إرضاء العملاء و كذلك في ظل المنافسة من خلال جذب أكبر عدد ممكن من العملاء و على هذا الأساس قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التسويق المصرفي

المبحث الثاني: المزيج التسويقي في البنوك

المبحث الثالث: البيئة، التخطيط و إستراتيجية التسويق المصرفي

## المبحث الأول: التسويق المصرفي

يعتبر مجال التسويق المصرفي من المجالات التي تتأثر برياح التغيير، و على إدارة التسويق أن تبحث عن إجابة على أسئلة ثلاثة .. إلى من يمكن أن تسوق؟ و ما الذي يجب أن تسوقه؟ و كيف تقوم بالتسويق؟ و بشكل أكثر تفصيلا... على إدارة التسويق الحديثة أن تجيب من خلال ما تؤديه من وظائف

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق المصرفي

الفرع الأول: مفهوم وعوامل و أهداف التسويق المصرفي:

أولاً: مفهوم التسويق المصرفي:

فيل التطرق لتعريف التسويق نعرف التسويق فقد عرفه كوتلر على أنه الميكانيزم الاقتصادي و الاجتماعي و الذي من خلاله يشبع الأفراد و الجماعات حاجاتهم و رغباتهم بواسطة خلق و تبادل المنتج.<sup>1</sup>

لقد تعددت التعاريف، و هذا راجع إلى خلفياتهم و تجاربهم إضافة إلى اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي.

و من أشهر المفكرين P.kotler فقد عرف التسويق المصرفي على أنه مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد و تقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة و ملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف البنك.<sup>2</sup>

كما عرفها الخضير على<sup>3</sup> أنه النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك و المؤسسة المصرفية و التي تكفل تدفق الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء إقراض، إيداع، خدمات مصرفية متنوعة.

وكذلك عرفه الدسوقي أبو زيد أن التسويق المصرفي هو مجموعة أنشطة التي تعمل على تحديد رغبات و حاجات العملاء المالية و إشباعها عند أفضل مستوى ممكن مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الربحية و الأمان لعمليات البنك<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل:

<sup>1</sup> - Mohamed shahin ,management and purchase manager ,article, 10/01/2014

<sup>2</sup> - Kotler .p, marketing management, analyses , plaming implementation and control, englewod cliffs, new jesej, premise, hall, inc,1994,p,10

<sup>3</sup> - محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي القاهرة: ايترك للنشر و التوزيع، 1999، ص 6.

<sup>4</sup> - الدسوقي ابو زيد، إدارة البنوك النظرية و التطبيق، الطبعة 04، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1998، ص 179.

إن التسويق المصرفي هو دراسة السوق المصرفية و العمل مع تحديد رغباته و حاجاته و تكييف المؤسسة المصرفية معها و إشباع هذه الاحتياجات بدرجة كبيرة بهدف إرضاء العميل و تحقيق أقصى ربح للبنك.

ثانيا: العوامل التي أدت إلى ظهور التسويق في المصاريف:

لقد دفعت أسباب عديدة المصارف إلى تطبيق التسويق لديها، و كان أهمها تغيير الصورة التقليدية لزبائن المصرف بوصفهم مودعين فقط، فقد تجاهلت المصارف الزبائن طويلا على صعيد التسليف، و حصرت اهتمامها في المنظمات و المؤسسات، لكن تطور مستوى المعيشة، و زيادة حجم القروض الصغيرة المقدمة للأفراد من حجم عمليات المصرف و زبائنه و هو ما أدى إلى تغير صورة المصرف التقليدي، و يمكن تقسيم عوامل ظهور التسويق المصرفي إلى:

#### أ. عوامل داخلية:

- رغبة إدارات المصارف في التعرف إلى السوق، و ذلك لمساعدتها في ترشيد قراراتها التي تتعلق بالخدمات التي تقدمها للجمهور.
- قناعة إدارات المصرف بأن الخسائر التي في كثير من الأحيان بسبب عدم قدرة الموظفين و معرفتهم بأسس التعامل مع الجمهور، لذا فقد وجبت لزاما عليها تأهيل الموظفين و تدريبهم و هذا سيتوجب جهود تسويقية تنصب على تدريبهم على وسائل التعامل الجيد.<sup>1</sup>
- في ضوء تشابه الخدمات التي تقدمها البنوك، فقد شعرت المصارف بضرورة أن تكون خدمات مميزة، لأن العميل يسعى دائما إلى اختيار الأفضل بين البنوك، و أصبحت هذه المصارف تبحث عن أكثر الخدمات فائدة لعملائها، و مدى قبولهم لهذه الخدمات، و أخذت تبحث عن أكثر الطرق السريعة في تقديم الخدمات و ذلك باستخدام وسائل حديثة، و هذا لا يتأتى إلا بجهود و أبحاث مدروسة تشارك فيها كل الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

#### ب. عوامل خارجية:

- المنافسة الشديدة بين المؤسسات المصرفية على جمع الودائع و تقديم السلفيات، و فتح الفروع و تحقيق الانتشار في مناطق مختلفة، و هذا ما دفع المصارف إلى الاهتمام بدراسة الأسواق و كيفية دخولها بعد أن كان الأمر من الماضي مقتصرًا على دراسات أولية.
- دراسة الانتشار الجغرافي لوحدة البنك في السوق المصرفية، و إمكانية فتح وحدات مصرفية جديدة، هذا فضلا عن متابعة نشاط الوحدات المصرفية المحلية و مدى تغطيتها لكافة أجزاء السوق، و وضع هياكل أسعار للخدمات المصرفية.
- رسم سياسات الخدمات التي يقدمها البنك في ضوء التطورات في مفاهيم العملاء، و العمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للأسواق و تحديد وقت التقديم، و دراسة تطوير الخدمات المالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء

<sup>1</sup> - صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2008 ص 53.

للتعامل فيها، مع دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة و التعرف على حجم نشاط هذه البنوك و خططها المستقبلية.

- إعداد الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع العملاء، و الجمهور الخارجي العام و الأشراف على إعداد المواد الترويجية، و المعارف التي يعدها البنك، و هذا فضلا عن النشرات التي تشرحها مزايا و طريقة التعامل مع البنك.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهداف التسويق المصرفي:

إن أهداف التسويق المصرفي توصف بأنها خاصة و مرتبطة بالنشاط المصرفي و يمكن تجسيد هذه الأهداف فيما يلي:

- دراسة السوق و العميل الأكثر ربحية، و تحديد احتياجاته الحالية و المستقبلية قصد تصميم و تقديم الخدمات المصرفية التي يرغب العميل في الحصول عليها في الوقت و المكان المناسب.<sup>2</sup>
- المساهمة في عملية التجديد و التطوير المصرفي و المالي.
- تسيير مختلف الخدمات المصرفية بصفة أكثر ايجابية و تقديمها على أكمل وجه للعميل.
- تحسين سمعة البنك و ذلك ببناء صورة ذهنية ايجابية.
- أهداف توظيف الأموال عن طريق:

زيادة حجم القروض و السلفيات.

زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية.

عموما يتوقف نجاح التسويق المصرفي على مدى قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء إلى جانب قدرته على جذب عملاء جدد، من خلال تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية تتلائم و الاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية و الائتمانية و الخدمات المصرفية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أهمية و خصائص التسويق المصرفي:

أولا: أهمية التسويق المصرفي:

تتجسد أهمية التسويق المصرفي في:

<sup>1</sup> - صباح محمد أبو تايه، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - ربحي كريمة، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع و التحديات، جامعة البليدة، 15/14 2004، ص 368.

<sup>3</sup> - لعدور صرية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وكالة مسيلة، مذكرة لئيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق،



- بناء صورة ايجابية عن ابنك في أذهان العملاء.
- الرفع من مكان البنك في السوق المصرفي بالتحسين و التطوير.
- تكامل العمل المصرفي و انسجام الأنشطة.
- ترويج الخدمات البنكية، و متابعة العمل المصرفي.
- زيادة ثقافة العملاء بالسوق و امكانياتهم المقارنة بين البنوك و ارتفاع مستوى وعيهم التسويقي.
- اتجاه غالبية المؤسسات في السوق نحو الاهتمام بالتسويق و تنشيط المبيعات.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص التسويق المصرفي:

للتسويق المصرفي خصائص تميزه نذكر منها:

- تؤثر اللوائح و القوانين و التشريعات الحكومية في المؤسسات المالية و المصرفية، في تقديم عروضها و تحديد أسعارها.
- تعتبر النقود المادة الأولية للتسويق المصرفي، مع ما تتميز به من مواصفات.
- احتكار كل مؤسسة مصرفية لشبكة خاصة بها.
- المنافسة غير كاملة لوجود قوانين تحدد القدرات المختلفة.
- وجود تعامل دائم مع العميل و علاقة مستمرة بينه و بين المصرف.
- يستعمل التسويق في المصرف من جهة لجذب الودائع و المدخرات و من جهة أخرى لتقديم و منح الخدمات المصرفية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي:

لقد مر التسويق المصرفي بعدة مراحل قبل وصوله إلى المرحلة الحالية التي هو عليها الآن، و يمكن القول أن بداية الاهتمام بالتسويق المصرفي كانت في أوائل الستينات و تتضح تلك المراحل في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - السيد عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، القاهرة: اتحاد المصارف العربية، 2003، ص 32.

<sup>2</sup> - ريحي كريمة، مرجع سابق، ص 367.

الجدول رقم 01: مراحل تطور التسويق المصرفي

المرحلة	النشاط	الهدف	الوسيلة
الأولى	الترويج	* اجتذاب عملاء جدد. * المحافظة على العملاء الحاليين.	* الإعلان عن الخدمات المصرفية.
الثانية	الاهتمام الشخصي بالعملاء	* إشباع رغبات و احتياجات العملاء.	* تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة. * تدريب العاملين على سرعة أداء الخدمة.
الثالثة	تنقية و تطوير الخدمات	* ارتفاع أرباح البنك. * تحسين المركز التنافسي للبنك.	* تقديم خدمات جديدة. * تطوير الخدمات الموجودة بالفعل. * الاهتمام بالجودة
الرابعة	نظم التسويق	* مواجهة المنافسة.	* الاهتمام بنظم المعلومات و بحوث التسويق. * وضع خطط تسويقية و مراقبة نتائج تلك الخطط.
الخامسة	المفهوم الاجتماعي للتسويق	* الاهتمام بمصلحة المجتمع ككل بالإضافة إلى مصلحة العملاء و البنك.	* تمويل المشروعات التي تفيد الاقتصاد القومي. * تقديم خدمات استشارية لمساعدة العملاء على اتخاذ قراراته الاستثمارية. * العمل على إتباع احتياجات السوق المصرفي لتحقيق أهداف البنك.

المصدر: سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات ، مصر: المكتب العربي للمعارف،

2007، ص 67-61

و إذا نظرنا إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

1. إن المرحلة الأولى : قد اقتضت على مجرد وسائل النشر و المطبوعات المتمثلة في الأشكال المختلفة من الإعلان عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك. و توزيعها على العملاء، فضلا عن أوجه الإعلان المختلفة من ملصقات، و إعلانات تلفزيونية تهدف إلى جذب انتباه العملاء.
2. إن المرحلة الثانية : تخطط مسألة جذب انتباه العملاء إلى البحث في احتياجات العملاء، فالحاجة هي أساس النشاط.. و العمل على جودته.. و في رأى المؤلف أن هذه المرحلة هي من أهم المراحل التي أدت إلى تطوير النشاط التسويقي في البنك بل و هي الأساس الحاكم في جذب العملاء و زيادة أعدادهم في البنك.
3. إن المرحلة الثالثة : و الخاصة بتقنية و تطوير الخدمات المصرفية كانت هي المرحلة الوسيطة بين الاهتمام بالاحتياجات الخاصة بالعميل و مرحلة خلق و إيجاد نظم التسويق.. بل و هي مهدت لها حيث تم البدء في هذه المرحلة بإيجاد أساليب و تقنيات قادرة على إيجاد تشكيلة أوسع من الخدمات المصرفية و هي أيضا المرحلة التي وجد فيها بدايات حقيقية لأساليب محددة و مستقلة للتسويق المصرفي، فضلا فيها عن بداية الاهتمام بسرعة و جودة و دقة الخدمة المصرفية.
4. أن المرحلة الرابعة: و هي خلق نظم التسويق تعني إخضاع الاحتياجات الخاصة بالعملاء إلى نشاط علمي له منهج منظم يتم من خلاله دراسة و تحديد و تحليل هذه الاحتياجات و ترجمتها إلى خدمات مصرفية قادرة على جذب العملاء، و في رأى الباحثان أن هذه المرحلة تمثل البداية الحقيقية لنشاط التسويق المصرفي.
5. أن المرحلة الخامسة: و هي التي تتبلور في مفهوم التسويق المصرفي من مجرد نشاط خاص بخدمة عملاء البنك إلى نشاط يؤدي إلى دعم الاقتصاد القومي و يساعد على توسيع و تعميق سوق العمل المصرفي لصالح النشاط الاقتصادي ككل، و بالتالي كانت جديرة بأن يطلق عليها مرحلة التسويق الاجتماعي للعمل المصرفي و مخرجاته.

### المطلب الثالث: وظائف التسويق المصرفي:

التسويق المصرفي هو نشاط لا يعمل على التكيف المستمر بين البيئة الداخلية و المتحركة للبنك و التي تتصل باحتياجات و رغبات وتطلعات العملاء و توقعاتهم المستقبلية و البيئة الخارجية الأكثر حركة الخليفة بالبنك و التي تتصل بمتغيرات المعاملات المصرفية و متغيرات السوق المحلية و العالمية، و متغيرات تكنولوجيا البنوك، هذا النشاط يجعل البنوك دائمة التجديد و البحث عن الأفكار الجديدة لتطبيقها في منظومة خدمات البنوك التي تقدمها للعملاء<sup>1</sup>، و بشكل عام فإن أهم الوظائف يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - بوساحة محمد لخضر، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة لني شهادة الماجستير في الاقتصاد و الإدارة، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، 2006/2007، ص

الجدول رقم 2: وظائف إدارة التسويق المصرفي

الوظيفة	لمن توجه	العمل المطلوب
المعرفة le savoir المعرفة و الفهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزبائن</li> <li>• المنافسين</li> <li>• داخل البنك</li> </ul>	<p>جميع الأفكار المتعددة حول الزبائن:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• متابعة شكاويهم و تحليلها</li> <li>• إجراء مقابلات و تحديدها.</li> <li>• إجراء استقصاء على عينة منهم:</li> <li>- الاهتمام بأفكار موظفي البنك وولائهم لأهم مصدر تحديد هام.</li> <li>- معرفة المنافسين و بماذا يقوموا، و بماذا تتميز خدماتهم</li> </ul>
التوجه	<p>اختيار</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• السيناريو</li> <li>• الميدان</li> <li>• الوسائل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة الأهداف التسويقية، و يتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا تفعل؟</li> <li>• أين يمكن أن ننفذ ذلك، و من الذي يمكن أن يعهد إليه ذلك؟</li> <li>• الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب و الوسائل؟</li> </ul>
الإعلام Le savoir fair	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جذب الزبائن</li> <li>• زعزعة المنافسين</li> <li>• تحديد موظفي البنك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختيار الأسواق المستهدفة</li> <li>• صياغة القرارات المتعلقة بالميزج التسويقي</li> </ul>

المصدر: ربحي كريمة، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع و التحديات،

جامعة لبلدة، ص 14/15، 2004.

## المبحث الثاني: المزيج التسويقي في البنوك

تهدف الأنشطة التسويقية إلى تحقيق المردودية للبنك و إشباع الحاجات و الرغبات لدى العملاء بتحقيق رضاهم، و تعتبر الأهداف التسويقية، إحدى المكونات الرئيسية للعملية للتسويقية للبنك إضافة دور المزيج التسويقي.

## المطلب الأول: التعريف و أنواع المزيج التسويقي في البنوك:

الفرع الأول: تعريف المزيج التسويقي في البنوك:

يعرف المزيج التسويقي أنه عبارة عن مجموعة التغيرات التي يمكن التحكم بها، و التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق هدفها في السوق.<sup>1</sup>

كذلك يعرف على أنه مجموعة الأنشطة المتكاملة التي توجه للمستهلك لإشباع حاجاته و الحصول على رضاه و تعامله المستمر مع البنك، فيتمثل المزيج التسويقي في المتغيرات الرئيسية التي يمكن لإدارة التسويق التحكم فيها لزيادة إيرادات و أرباح البنك و هي:

- الخدمة المنتج
- السعر
- التوزيع

يتوقف نجاح البنك على تحديد المزيج التسويقي المناسب لإحداث التأثير المطلوب، فالبنوك التجارية تقدم العديد من الخدمات و بالتالي تحصل على المزيد من الأرباح، و مع ذلك تظل تعاني من مشكلة الحفاظ على حجم سوقها القائم في ظل اشتداد المنافسة.

تتحكم إدارة التسويق في المتغيرات الأربع و ذلك بتحديد نوعية الخدمات المقدمة و درجة جودتها و تحديد الأسعار الخاصة بكل خدمة تتحكم في اختيار فروعها من حيث الانتشار الجغرافي إلى جانب وسائل الترويج المختلفة.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: أنواع المزيج التسويقي المصرفي:

<sup>1</sup> - عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي علي رضا الزبون، دراسة ميدانية للبنوك العمومية و الأجنبية، تلمسان، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة ابو بكر بلقايد، 2012، ص 67.

<sup>2</sup> - قرشي محمد الصغير، نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، جامعة قلمة، ورقلة، 2013، ص 2.

حاول الكثير من الباحثين إعطاء مزيج تسويقي للخدمة المصرفية يختلف عن المزيج التسويقي للسلع معتمدين على العناصر الأربعة

4Ps الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، مع إضافة ثلاث عناصر مهمة في قطاع الخدمة المصرفية و هي:

• الدليل المادي.

• الأفراد.

• العمليات.<sup>1</sup>

و لنجاح المزيج التسويقي المتطور فإن هذا يتطلب تدخل العناصر الثلاثة التي هي موجهة لتكملة متغير التكنولوجيا فالمعلومة تمثل مصدرا هاما للتطور من خلال إيجاد منتجات و قنوات توزيع جديدة بالنسبة للمورد البشري فهي عبارة عن ثروة بالنسبة للمؤسسة. و كل اتجاه تسويقي تكنولوجي لا يأخذ بعين الاعتبار الكفاءات الحالية و المستقبلية لا يدمج قدرتهم على التلاؤم و التغير و يهمل تأثيرات التحددات على المنظمة يمكن أن يؤدي إلى الفشل.<sup>2</sup>

### 1. المزيج التسويقي التقليدي:

أ. المنتج المصرفي الخدمة المصرفية:

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي و بالتالي على صعيد الاستراتيجيات التسويقية المختلفة، حيث يعتبر الأساس الذي تقوم عليه كافة الأنشطة و الفعاليات التسويقية، و يعتبر أحد الأعمدة المهمة لهذه الأنشطة.

### 1.1 تعريف المنتج المصرفي:

تعتبر الخدمة المصرفية نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء مقابل دفع عمولة معينة، و تتميز الخدمة المصرفية بما يلي:

- الاعتماد على الودائع في نشأتها و في خدماتها المصرفية.
- ارتباط الخدمة المصرفية ارتباطا وثيقا بشخصية المصرف كباقي دونه.
- تعدد و تنوع الخدمات المصرفية.

و لذلك يمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها "مجموعة من الأنشطة و الفعاليات التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات و رغبات العملاء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا العميل، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية BDL, BNA, BADR بأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص 9.

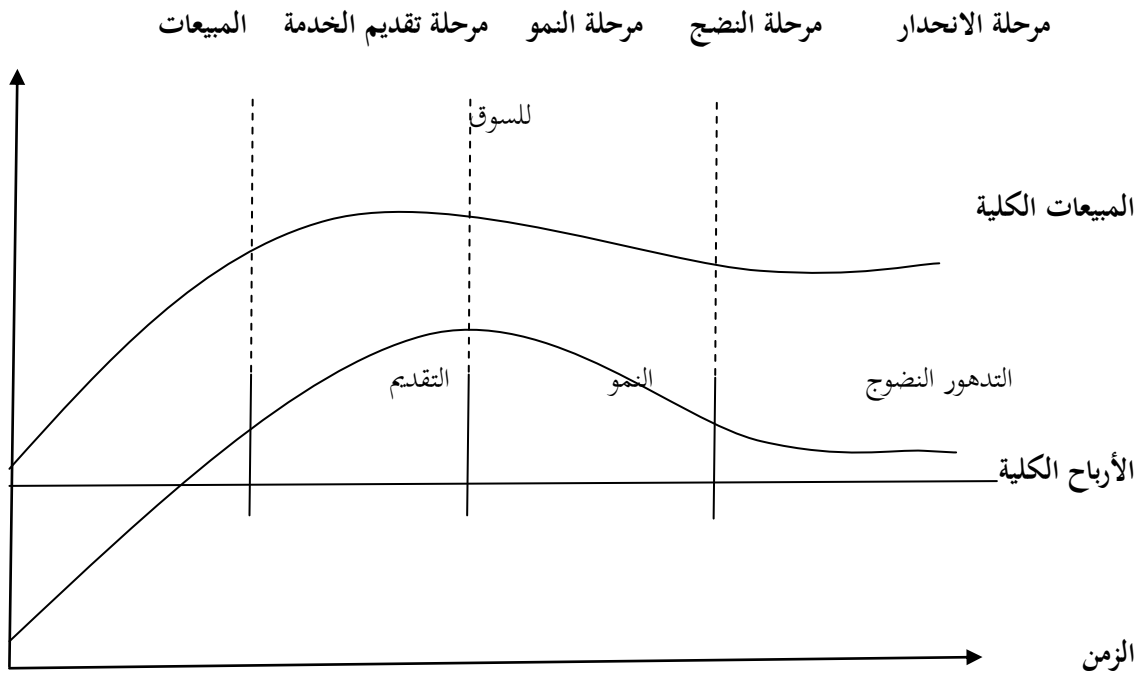
<sup>2</sup> - بن ناقلة قدور، عرابة

<sup>3</sup> - سليمة عبد الله، مرجع سابق، ص 37.

## المطلب الثاني: دورة حياة المنتج المصرفي:

تمر الخدمة المصرفية بأربعة مراحل و التي تمثل حجم التطور و التعامل بالخدمة، فمنحنى دورة الحياة تعبر عن التاريخ البيعي لها، و لهذا فإن التحليل يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمة كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم 1: دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: عوض بدير حداد، تسويق الخدمة المصرفية، القاهرة: البيان للطباعة و النشر، 1999، ص، ص، 22، 23.

- مرحلة التقدم: في هذه المرحلة يتم تعريف العميل بالخدمة المصرفية بوصف مزاياها و خصائصها و فوائد استعمالها و تمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات و ارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من العملاء التعرف على الخدمة المصرفية من جهة و عدم اقتناعه الكلي بها في مرحلتها الأولى.
- مرحلة النمو: و فيها يزداد التعامل بالخدمة و تنمو المبيعات نمواً سريعاً مما يزيد من إيرادات المصرف و هو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم خدمة مصرفية، و تتميز هذه المرحلة بارتفاع أرباح المصرف، و سعيه للمحافظة على حصته السوقية بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة الخدمة المصرفية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عتيق خديجة، مرجع سابق، ص 75.

- مرحلة النضج (الاستقرار): تتصف هذه المرحلة بانخفاض المبيعات و الأرباح في السوق، نتيجة لوصول الخدمة إلى مرحلة النضج، عندما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق و تقديم خدمة مماثلة، و يمكن أن تعمل الاستراتيجيات التسويقية على إطالة عمر الخدمة خاصة في مرحلة النضج:
  - تعديل في الأسعار لجذب قطاعات أخرى من العملاء.<sup>1</sup>
  - تخفيض الأسعار لاحتفاظ بالعملاء على الأقل، مع تحسين حصة البنك السوقية.
- مرحلة الانحدار: تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، و عند التفكير في هذه المرحلة و هي مرحلة حتمية.

هناك طريقتان أمام البنك:

- يمكن للبنك سحب الخدمة كلية من السوق في الحال و بالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر، و يتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب الخدمة من السوق في تقديم خدمات مربحة، غير أنه يجب مراعاة أنه يترتب على سحب الخدمات المالية المتاحة للعملاء بعض الآثار العكسية.
- البديل الثاني هو انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع التي تجذب العملاء ممن هم على صلة بالبنك، و لا يتسبب عنهم ضياع وقت إدارة البنك فيما يتعلق بالمبيعات.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تسعير الخدمات المصرفية

يعد سعر الخدمة المصرفية من عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق للبنك مركزا تنافسيا أفضل، حيث يساهم في استقطاب العملاء للتعامل معه و تفضيله عن البنوك الأخرى، و يغطي سعر تكلفة الخدمة و هامش الربح الذي يهدف إليه البنك من تقديمها و يهتم العملاء بأسعار الخدمات المصرفية لما لها من آثار بالغة على الأفراد و المؤسسات و ما تضيفه من أعباء مالية و عليهم و حيث أن أسعار الخدمات المصرفية لا ترتبط بعلاقة وثيقة بمستوى الخدمة فإن العملاء يرغبون من البنوك إلا تغالي في المطالبة بأسعار مرتفعة لخدماتها.<sup>3</sup>

### الفرع الأول: تعريف التسعير المصرفي:

قبل التطرق إلى تعريف تسعير الخدمة المصرفية، سوف نقوم بتعريف السعر بصفة عامة.

<sup>1</sup> - شايب محمد، أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على أنشطة البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاديات مالية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2007/2006، ص 76.

<sup>2</sup> - عوض بدير حداد، مرجع سابق، ص، ص، 188، 187.

<sup>3</sup> - حسن عبد الله أبو ركة، أحمد فاضل عباس مكي و آخرون، المزيج التسويقي لخدمات البنوك التجارية، جدة، المملكة العربية السعودية: مركز النشر العلمي، 1987، ص 47.



فقد عرفه عبد السلام أبو قحف على أنه " مقدار التضحية المادية أو المعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة".<sup>1</sup>

كما يعرف السعر على أنه رقم يمثل وحدات نقدية ما، مقابل الحصول على خدمة أو منتج معين.

أما التسعير المصرفي هو فن يترجم القيمة في وقت معين و مكان معين للسلع و الخدمات المعروضة، إلى قيمة نقدية وفقا للعملة المتداولة في المجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية للبنك.

كذلك يشير التسعير المصرفي إلى معدلات الفائدة على الودائع و القروض، و الرسوم و المصروفات الأخرى التي يتحملها لقاء تقديم الخدمة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أهداف التسعير المصرفي:

إن المصارف التجارية تهدف من استخدامها السياسة تحقيق و انجاز أهداف المصرف و الأساسية المتمثلة بالبقاء، الاستقرار، تحقيق الربح، تعظيم الحصة السوقية للمصرف، التمييز، المنافسة و بناء سمعة جيدة لدى الزبائن للمصرف و مستوى الخدمة المقدمة من قبله.

إن السياسة التسعيرية لا يمكن أن تحقق أهدافها ما لم تكن هذه الأهداف مطابقة للأهداف العامة و الرئيسية للمؤسسة المصرفية و إلا فإن هذه السياسة سوف تطبق أهدافا لا تتماشى مع الأهداف العامة و الرئيسية للمؤسسة.

و تتمثل أهداف التسعير المصرفي في:

أولا: الأهداف المرتبطة بالتعامل:

- و تشمل الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- تحقيق أكبر حصة سوقية داخل السوق من خلال طرح خدمات مصرفية متعددة و متنوعة و بمستوى عال و بأسعار منخفضة في البداية بهدف استقطاب حصة كبيرة من السوق و بوقت قياسي.

ثانيا: الأهداف المرتبطة بالأرباح:

- تحقيق قدر مناسب من الربح على المدى القصير.
- تعظيم الربح على المدى الطويل.
- تعظيم العائد على الاستثمار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عامر الميا، أثر السعر على قرار الشراء، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 39.

<sup>2</sup> - محمد ايت محمد، مرجع سابق، ص 56.

ثالثاً: أهداف لمواجهة مواقف معينة:

و تشمل الأهداف التالية:

- المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال إحداث التمييز المناسب للخدمة المصرفية.
- مواجهة المنافسة من قبل المصارف الأخرى العاملة في السوق المصرفية، و هذا لا يمكن أن يتم دون أن تكون الخدمات المصرفية المقدمة على الأقل بمستوى أكثر جودة من المصارف الأخرى.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد السعر:

تتأثر القرارات المتعلقة بتحديد سعر الخدمة المصرفية بمجموعة من العوامل و هي عبارة عن عوامل داخلية و خارجية.

- العوامل الخارجية: و تتمثل في:
  - الموقف الانتمائي للعميل.
  - دراسة المخاطرة في السوق.
  - ظروف السوق: ارتباط أساليب التسعير بالإستراتيجية التسويقية المتبعة في الدخول إلى الأسواق، و يمكن إتباع سياسة كشط السوق أو التغلغل في الأسواق.
  - مرونة الطلب على الخدمات المصرفية.<sup>2</sup>
  - التشريعات و القوانين.
- العوامل الداخلية:
  - الأهداف التسويقية للبنك.

من أهم الاعتبارات التي يجب على إدارة البنك عند تسعير الخدمات، ما يتعلق بالأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها، فبعد تحديد الجمهور المستهدف للخدمة البنكية تأتي الخطوة الثانية في تحديد الإستراتيجية المناسبة و التي يجب أن يصاغ وفقاً للأهداف.

- البقاء و الاستمرار.
- تعظيم الربح في المدى القصير.
- الإستراتيجية التسويقية للبنك.
- التكاليف.<sup>3</sup>

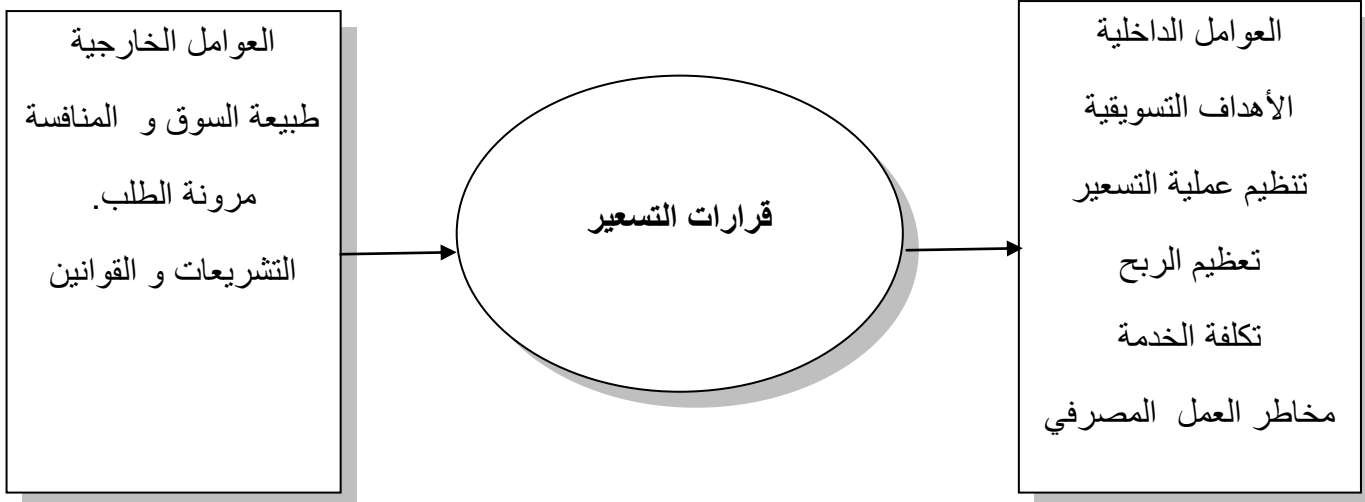
<sup>1</sup> - محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 265.

<sup>2</sup> - رجم نور الدين، مرجع سابق، ص، ص، 44، 45.

<sup>3</sup> - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان، الأردن: معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الثالثة، 1994، ص، ص، 153، 152.

و نستطيع تلخيص هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: العوامل المؤثرة في تحديد السعر



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان، الأردن: معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الثالثة،

1994، ص، ص، 153، 152.

الفرع الرابع: طرق تسعير الخدمات المصرفية:

في قطاع الخدمات، فإن طرق التسعير في الخدمات المقدمة من قبل المصارف بدأت في الآونة الأخيرة تتخلى عن الحساب الكلاسيكي (التكلفة + هامش) فحسب *de suet et zollinger* أسباب هذا التحول راجع إلى سلوك كل من العميل و مقدم الخدمة المصرفية، و بذلك يمكن أن نميز ثلاث مداخل أساسية و هي على النحو التالي:

المدخل الموجه للتكلفة، المدخل الموجه للسوق، المدخل الموجه للمنافسة.

هناك عدة طرق لتسعير الخدمة المصرفية منها:

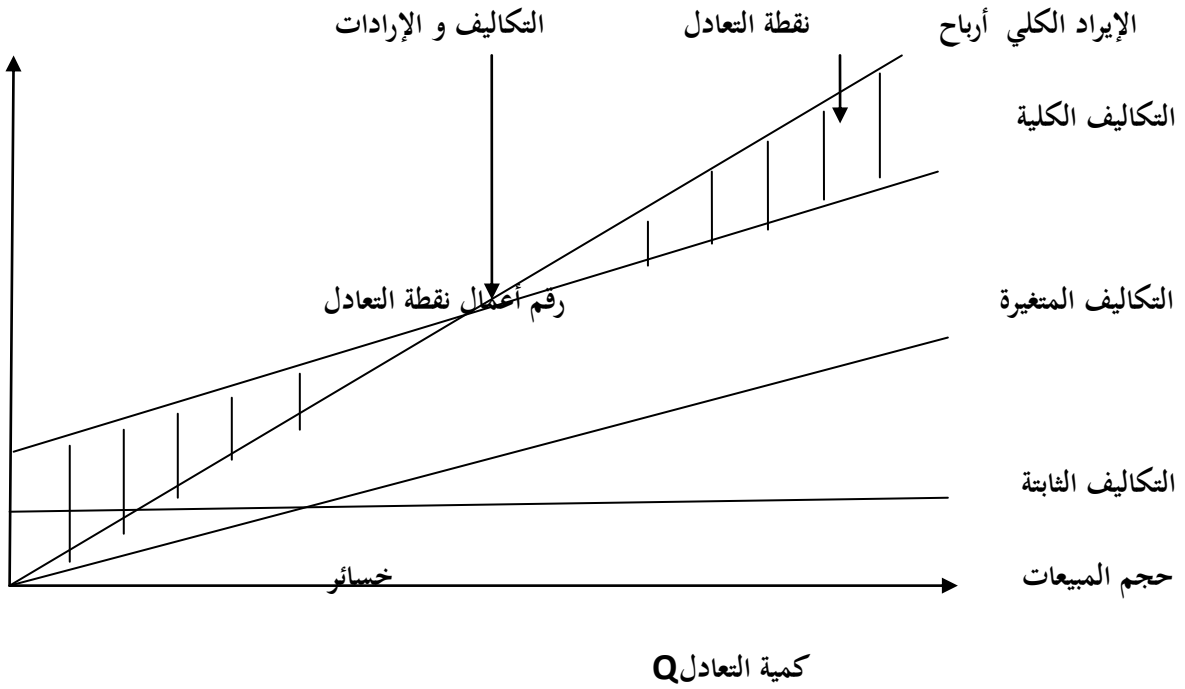
1. التسعير على أساس مدخل التكلفة:

في الواقع العملي نجد أن كثير من المصارف تبني قرار التسعير بحسب هذه الطريقة، بحيث تعتبر من أبسط طرق التسعير، و هي تستند إلى إضافة هامش ربح معياري إلى التكلفة الكلية، أي كل التكاليف الداخلية في إنتاج الخدمة المصرفية حسب العلاقة التالية:

$$\text{سعر بيع الخدمة المصرفية} = \text{تكلفة التسويق} + \text{التكاليف الإدارية} + \text{هامش الربح}^1$$

<sup>1</sup> - مواهي فهيمة مرجع سابق، ص، ص 70، 71.

الشكل رقم 3: نقطة التعادل



المصدر: عوض بدير حداد، تسويق الخدمة المصرفية، القاهرة: البيان للطباعة و النشر، 1999، ص، ص، 22، 23.

و الشكل يوضح<sup>1</sup>:

- التكاليف الثابتة ( الإعلان و التدريب): تأخذ الشكل الأفقي لا يتغير بتغير حجم المبيعات.
- التكاليف الكلية: تكاليف ثابتة + تكاليف متغيرة.
- تكاليف متغيرة: و هي ما يتحمله المصرف في كل مرة لتقديمه للخدمة و تشمل التكاليف الإدارية و الاتصالات.
- نقطة التعادل: هي نقطة تقاطع خط الإيرادات الكلية و التكاليف الكلية، ففي هذه الحالة لا يحقق المصرف لا ربح و لا خسارة.

هذه الطريقة على الرغم من القبول إلا أنها أصبحت عرضة للانتقاد و هذا لتزايد المشاكل التي تواجهها و هي:

- هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين، بينما نجد أن السعر وحده له تأثير جزئي على المبيعات.
- من المشاكل التي تواجه هذه الطريقة في التسعير، حساب التكاليف الكلية، فالتكاليف الكلية عادة ما تكون مشتركة بين العديد من الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، الأمر الذي يصعب معه تخصيص التكاليف و خاصة الغير مباشرة منها على المنتجات بعينها.

<sup>1</sup> - تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2005، ص 296.

2. التسعير طبقا لمدخل السوق<sup>1</sup>:

ينظر إلى التكاليف باعتبارها تمثل فقط نوعا من القيود على الحد الأدنى للسعر، الذي يجب أن يتقاضاه المصرف في مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها، فالتكاليف تمثل محددًا أساسيًا لقرار التسعير بالمصرف، فمعادلة التسعير هي كالتالي:

$$\text{السعر} - (\text{تكاليف الإنتاج} + \text{تكاليف التسويق} + \text{تكاليف إدارية}) = \text{هامش الربح.}$$

## 3. التسعير طبقا للمنافسة:

إن المصرف يحدد أسعار الخدمة المصرفية على حساب الأسعار الجارية لخدمات المنافسين له في المستوى الأول، تليها التكاليف الكلية للخدمة و حالة الطلب في السوق في المستوى الثاني و في ظل ذلك فللمصرف ثلاث بدائل عليه اختيار واحد منها أو أكثر.

## 4. التسعير طبقا لأسعار المنافسين:

في هذه الحالة المصرف يفقد المبادرة في التسعير، و يتركها للمصارف المنافسة و الرائدة في السوق، فيقوم بتسعير خدماته المصرفية عند مستويات أقرب لأسعار المنافسين له.

إن استخدام هذه الطريقة، يجب أن تتم بقدر كبير من الحذر و اليقظة نظرا للمخاطر الناجمة عنها، كترك زمام المبادرة الإستراتيجية للمنافسين ناهيك عن التهديدات التي يمكن أن تحدث بسبب التغيرات المفاجئة في الأسعار و التي تحدث بسبب دخول مؤسسات مالية جديدة إلى السوق.

و منه فإن على إدارة المصرف عند تحديد أسعار خدماتها المصرفية أن يأخذ في الحسبان ما يلي:

- السعر المطبق على الخدمات المصرفية يكون أعلى من التكلفة المتغير، حتى يضمن للمصرف هامش الربح المناسب.
- عدم المبالغة في تسعير الخدمات المصرفية بأسعار عالية و إنما تكون في مستوى تطلعات العميل.
- على الإدارة التسويقية بالمصرف عند تحديد الأسعار الأخذ بعين الاعتبار أن العملاء يحكمون على جودة الخدمة المصرفية من خلال الأسعار المطبقة على الخدمات المصرفية.

## أولا: توزيع الخدمة المصرفية:

يعتبر التوزيع النشاط الذي يضفي على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية و الزمانية فهو يتعلق بكافة الجهود الذي يبذلها البنك لأجل توصيل إلى الأماكن و الأوقات المناسبة، من أجل زيادة رضا العملاء، و تعظيم أرباح البنك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معارفي فريدة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - لعدود صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مرجع سابق، ص 47.

### 1/ مفهوم توزيع الخدمة المصرفية:

هي القرارات و الأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في تناول يد المستفيدين و ذلك من خلال قنوات التوزيع، و تمثل هذه القنوات حلقة وصل بين المصرف و المستفيد النهائي.<sup>1</sup>

كذلك هي: عملية إيصال الخدمة المصرفية إلى المستفيد بواسطة منفذ التقديم و الذي يعرف بأنه مجموعة من المؤسسات المتداخلة و المترابطة التي يتحرك من خلالها تدفق من التدفقات التسويقية التي تحقق منفعة الجميع.

### 2/ العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع المصرفي:

تخضع عملية اختيار قناة التوزيع لدى إدارة التسويق بالبنك إلى عوامل عديدة هي:

#### أ. العوامل المتعلقة بالزبائن:

الهدف النهائي لمنافذ التوزيع هو مدى تناسب وصول الخدمة المصرفية إلى الزبون حسب رغبته و متطلباته و بين إمكانية البنك من ناحية أخرى، أن ملائمة الخدمة هي أهم قرار يتخذه العميل في اختيار البنك المناسب له في تعامله، فعلى سبيل المثال الأفراد معيارهم في اختيار الفرع سهولة الوصول إلى الأخير، أما كبار العملاء من التجار و المؤسسات فعنصر الملائمة لهم يعني تواجد موظفي البنك في مكاتبهم للتعرف على احتياجاتهم و تقديم خدمات إضافية.<sup>2</sup>

#### ب. العوامل المتعلقة بالبنك:

إن المصرف على عكس كثير من المنظمات ليس بحاجة إلى وسطاء، و هذا يوفر للمصرف درجة كبيرة من المرونة تمكنه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب احتياجات السوق بكفاءة و فعالية، و يعد عنصر الإتاحة أهم المعايير المتعلقة بالمصرف و يضاف إلى عنصر الملائمة في اعتبارات معظم العملاء سواء كانوا أفراد أم شركات لاختيار المصرف، فإن لم تكن الخدمة متاحة في الوقت المناسب هذا يؤدي إلى انخفاض المبيعات و من ثم هذا المفهوم يحقق قيمة مضافة إلى الجهود التسويقية للمصرف، و يحتوي عنصر الإتاحة على جوانب منها قدرة المصرف على تزويد العميل بالخدمة المصرفية في الوقت المناسب.<sup>3</sup>

إلى جانب العوامل المتعلقة بالزبائن و البنك، هناك عوامل أخرى تؤثر على اختيار قنوات نذكر منه

### 3/ المنافسة:

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق المصرفي، مصدر: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2005، 253.

<sup>2</sup> - عتيق خديجة، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> - طاري محمد العربي، التسويق المصرفي في الجزائر بين التطبيق و النظرية، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مجلة دمشق في العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 23، العدد الأول،

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 56.

تؤثر المنافسة على قرار اختيار قناة التوزيع للخدمة من طرف البنوك، حيث يجب أن لا يقل منفذ التوزيع عن مستوى المنفذ التوزيعي للبنوك المنافسة في المنطقة نفسها أو التي تقدم نفس النوع من الخدمات المصرفية.

#### 4/ السوق المصرفي:

و يقصد به تركز العملاء المرتقبين تشتتهم في السوق، فكلما كان السوق متسما بالتركيز كلما كان مشجعاً على افتتاح وحدة بنكية ذات حجم كبير، و ذلك بعكس الأمر إذا كان السوق يتصف بتشتت العملاء حيث يستلزم الأمر فتح وحدات بكمية صغيرة الحجم مثل: فروع الدرجة الثالثة.

#### 5/ قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

تختلف قنوات توزيع الخدمة المصرفية المتاحة لتوزيع أية سلعة أو خدمة و بصورة عامة هناك نوعين من قنوات توزيع الخدمات المصرفية و بشكل عام هناك نوعين أساسيين و هي:

- المصارف و فروعها: أن تعامل المصارف مع المستفيدين سواء كان عن طريق الاتصال المباشر ما بين المستفيد و العاملين في المصرف و ذلك منذ نشوء المصارف و الذي بدء عندما أبدى الأفراد استعدادهم لقبول (إيصالات الإيداع) أو أوامر الصرف التي كان يجررها المدعون سحبا على رصيدهم أو ودائعهم للادخار بما عليهم من ديون الآخرين، و أن قبول التعامل (إيصالات الإيداع) المستفيد و المصرف و اعتبرت الصيغة الأولى (للشيكات) القائمة على أساس السحب من الودائع الجارية لدى المصارف أو لدى فروعها و أن هذا الأسلوب في التعامل يمكن المصارف من إحلال تعهداتها بالدفع محل النقود و عند منح القروض و التسهيلات المصرفية لزمائنها و بهذا استطاعت المصارف أن تخلف التزامات على نفسها تزيد عدة مرات عما هو متوفر لديها من الاحتياطات أو ودائع فعلية و بذلك فإن المصارف أصبحت قادرة على خلق نقود تضاف إلى دائرة التداول النقدي و التي كانت تقتصر على الإصدار النقدي لوحده و الذي من اختصاص الحكومات.

إن هذه المصارف تعتبر حلقة الاتصال المباشر مع المستفيدين و عندما تطورت المصارف و زاد الطلب على الخدمات المصرفية قامت بتوسيع أنشطتها من خلال فتح فروع ثانية لها تزاوّل نفس المهام و الأنشطة.<sup>1</sup>

- التوزيع الآلي للخدمات المصرفية: هي عبارة وحدات التعامل الآلي و الأنظمة التكنولوجية مثل بطاقة الائتمان و الصراف الآلي و الخدمات المصرفية الهاتفية و نقاط البيع و الاشتراك بشبكات الانترنت و غيرها من الأساليب التكنولوجية المتاحة.

إن التطور التكنولوجي الكبير سهل عملية أجاز المعاملات المصرفية و الاتصال بالمصارف حيث أصبحت الأساليب التكنولوجية المتطورة في إيصال خدمات للمستفيدين حيث أنها قامت باستخدام التمويل الإلكتروني للأموال، فقد أصبحت الأنشطة المصرفية تعتمد

<sup>1</sup> - محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 290.

بشكل كبير على استخدام الحاسوب لتقديم خدمات مصرفية سريعة و تقليل الجهد و اختصار الوقت بالنسبة للمستفيدين، و هناك من يرى أن قنوات توزيع الخدمات المصرفية تنقسم إلى:

1. قنوات المباشرة: و تشمل هذه القنوات التعامل المباشر من مباني المصرف و فروعه فضلا عن الوسائل الحديثة للتوزيع.
2. قنوات غير مباشرة: " تشمل الوكلاء و البنوك الأخرى و المراسلة فضلا عن الوسائل الحديثة مثل بطاقة الائتمان و أنظمة تمويل الأموال الكترونيا عند نقاط البيع، استخدام شبكات الانترنت لانجاز المعاملات المصرفية.

ثانيا: **ترويج الخدمة المصرفية:**

### 1. مفهوم ترويج الخدمة المصرفية و أهميته:

يعرف ترويج الخدمة المصرفية على أنه مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات الخاصة بالخدمة المصرفية، و آثار اهتمامهم بها و إقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة، و ذلك بهدف دفع العملاء على اتخاذ قرار شراء الخدمة أو الاستمرار باستخدامها مستقبلاً<sup>1</sup>

و تكمن أهميته في نقل كم مناسب من المعلومات و البيانات عن المصرف و تشكيلة الخدمات التي يقدمها إلى الزبون الحالي و المرتقب، ثم اقتناع هذا العميل بالتعامل مع المصرف و إشباع حاجاته و رغباته.

### 2. المزيج الترويجي للخدمة المصرفية:

تتضمن سياسة الترويج مجموعة من العناصر تتمثل في الإعلان و الدعاية، العلاقات العامة، البيع الشخصي و لكل منها خصائص مميزة كما يلي:

**1.2 الإعلان:** الإعلان فهو اتصال غير مباشر بين البنك و العميل لعرض خدماته من خلال أجهزة الاتصال ووسائل الإعلان المختلفة.

**2.2 الدعاية:** هي الجهود المقصودة التي يبذلها البنك للتأثير على الأفراد و المنشآت في التعامل معه و الحصول على خدماته فهي وسيلة غير شخصية و مجانية، أما الإعلان فهو اتصال غير مباشر بين البنك و العميل لعرض خدماته من خلال أجهزة الاتصال ووسائل الإعلان المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عوض بدير حداد، مرجع سابق، ص 250.

<sup>2</sup> - ناجي معلا، مرجع سابق، ص، ص، 227، 228.



و تستعمل الدعاية كوسيلة فعالة لترويج الخدمات البنكية باستخدام وسائل الإعلام المختلفة كالصحف و المجلات و الإذاعة و التلفزيون.

و يمثل الجدول الوالي المزايا و العيوب لأهم وسائل الإعلان عن الخدمات المصرفية:

جدول رقم 3: المزايا و العيوب لوسائل الإعلان

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مرنة</li> <li>- تغطي الأسواق المحلية</li> <li>- المصدقية للكلمة المسموعة</li> <li>- ذات قبول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقرأ بسرعة</li> <li>- قليل ما يفكر الجمهور في نقل الخبر</li> <li>- تقتصر على فئة معينة فقط</li> </ul>
المجلات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدة طويلة.</li> <li>- اطلاع كبير</li> <li>- يمكن استخدامها في إثارة الاحتياجات المالية و المصرفية لفئات معينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان.</li> <li>- انتشار أقل من الصحف.</li> <li>- التكلفة كبيرة.</li> </ul>
التلفزيون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصورة و الصوت و الحركة في نفس الوقت.</li> <li>- يستقطب كافة الحواس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة الإعلانات عالية</li> <li>- التكلفة كبيرة</li> </ul>
الإذاعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موجهة للجمهور</li> <li>- تكلفة قليلة نسبيا</li> <li>- يغطي مناطق جغرافية واسعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركز عليها أقل من التلفزة</li> <li>- الإعلان محدد بوقت قصير.</li> </ul>
البريد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدقة</li> <li>- المرونة</li> <li>- يساعد البنوك في ترويج العديد من الخدمات المصرفية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ذو تكلفة عالية</li> <li>- لا يحظى بالاهتمام</li> <li>- انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد.</li> </ul>

الانترنت	- تكلفة قليلة - وسيلة فعالة في ترويج المنتجات.	- موجهة إلى فئة معينة. - لا يحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان.
----------	---	---

المصدر: محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي.

**3.2 البيع الشخصي:** هو عبارة عن التقديم الشفهي للسلع والخدمات والأفكار في محادثة أو مقابلة بين مندوبي البيع والعملاء المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع.

المعلومات الواجب توافرها لمندوب البيع المصرفي:

- الإحاطة بأهداف المصرف وسياسته و بصفته خاصة بالسياسات التسويقية.
- الإحاطة بالمعلومات التفصيلية عن الخدمات المصرفية التي يقوم بها المصرف بتقديمها وكذلك التي تقدمها المصارف.
- إتقان الأعمال الأخرى المساعدة كالأعمال التخطيطية والتنفيذية وكيفية تنظيم الوقت والجهد و كتابة التقارير.<sup>1</sup>

**4.2 تنشيط المبيعات:** يعد تنشيط المبيعات أحد الأنشطة الترويجية المتكاملة مع الأنشطة الأخرى، و يؤدي دورا مهما في ترويج الخدمات المصرفية من خلال وسائل التنشيط المتعددة و التي تهدف إلى زيادة الطلب على الخدمة المصرفية، و تهدف الجهود إلى تعريف العملاء الجدد بالخدمة و إثارة الاهتمام بها و إقناعهم بالتعامل معها، حيث يستخدم لتعزيز العناصر الأخرى للمزيج الترويجي و خاصة الإعلان و البيع الشخصي و من أدوات التنشيط ما يلي:

- تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمة المصرفية.
- الهدايا التذكارية التي تحمل اسم البنك.
- الحوافز و تعد وسيلة مهمة تستخدمها البنوك لترويج خدماتها.<sup>2</sup>

**5.2 العلاقات العامة:** هو بناء علاقات جيدة مع الجمهور المتنوع من خلال الدعاية و بناء صورة جيدة للمنظمة و التعامل أو منع الشائعات الغير مرغوب فيها.<sup>3</sup>

إن العلاقات العامة في الخدمة المصرفية يجب أن توفر:

- إنشاء نظام الاتصالات الأكثر فعالية.
- خلق نوع من التعاطف حول العلاقة بين العميل و البنك.

<sup>1</sup> - محمد أبت محمد، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - سليمة عبد الله، مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> - محمد بقاء الدين خانجي، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، متخصص المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، 2009، ص 20.

- إعطاء المعلومات الكافية عن أنشطة البنك.<sup>1</sup>

ثالثا: المزيج التسويقي الحديث:

تعرض النموذج التقليدي للمزيج التسويقي ذو التصميم الرباعي 4Ps للعديد من الانتقادات، و التي ركزت على عدم صلاحية هذا النموذج في مجال التسويق، و قد قدم الباحثون عددا من المبررات نذكر منها:

- طبيعة الخدمة المصرفية الغير ملموسة تفرض على مسوقها ضرورة الاهتمام بإضافة ملامح مادية ملموسة، بهدف تعميق الشعور المادي لدى العميل بالخدمة المصرفية المقدمة إليه.
  - أغفل المزيج التقليدي ضم عنصر هام في التسويق الحديث للخدمات، هو التسهيلات الإلكترونية، بالرغم من إسهام هذا العنصر في زيادة الملائمة الزمنية و المكانية للخدمة، و التي تمثل إحدى أهداف النشاط التسويقي.
  - من الممكن أن تختلف عناصر المزيج التسويقي تبعا لطبيعة كل خدمة أو نوع النشاط الذي تمارسه منظمات الخدمات.
- و لتلاقي أوجه القصور السابقة في النموذج التقليدي، قام عدد من الباحثين بمحاولات لتطوير نماذج خاصة بالخدمات، تركز في مفهومها على تمديد هذا المزيج، و ذلك من خلال ضم عناصر جديدة إليه ليصبح أكثر صلاحية لتسويق الخدمة.
- و من أهم تلك النماذج التي لاقت قبولا النموذج الممتد، يفترض أن المزيج التسويقي يتكون من 7 عناصر رئيسية و ليس من 4، و ذلك بضم ثلاثة عناصر إضافية إليه، على النحو التالي:<sup>2</sup>

أ. المكونات المادية للخدمة المصرفية:

إن تقديم الخدمة المصرفية تتطلب توفر تسهيلات مادية تسهل انسياب الخدمة نحو العملاء، حيث تحقق المنفعة الزمنية و المكانية، و تتمثل التسهيلات المادية في مباني البنك ذات الموقع الملائم للعملاء و يجب أن تنفرد ببعض الخصائص من حيث المظهر الداخلي و الخارجي، و من أهم المكونات المادية:

- مباني البنك يلعب دورا كبيرا في جذب العملاء للتعامل مع البنك، فالعميل يفضل التعامل مع بنك تتوفر فيه جميع الشروط الخاصة للقيام بأنشطته.
  - العناصر المادية من حسابات و ملحقاتها، تتمثل في:
- الحاسبات الضخمة: هي حاسبات تحمل قواعد البيانات الخاصة بالبنك، إضافة إلى موقع الويب web تتميز هذه الحاسبات بالقدرة على تخزين مجموعة هائلة من المعلومات.

<sup>1</sup> - Prof . Dr gunal. Onec , service marketing in banking sector and recent perception in marketing thoughts of service, faculty of economie and business, marketing management, article 2012. P487.  
www.opf.slu.cz/vvr/akce/tureco/onec.pdf.

<sup>2</sup> - طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 646.

- البرامج: هي برامج ضرورية لتقديم الخدمة المصرفية بأسرع وقت و بدقة كبيرة من أهمها نظم التشغيل.
  - وسائل الاتصالات الشبكية: و تنقسم إلى الشبكات الخاصة بالأعمال المصرفية كبيرة من أهمها نظم التشغيل<sup>1</sup>.
- ب. العنصر البشري الأفراد:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة إليهم، و العنصر البشري يشمل كافة الأفراد و الوحدات التنظيمية داخل البنك، و يتوجب على الإدارة القيام بتنمية المهارات عن طريق التكوين المستمر فيما يخص التسهيلات المادية أو معاملة الزبائن و استقبالهم، حيث من المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبنك و خاصة أولئك الذين لديهم اتصالات مباشرة مع العميل.<sup>2</sup>

### 1. دور العنصر البشري في المزيج التسويقي:

يتفرع دور العنصر البشري إلى جانبين، ففي مجال التسويق بوجه عام يتمثل دوره في:

- دور المعلومات التسويقية.
- يعتبر كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية و دوره كعامل استراتيجي في إنتاج و بيع المنتج المصرفي من خلال:
- إنتاج الخدمة المصرفية و تقديمها للعميل في الوقت المناسب و المكان الملائم، و إعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل بها المصرف.
- قيام العاملين على تطوير الخدمة المصرفية المعروضة في السوق المصرفي.<sup>3</sup>

### 2. العوامل الواجب توافرها في موظف البنك:

من أهم المواصفات الواجب توافرها في موظف البنك هي:

- الاتصال: القدرة على التعبير و الاتصال بالعملاء و التعامل معهم.
- الحساسية تجاه العميل: إظهار الاهتمام بالعميل.
- المرونة: القدرة على تغيير أسلوب تقديم الخدمة المصرفية بما يتناسب مع احتياجات و رغبات كل عميل على حدى.
- المعرفة الوظيفية: الدراية بالخدمة المصرفية التي يقدمها البنك و كذا السياسات و الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
- المظهر: حسن المظهر، مما يعطي انطباع لدى العميل.

<sup>1</sup> - محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك، جامعة الشلف، الجزائر، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني، ص، ص 2، 3.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

<sup>3</sup> - سليم حيرش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير متخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص 178.

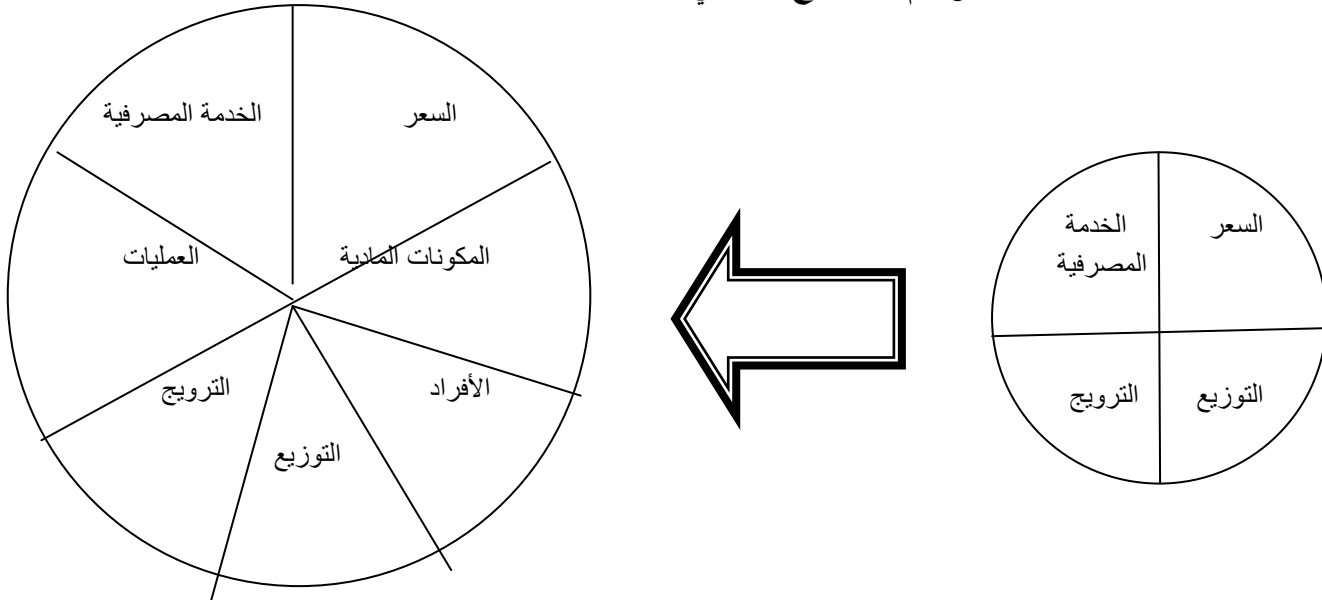
- الكرامة: التحلي بالأخلاق و الالتزام بالأعراف عند التعامل مع العميل.
- المتابعة: الاستجابة لمطالب العملاء و الوفاء بالتزاماتهم المقدمة لهم.

3. العمليات:

و يشير إلى الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة و التفاعل بين مقدم الخدمة الموظفين، و متلقيها العميل نظرا لخاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال و اعتبار العميل عاملا مشاركا في عملية تقديم الخدمة المصرفية ذاتها.<sup>1</sup>

و يعبر الشكل عن المزيج التسويقي الممتد لخدمات المصرفية:

الشكل رقم 4: المزيج التسويقي الممتد للخدمات المصرفية



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

إن هذه العناصر السبعة تعد بمثابة الشريان للبرامج التسويقية للمصارف و إن إهمال أي منها يؤدي إلى فشل البرامج التسويقية للبنك. و الجدول الموالي يبين لنا مكونات كل عنصر من العناصر السبعة للمزيج التسويقي للخدمة المصرفية، و يمكن تلخيص عناصر المزيج التسويقي في الجدول التالي:

جدول رقم 4: عناصر المزيج التسويقي

الخدمة المصرفية	السعر	التوزيع	الترويج	الناس	الدليل المادي	عملية تقديم الخدمة
-----------------	-------	---------	---------	-------	---------------	--------------------

<sup>1</sup> - طارق طه، مرجع سابق، ص 647.

-السياسات	-البيئة المادية	-القائمون على	الإعلان	-ما هي المواقع التي	-الخصوصيات	-ما هي الخدمات
-الإجراءات	*الأثاث	تقدم الخدمة المصرفية	-البيع	توجد فيها فروع	-العوائد	التي يقدمها المصرف
-التكلفة	*اللون	*التدريب	الشخصي	للمصرف؟	-العمولات	لعملائه؟
-تدفق نشاطات	*التصميم	*التوجيه	-تنشيط	-ما هي الأسس التي	-شروط الدفع	-ما هي أنواع
-حرية التصرف أو	و الديكور	*الالتزام	المبيعات	يجب دراستها عند	-القيمة المدركة	الخدمات التي
المصالحات	*مستوى الضوضاء	*المحفزات	-العلاقات	افتتاح فرع جديد	من قبل العميل	سيقدمها المصرف؟
الممنوحة للعاملين	*الإضاءة	*المظهر	العامة	للمصرف؟	-الجودة	-لأي مدى تختلف
في المصرف	-الأشياء المموسة	لخارجي للعاملين في	-النشر	-القدرة على الوصول	/السعر/الفائدة	هذه الخدمات من
-توجيه العملاء	في تقديم الخدمة	المصرف	-الدعاية	حيث تقدم الخدمة	-تميز الأسعار و	فرع لآخر و من
-مشاركة العملاء	المصرفية	سلوك العاملين		المصرفية	الفوائد	منطقة لأخرى؟
في تقديم الخدمة	-كافة	-المواقف		-قنوات التوزيع		ما هي الأنواع
المصرفية	التسهيلات	العملاء		المصرفي		الجديدة من الخدمات
	المادية الأخرى	الآخرين		-تغطية التوزيع		التي سيتم إضافتها
		-درجة المشاركة في		المصرفي		للمصرف؟
		تقدم الخدمة المصرفية				ما أوجه التطوير في
		-العلاقات بين				الخدمات الحالية
		العملاء أنفسهم				للمصرف.
		-علاقات العاملين				-ما هي السياسات
		في المصرف مع				الخاصة بالتميز في
		العملاء				المصرف؟
						-مراحل دور حياة
						الخدمة المصرفية؟

### المبحث الثالث: البيئة، التخطيط و إستراتيجية التسويق المصرفي

يسعى أي بنك كمنظمة مالية تجارية إلى تحقيق الربح و ذلك عن طريق إنتاج و تقديم خدمات مصرفية التي تقابل احتياجات عملاء السوق المصرفي.

و يقوم البنك في العصر الحديث بمجموعة من الأنشطة تخرج من نطاق الوظائف التقليدية و المتمثلة في الحصول على الإبداعات و القيام بعمليات الإقراض، إضافة لذلك تقوم البنوك بأنشطة تجارية، كما أنها تستثمر أموالها في مجالات متعددة، بحيث أصبحت بذلك منافسة لبعض أنواع المنظمات التجارية وغيرها، فقد تم استحداث العديد من الخدمات المصرفية لتواكب هذا التيار التنافسي.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: البيئة التسويقية للبنك

إن البيئة التسويقية للبنك من أهم المؤثرات التي تعكس قدرة البنك في خدمة العملاء.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: ماهية البيئة التسويقية للبنك:

#### 1. مفهوم البيئة التسويقية للبنك:

هناك العديد من التعاريف للبيئة التسويقية نذكر منها:

التعريف الأول: البيئة التسويقية هي جميع العوامل و المتغيرات و القوى و العناصر المؤثرة في نشاط منشأة الأعمال و فعاليتها خلال فترة زمنية معينة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

التعريف الثاني: هي كل القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي يزاوئ البنك فيه أعماله.

التعريف الثالث: عرفها كوتلر بأنها مجموعة القوى الخارجية الوظيفية التي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في التطور و الحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها.

إذن من خلال هذه التعاريف نقول أن البيئة التسويقية هي القوى و المتغيرات الخارجية التي تعتبر خارج نطاق رقابة البنك و التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية له، و يستوجب القيام بالأنشطة لإشباع حاجات و رغبات العملاء.

و يتسنى من البيئة التسويقية العوامل الداخلية سواء تعلقت بقيام المزيج التسويقي أو تلك المتغيرات الداخلية غير كنظام التمويل باعتبارها تندرج ضمن نطاق سيطرة البنك.<sup>3</sup>

#### 2. تصنيفات البيئة التسويقية للبنك

إن نجاح و بقاء البنوك يعتمد على قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة بها و هي عوامل داخلية و خارجية.

<sup>1</sup> - السيد عبده ناجي، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> - محمد صالح المؤمن، مبادئ التسويق، عمان: مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع، 1999، ص 194.

<sup>3</sup> - العاني إيمان، البنوك التجارية و تحديات التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة متوري، قسنطينة،

أ. البيئة الداخلية للبنك:

هي العناصر و المكونات القوى التي تقع داخل البنك، و بالتالي فهي تشير إلى المتغيرات التي يمكن التحكم فيها، و هي مجموعة العناصر المكونة لإستراتيجية البنك و التي تم تحديدها من قبل الإدارة و المسؤولين عن التسويق و هذا ما يظهر بشكل واضح في مكونات المزيج التسويقي **4Ps**، إضافة إلى موارد البنك، و تحليل الأنشطة الإدارية من أجل تحديد عناصر القوة و الضعف الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة بأقصى كفاءة و مواجهة التهديدات الخارجية.<sup>1</sup>

تمثل البيئة الداخلية المدخلات التي يستخدمها البنك في القيام بأعماله و تحقيق أهدافه.

ب. البيئة الخارجية للبنك:

هي المتغيرات التي تقع خارج سيطرة البنك و التي تؤثر على تحقيق الأهداف التسويقية، و يمكن أن نقسم البيئة الخارجية إلى قسمين:

ب.1 البيئة الخارجية الجزئية:

هي القوى الوثيقة الصلة بالمصرف، و التي تؤثر على قدرته المباشرة على خدمة عملائه، و تتكون من البنك و العملاء و المنافسين، الجمهور العام.

ب.1.1 البنك: إدارة التسويق في البنك تعمل على توفير خدمات مصرفية يستطيع بواسطتها تلبية حاجات الجمهور رغبته، إذ إن كل ما يجري في البنك من أنشطة، و ما تتبناه من لوائح و سياسات بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى، التي تتم داخل البنك و تتصف بدرجة كبيرة من التكامل، فالعمليات المالية و البحث و التطوير كلها من الأنشطة التي تؤخذ بعين الاعتبار في البنك فهي جزء من الخطة الكلية له.<sup>2</sup>

ب.1.2 الموردون: هم الأفراد و المؤسسات التي تزود البنك بالمواد و المستلزمات المتعلقة بإنتاج الخدمات و تعر علاقة البنك بالتسويق الخلفي أو الشرائي.

ب.1.3 العملاء: سواء كانوا أفراد أو مؤسسات أو رجال أعمال، أي المستهلك المستهدف، و هو مركز الاهتمام الذي يقدم له حاجاته و رغبته و يعمل على إشباعها و يطلق على علاقة البنك بعملائه اسم التسويق الأمامي.<sup>3</sup>

ب.1.4 المنافسون: إن نجاح البنك يعني أن يكون قادرا على الوفاء بحاجات و رغبات الزبائن أكثر من غيره من المنافسين و هذا ما يعزز مكانته في السوق مقارنة مع البنوك المنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي، عمان: دار البركة للنشر و التوزيع، 2001، ص 124.

<sup>2</sup> - [www.odabasham.net/show/41756.09/04/2014](http://www.odabasham.net/show/41756.09/04/2014)

محمد ناجي الطائي، البيئة التسويقية المصرفية، رابطة أدباء الشام، مقالة منشورة على الموقع.

<sup>3</sup> - حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2006، ص 55.



- المنافسة المباشرة: تأتي هذه المنافسة من البنوك التي تقدم خدمات مصرفية مماثلة لذلك يجب على البنك إدراكها و يستعد لها لكونها تؤثر على حصته السوقية بشكل مباشر.

- المنافسة الغير مباشرة: تأتي من كل الفرص المتاحة لعملاء البنك لاستخدام الموارد المالية المتاحة لهم، فقد يقرر مثلا العميل أن الأموال الموجهة لادخار في البنوك يمكن صرفها على إعادة تأثيث المنزل، كما بإمكان أن تأتي هذه المنافسة مثلا بين مصلحة البريد التي تمنح العملاء فرصة فتح حسابات جارية مجانية.

ب.1.5 الحكومة: ويقصد بها مجموع الإجراءات و التشريعات التي تحكم البيئة التي يعمل في إطارها البنك و التي تصدرها الحكومة في حد ذاتها، وكذا الهيئات الحكومية التي يتعامل معها البنك خاصة البنوك المركزية و الهيئة التابعة لها، و تلعب دورا مؤثرا في تحديد سياسات البنك و أنشطته.<sup>2</sup>

ب.1.6 العولمة: يعمل البنك في وقتنا المعاصر في ظل بيئة العولمة.

## ب.2 البيئة الخارجية الكلية للبنك:

تضم البيئة الخارجية الكلية مجموعة من العوامل المؤثرة على البنك بصورة غير مباشرة و في المقابل لا تستطيع البنوك التأثير عليها و لذلك فعلى البنك أن يحتاط بمغيرات هذه البيئة و تمثل هذه العوامل الاقتصادية و المالية و التكنولوجية.

و تتألف هذه البيئة من القوى التي تخلق الفرص أو تشكل تهديدات للمنظمة أهمها<sup>3</sup>:

### ب.2.1 البيئة الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية بكل ما تؤدي إليه من حالات كساد ورواج و تضخم، دورا هاما في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على مدير التسويق بالبنك، و يعتبر الدخل الفردي أو الدخل الوطني أحد العوامل الأساسية التي يجب على مدير التسويق أخذها في الحبان عند تحديده لكثير من أسعار الخدمات المصرفية المقدمة، لأنه المحدد الرئيسي للقوة الشرائية للأفراد كما له تأثير مباشرة على الميل الحدي للادخار.

كما أن للظروف الاقتصادية تأثيرا مباشرا على السياسة النقدية و المالية و التي بدورها تؤثر على البنوك و تحد من أنشطتها و بالتالي من حجم مبيعاتها، حيث تستعمل البنوك المركزية مجموعة من الأدوات الكمية و النوعية و حتى المباشرة في توجيه البنوك و مراقبتها في حالة الكساد أو التضخم و غيرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سليمة عبد الله، مرجع سابق، ص 65.

<sup>2</sup> - طارق طه، مرجع سابق، ص 112.

<sup>3</sup> - سناء حسن حل، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بحث تطبيقي في الشركة العامة للحلود، معهد الإدارة، سجله الإدارة و الاقتصاد، العدد 2009، 76، ص

ب.2.2 البيئة الاجتماعية و الثقافية:

تؤثر بشكل مباشر على السلوك الشرائي للعميل، لأنها محصلة قيم و عادات و معتقدات، و الأمثلة على ذلك:

وجود فئات من المجتمع ذات موقف سلبي من البنوك التجارية، و تعود لأسباب تتعلق بمعتقدات التعامل مع بنوك تقدم خدمات وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.<sup>2</sup>

ب.3.2 البيئة السياسية و القانونية:

و هي تجسد جملة من القوانين و التشريعات التي يصدرها النظام السياسي بالدولة التواجد فيها البنك، و ذلك فيما يخص التدخل في النشاط المالي بصفة خاصة و الاقتصادي عامة، فالهدف من هذا التدخل هو تحقيق الاستقرار و التخلص من المنافسة الغير شرعية خاصة في الأسواق التي تخضع لآليات نظام المنافسة الحرة.<sup>3</sup>

ب.4.2 البيئة التكنولوجية:

تعتبر صناعة البنوك من أكثر الصناعات تأثراً بالتطور التقني الذي كان له الأثر على تنوع و تعدد الخدمات المصرفية، و من الأمثلة الواضحة بهذا الصدد خدمات الصراف الآلي **ATMS** و البنك المنزلي **Home Bank**، و تعد كل هذه التطورات التقنية ذات تأثير هائل على أداء البنوك و تقديمها للخدمات المصرفية خلال حقبة الثمانينات و التسعينات، و سوف تستمر هذه الثورة الالكترونية في تحسين الأساليب التي تتمكن بها البنوك من خدمة عملائها.<sup>4</sup>

ب.5.2 البيئة الديمغرافية:

و تشمل هذه البيئة المتغيرات المتعلقة بالعمر، الجنس، المهنة، الحجم و الكثافة أي كثافة السكان و طرق توزيعهم، حيث تساهم كثير من المتغيرات في التأثير على القرارات التسويقية خاصة ما يتعلق بعملية تجزئة السوق المصرفية.<sup>5</sup>

3. الإدارة التسويقية في البنوك:

<sup>1</sup> - زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص 55.

<sup>2</sup> - ليلي محمد وليد بدران، تسويق الخدمات المصرفية، نحة عن واقع القطاع المصرفي السوري، مذكرة ماجستير في ادارة أعمال، جامعة دمشق، 2009/2008، ص 23.

<sup>3</sup> - يوسف شاوش، التسويق البنكي، الأنظمة و الاستراتيجيات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1998، ص 41.

<sup>4</sup> - عوض بدير حداد، مرجع سابق، ص، ص، 78، 77.

<sup>5</sup> - عيشوش عبود، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسويق، باتنة 2007/2008، ص 88.

تعد إدارة التسويق في الجهاز المصرفي المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية، فبفضلها يتم متابعة و مراقبة المعلومات المستمدة من السوق المصرفي، فالعمل المصرفي عمل متكامل متعدد الأبعاد، يمثل التسويق فيه وظيفة أساسية.

يمكننا تعريف الإدارة التسويقية على أنها "عملية تخطيط و تهيئة و إعداد المنتجات و الأسعار و الترويج و التوزيع للخدمات المصرفية من أجل خلق عملية تبادل و تشبع حاجات و رغبات العملاء، و تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

### 1.3 ضرورة وجود إدارة تسويقية على مستوى البنك:

و ذلك للأسباب التالية:

- تطور الصناعة المصرفية.
- انفتاح الأسواق العالمية و تحرير التجارة الخارجية.
- زيادة الوعي المصرفي في القطاع المصرفي.
- اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي.
- التحول إلى مفهوم الإدارة بالعملاء.
- خفض التكاليف و ترشيد الإنفاق في البنوك.
- الانتقال من مفهوم الخدمات إلى مفهوم المنتجات البنكية.

### 2.3 مهام إدارة التسويق:

إن وظيفة التسويق في البنوك تقوم على مجموعة المهام الوظيفية و العملية، تتمثل في<sup>2</sup>:

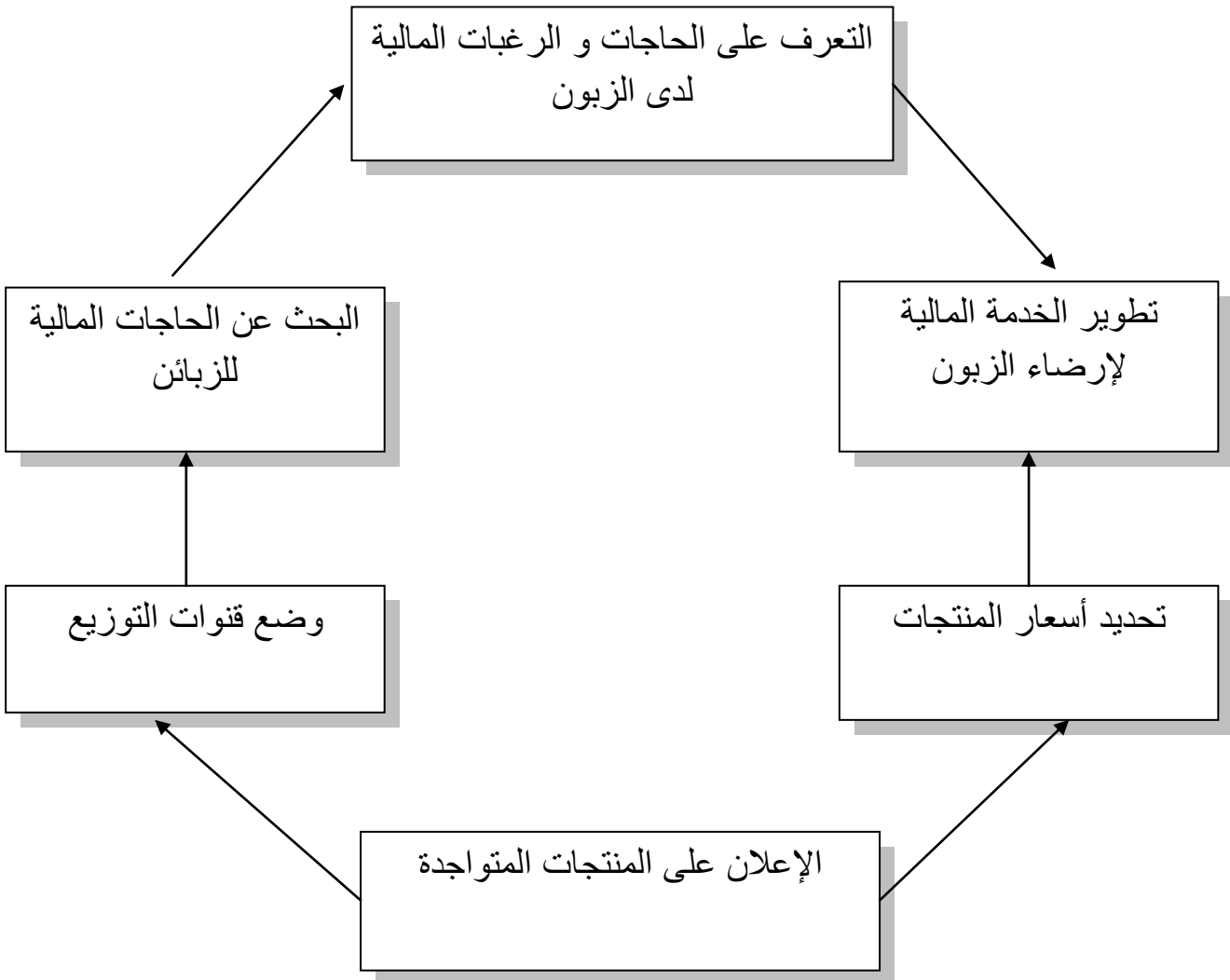
- التعرف على رغبات الزبائن و احتياجاتهم المالية.
- تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مناسب لمقابلة احتياجات الزبائن.
- تقييم النشاط التسويقي للبنك خلال فترات زمنية متقاربة بناء على ما تبين، فإن اختصاصات إدارة التسويق المصرفي تتمثل في:
- دراسة سلوك العميل و تصنيفهم.
- الإعلان و الترويج عن الخدمات المصرفية.
- تسعير الخدمات المصرفية.
- المساهمة في إعداد الإستراتيجية و متابعة البرامج التسويقية.

و الشكل الموالي يمثل التوجه التسويقي للخدمة المصرفية:

<sup>1</sup> - زيدان محمد، جور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - لعدور صورية، مرجع سابق، ص 35، 34.

الشكل رقم 5: التوجه التسويقي للخدمة المصرفية



المصدر: ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، أهمية التبرص التسويقي في المصرف، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول

المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي، بشار، يومي 25، 24 أفريل، 2005.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي

## الفرع الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي

## 1. تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي هو كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية و على ضوء الموارد و البشرية المتاحة و بالنظر للأولويات المقررة.<sup>1</sup>

أما التخطيط الاستراتيجي المصرفي فيعرف بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها و تحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل و أقل التكاليف.

و ينطوي ذلك عملية عقلانية تستهدف دراسة و تحليل كل هذه الأساليب على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف مما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب.<sup>2</sup>

## 2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي:

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق بشكل عام و التسويق المصرفي له أهمية فعالة في تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة على أفضل وجه.

إن البنوك تحاول إشباع احتياجات السوق، و بالطبع فإن بعضها يتفوق على البنوك الأخرى و البعض الآخر يفشل في تحقيق أهدافه كما أن للتفوق درجات و للفشل كذلك، و البنك الذي يدرس احتياجات السوق بدقة، و يقوم بتحليل إمكانياته و نقاط القوة و الضعف فيه و منافسيه و يحدد أهدافه جيدا ثم يقدم الخدمات المناسبة لاحتياجات السوق بالكيفية المناسبة في التوقيت المناسب و بأسعار ملائمة بدرجة أفضل من منافسيه، يستطيعان يتفوق في السوق و يحقق أهدافه بدرجة أكبر من غيره، و لن يتأتى هذا إلا عن طريق التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي.

فالإستراتيجية السوقية يجب أن توضح الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها و الأساليب التي سيتبعها لتحقيق هذه الأهداف حتى يصل إلى موقف معين و كذا الخطط و السياسات و البرامج التي يجب أن تصاحب ذلك، فإذا تم هذا فسوف يكون لدى جميع المستويات الإدارية بالبنك إطار عام يوجه أنشطتهم و قراراتهم بشكل متكامل و يكون من السهل إعداد الخطط التسويقية المختلفة لأنشطة البنك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبيدات، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، عمان: دار للنشر و التوزيع، الطبعة 2009، 04، ص 19.

<sup>2</sup> - أحمد السيد كردي، التخطيط الاستراتيجي و أهميته للمصارف، إدارة أعمال، مقالة منشورة، جامعة بنها، 23 أكتوبر 2013.

<sup>3</sup> - السيد عبده ناجي، مرجع سابق، ص 146.

**3. أهداف التخطيط الاستراتيجي المصرفي:**

يهدف التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد المهام الرئيسية و المشتركة: إن وضع الأهداف العامة و الرئيسية بشكل عام و لكل نشاط بشكل واضح يساهم في توجيه النشاط المصرفي بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للتسويق المصرفي و المؤسسة المصرفية.
- إن تحديد الأهداف و وضعها بشكل صحيح و واضح يساعد على تحديد المزيج التسويقي الملائم للظروف المحيط و السائدة في السوق المصرفي.
- إن التخطيط الاستراتيجي يحدد مسؤوليات و واجبات كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إن التخطيط الاستراتيجي يحقق التكامل و التفاعل بين الموارد المتاحة و إمكانية استغلالها بالشكل الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المصرفية.<sup>1</sup>

**4. إجراءات التخطيط الاستراتيجي التسويقي:**

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من ثلاث مراحل أساسية:

- أ. على مدى التسويق أن يقوم بتحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و هذا للتعرف على نقاط الضعف و القوة.
- ب. تطوير إستراتيجية عامة تقود الجهد التسويقي للمنظمة من خلال تحديد الأهداف التسويقية و تحديد الإستراتيجية التسويقية الأساسية و التي تتألف من قطاعات سوقية محددة و عناصر مهمة للمزيج التسويقي.

ج. تتضمن هذه المرحلة عملية التطبيق و التقويم و تظهر بعض المكونات الفرعية، حيث أن الإستراتيجية التسويقية يجب أن يتم تحويلها إلى برامج يتم تطبيقها و الرقابة عليها، مع وجود هيكل تنظيمي و أنظمة محددة و معايير لقياس الأداء.

**المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية للبنك**

إن الإستراتيجية التسويقية تسعى لتحقيق الغايات و الأهداف على مختلف مستويات و أنواعها و التي تصاغ وفقا لإمكانيات المؤسسة و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر عليها.

<sup>1</sup> - غادة محمود سلامة أبو عيلي، مدى تبنى مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 59.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية للبنك:

### 1. تعريف الإستراتيجية:

يعرفها Johnson et scholies على أنها اتجاه و نطاق المؤسسة على المدى الطويل التي تكيف موادها مع تغيرات البيئة و بالخصوص مع أسواقها و زبائنها من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين.<sup>1</sup>

أما الإستراتيجية التسويقية للبنك فقد عرفها الصميدعي على أنها تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة و تبنى الوسائل و توزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

### 2. مكونات الإستراتيجية التسويقية للبنك:

تتكون من العناصر التالية:

- المهمة الأساسية: فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المصرف و النابعة أصلا من المهمة التي أنشئ من أجلها المصرف، كذلك يجب أن تحدد المهام الفرعية الأساسية بالنسبة لوحدات المصرف و فروعه، و ضمن إطار هذه المهام فإن الإستراتيجية التسويقية لا بد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي سيزاولها المصرف.
- الأهداف التسويقية الرئيسية للبنك: تشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المصرف تحقيقها في المستقبل، و يجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها، و تكون هذه صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة... الخ.<sup>2</sup>
- افتراضات معينة حول البيئة المحيطة، و بالذات السوق المصرفية: و يتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق، كما تشمل تحديدا للعوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المصرف و قدرته على مواجهتها و التصدي لها.
- تقييم القوة التنافسية للمصرف: فالإستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة و الضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق.
- تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها: تحليل البيئة و يجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي و على مستوى كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه، و ضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة

<sup>1</sup> - Johnson and scholies, exploring corporate, strategy 3nd,edition,prenticehall,1988mp2.

<sup>2</sup> - غادة محمود سلامة أبو عويلى، مرجع سابق، ص، ص، 63.64.

المصرف انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف و التحركات التي ينبغي القيام بها وصولا إلى الانجازات المنشودة.

- تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للمصرف و كذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء و الأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.
- التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمصرف: و التي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المصرف إن التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات و حسابها بشكل دقيق من شأنه أن يساعد في وضع الخطط و برامج العمل المناسبة للتصدي لهذه المتغيرات و محاولة توظيف الموارد و الطاقات المتاحة لدى المصرف في الاتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافه بأحسن الوسائل و أقل التكاليف.

الفرع الثاني : خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية للبنك:

يمكن التعرض لخطوات الإستراتيجية التسويقية بإيجاز كما يلي:

أولا: دراسة و تحليل المتغيرات الداخلية و الخارجية:

أ. المتغيرات الداخلية:

تتكون المتغيرات الداخلية للبنك من:

- الأهداف

- الأنشطة و الأعمال الرئيسية.

- تركيبة القوى العاملة في التخصصات المختلفة.

- الأنظمة و الإجراءات الموضوعية.

- فروع المنظمة و إمكانيتها.

- السياسة الداخلية.<sup>1</sup>

- العلاقات الداخلية السائدة.

و تمثل هذه المتغيرات مجموعة المدخلات التي سيستخدمها البنك لتحقيق أهدافه المطلوبة، و كذلك تمثل المجالات التي تمكن فيها نواحي الضعف و القوة في البنك.

<sup>1</sup> - السيد عبده ناجي، مرجع سابق، ص، 150، 149.



ب. المتغيرات الخارجية:

هناك مجموعة من متغيرات البيئة الخارجية التي تميز المجتمع الذي يعمل فيه البنك، و من أهم هذه المتغيرات:

- البيئة الجغرافية.
- البيئة السكانية.
- البيئة الاجتماعية.
- المستوى التكنولوجي.
- طبيعة العملاء و نوعيتهم.

كما ينتج عن الظروف الداخلية من مميزات يمكن استغلالها و عقبات يجب التفكير في التغلب عليها، فإنه ينتج أيضا عن المتغيرات الخارجية مميزات و عقبات و عليه يمكن القول أن الفرص التسويقية الناتجة عن البيئة الخارجية تكون محاطة بدرجات مختلفة من المخاطر، و يجب الموازنة بين قيمة كل فرصة و المخاطر لها لحساب احتمال نجاح استغلال الفرصة.

ثانيا: دراسة و تحليل العملاء و تقسيم السوق:

- تحديد عملاء الخدمة المصرفية.
- دراسة درجة تجانس أو عدم التجانس في رغبات العملاء و تقسيم السوق إلى قطاعات حسب مجموعة من المعايير.
- تحديد القطاعات التسويقية المستهدفة التي سيتعامل معها البنك.

1. دراسة و تحليل المنافسين:

لا يمكن لأي بنك أن يعمل بمنأى عن المنافسة، فكل تصرف تسويقي يقوم به البنك له انعكاس على المنافسين، يجب على كل بنك دراسة منافسيه و تحليل تصرفاتهم التسويقية لاتخاذ القرارات المناسبة، كما يجب تحليل إمكانيات المنافسين و نقاط قوتهم و ضعفهم و سياستهم التسويقية المختلفة.

2. تحليل موقف المنتجات المصرفية:

يقوم البنك بتقديم مجموعة من الخدمات، لكل خدمة حجم أعمالها و معدل نمو مبيعاتها و الحصة البيعية الخاصة بها في السوق و مميزاتا عن المنتجات المنافسة.

و تتوقف الأهمية النسبية لكل خدمة على مدى مساهمتها في أرباح البنك و تكاملها مع الخدمات الأخرى.<sup>1</sup>

### 3. أنواع الاستراتيجيات التسويقية في الخدمات المصرفية:

هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المصرفي و هي:

يتفق كل من (kotler) و (meidan) بأن هناك ثلاث أنواع للاستراتيجية التسويقية للخدمة و هي:

1. الإستراتيجية الهجومية.

2. الإستراتيجية الدفاعية.

3- الإستراتيجية العقلانية.

#### 1. الإستراتيجية الهجومية:

هي أهم و أخطر أنواع الإستراتيجية تستخدمها البنوك الطموحة التي ترغب في أن يكون لها موقع القيادة و مركز الصدارة في السوق المصرفي، و هي استراتيجيات حافزة و دافعة، التوسع، الانتشار، التحكم، السيطرة على السوق المصرفي، و توجيه قوى الفعل فيه بالشكل الذي يحافظ على مصالح البنك الحيوية الحاضرة و المستقبلية أيضا، و هذه الاستراتيجيات شديدة الطموح، واسع النطاق، و تشمل<sup>2</sup>:

1.1 إستراتيجية قائد السوق: هذه الإستراتيجية يمكن أن تستخدم فقط من قبل المصارف الكبيرة جدا و المسيطرة، فضلا عن

امتلاك شبكة توزيع قوية و كبيرة.

و توفر اقتصاديات الحجم، و تبعا لذلك تستطيع المصارف الدفاع عن حصصها السوقية أو التوسع و أن تصبح أكثر سيطرة.

2.1 إستراتيجية متحدي: و تعني هذه الإستراتيجية القيام بتحدي المصرف الرائد في السوق المصرفي بهدف الحصول على

حصص سوق<sup>3</sup>.

و هناك أيضا إستراتيجية ( Guppy ) تعني تحدي المنافسين الثانويين في الصناعة، أما الهدف الرئيسي للمصارف فيمكن في

الاستيلاء على الحصص السوقية الرئيسية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 155.

<sup>2</sup> - سليمة عبد الله، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> - جمعي عماري، مرجع سابق، ص 45.

و هذا يمكن أن يظهر بوضوح عند تحدي قائد السوق أو متسابقين أو المصارف الصغيرة.

أ. **استراتيجيات السوق الجديدة:** و يهدف المصرف عند إتباعه لهذه الإستراتيجية إلى جذب زبائن من التقسيمات السوقية التي لم تهتم بها المصارف في الماضي، و هذه الإستراتيجية ربما تكون لها محاولات أخرى لجذب أصناف لأو نماذج جديدة من الزبائن. فضلا عن الزبائن التقليديين لديها، أو ربما تقرر استبدال تقسيمات السوقية القديمة، و لأجل الوصول إلى هذه النهاية فإن كثيرا من هذه المصارف تتخذ الاتحاد الاستراتيجي.

ب. **إستراتيجية اختراق السوق :** و تهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلا، و هي بلا شك من أكثر الاستراتيجيات انتشارا في الخدمات المصرفية، و المصرف الذي يحدد سوقه و احتياجات هذا السوق، ثم يضع صياغة لأهدافه يكون قادرا وضع خطة المزيح التسويقي في أفضل الطرق المحتملة و التخطيط الجيد لإستراتيجية اختراق السوق و يكسب أيضا زبائن جدد من خلال الفهم الجيد لاحتياجاتهم، و الموقع الذي يدار عادة من أجل العمل على مسألة مهمة مثل الصورة للتركيز على التقسيمات و الخدمات الصحيحة و إحداث تواصلات يبيعه جديدة.

و تتعلق إستراتيجية اختراق السوق بزيادة في معدل لاستخدام لفرعها و خدماتها للزبائن الموجودين في السوق الحالي

**3.1 إستراتيجية التوسع الجغرافي:** تسلك المصارف هذه الإستراتيجية بزيادة عدد الفروع سواء الكاملة أو الآلية و بالتملك أو بالاندماج مع المصارف الأخرى و التوسع الجغرافي يعد إستراتيجية جريئة لأنها عالية في البناء أو في الحصول على عقود إيجار للفروع الجديدة، و يمكن تسمية هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التحصين.

## 2. الإستراتيجية الدفاعية:

استنادا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية تتخذ تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في السوق المصرفية و ذلك عن طريق التعريف بالبرامج أو الخدمات المصرفية الجديدة التي لها سمات مميزة و خاصة لدى المؤسسات المصرفية الكبيرة القائمة في السوق المصرفي و ذات درجة عالية من القوة مقارنة بالمؤسسات المصرفية المنافسة و مسيطرة على سوقها المصرفي.

إن هناك ثلاثة أنواع من هذه الاستراتيجيات الدفاعية و هي:<sup>1</sup>

**1.2 استراتيجيات إتباع السوق:** إستراتيجية إتباع السوق يعني قبول الوضع القائم، و هنا المصرف لا يتحدى قائد السوق، بل يحاول إدامة حصته السوقية بإستراتيجية تهدف إلى الحفاظ على الزبائن و كسب حصص من الجدد، هذه الإستراتيجية يفترض أن تتم باستغلال مجموعة أهداف سوقية تلك التي يمكن للمصرف من خلال الحصول على ميزة (استثنائية صريحة) و بعامه فإن إجراءات إتباع السوق عدة أداة قوية، تعطي أولوية للربحة أكثر من الحصبة السوقية.

<sup>1</sup> - محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 157.

**2.2 إستراتيجية جيوب السوق :** و تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق و يتم ذلك من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغيرا نسبيا، و يكون وراء اهتمامات المصارف الكبيرة و ربما المصارف الأصغر، و هذه الجيوب عادة ما تكون آمنة و مربحة في آن واحد، المصارف ربما تتبنى استراتيجيات الأسواق الصغيرة لتجنب الاصطدام مع المصارف الرئيسية، و تحاول هذه المصارف إيجاد و احتلال السوق التي تكون خارج النظر أو مهملة من المصارف الكبيرة التقسيمات السوقية الصغيرة، فمثلا هناك مصارف تتخصص بتزويد الزبائن بالخدمات المصرفية الدولية.

**3.2 إستراتيجية التنوع :** ظهرت هذه الإستراتيجية في الثمانينات، إذ تبنتها العديد من المنظمات المصرفية، و التي تتخذ شكلين رئيسين: حيث تنفق هذا المصارف مبالغ كبيرة لبناء سلسلة على نطاق العالم للوكالات المملوكة، و مصارف أخرى حاولت اكتساب حصص كافية في قطاعات أخرى لصناعة الخدمة المصرفية، تسهيلات تعاونية، أو تراخيص إستراتيجية في اختيار الأسواق، أو أصناف المنتج.

### 3. الاستراتيجيات العقلانية:

و تتعلق غالبا بإحدى الطرق الفعالة لزيادة الربحية، حيث تبعد عن الأعمال غير المربحة و التوجه إلى أخرى أكثر ربحية فالمصارف أقل رغبة في تلقي خسائر في أسواق جديدة للمنتجات، حيث يلاحظ أن الكثير ممن قامت بتخفيض القروض الخارجية، و توجهت المصارف إلى الإستراتيجية مع بداية 1980 حيث أزمة المديونية التي أدت إلى انخفاض حاد في التجارة عبر البحار.

فمع الزيادة في المنافسة في قطاع الخدمات المصرفي و اقترانه بالركود العالمي و التضخم، سيكون رد فعل الصناعة أكثر عنفا لتحسين الأداء، و هذا سيقود إلى زيادة الاهتمام باستخدام إستراتيجية تقليص التكاليف و ذلك لأهميتها الكامنة في صناعة، أو رفع أسعار الخدمات، و التركيز على معدل ربح الخدمات و الفروع، و تحاول تقليص التكاليف من خلال استخدام الأنظمة المتطورة و التي تقلص من الكادر البشري.

و في الأخير، لابد من الإشارة إلى أن البنوك لا تستخدم إستراتيجية واحدة بعينها بل إن البنوك تدمج أو تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة و خاصة من نفس الصنف أي مجموعة استراتيجيات هجومية، أو مجموعة استراتيجيات دفاعية أو قد تضطر أحيانا أن تدمج ما بين الاستراتيجيات الهجومية و الدفاعية في آن واحد لملاقاة أو مدع تنافسية معينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - غادة محمود سلامة أبو عويلى، مرجع سابق، ص 74.

## خلاصة الفصل:

إن الاهتمام بالتسويق على مستوى البنوك خاصة في ظل التحولات العالمية، قد انعكس على عدة نواحي، حتى تحقق العملية التسويقية أهدافها، لا بد من أن تتبع مسار تسويقها محكماً، يسمح لها بتوجيه الفرص و استغلالها، فبعد تعرف البنك على حاجات و رغبات عملاء يقوم بإعداد مزيج تسويقي مناسب الذي يتمثل في الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف و تحسين جودتها.

# الفصل الثّاني:

سبل بناء و دعم القدرة التنافسية للبنوك"

### تمهيد:

تعد الميزة التنافسية تحديا حقيقيا ما بين المنظمات العاملة في مختلف القطاعات العامة، و القوى المحركة الأساسية و التمييز بين المنظمات الخدمية، و ذلك بتقديم أفضل للخدمات من خلال التفوق على المنافسين و الحصول على مركز تنافسي مرموق. فتزايد الوعي بأهمية الميزة التنافسية أدى إلى تسارع المنظمات في تقديم أفضل الخدمات لزيائنها، مع الأخذ بنظر الاعتبار حاجات ورغبات السوق و على هذا الأساس قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

### المبحث الثاني: الإطار العام للمنافسة و التنافسية

### المبحث الثالث: سبل بناء و دعم القدرة التنافسية للبنوك

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

لقد أدى ظهور العديد من متغيرات مع مرور الزمن إلى ظهور تحديات تنافسية راجعة إلى عوامة النشاط المصرفي و تحرير خدمات معرفية جديدة و ظهور التكنولوجيا، و حتى يتمكن البنك من استمرار في مواجهة المنافسة لا بد من إدراكه لمي تعرضه مختلف البنوك حيث أصبح تطوير الخدمات المعرفية أمر مهم في اكتساب القدرة التنافسية

#### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية (La Comitivite) و كذا مصطلح المنافسة

(la concurrence) من أكثر المفاهيم تداولاً على المستويين الاقتصادي و التسيري، فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالميزة التنافسية، كما جرى التمييز ضمن الأدبيات المعاصرة لموضوع التنافسية بين مفهومي الميزة النسبية (L'avantage comparative) في التجارة الدولية لـ "ريكاردو" (D. Ricardo) المبنية على فكرة الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول، و بين مفوه الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel) التي تعتمد على الكفاءة في استغلال الموارد، و الجودة، و التدريب، و البحث و التطوير، و المعرفة، و الكفاءات، و المحافظة على البيئة.... الخ

إن مصطلح الميزة التنافسية ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي، و ذلك من طرف شركة ماكينزي للاستشارات و ذلك نتيجة للنجاح الذي حققته الشركات اليابانية في ذلك الوقت رغم الظروف المتغيرة للأسواق التي تنشط فيها لكنها تمكنت من ذلك بفضل حسن اختيارها للميادين التنافسية التي تستطيع السيطرة على حصة مهمة منها، و في سنوات الثمانينات بدا هذا المفهوم في الانتشار داخل أوساط المؤسسات خاصة بعد الإسهامات التي قدمها مايكل بورتر ( مايكل يوجين بورتر ) بالإنجليزية Michael Eugene Porter) ولد في مايو 23، 1947 بروفيسور جامعة بيشوب وويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات و تنافسية الدول و المناطق. أعمال مايكل بورتر معترف بها في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى و الدوائر الأكاديمية عالمياً. برامج كراسي الأستاذية الخاصة به في مدرسة هارفرد للإعمال مخصصة للرؤساء التنفيذيون المعينون حديثاً في كبرى الشركات). سنوات 1980، 1985.

أكد (Kotler) (فيليب كوتلر: مواليد 27 مايو 1931 في شيكاغو. بروفيسور في التسويق الدولي من إي & جي جوهانسون و ديتنغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في إنوي. أئجذ درجة الماجستير من جامعة شيكاغو و الدكتوراه من معهد ماستشوتس للتقنية، وكان كلاهما في الاقتصاد. بعد الدكتوراه درس علم الرياضيات في جامعة هارفرد و العلوم السلوكية في جامعة شيكاغو.

أختير من مجلة فاينانشال تايمز في عام 2001 كرايع أهم مفكر في مجال الإدارة، جاء ترتيبه بعد كل من: بيتر دراكر، بيل غيتس، جاك ولس. في عام 2008 إختارته مجلة وول ستريت كسادس أكثر المفكرين تأثيراً في مجال الأعمال.

<sup>1</sup> - OECD. Technology and the Economy : the Key Relationships. France, 1992,p :4



كوتلر يعمل كمستشار لعدة شركات أمريكية كبرى مثل آي.بي.إم ، ميشلان ، البنك الأمريكي ، جينرال إلكتريك ، موتورولا . استشاراته في مجال الاستراتيجيات التسويقية ، التخطيط والتنظيم في إدارة التسويق ، التسويق الدولي . يقوم كوتلر بإجراء حلقات نقاش ومحاضرات في مختلف دول العالم . يعد كتابه ( إدارة التسويق ) بطبعاته الإثني عشر الكتاب الأساسي لتدريس التسويق في العديد جامعات العالم ، كما ترجم إلى العديد من اللغات.

حول تعريفه للتسويق ، يتبنى كوتلر وصف بيتر دراكر للتسويق ، وهو أن التسويق لا يمكن اعتباره وظيفة مستقلة في المنظمة (الشركة) ، بل هو جزء من كل وظائفها ... إنه رؤية منتجات المنظمة من وجهة نظر الزبون . ويعتبر كوتلر رائد التسويق الحديث

على أهمية التركيز على الأداء ووصف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب مميز أو أساليب متعددة و هناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر

و يرى (Hazier) بأنها «عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة و متميزة على باقي المنافسين و أن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفؤة و مناسبة<sup>1</sup>.

و في تعريف آخر هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل<sup>2</sup>»

حيث يعرف (porter) الميزة التنافسية على أنها «قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، و بمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع تلاحظ أن في تعريفه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع<sup>3</sup>»

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها « ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها للإستراتيجية معينة للتنافس<sup>4</sup>» .

و عرفها (Macmallaand & Tampo2000)، بأنها « الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين<sup>5</sup>»

و من خلال التعاريف المقدمة، نجد أن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة، و هذا ما يوضح بدوره أن الميزة التنافسية في

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، ط1، دار الورق، الأردن، 2009، ص 342.

<sup>2</sup> - محمود الشيخ، مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup> - M. Porter. L'avantage concurrentiel des nations, inter-éditions,1993,p.48.

<sup>4</sup> - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998 ص 37.

<sup>5</sup> - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 194.

مفهومها العام، أصبحت تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، خاصة مع زيادة حدة المنافسة و الصراع التجاري العالمي، مما يحتم على المؤسسات تمييز نفسها لاكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي<sup>1</sup>.

و تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

1. تبنى على اختلاف و ليس على تشابه
2. يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها ما تختص بالفرص المستقبلية
3. عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

1. حاسمة، أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافس.
2. الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن
3. إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكمتها أو إلغائها<sup>3</sup>

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية و هذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر و هي هشة يمكن إلغائها، و كيف لها أن تكون حاسمة و هي لم تستمر طويلا.

### الفرع الأول: الميزة التنافسية من منظور جزئي

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة (المستوى الجزئي) هو كما يقول (Paul) Krugman (بول كروغمان) من مواليد 28 فبراير 1953 في نيويورك (اقتصادي أمريكي فاز بجائزة نوبل للاقتصاد عام 2008. أستاذ في الاقتصاد والشؤون الدولية في كلية وودرو ويلسون للشؤون العامة والدولية بجامعة برينستون، أستاذ في كلية لندن للاقتصاد، باحث متميز في مركز لوكسمبورغ لأبحاث الدخل في مركز الدراسات العليا بجامعة مدينة نيويورك، كاتب مشارك في صحيفة نيويورك تايمز. فاز كروجمان في عام 2008 بجائزة نوبل التذكارية في العلوم الاقتصادية، وذلك لمساهماته في نظرية جديدة للتجارة والجغرافيا الاقتصادية

قالت الأكاديمية الملكية السويدية للعلوم انها منحت كروغمان الجائزة اعترافا بصياغته نظرية جديدة للإجابة عن الأسئلة التي تحرك التحولات العمرانية على مستوى العالم. وأضافت اللجنة في بيانها أنه تمكن من دمج مجالات البحث التي كانت متباعدة في السابق للتجارة العالمية مع الجغرافيا الاقتصادية).

<sup>1</sup> - نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوظيف، المسيلة، 2006، ص54.

<sup>2</sup> - M. Porter, op cit, P: 14

<sup>3</sup> - G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle : choisir et gagner, ed d'organisation.1994.P : 95.

المستوى الأنسب لتطبيق فكرة الميزة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون بين المؤسسات و ليس ما بين الدول أو الصناعات، و من بين التعاريف المذكورة في هذا الجانب سنتعرض لبعض منها في الآتي:

- **تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية:** و ترى هذه اللجنة بان المؤسسة التنافسية «هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة و بتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين و الدوليين و بما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى و قدرتها على تعويض العاملين بها و توفير عائد للمالكينها»<sup>1</sup>.

- **تعريف (M.PORTER):** يعرفها على أنها «تنشأ أساسا من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لربائنها، سواء تمثلت هذه القيمة في أسعار أقل من أسعار المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو في شكل منافع مفردة تميز المنتج عن المنتجات الأخرى و تبرر الزيادة السعرية فيه» و يقول أيضا أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة لإستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الإستراتيجيات.<sup>2</sup>

- **تعريف (Barney):** «إن المؤسسة تحقق ميزة تنافسية عندما يمكنها تطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، و عندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الاستراتيجيات»<sup>3</sup>.

- **تعريف (Fahry):** و حسبها فإن الميزة التنافسية للمؤسسة تعرف بأنها «أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها»<sup>4</sup>.

- **(تعريف علي السلمي):** و يعرفها علي السلمي على أنها «مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج قيم و منافع أعلى مما يحققه المنافسون، تأكيد حالة من التميز و الاختلاف بين المؤسسة و منافسيها»<sup>5</sup>

و تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها و كفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة منافسيها.

<sup>1</sup> - أحمد بلال، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 249

<sup>2</sup> - M. Porter, op cit, P :8.

نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص: 5.

<sup>3</sup> - نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص: 5.

<sup>4</sup> - نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 67.

<sup>5</sup> - أحمد بلال، تنافسية المؤسسة و تحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 09.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الميزة التنافسية من منظور كلي

و قد حاول أن يقدم تعريف للميزة التنافسية أكثر اتساعاً و شمولاً بالارتكاز على المتغيرات الهيكلية ذات الأثر على الأداء الاقتصادي الكلي في المديين المتوسط و الطويل، و ضمن هذا الاتجاه يمكن الاقتصار على التعريف التالية:

- **تعريف منظمة(OECD):** ترى المنظمة الاقتصادية للتعاون و التنمية، أن الميزة التنافسية على مستوى الاقتصاد القومي لدولة ما تتمثل في «الدرجة التي يمكن وفقاً لإنتاج السلع و الخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ بموجبها الدولة على المداخل الحقيقية لمواطنيها و توسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة و عادلة، و هي من هذا المنظور ترى بأن المنافسة في هذه السوق الحرة و العادلة من شأنها أن تعمل على إنعاش التشغيل و الإنتاجية و أن تشجع كذلك على الإبداع»<sup>2</sup>.

- **تعريف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة :** أما التعريف الذي يقدمه مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة فهو « القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية و تضمن نمو متواصل و متصاعد في مستويات معيشة المواطنين على المدى الطويل»<sup>3</sup>

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تكمن في إمكانية المؤسسة التميز و الاختلاف على المنافسين، مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة، إضافة إلى تحقيق رضا العملاء.

### أولاً: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة ما تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالها تحديد مدى قوة و إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود و البقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة و المتغيرين هما:

1. **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية و الحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة<sup>4</sup>.

إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:

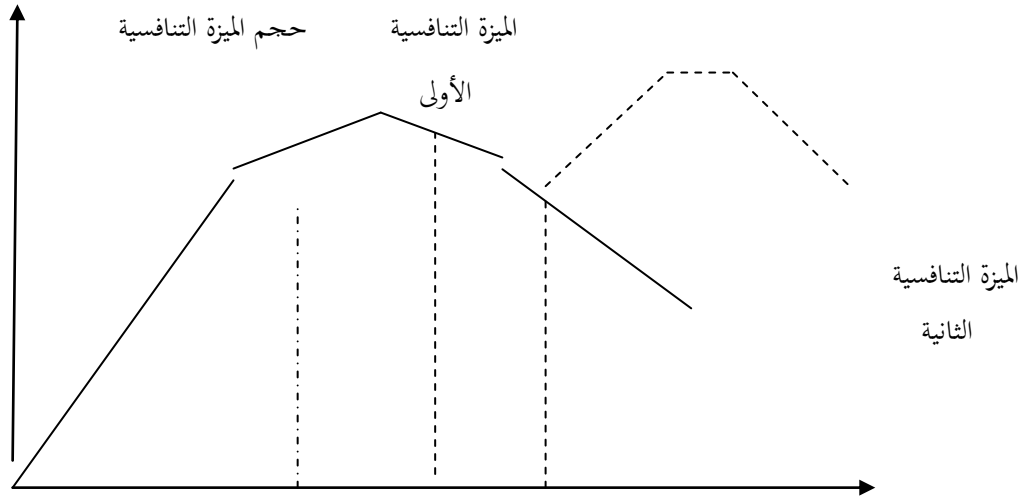
<sup>1</sup> - عراقي عادل، هيكل الصناعة و الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد حيدر، بسكرة، 2010، ص: 44.

<sup>2</sup> - بري لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد حيدر، بسكرة، 2007، ص: 94.

<sup>3</sup> - علي سالم أرميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18

<sup>4</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 86.

الشكل رقم 1: مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.



المراحل الضرورية التقليد التبني التقديم

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

و يمكن شرح المراحل السابقة كما يلي:<sup>1</sup>

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري، المادي، المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

- **مرحلة التبني:** و تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها و تكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن، مرحلة التقليد و تراجع حجم الميزة التنافسية، و تتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و منه انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** و تأتي منها مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزات الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد

**2. نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

<sup>1</sup> - عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص: 26.

و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي<sup>1</sup>:

**1.2 نطاق القطاع السوقى:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقى معين من السوق أم كل السوق.

**2.2 النطاق الراسى:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة المنخفضة أو التمييز.

**3.2 النطاق الجغرافى:** يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التى تتنافس فيها المؤسسات، و يسمح النطاق الجغرافى بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم المنتجات نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)<sup>2</sup>

**4.2 نطاق الصناعة:** تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل فى ظلها المؤسسات، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التى تنتمى إليها المؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الثانى: مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية فى قطاع النشاط الذى تزاوله الأمر الذى أوجب عليها ضرورة إعداد و تهيئة القدرات و الإمكانيات، من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة و دعم بها هذه المزايا و تجعلها فى مركز تنافسى جيد فى السوق، تكزن نتيجته فعالة و كفاءة أعلى فى الأداء.

لذلك فالمؤسسة لى تبقى دائما فى المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة و التى من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية فى بيئة الأعمال، على اعتبار أن مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة و معقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة.

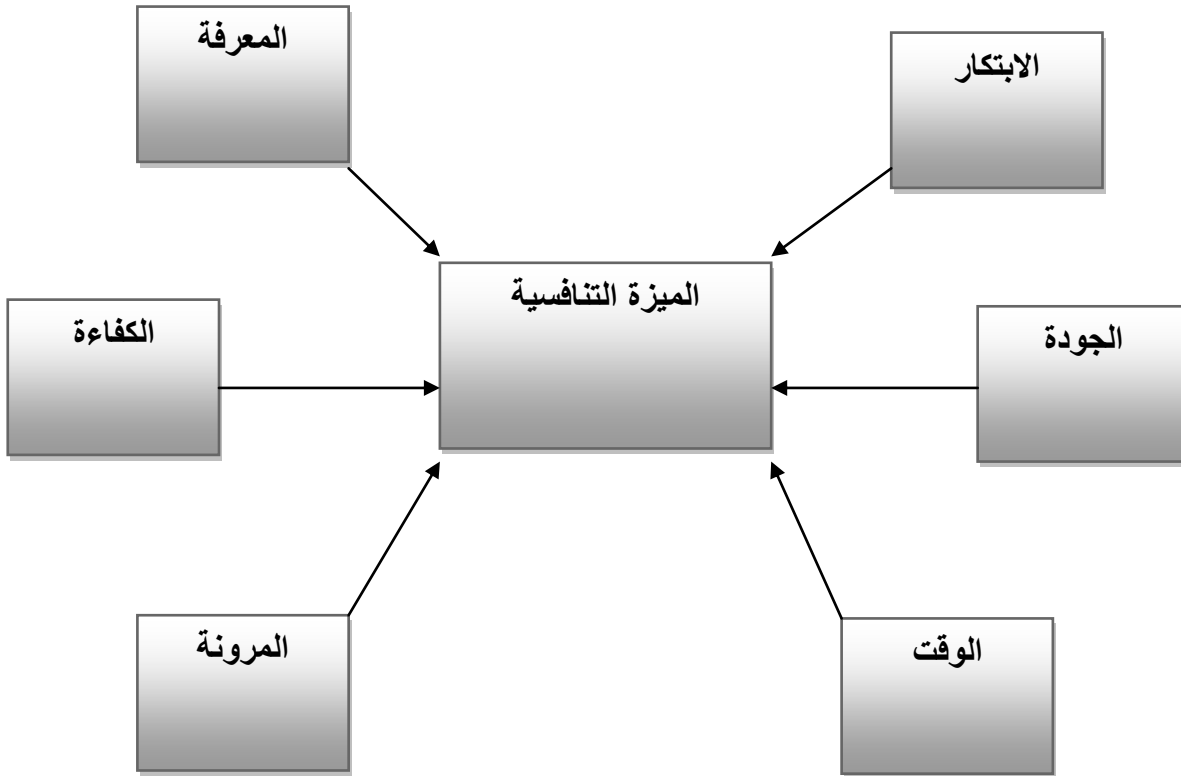
و الشكل التالى يقدم المصادر المساعدة فى خلق المزايا التنافسية فى بيئة النشاط:

<sup>1</sup> - نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص: 98.

<sup>2</sup> - عبد الله بلوناس، بيوزيدى لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولى الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلى، الشلف، نوفمبر 2010، ص: 6.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 6.

الشكل رقم 2: مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 20.

### 1. الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية<sup>1</sup>.

و في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة و التي كانت تنظر إليه على أنه عملية التواصل إلى الاختراق (أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق و المنتج) بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و التي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

و من هذا المنطق مثلا و في قطاع الخدمات، استحدثت (British Airways) درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، و تأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر و استقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، و تحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل

<sup>1</sup> - بن التركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص: 85.

مقعد من المقاعد، و الذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا و الراحة و ذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين و مطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة.

فأصبحت (British Airways) بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائرتها و عبر شبكتها العالمية و كذلك استحداثها لسرير خاص بالرضع على الطائرة فمن المعلوم أن نمو المؤسسة و قدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث و الابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر، خصوصا إذا علمنا أن بلادنا تكرر ما يقارب 0.25% من الناتج الوطني الخام من أجل البحث، بينما تخصص تونس و المغرب 1% من ناتجها الوطني الخام، في حين تصل هذه النسبة إلى 5% في الدول الأوروبية.

## 2. الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة، الأرض... الخ أما المخرجات فتتمثل في السلع و الخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة و القدرة على تحمي تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة<sup>1</sup>.

## 3. الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.<sup>2</sup>

وقد حدد: (David Garvin) الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية، و هذه النقاط هي:<sup>3</sup>

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك

- لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق و التكلفة.

- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية

<sup>1</sup> - عبد الله بلوناس، بوزيادي مجدي، مرجع سابق، ص: 9.

<sup>2</sup> - سملاي يحيوية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، فرع: التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 3.

<sup>3</sup> - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص: 38.



- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل

#### 4. الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية<sup>1</sup> أكثر أهمية مما كان عليه السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

و يمكن تحديد الميزات التنافسية و التي تمثل جوهر المنافسة على أسواق الوقت كالاتي<sup>2</sup>:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق و يتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع
- تخفيض زمن الدورة للزبون.
- الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

#### 5. المعرفة:

شهدت منظومات الأعمال خلال العشريتين الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك و إدخال الآلات الحديثة و التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأس مال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، و إذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج و انفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتوجات المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث و التطوير، و تعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق و تدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة، و لا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث و التطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق و المالية و المحاسبة... الخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبود نجم ن، "إدارة الخدمات: المراجعة و الأبعاد الأساسية"، أخبار الإدارة: نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 18، مارس 1997، ص: 18.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 18.

<sup>3</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص: 28.

6. المرونة:

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف و يمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك و سلوكه يمكن في رغبته الدائمة للتغير، و بالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.
- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب، و بالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي و القدرة على العمل في بيئة مستقرة و متقلبة<sup>1</sup>.

الفرع الأول: المحافظة على الميزة التنافسية:

بشكل عام، يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية<sup>2</sup>:

- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة موجودة في سوق ضيق و صغير، بحيث لا يوفر مبرراً أو لا يكون جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله و مزاحمة نشاط المؤسسة فيه. و هذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها porter حيث لأنها تركز على قيام المؤسسة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه، مما يمكنها على خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، و العمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق، مما يسهل عملية إرضائهم، و بنفس الوقت يكون هذا السوق من الصغر بحيث لا يكون مغرياً لتوجه المنافسين إليه.
- إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثماراً ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.
- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة و محمية من التقليد ببراءات الاختراع، و تتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.
- إذا استطاعت المؤسسة خلق ولاء لسعتها لدى المستهلكين و ذلك بتميزها عن سلع المنافسين، سيجدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

الفرع الثاني: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز:

1. ميزة التكلفة الأقل:

<sup>1</sup> - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص: 106.

<sup>2</sup> - مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص: 49.

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على التكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع<sup>1</sup>.

## 2. ميزة التميز:

تمتيز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، و حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم و آثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، و من ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: تنمية و تطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية و تطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة، و ذلك بواسطة ابتكار تحسينات و تطورات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، و في أساليب العمليات الإنتاجية، و التي لا تتم إلا باستخدام البحث و التطوير و تنمية القدرات الإبداعية و مهارات الأفراد.

## الفرع الأول: أسباب تنمية الميزة التنافسية

و من أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي<sup>3</sup>:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج و التسليم، و الخدمات المقدمة للزبون.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير و تنمية ميزات تنافسية أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - M. Porter, op cit ,P :85

<sup>2</sup> - M. Porter, Ibid, P : 152

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 98.

- تغيير تكاليف المدخلات : (البيد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلبا أو إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.
- فعالية الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لا بد من الاستناد إلى الشروط التالية<sup>2</sup>:
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.
- الاستمرارية: بمعنى أن تستمر خلال الزمن
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها و إغائها.

### الفرع الثاني: سلسلة القيمة و أهمية امتلاك الميزة التنافسية

لا بد للمؤسسة التي تسعى إلى النجاح و النمو أن تسعى إلى إكساب الميزة التنافسية، و تسعى دائما إلى تحسينها، و سبب أهمية امتلاك الميزة التنافسية و دور سلسلة القيمة.

#### 1. أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسمى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، أو السعر المنخفض، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، و البشرية، و التكنولوجية بمد إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، و التميز عن المنافسين<sup>3</sup>

فقد أكد (Porter) على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين الآخرين.

#### 2. سلسلة القيمة و دورها في الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص: 116.

<sup>2</sup> - عمار بوشناق، مرجع سابق، ص: 17.

<sup>3</sup> - عراقي عادل، مرجع سابق، ص: 48.

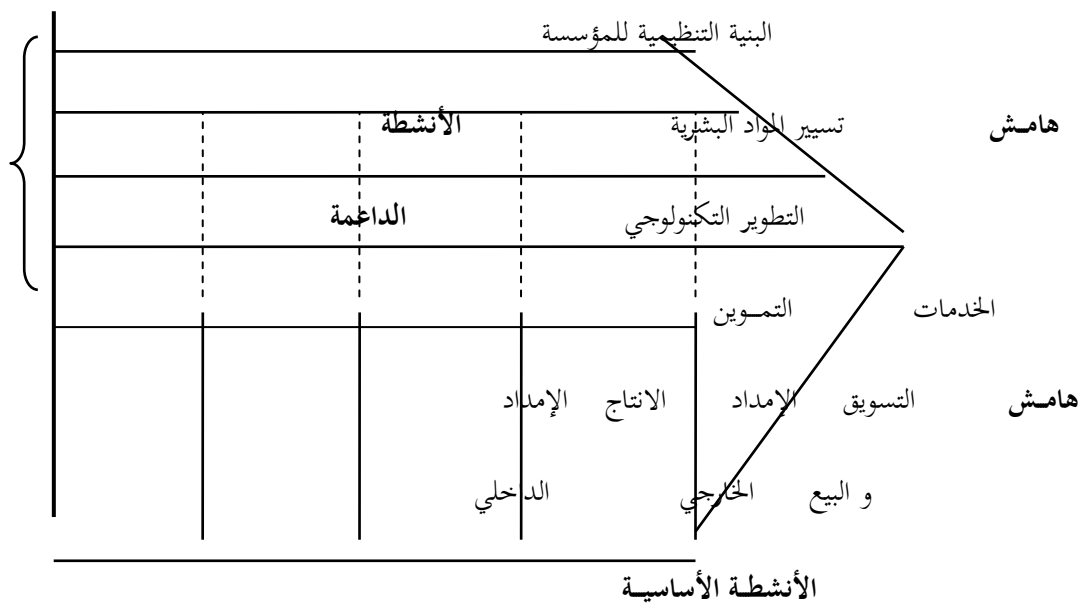
يعرف (M.PORTER) سلسلة القيم على أن « المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، و هذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية(الرئيسية)، و الأنشطة الداعمة، و كل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج»<sup>1</sup>.

و يرى (M.PORTER) أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، و الإنتاج، و التسويق، و التوزيع و تدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، و خلق قاعدة تمييزية<sup>2</sup>.

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية و أخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، و التي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، و نموذج للتشخيص، و تقييم الإمكانيات و القرارات الأساسية في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها ما يلي<sup>3</sup>:

- التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.
- تحديد و توضيح مكونات التكاليف.
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز ، و فيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل(03) الموالي

### الشكل رقم 3: سلسلة القيمة



Source: Michad Porter, L'Avantage Concurrentiel, Dunod France, 2000, p53.

من خلال الشكل، و مما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، و يساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، و لكن بدرجات متفاوتة، و على هذا الأساس فإن M.PORTER يعتبر أن:

<sup>1</sup> - شارلز جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص: 205.

<sup>2</sup> - Michael Porter, op cit, P: 8.

<sup>3</sup> - Alain Marion, Le diagnostic de l'entreprise, édition Economica France, 1996, P : 85.

«الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، و أخرى مدعمة»<sup>1</sup>.

1/ الأنشطة الأساسية: هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج، و تشمل:

أ- الإمداد الداخلي: يتعلق بنقل، استلام، تخزين، تحريك و مناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام.<sup>2</sup>

ب- الإنتاج: و يتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، و ما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة و مراقبة النوعية... الخ و التي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز و تخفيض التكاليف، و من ثمة المساهمة في خلق القيمة<sup>3</sup>

ج- الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين و تسليم المخرجات من سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، وفقا لجدول الطلبات.

د- التسويق و البيع: يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، و كل ما يتعلق بالعملية البيعية و التسويقية.

هـ- الخدمات: تتضمن الأنشطة التي تحافظ و تصون قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

2/ الأنشطة الداعمة: تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية و تنقسم إلى أربعة أصناف هي:

أ- البنية التنظيمية للمؤسسة: تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة و كلب الأنشطة الداعمة الأخرى.

ب- تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية الإجراءات و المدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

ج- التمويل: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات و ضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات و تسهيلات داعمة<sup>4</sup>

د- تسيير الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب و تنمية الأفراد، و تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - M. Porter, op cit, P :8.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 320.

<sup>3</sup> - شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 207.

<sup>4</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص: 89.

<sup>5</sup> - نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 106.

إن الملاحظة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المقام هي أنه من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى، و على العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية و الداعمة هي مصدر للقيمة، و تتحقق الميزة التنافسية الصناعية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، و مع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى.

كما سبق ذكره نستنتج:

أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة و تعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، و إلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز و القدرة على المنافسة، أو ما يعبر عنه بالتنافسية.

إن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، و تدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية.

### المبحث الثاني: الإطار العام للمنافسة و التنافسية

تتجسد تنافسية المؤسسة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها و سياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التميز، التفوق و البقاء.

#### المطلب الأول: ماهية التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن المؤسسة أو القطاع أو الدولة فالتنافسية على مستوى الشركة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي و الدولي، و هي تختلف عن الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة و تختلف عن تنافسية الدولة التي تسعى لتحقيق معدل مرتفع مستدام لدخل الفرد فيها.

#### الفرع الأول: مفهوم التنافسية:

بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتير (PORTER) و التي تتعلق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين الشركات، و يختلف الكتاب و الباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي و يرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر و التجارة و نطرح أهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية:

تعرف التنافسية بأنها «القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار و تجديد، حيث تسعى المؤسسات و رجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و

المحلية و تتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات و التعبئة و التغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، و البحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية،...<sup>1</sup>

تعرف التنافسية على أنها "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية و بسعر مقبول من طرف المستهلك"<sup>2</sup>

ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، و هناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.<sup>3</sup>

و يمكن الاستعانة بالمثل التالي لتوضيح هذا المفهوم: كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

و يمكن أن نلمس هذا بوضوح من خلال تعريف آخر مفاده "التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين".

من خلال ما سبق فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد وواضح للتنافسية إلا أنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.

- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ و تطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته، و يشير تقرير التنافسية العالمي<sup>5</sup> إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمي.

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء و تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف و الأسعار.

<sup>1</sup> - فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص: 11.

<sup>2</sup> - Roger Percerou , Entreprise : Gestion et compétitivité (Economica, France, 1984),P :53.

<sup>3</sup> - شيقارة هجرية، الإستراتيجية التنافسية و دوره في أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

<sup>4</sup> - عبد الله ولد محمد، استراتيجيات المنافسة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، 2010/2011، ص: 29.

<sup>5</sup> - World Competitivities Report, Johnson, Gery and Scholes , Kevan 1997,P :29.



و بالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدا الاهتمام يتجه نحو الميزة (القدرة) التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.

### الفرع الثالث: أنواع التنافسية:

تميز الكثير من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية، أهمها<sup>1</sup>:

1/ **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

2/ **التنافسية غير السعرية:** و تشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية و الملائمة و تسهيلات التقدم و عنصر الابتكار فالبلد ذو المنتجات المبتكرة و ذات النوعية و الأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسة.

3/ **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

### المطلب الثاني: ماهية المنافسة

تعتبر المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، و قد تعددت تعاريفها و أنواعها و هياكلها، و هذا ما سنحاول دراسته.

### الفرع الأول: مفهوم المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة، و لم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق."<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض و بين تكلفة التكامل (الإنتاج و الاستعمال)."<sup>3</sup>

و يعرفها البعض بأنها "روح التجارة بل هي محك الحريات الاقتصادية للأفراد و الجماعات لأنها كما يكون بين التجار و المنتجين في التجارة و الصناعة و ميادين الاستغلال الأخرى من زراعة و غير ذلك فقد تكون أيضا بين الشعوب و الأمم فهي من ناحية تعتبر طبيعية لما تخلقه من أساليب تؤدي إلى التقدم الاقتصادي ووفرة الإنتاج و تنوعه و من ناحية أخرى ضرورية لتقدم الإنتاج في ميادينه المختلفة<sup>4</sup>.

و تعني المنافسة كذلك "التنافس بين البائعين أو المشترين على نفس المنتج"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص: 24.

<sup>2</sup> - Jean- Claude Tarondeau, Stratégie industrielle, Edition Vuibert, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1998, p:33.

<sup>3</sup> - لحوّل سامية، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

<sup>4</sup> - حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص:7.

<sup>5</sup> -Echaude Maison, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition Nathan, France, P :87.

من جهة أخرى هناك من يرى بأن المنافسة مجموع هياكل أو مجموعة قرارات، في حين يرى البعض الآخر بأنها علاقة تنشأ بين مؤسسات لا تعرف بعضها البعض أي أنها علاقة اجتماعية... هدف كل مؤسسة هو توليد قيمة للعملاء تبني من خلالها علاقات مباشرة دون إدراك عندما ترغب في التواصل مع نفس العملاء هذه العلاقة غير مباشرة مع الآخر الذي هو المستهلك التي تقود إلى توضيح العلاقة بين المنافسين<sup>1</sup>.

و يقصد بالمنافسة "ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين و الذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات" و في هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة أنها "الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع و تطويرها، و الكمية و الكفاءة في الإنتاج، و الأسعار و هوامش الربح المحتملة و الممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة"<sup>2</sup>. و المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، و هي تتعلق بالشركات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، و درجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة و فرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أشكال المنافسة:

تحدد أنواع المنافسة وفق عدة معايير، سنذكر البعض منها فيما يأتي:

**1. معيار مجال التنافس :** و يحوي المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة، و المنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد<sup>4</sup>.

**2. معيار السعر:** و تنقسم إلى منافسة سعرية، و منافسة غير سعرية

أ. **المنافسة السعرية:** و هي المنافسة التي يكون لصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.

ب. **المنافسة غير السعرية:** و هي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر و إنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج....الخ<sup>5</sup>

**3. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه):** و تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:<sup>6</sup>

- منافسة في مجال السلع و الخدمات

<sup>1</sup> - Frédéric de Français de gestion, France, Jan/Feb 2004,P :180.

<sup>2</sup> - شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص: 3.

<sup>3</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية لبنان، 2001، ص: 152.

<sup>4</sup> - عراقي عادل، مرجع سابق، ص: 37.

<sup>5</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص: 152.

<sup>6</sup> - بن التركي وليد، مرجع سابق، ص: 66.

- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات و الحصول على أكبر حصة من السوق.
  - منافسة شاملة: و هي المنافسة فيما بين منتجات و خدمات مختلفة و لكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.
- مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، و لكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق.

#### 4. معيار هيكل السوق: و تصنف المنافسة إلى:

أ. المنافسة الكاملة: إن الشروط الرئيسية للمنافسة التامة في سوق صناعة ما تتخلص في الآتي<sup>1</sup>:

- وجود عدد كبير من المنتجين حيث لا يستطيع أحد المنتجين أن يمارس دورا في التأثير على السعر في السوق.
- عدم وجود أو ضالة العوائق ضد دخول منشآت جديدة إلى الصناعة
- تجانس السلعة تجانسا تجانسا تماما.

ب. المنافسة الاحتكارية: و تعني وجود عدد كبير نسبيا من البائعين و المشترين (العارضين و الطالبين)، و منتجات غير متجانسة عن بعضها البعض، و إن كانت عبارة عن بدائل قريبة (متشابهة غير متماثلة)، و الزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، و تتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، و تقديم أفضل المنتجات للمستهلك و تحسين كفاءتها الإنتاجية.

فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك أوجه تشابه بين المنافسة الاحتكارية و المنافسة الكاملة تتمثل في:<sup>2</sup>

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة.

- حركية الدخول و الخروج من السوق.

- هدف المؤسسة هو تعظيم الربح.

أما أوجه الاختلاف فيتمثل في:<sup>3</sup>

- تميز المنتج بقدرة احتكارية في ظل المنافسة الاحتكارية تمكنه من رفع أسعاره، دون التأثير بخسارة زبائنه، كما هو الحال في ظل المنافسة الكاملة.

<sup>1</sup> - أحمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، السعودية، 1994، ص: 145.

<sup>2</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 331.

<sup>3</sup> - نفس المرجع و الصفحة سابقا.

ج. احتكار القلة: تتميز بسيطرة عدد قليل من منتجي السلعة أو الخدمة على السوق، و لذلك تسمى أيضا احتكار القلة، كما أن أي تصرف لإحدى هذه المؤسسات، من خصائصه<sup>1</sup>:

- وجود عدد قليل من المنتجين و مقدمي الخدمة.

- السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة قد تكون متشابهة و قد تكون غير متشابهة.

- وجود عوائق لدخول السوق

- الاعتماد الكبير على الإعلان و الترويج في المنافسة

د. الاحتكار التام: و تعني سيطرة مؤسسة واحدة على السوق<sup>2</sup>.

و لأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين و الزبائن و العمل على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور.

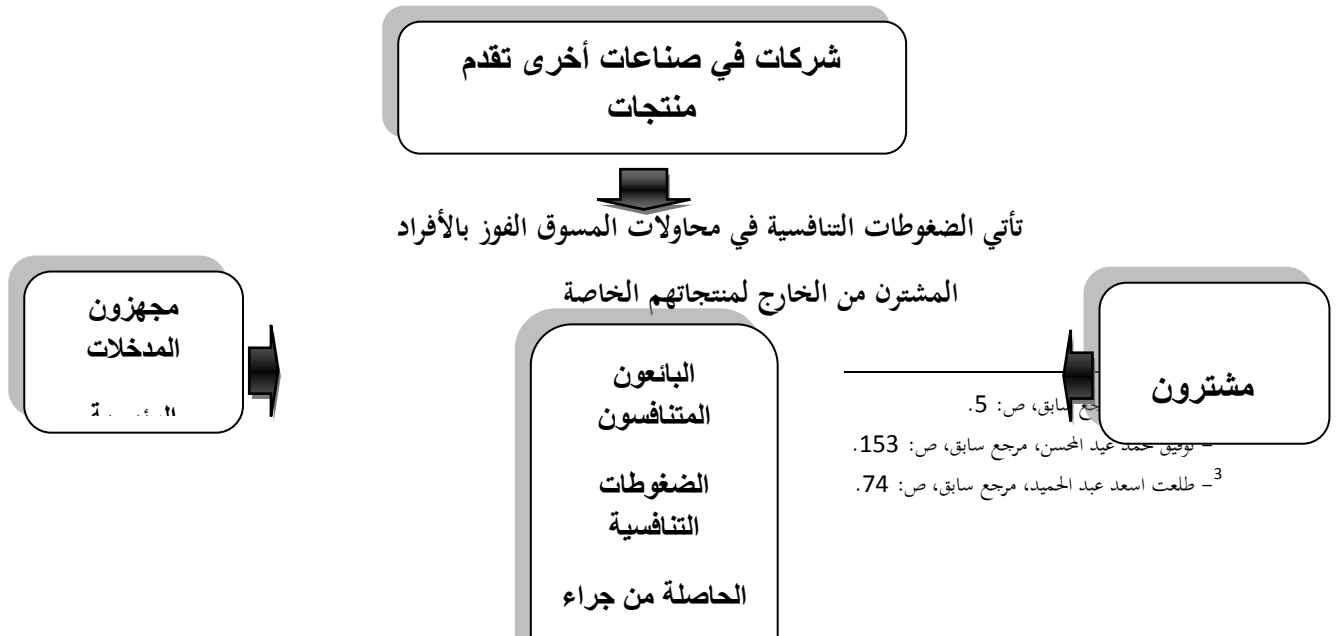
و لكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: نموذج قوى التنافس الخمسة لـ "Porter"

قدم "Porter" ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة و قوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها و ربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ ، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، و أن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع.

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها "Porter" ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي.

#### الشكل رقم 4: نموذج القوى الخمسة لبورتر



<sup>1</sup> مرجع سابق، ص: 5.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد الحسن، مرجع سابق، ص: 153.

<sup>3</sup> طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 74.

الضغوطات التنافسية	الضغوطات الحاصلة
الحاصلة من جراء	الحاصلة من جراء
المشترين على ممارسة	قدرة المجهزين على
قوة الأداء و الاختيار	ممارسة قوة الأداء
	و الاختيار

### الضغوطات التنافسية الحاصلة من جراء التهديد من دخول منافسين جدد إلى الصناعة

المصدر: يوسف حجيم سلطان، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، دار الوراق، الأردن، 2009، ط1، ص:

.346

و سنتطرق لشرح هذه القوى الخمسة المقدمة من طرف بورتر:

#### الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين.

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع و السعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق و الذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة و موارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، و يعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، و على رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلين الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، و من ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، و يمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

#### أ/ اقتصاديات السلم و التكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج:

تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم

الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، و التي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة<sup>1</sup>

ب/ تمييز المنتج:

تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، و هذا يأتي من خلال الخدمات الاشهارية، التي تقدمها المؤسسة من منتجاتها، و تمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشطه فيه، و من خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، و ذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، و هذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، و لا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة<sup>2</sup>.

ج/ النفاذ إلى قنوات التوزيع:

إن عدم توافر قنوات التوزيع للدخلين الجدد يخلق عائقاً أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيراً كبيراً في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، و تجعل من عملية الدخول مكلفة جداً<sup>3</sup>.

د/ سياسة الحكومة:

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، و ذلك من خلال ما تسنه من قوانين و تشريعات، أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، و هذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية<sup>4</sup>.

هـ/ سياسات التسعير:

أحياناً تلجأ المنشآت الموجودة في الصناعة إلى تخفيض سعر السلعة بحيث لا يشجع السعر المنخفض المنشآت الجديدة على الدخول إلى الصناعة و أحياناً قد يتبعون سياسة تسعير افتراضية حيث يكون السعر أقل من أو مساوي لـ  $t$  م (  $s \geq t$  م) للوحدة المنتجة و قد

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص: 34.

<sup>2</sup> - واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص: 21.

<sup>3</sup> - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2004، ص: 129.

<sup>4</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص: 35.

يتعرضون للخسارة بشكل مؤقت و ذلك بهدف منع دخول منشآت جديدة منافسة لهم في الصناعة و بعد ذلك قد يلجأون إلى رفع السعر مرة أخرى و استغلال أوضاعهم الاحتكارية<sup>1</sup>.

### أولاً: قوة المساومة لدى الموردين

يمارس الموردين مساومتهم على أعضاء الصناعة بزيادة الأسعار، تخفيض جودة المنتج أو الخدمة المشتراة، و يؤثر على ربحية الصناعة و قدراتها على استعادة التكاليف.

و يمكن اختصار شروط سيطرة الموردين، و التي تتصف بالقوة، فيما يلي<sup>2</sup>:

- توفر بدائل للمنتج الذي يبيعه، مع أهمية هذا المنتج للشركة المشتريّة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها الشركة المشتريّة عميلاً مهماً للموردين، مما يجعل الموردين أقل رغبة لخفض الأسعار و تحسين الجودة.
- تميز منتج الموردين و تفرده بتكاليف تحويل مرتفعة، تحول دون التحول من مورد إلى آخر بسهولة.

### ثانياً: منتجات الإحلال

إضافة إلى التهديد الذي تشكله منتجات منافسي المؤسسة في القطاع، فإنها تدخل في منافسة مع القطاعات التي تصنع منتجات بديلة لمنتجاتها، مما قد يقلص من الربحية المرتقبة للقطاع ككل فكلما عرضت بدائل بأسعار معقولة وجودة عالية، كلما زادت الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة في القطاع سواء في الفترة العادية (تقليص أرباح القطاع) أو في فترات التوسع (امتصاص فائض أرباح القطاع).

و يتمثل التعرف على المنتجات الاحلالية في البحث عن المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج القطاع و الذي يتطلب أحياناً الكثير من المهارة و قد تفقد الخطوة التحليل في قطاعات النشاط البعيدة من قطاع بداية النشاط لذا تحاول مؤسسات القطاع في بعض الوضعيات أن تتصرف جماعياً بهدف مواجهة المنتجات البديلة (الاحلالية) كالمجهودات الإعلانية المشتركة أو المتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة للقطاع<sup>3</sup>

و يعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل: مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة تبديل المنتج، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، و مقايضة السعر بالقيمة بين المنتجات الأصلية و بدائلها من السلع أو الخدمات.

### ثالثاً: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع

<sup>1</sup> قرشي العيد، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص: 18.

<sup>2</sup> عثمان بن عبد الله محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقاً لنموذج مايكل بورتر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 1421، ص: 139.

<sup>3</sup> M. Porter, choix stratégiques et concurrence, economica, France, 1982, p :10

تتكون الصناعة من مختلف المؤسسات المتنافسة التي تتصارع داخل القطاع، من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، و من بين العوامل الهيكلية المؤثرة على شدة المنافسة نجد:

- 1- **درجة التركيز**: المقصود بتركز الصناعة إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات، التي تتنافس داخل القطاع، فكلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة المنافسة في القطاع<sup>1</sup>.
  - 2- **معدل نمو الصناعة**: إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرصة لتحقيق أهدافها لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة تكون أكثر شدة، و قد يشكل هذا تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها، و إن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة اقتسام السوق.
  - 3- **الطاقة الإنتاجية**: تفضل الكثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.
  - 4- **التكاليف الثابتة**: كلما كانت التكاليف الثابتة منخفضة كلما كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، و بالتالي المؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار<sup>2</sup>.
  - 5- **حواجز الخروج**: تتمثل في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه<sup>3</sup>.
- ومن بين هذه العوائق نجد: <sup>4</sup> الخسارة الناتجة عن بيع الأصول، الارتباط العلائقي بالصناعة، فقدان الخبرة و المهارات المكتسبة، فقدان ميزة أو ميزات تنافسية (فمثلا قد يفرض القانون أو التنظيم العمل في القطاع لمدة محددة)، القيود الحكومية، القيود الاجتماعية،... الخ.

#### رابعا: قوة المساومة لدى الزبائن

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب و المنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي<sup>5</sup>:

- خفض أسعار المنتجات المشتراة
- رفع نوعيتها باستمرار
- العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
- ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم

<sup>1</sup> - روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص: 29.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 107.

<sup>3</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1997، ص: 71.

<sup>4</sup> - رجم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بقاء للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص: 174.

<sup>5</sup> - سعد غاب ياسين، الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية، الأردن، 1999، ص: 123.



نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين و تقييدهم أكثر و جعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر منافع للمستهلك، فضلا على إجبارهم لتقديم خدمات واسعة للزبون و شروط دفع و تسديد متميزة و مناسبة لهم من خلال مختلف الأفكار و الدراسات التي تطرقت إلى مدى تأثير المشترين و قوتهم التفاوضية و مساومتهم.

يتضح جليا بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط، و التي تزيد أو تنقص من قوة المشترين في تعاملهم مع المؤسسات المنتجة، و عادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشترين في العناصر التالية:

- كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركيز مجموعة زبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال الشركة<sup>1</sup>
- عدم أو قلة تمايز المنتجات، و بالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة و هذا ما يدعم قوتهم التفاوضية، لأنه بإمكانهم التحول إلى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم و عدم منحهم تسهيلات و ضمانات.
- ارتفاع درجة حساسية الطلب لتغيير في أسعار السلع/ الخدمات.
- وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه الشركات.<sup>2</sup>
- حيافة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالسلعة / الخدمة، أي على دراية تامة بالطلب، السعر الحقيقي للسوق و حتى التكاليف التي تحملها المورد.

نستنتج في الأخير بأن هذه الشروط المذكورة و التي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف السلع، و عليه فإن المؤسسة و بفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تنجم من جراء سوء اختيار الزبائن و الأقسام السوقية المناسبة، و كذلك عدم تحقيق حاجياته و رغباته بصفة كاملة خاصة في ظل كثافة الصناعة و شراسة المنافسة، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي جاهداً إلى حسن اختيار القرار الاستراتيجي و ذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع و الفائدة على المؤسسة، حتى تتمكن من خلال تلك العمليات تحسين وضعيتها التنافسية بإتباع سياسة انتقاء الزبائن و تقسيم جيد لرقم الأعمال، و بالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية (الارتباط) بمجموعة من الزبائن<sup>3</sup>، و هذا لأن التركيز على زبائن معينين و معروفين يجعلهم يرضون عليهم شروطهم و تزداد بذلك قوتهم التفاوضية، و بالتالي إمكانية تقريرهم بصفة جماعية التخلي عن شراء منتج المؤسسة، و هو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة، و قد تلجأ إلى البحث عن زبائن جدد و بالتالي تحمل تكاليف إضافية و تضييع وقت معتبر من اجل إعادة صورة علامتها و مكانتها في السوق، هذا إن استطاعت التوصل إلى ذلك، لأنها في كثير من الأحيان يكون مصيرها الإفلاس و الزوال.

مما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة، هي ذلك الإطار للمزاحمة و الصراع بين المؤسسات من أجل ضمان إستمراريتها و بقائها في السوق، و تأخذ هذه المنافسة أشكالاً عديدة تبعا لمعايير عديدة، و تتأثر هذه المنافسة حسب (M.PORTER) بخمس عوامل يطلق

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص: 125.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، مصر، 1996، ص: 31.

<sup>3</sup> - Jean Jacques Iambin: Marketing Strategique, Edit, Ed, Science International, 1994mp:275.

عليها قوى المنافسة الخمس تتمثل في: الداخلون المحتملون، شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، منتجات الإحلال، القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين، و تستوجب على المؤسسة القيام بدراسة أثرها، من أجل تهيئة جميع الظروف الملائمة لمواجهتها. إن قدرة المؤسسات على مواجهة قوى المنافسة الخمس يتوقف على امتلاكها لمزايا تنافسية، تؤهلها على أن تكون لها قدرة تنافسية.

### المبحث الثالث: سبل بناء ودعم القدرة التنافسية للبنوك

#### المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية للتسويق

ليس هناك إستراتيجية شاملة و موحدة، فكل مؤسسة عليها أن تحدد الإستراتيجية التي تكون بالنسبة لها هي الأفضل، مع أخذ بعين الاعتبار موقعها في السوق هو الذي يحدد القرارات الإستراتيجية حيث تتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي<sup>1</sup>:

- طريقة التنافس: و تشمل إستراتيجية المنتج، التسعير، التوزيع...
- حلبة التنافس: و تضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين.
- أساس التنافس: الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: استراتيجيات التسويق التنافسية لتريسي وويرسما

قام اثنان من استشاريو التسويق في الوقت الحاضر و هما (Michael treacy) و (Fred Wiersema) (مايكل تريسي، فريد ويرسيما) بتقديم تصنيف جديد لاستراتيجيات التسويق التنافسية حيث أشار إلى أن قدرة المؤسسات على تحقيق قيادة في الأسواق التي تعمل فيها يمكن أن يتم من خلال تقديم قيمة كبيرة للمستهلكين الذين يتعاملون معهم. و بناء على هذا تستطيع المؤسسات إتباع ثلاث استراتيجيات من تلك الاستراتيجيات التي يطلق عليها نظم القيمة و التي تسعى إلى تقديم و توصيل قيمة كبيرة إلى المستهلك و تتمثل في<sup>2</sup>:

#### 1. استراتيجيات التميز التشغيلي:

تستطيع الشركة هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيها في السعر و توفير الراحة و السهولة عند تنفيذ المعاملات فهي تعمل على تخفيض التكاليف، كما تسعى لخلق نظام كفاء لتوصيل القيمة إلى المستهلك.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 79.

<sup>2</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 283.

و تركز المؤسسة هنا على خدمة هؤلاء المستهلكين ممن يرغبون منتجات ذات جودة مرتفعة و موثوق غي أدائها، في نفس الوقت الذي يرغب فيه هؤلاء المستهلكين في الحصول على هذه المنتجات بأسعار رخيصة و بطريقة سهلة و ميسرة و من أمثلة الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد ول مارت ودل (Wal-Mart, Dell)

## 2. إستراتيجية الاقتراب من المستهلك:

يمكن للمؤسسة إمداد بالقيمة (المرتفعة) من خلال التحديد الدقيق للقطاعات السوقية التي ترغب في استهدافها، و أيضا من خلال تفصيل منتجات أو خدماتها لتتوافق مع حاجات المستهلكين المستهدفين.

و بذلك تتخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة و الفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه و معرفته عن قرب و من هنا تقوم المؤسسة ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك بغرض تسهيل عملية تقسيم السوق إلى قطاعات، و تحديد القطاعات المستهدفة، و تمكين رجال التسويق من الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين، و يمكن القول بأن المؤسسات القريبة من المستهلك تقوم بخدمة نوعية معينة من المستهلكين ممن يكون لديهم استعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على ما يحتاجونه تماما و تسعى المؤسسات إلى القيام بأي شيء يمكنها من بناء ولاء طويل الأجل لعملائها، و يمكنها من الاستمرارية في تقديم القيمة خلال جميع مراحل دورة حياة المستهلك معها.

## 3. إستراتيجية قيادة المنتج:

تعمل المؤسسة هنا على تقديم القيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل و متدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة و تهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة و بالتالي تحاول تلك المؤسسات التي يتم وصفها بقيادة المنتج بأن تكون مفتوحة دائما على الأفكار الجديدة كما نجدها تتعقب دائما الحلول المبتكرة التي يمكن أن يقدمها المنتج، و من ثم تعمل بصورة مستمرة على تقديم منتجات تخدم هؤلاء المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع و خدمات مبتكرة و متجددة و مميزة بغض النظر عن تكاليف الحصول عليها و التي قد تتمثل في سعرها أو عدم سهولة و يسر الحصول عليها.

و في النهاية، يلاحظ قيام بعض الشركات بمحاولة استخدام أكثر من نظام من نظم القيمة في نفس الوقت مثل شركة (Fedex) و التي تستخدم كل من نظامي التميز التشغيلي و القرب من المستهلك<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: استراتيجيات التسويق التنافسية لبورتر

لقد حدد (M. Porter) في نموذج الخصاص بالاستراتيجيات التنافسية ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق أي منهم ميزة تنافسية في السوق.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 287.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

- يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله، و تكون في موقف قيادي، و الذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات و الأرباح<sup>1</sup>، و ما يشجع على استخدام هذه الإستراتيجية<sup>2</sup> هو:
- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير للمؤسسة.
  - الاستفادة من تراكم الخبرة و التعلم في تنمية و تطوير مهارات الموارد البشرية.
  - إمكانية الحصول على الموارد بتكلفة اقل.
- و تحقق هذه الإستراتيجية النتائج المرجوة في حالة توفر عدد من الشروط هي<sup>3</sup>:
- وجود طلب من للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
  - نمطية السلع المقدمة.
  - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
  - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
  - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.
- غير أن إتباع الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها<sup>4</sup>:
- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطرا على المؤسسة.
  - انخفاض مستوى الجودة نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تعثر سمعة المؤسسة و فقداها لعدد من زبائنها.
  - عدم مواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة في السوق، بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف و إهمال جانب تكيف المؤسسة مع تلك التطورات.
  - تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة على هذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة و بحجم إنتاج كبير.

<sup>1</sup> - حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2009، ص: 197.

<sup>2</sup> - محمد زرقون، بوحفص روائي، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص: 14.

<sup>3</sup> - نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص: 254.

<sup>4</sup> - منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 87.

2. إستراتيجية التمييز:

التمييز هو القدرة التي تملكها المؤسسة من أجل بناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم جيدا أن التمييز لا يوجد إلا إذا قبله السوق حقيقة<sup>1</sup>.

و تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من المداخل تتمثل في<sup>2</sup>:

- خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة.
- تخفيض درجة المخاطر و التكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة.
- جعل عملية الصيانة أسهل و أقل تكرارا.
- مرونة المنتج لتلبية حاجات المستهلك

و من أهم مجالات التمييز نذكر<sup>3</sup>:

- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- لكن تطبيق هذه الإستراتيجية يواجهه عدة صعوبات منها<sup>4</sup>:
  - إمكانية عدم رؤية المستهلك لبعض جوانب التمييز.
  - ارتفاع التكاليف عند المبالغة و التماذي في التمييز أحيانا.
  - عدم المقدرة على التمييز يجعل المؤسسة تتفق أموالا دون عائد.
  - عدم قدرة بعض المؤسسات على المقارنة بين منافع التمييز و تكاليفه.
  - محاولة بعض المؤسسات فرض أسعار عالية عند تمييز منتجاتها.

<sup>1</sup> - حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص: 9.

<sup>2</sup> - حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص: 199.

<sup>3</sup> - نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 256.

<sup>4</sup> - حسن محمد أحمد مختار، مرجع سابق، ص: 199.

3. إستراتيجية التركيز:

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدود أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين<sup>1</sup> تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي و هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية و كفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل<sup>2</sup>.

و تأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال هي<sup>3</sup>:

أ. **تنمية السوق:** تتم تنمية و توسيع منتجات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

ب- **تنمية المنتج:** تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، تحسينات و تغييرات على منتجات المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات المتاحة في السوق الحالي، من خلال تلبية حاجاته و رغباته رغم تنوعها و تجددتها.

ج- **التكامل الأفقي:** يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة، أو المؤسسات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات المستهلكين المتزايدة، أو استغلال فرص استثمار جديدة بهدف الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها و بالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل كفاءة، سيطرة ورقابة أكبر على السوق.

يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال<sup>4</sup>:

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

و تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية<sup>5</sup>:

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من الزبائن، ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات، ط4، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1999، ص: 625.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 258.

<sup>3</sup> - سمالي بحضبة، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>4</sup> - نبيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 258.

<sup>5</sup> - سليمان درمان، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة المصل - العراق - الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 27-27 نوفمبر 2007، ص: 14.

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدل النمو و الربحية.

و نشير إلى تطبيق هذه الإستراتيجية يرافقه عدة مخاطر منها<sup>1</sup>:

- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد و بالتالي زيادة التكلفة للوحدة الواحدة، و يكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة، و الرغبة في تلبية احتياجات هذه الشريحة.

- زيادة التكلفة غير المباشرة للوحدة الواحدة نتيجة محدودة الإنتاج.

- اتساع مجالات التمييز بين المؤسسات و منافسيها في مجال أعمالها يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا.

- قلة الاختلاف بين منتجات المؤسسة و منافسيها.

### الفرع الثالث: استراتيجيات التسويق التنافسية لكوتلر

سنتناول في هذا المطلب أهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن إتباعها من قبل أي مؤسسة، و هذا حسب الوضعية التي تشغلها في السوق، هل هي قائدة للسوق أو تابعة...، و الأهداف التي تسعى المؤسسة لها و كذلك المرحلة التي وصل إليها السوق، و أهم العوامل الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة بالإضافة إلى استراتيجيات المؤسسة المتنافسة.

#### 1. إستراتيجية متصدر السوق:

متصدر السوق هي المؤسسة التي تمتلك الحصة الأكبر في السوق، و هي متفوقة على المؤسسات حيث تعمل على مواجهه تقلبات الأسعار و طرح سلع جديدة في السوق و امتلاك توزيع السلع، و من حيث النفقات على تنشيط الترويج<sup>2</sup>.

حيث يكون متصدر السوق هدفا للاهتمام من طرف المتنافسين، و تحاول المؤسسات الحفاظ على مواقعها و من أجل هذا يجب على المؤسسات العمل على أربعة جهات و هي:

- على المؤسسة البحث عن الفرص لزيادة الطلب الكلي.

- تستطيع المؤسسة زيادة حصتها، حتى إذا بقي حجم السوق ثابتا.

- الانخفاض المستمر للنفقات يجب أن تبقى بمثابة جهتها القوية.

- على المؤسسات العمل على المحافظة على حصتها في السوق بمساعدة أعمال دفاعية ماهرة و هجومية أيضا.

<sup>1</sup> - منصور رقية، مرجع سابق، ص: 89.

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر، التسويق، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، ج3، ط1، دار علاء الدين، سوريا، ص: 269.

و تتمثل استراتيجيات متصدر السوق في<sup>1</sup>:

## 2. استراتيجيات توسع الحجم العام للسوق:

تسعى المؤسسة المتصدرة للسوق عادة إلى توسيع السوق عموماً، و على متصدر السوق البحث دائماً على مستهلكين جدد و فرص جديدة لاستخدام السلعة.

## 3. إستراتيجية جذب مستهلكين جدد:

أن السلع يمكن أن تجذب اهتمام مستهلكين جدد، حيث نجد السعر المرتفع أو عدم توفير الخصائص على المنتج، قد يكون عائقاً لاقتناء السلعة.

## 4. إستراتيجية زيادة الحصة السوقية:

أن المؤسسات التي تتصدر السوق يمكن أن تنمو أيضاً بزيادة حصتها في السوق و بالنسبة للعديد من الأسواق تعني الزيادة غير الكبيرة في الحصة ارتفاعاً هاماً للغاية في المبيعات.

و هناك ثلاث طرق تستطيع المؤسسة تعزيز مواقعها المتصدرة<sup>2</sup>:

- الاستحواذ على زبائن المنافسين، و أن تنشيط الترويج و تخفيض الأسعار يسمح بزيادة الحصة السوقية.
- الاستحواذ على المنافسين، حيث تفضل المؤسسات المتقدمة أن تشتري المنافسين من أن تقوم بالاستحواذ على مستهلكيهم.
- الاستحواذ على وفاء الزبائن و ذلك من خلال إقامة علاقات متبادلة مع المستهلكين على أساس تلبية احتياجاتهم خلال وقت طويل.

## 5. إستراتيجية زيادة الإنتاجية:

تعني الإنتاجية في السوق عصر الأرباح الضخمة من حجم المبيعات ذاته، و يتفوق المتصدرون في السوق في مجالات المنشآت لأن نفقاتهم أقل من نفقات المنافسين، إلا أنه و لتخفيض النفقات فإن حجم المؤسسة ليس كل شيء، فانخفاض النفقات لا يمكن تحقيقه إذا كانت الشركة تملك منشأة أخرى لا يرتبط عملها مع العمل الأساسي للمؤسسة، لكنها مرتبطة بنفقات إضافية.

## 6. إستراتيجية الدفاع عن المواقع المتصدرة في السوق:

على المؤسسة المتصدرة أن تدافع على حصتها في السوق من هجوم المنافسين و ذلك من خلال التغلب على جوانبها الضعيفة التي تشكل فرصاً للمنافسين، و أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم، لذا على المؤسسة المتصدرة أن تعمل على أساس أنها مؤسسة ابتكارات حديثة متجددة و لا يجب أن تتوقف عند حد معين، فعليها أن تكون المبادرة في طرح السلع الجديدة و إقامة أحدث أنظمة التوزيع،

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 269.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 273.



وعليها أن تحظى باهتمام الزبون أكثر فأكثر، و نظرا لزيادة حدة المنافسة فإن المؤسسات المتصدرة تلجأ إلى ستة استراتيجيات تنافسية للدفاع عن مواقعها:

**دفاع الموقع:** بحيث تحافظ المؤسسة على موقعها الذي تشغله و تقيم التحسينات حوله.

**الدفاع الجناحي:** في سبيل الحفاظ على الموقع الحال عموما يجب على المؤسسة المتصدرة أن تراقب أجنحتها التي يمكن للسوق أن التي يمكن أن تعتبر نقاط ضعف في الدفاع، فالمنافسون عادة ما يضربون في هذه الأماكن الضعيفة للمؤسسة، و بإتباع سياسة الدفاع عن الأجنحة تراقب المؤسسة بدقة أجنحته أو تدافع عن الضعيفة منها و هذا ما تقوم به شركة الحليب إذ تؤمن تغطية أجنحتها لعلامتها التجارية من

**الدفاع مع توجيه الضربات:** يستطيع متصدر السوق أن يبدي نشاطا كبيرا و يوجه ضربات إلى المنافسين قبل أن يبدأ هؤلاء بالهجوم عليه.

**الدفاع مع هجوم مضاد:** على الرغم من الجهود المبذولة في حماية أجنحتها أو ضرباتها الوقائية، فإن المؤسسة المتصدرة بكونها تعرضت إلى هجوم من المنافسين ملزمة على اتخاذ إجراءات مضادة سريعة.

**الدفاع الوقائي:** يعني اتخاذ المؤسسة إجراءات حاسمة في الدفاع عن موقعها في السوق كأن تتجه إلى الأسواق الجديدة و التي يمكن أن تخدما في المستقبل.

**الدفاع المركز:** تتوصل المؤسسات الكبرى أحيانا أنها لا تستطيع الاستمرار في الدفاع في كل المواقع و ذلك بسبب مواردها التي تشتت في كل مكان، لذلك تلجأ إلى الانسحاب الاستراتيجي و تركز مصادرها و مهامها على المواقع القوية.

## 7. استراتيجيات الشركة المطالبة بالصدارة (المتحدي):

الشركة المطالبة بالصدارة هي التي تحتل المرتبة الثانية في فرع صناعي ما، و تخوض صراعا قويا لزيادة حصتها في السوق<sup>1</sup>

إن المؤسسات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق تعتبر كذلك مؤسسات ضخمة و هي تستطيع أن تقوم بمهاجمة المتصدر و غيره من المنافسين الآخرين معلنة بصراحة حقلها الكامل في الحصول على حصة كبيرة من السوق، و تتمثل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات المطالبة بالصدارة فيما يلي<sup>2</sup>:

## 8. إستراتيجية تحديد الهدف الاستراتيجي و الخصم:

على المؤسسة التي تدعى حقها في الصدارة أن تحدد هدفها الاستراتيجي و عن أغلبية المؤسسات تسعى لزياد أرباحها بزيادة حصتها في السوق و يتم اختيار الهدف الاستراتيجي طبقا للمنافسين الذين تختارهم المؤسسة على أنهم الخصم لها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 268.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 29.

و تستطيع المؤسسة المطالبة بالصدارة مهاجمة المتصدر، و هذه الاستراتيجيات خطيرة لكنها واعدة لكي يركز الهجوم ناجحا يجب على المؤسسة أن تمتلك مزايا تنافسية في وجه المتصدر (التفوق عليه في التكاليف التي تؤدي إلى سياسة تسعير متدنية أو القدرة على تقديم قيمة كبرى للمستهلكين) و تستطيع المؤسسة المطالبة بالصدارة أن تتجنب المواجهة مع المتصدر و عوضا لذلك تهاجم المؤسسات الأخرى المشابهة لها أو الأقل قدرة منها

و بهذا الشكل فإن الهدف الاستراتيجي للمؤسسة المطالبة بالصدارة مرتبط بالمنافس الذي تريد مهاجمته و إذا كانت المؤسسة تلاحق متصدر السوق فإن هدفها يمكن أن يكون الاستيلاء على حصة معينة من السوق.

أ. اختيار الإستراتيجية الهجومية : تستطيع المؤسسة المطالبة بالصدارة مهاجمة المنافس بشكل أفضل و تحقيق أهدافها الإستراتيجية و يمكن توضيح خمس استراتيجيات محتملة للهجوم:

- **هجوم الأجنحة:** خلال الهجوم الشامل في جميع الجبهات تحاول المؤسسات أن تتفوق على المنافسين في العديد من المجالات: السلع، الدعاية، الأسعار، نظام التوزيع، و تهاجم بكل قوة الجوانب القوية و ليس الضعيفة و يجب أن تمتلك المؤسسة موارد كافية أكثر من المنافس حتى يكون للهجوم الجبهي معنى عملي.

- **هجوم الأجنحة:** يمكن للمؤسسة المطالبة بالصدارة أن تهاجم من جهة الأجنحة و غالبا ما يركز المنافس كل قواه للدفاع عن جوانبه القوية تاركا أثناء هذا بعض الأجنحة دون دفاع، و بتوجيه الضربات إلى هذه الأماكن الضعيفة يمكن للمؤسسة أن تواجه الجوانب الضعيفة للمنافس بواسطة جوانبها القوية.

- **الهجوم بقصد الالتفاف:** و تنص على توجيه الضربات من كل الاتجاهات مباشرة بحيث يكون المنافس مرغما على الدفاع من الجهة و من الأجنحة و تهدف إستراتيجية الهجوم بقصد الالتفاف إلى أنه عندما تملك المؤسسة المطالبة بالصدارة تفوقا مهيمنيا في الموارد و تفترض أنه يمكنها التعامل مع المتصدر في وقت معين.

- **المناوراة الالتفافية:** و هي إستراتيجية مناورة و ليست مواجهة مباشرة مع المنافسين، و في هذه الحالة تلتف المؤسسة المطالبة بالصدارة على المنافس باختيار الأسواق البسيطة بمثابة أهداف لها، و تقتضي الالتفاف تنوعا في النشاط و الانتقال إلى الأسواق الجغرافية الجديدة أو الانتقال الحاد إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف إزالة السلع الحالية.

## 9. إستراتيجية الشركة المرافقة (اللاحقة):

هي إحدى الشركات المتقدمة و التي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق دون أن تقدم أثناء هذا بخطوات عدائية حادة<sup>1</sup> ، حيث لا يسمح متصدر السوق أي محاولة من المنافس الآخر الذي يطمح في مكانه حتى و لو استعمل أسعار منخفضة و مستوى عال من الخدمات كون الآخر يستطيع تقديم نفس الخدمات باستعمال هجوم مضاد و بسرعة و لذلك يفضل العديد من المؤسسات ملاحقة المتصدر بدلا من أن تنافسه مباشرة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 268.

و تستطيع المؤسسة الملاحقة الاستفادة من العديد من المزايا، حيث يتحمل المتصدر العديد من النفقات في التطوير و توسيع قنوات التوزيع، دراسة السوق، أما المؤسسة الملاحقة فهي تكتسب خبرة المتصدر و تقلد أو تحسن سلعها و برامجها التسويقية و بالتالي تحقيق مستوى هام جدا من الأرباح.

و هناك ثلاث طرق للمؤسسات التي تقتفي أثر المتصدر:

أ. الشركة الممتحلة لصفة ما: حيث تقلد السلع التي ينتجها المتصدر، و تقلد كل الأعمال التسويقية التي يقوم بها المتصدر.  
ب. الشركة المقلدة: حيث تقلد شيئا ما من المتصدر، لكنها تقوم ببعض الأعمال المتميزة في مجموع خدماتها التي تقدمها مثل: الدعاية، الأسعار، التوزيع... الخ

ج- الشركة المتأقلمة: تبني سياستها مستخدمة إنتاج المتصدر و برامجه التسويقية، و في بعض الأحيان تقوم بتحسينها، أو يمكن للمؤسسات المتأقلمة أن تختار أسواقا أخرى لمبيعاتها كي تتجنب المواجهة مع المتصدر، و غالبا ما تصبح المؤسسة المتأقلمة مؤسسة تطالب بالصدارة و هذا ما يحدث مع العديد من المؤسسات اليابانية بعد أن قامت بتكييف و تحسين الإنتاج العائد من شركات العالم.

المطلب الثاني: مؤشرات و أسس القدرة التنافسية للبنوك

الفرع الأول: معايير القدرة التنافسية للبنوك

أولا: معايير القدرة التنافسية:

تعدد معايير القدرة التنافسية للبنوك و التي يمكن اعتبارها أحد مؤشرات جودة الإدارة، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير فيما يلي<sup>1</sup>:

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و هم المخصصات التي ترصد لذلك
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات و رغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات الأداء المعرفي و الخدمة المعرفية، و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات العملاء و التكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنوك.
- مدى توفر العمالة المعرفية المؤهلة.
- مدى استخدام أحداث تكنولوجيا الصناعة المعرفية.
- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المعرف
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.

<sup>1</sup> - بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص: 261.

ثانيا: أسس بناء القدرة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق القدرة التنافسية، و كذا تطورها وفق أسس معينة موضوعية من أجل ذلك.

**1. مداخل تحقيق القدرة التنافسية:**

يمكن تحقيق القدرة التنافسية من خلال:

**1.1 المستوى القاعدي:** يتضمن

أ. **التكوين و التدريب:** يقصد بالتكوين أن إدارة المؤسسة أن تقوم بتحديد معارفها في مجال التسيير، و معارف موظفيها و كفاءاتها البشرية. هذا في إطار تحقيق هدف المعرفة، فالتدريب يلعب دور مهم في تدعيم الأداء المتميز للمؤسسة، و هذا ما يساعد على الاستقرار كما أنه يسمح لها أن ترتقي للمستوى التنافسي<sup>1</sup>

ب. **التنظيم الجديد:** بعد تنظيم الإدارة الوظيفية التقليدية للإدارة، فلا يمكن توقع عمل جديد في غياب التنظيم المحكم، فإن رسم الأهداف بصورة صحيحة و توجيه الجهود بكفاءة هي سمات التنظيم الجيد، الذي يهدف إلى تحقيق قدرة تنافسية من خلال إستراتيجية الإدارة.

ج. **اليقظة المستمرة:** تترجم القدرة التنافسية بإرضاء الأفراد، و هذا يتطلب الرصد المستمر لاحتياجات الأفراد، و هذا الرصد هو ما يعرف عنه باليقظة و تعني أيضا متابعة جل التغيرات الخاصة بالمحيط<sup>2</sup>

**2.1 المستوى التسويقي:** يتضمن:

أ. **التغيير للتحسن:** هو قرار تفرضه ديناميكية المؤسسة باعتبارها تتأثر بتغيرات المحيط، و اختيار الطريقة الفعالة لإجراء التغيير و توجيه مهمة إدارة المؤسسة باعتبارها مركز القرار، و التغيير في المؤسسة تؤثر فيه قوى داخلية وخارجية.

ب. **التجديد:** هو نظام يتحقق من خلاله قدرة تنافسية، لأنه يهدف إلى التحول من موضع إلى وضع أحسن، و لا يكفي تغيير المحيط فقط بل يجب التنبؤ عن طريق فرض قبول التجديد على المحيط.

**2. مبادئ تطوير القدرة التنافسية:**

لتطوير القدرة التنافسية لابد على المؤسسة أن تركز على ما يلي:

**1.2 التطور التكنولوجي:** يقصد به خلق فرص جديدة في مجالات تعميم المنتج و طرق التسويق، و الخدمات المقدمة للزبون.

<sup>1</sup> - سارة حليمي، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية و تأهيل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل قطاعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة أم البواقي، 2010، ص: 49-47.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 32.

**2.2 تطور اليد العاملة:** استعمال التكنولوجيا المتطورة، يتطلب وجود يد عاملة مؤهلة.

**3.2 الاهتمام بالبحث و التطوير:** و ذلك بتفعيل العلاقة بين المؤسسة و مركز الأبحاث، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية، و ذلك لما لها

من دور أساسي من خلال توفر العوائد التي تساهم في تطوير القرة التنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المنافسة المصرفية بين البنوك

يتنافس على مستوى السوق المصرفي بنوك، و تزداد المنافسة للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- عدد البنوك الناشطة في السوق المصرفية، فكلما ارتفع عدد البنوك أدى ذلك إلى زيادة المنافسة، خاصة إذا كانت من نفس الحجم، و حصصها السوق متماثلة.
- درجة التركز في السوق المصرفية، فسيطرة قلة من المنافسين على معظم الحصص السوقية يرفع من درجة المنافسة.
- يؤدي ارتفاع التكاليف الثانية إلى زيادة مستوى المنافسة بين البنوك في السوق.

### الفرع الأول: تهديدات دخول منافسين جدد من المؤسسات البنكية:

- يؤدي دخول مؤسسات منافسة جديدة في أي قطاع، إلى زيادة هذه المنافسة داخل هذا القطاع، و يرتبط دخول هؤلاء المنافسين الجدد بمجموعة من العوائق و الحواجز التي تعتبر شروطا لازمة لاختراق السوق، و قد تعيق دخول المؤسسات الجديدة إلى القطاع.
- فالمنافسة البنكية تتأثر بسهولة دخول وسطاء و ماليين جدد إلى السوق البنكي، سواء كان هؤلاء الوسطاء مؤسسات بنكية أو مالية أخرى تقدم منتجات بنكية (كمؤسسات التأمين مثلا)
- إن أبرز الحواجز التي تقف أمام القطاع المصرفي هي:
- الأسعار الحالية المنخفضة مقارنة مع التكاليف، و هذا يخفض من دخول مؤسسات جديدة.
  - منافذ (قنوات) التوزيع و مدى سهولة الوصول إليها.
  - المحيط الاجتماعي و الثقافي المرتبط بالقطاع المصرفي.
- أ. تهديدات الداخلين المحتملين:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 50.

<sup>2</sup> - بوخلالة سهام، مرجع سابق، ص: 62.

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين و كيفية تحقيق ميزة تنافسية، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم<sup>1</sup>.

ب. تهديدات المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي التي تكون لها القدرة على الإحلال محل الخدمات المقدمة في صناعة ما، لإشباع رغبات العملاء. و تؤثر هذه البدائل بشكل هام على مدى جاذبية الصناعة و على حصص أرباحها، و بالتالي طبيعة المنافسة على مستوى هذه الصناعة<sup>2</sup>.

ج. قوة المساومة لدى العملاء:

يعتبر العميل أيضا إحدى أهم القوى المؤثرة على المنافسة داخل قطاع معين، و ذلك من خلال قدرتهم على مساومة المؤسسات القائمة في القطاع، و تأثيرهم على رغبة الصناعة، و يكون ذلك إما بالمطالبة بأسعار منخفضة أو جودة مرتفعة أو بالمزيد من الخدمات. و تتوقف قوة العملاء و قدرتهم على التأثير في هيكل المنافسة في الصناعة على عوامل عديدة منها:

- المعلومات المتوفرة لديهم عن المؤسسات العاملة في القطاع.

- مدى حساسية السعر بالنسبة لهم.

- مدى توفر بدائل لمنتجات القطاع.

و في ظل التهديدات التي تواجه السوق المصرفي، تؤدي السلطات المصرفية دورا حاسما في تحديد الإطار التنظيمي لمختلف المتدخلين بوضع الشروط اللازمة و هي:

- ضمان حرية الدخول و الخروج من السوق.

- تحديد أسعار المنتجات: إن تحديد الأسعار يتضمن نسب الفوائد، هامش الربح، التكاليف،... الخ

- منع استغلال العميل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوكورة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية للعلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص: 42.

<sup>2</sup> - عامر بشير، دور الاقتصاد المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، تخصص، مالية و نقود، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2012/2011، ص: 62-63.

د. قوة المساومة لدى الموردين:

تتجلى قدرة الموردين على المساومة في مدى تمتعهم بحرية زيادة أو خفض من جودة الخدمات التي يقدمونها.

و تزداد قوة الموردين كلما قل عددهم، كما تتوقف هذه القوة على مدى أهمية المنتج المورد بالنسبة للصناعة.

إن الموردون في القطاع المصرفي يمكن أن يكونوا أنفسهم العملاء، فالبنوك تعتمد في ممارسة نشاطها على الودائع، و أصحاب الودائع هم عملاء للبنك<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: حدة المنافسة في السوق المصرفي:

تتنافس البنوك التجارية فيما بينها على تقديم أكبر عدد ممكن من الخدمات التي يحتاجها العميل بجودة عالية و بأدنى التكاليف، و شكل الأعمال المصرفية بالتجزئة وزن كبير من تشكيلة الخدمات في سوق الأعمال المصرفية، و هي منافسة مباشرة كونها تقوم بين متنافسين يقدمون خدمات متماثلة، و تعتبر المنافسة غير سريعة أكثر فعالية و أحسن طريقة يمكن أن تستعملها البنوك للتنافس على جذب العملاء.

فمن الأسباب التي أدت إلى زيادة وحدة المنافسة:

- التغيرات الديمغرافية المتعلقة بالسكان من حيث المواليد و الوفيات.

- الأوضاع المالية للعملاء و اختلاف احتياجاتهم.

فالمنافسة القوية بين البنوك في جميع الموارد و تقديم الائتمان و التوزيع في الخدمات المصرفية، و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المنافسة في سوق الادخار: في ميدان الادخار قيام منافسة يكون لها نتائج معتبرة في السوق المصرفي، خاصة أن سوق الادخار منظمة، سعر المنتجات فيها محددة بدفاتر ادخار ووصلات الصندوق، و تنمية منافسة تامة أساسها كيفية استقطاب مدخرات الزبائن و تقديم أوعية ادخارية متنوعة.

- المنافسة في نشاطات القروض: تتنافس البنوك التجارية في كيفية جمع مدخرات الزبائن في شكل إيداعات و تحويلها إلى قروض لتمويل المؤسسات و استثمارها في مشاريع، فالبنوك تختلف في توزيع القروض باختلاف تقويم القروض و الذي يشير إلى تكلفة توزيع القرض تتمثل في نسبة الفوائد الممنوحة.

<sup>1</sup> - معارفي فريدة، مرجع سابق، ص: 66-65.

<sup>2</sup> - بوخلالة سهام، المرجع السابق، ص 65.

- المنافسة في الخدمات البنكية: تعتبر الأعمال المصرفية بالتجزئة المجال الذي تظهر فيه المنافسة شديدة فيما بين البنوك التجارية لتلبية حاجات عملائها الحاليين و المرتقبين، فيم يعد اقتصارها على خدمات واسعة، بل تتبع سياسة التنوع و التخصص في نفس الوقت قصد مجابهة الضغوط التنافسية<sup>1</sup>

الفرع الثالث: تنظيم النشاط التسويقي بالبنوك و الرقابة عليه:

### 1. موقع التسويق في الهيكل التنظيمي للبنوك:

بالرغم من اتفاق على أهمية التسويق و ضرورة تواجد الوظيفة التسويقية على مستوى البنوك، إلا أن المسؤولين يفاضلون بين أسلوبين عند اختيار موقع و أهمية التسويق في الهيكل التنظيمي للبنك.

#### الأسلوب الأول: التسويق كوظيفة:

تعتمد البنوك وفقا لهذا الأسلوب على إنشاء وظيفة جديدة في الهيكل التنظيمي للبنك تحت مسمى إدارة التسويق، يوكل لها الاختصاصات التي لها علاقة بالتسويق من دراسة السوق و التحليل الكمي و النوعي لاحتياجات العملاء و رغباتهم، و دراسة إمكانية فتح و إنشاء روع جديدة و الترويج و الإعلان و العلاقات العامة.

و يعتبر التنظيم الوظيفي من أكثر الطرق التنظيمية شائعة الاستخدام بالبنوك نظرا لبساطته، لأن اختيار هذا الأسلوب لا يتطلب تغييرا لكل الأوضاع التنظيمية الموجودة على مستوى البنك، كما انه يمكن للبنوك إدخال التسويق مرحليا بتطوير أقسام دراسة و شبكات التوزيع ثم الدعاية و الإعلان فيما بعد. و تتخلص عيوب هذا الأسلوب في صعوبة عملية التنفي 1 الحقيقي من الناحية العملية في بعض فروع البنوك التي تتميز بظروف خاصة.

الأسلوب الثاني: التسويق كعملية: تتعامل بعض البنوك مع التسويق على أنه عملية، حيث تكون مهام التسويق موزعة على كافة أقسام إدارة البنك، بل و أحيانا تكون من ضمن المهام الوظيفية للأفراد في كافة المستويات، و نتيجة لذلك تعتبر تنمية دور و أساليب التسويق في البنك من مسؤولية كافة إدارات البنك و العاملين به.

و يتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر فاعلية في وضع مخططات نشاط البنوك و فروعها المختلفة، إلا انه يعيبه خطورة ميل المسؤولين عن التسويق في إدارات البنك المختلفة لتقدير ذاتهم لكوهم مخططين و منفذين في الوقت نفسه.

كما يجب إعادة النظر من وقت لآخر في الهيكل التنظيمي للتسويق بالبنك لتوفير خاصية المرونة للتكيف مع الظروف و الأوضاع المتغيرة داخل و خارج البنك.

<sup>1</sup> - معاري فريدة، مرجع سابق ص: 66.



للإشارة فإنه من الأفضل الجمع بين الأسلوب في أسلوب واحد و ذلك للاستفادة من مزايا كل أسلوب بما يتلاءم مع ظروف و إمكانيات البنك و طبيعة المرحلة التي يمر بها في السوق المصرفي، مع ضرورة مراعاة ما يتم صرفه من نفقات و تحمله من تكاليف في ضوء المنافع المتوقعة من نمط و أسلوب التنظيم الذي يتم اختياره.

**2. مداخل تطبيق التسويق في البنوك :** يفرض تطبيق البنوك لمفهوم التسويق المصرفي إعادة تنظيم و توجيه موارد و إمكانيات البنك لتحقيق رغبات و حاجات العملاء، و بالرغم من اختلاف تطبيق مفاهيم التسويق بالبنوك إلا أنها تنحصر في أربعة مداخل تفاضل البنوك فيما بينها و تتمثل في هذه المداخل.

**1.2 المدخل الموجه بالخدمة المصرفية:** تعتمد البنوك التي تستخدم هذا المدخل على أنه لا يكفي لضمان و استمرارية و بقاء البنوك، معرفة ما يقدمه البنك من خدمات مصرفية لتلبية احتياجات و رغبات العملاء الحاليين، بل يجب على البنوك الاستجابة لمقتضيات التغيير في الأسواق، و محاولة إعادة صياغة مهام البنك بما يساعد على التكيف مع السوقية من حاجات متجددة للعملاء<sup>1</sup>.

و تعمل الإدارة المصرفية وفقا لهذا المدخل على التعرف على مدى التطور في الحاجات و الرغبات، و محاولة أداء المزيد من الخدمات لتلبية تلك الحاجات.

و تعتبر قدرة البنك على تحقيق المطابقة بين حاجات العملاء و بين ما ينتجه و يؤديه من خدمات مصرفية محددًا استراتيجيًا لبقاء البنك و استمرار وجوده في السوق المصرفية.

و حتى يمكن لإدارة البنوك الاستجابة السريعة و المناسبة للمتغيرات المستمرة في السوق المصرفية عدم الاعتماد على ما تقدمه من خدمات مصرفية تقليدية، بل العمل على تبني المسؤولين لبرامج فعالة لتطوير و ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة.

**2.2 المدخل الموجه بالبيع:** تعتمد البنوك التي تستخدم هذا المدخل على أن العملاء لن يقبلوا على التعامل مع البنك و خدماته التي ينتجها إلا من خلال جهود بيعي و ترويجي كبيرين، و حتى تتحقق الفاعلية للجهود البيعية يجب القيام بالعديد من الأنشطة التسويقية مثل بحوث التسويق، تطوير الخدمة، اختيار قنوات التوزيع الملائمة، الترويج... الخ<sup>2</sup>.

إن المدخل الموجه بالبيع يرى أن المهمة الأساسية للبنك هي تحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات، مما يجنب البنك تفادي العديد من المخاطر المرتبطة بأنشطته خاصة البنوك التي تعتمد على المنافسة السريعة، كما حدث في العديد من البنوك عند توسعها في تقديم الخدمات المصرفية بشكل كبير للكثير من العملاء بدون دراسات جادة أو ضمانات كافية، و كان تركيز البنوك على الإعلان المكثف عن خدماتها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء و بأي طريقة أدى بالبنوك إلى تكبد خسائر كبيرة سببت لها متاعب كبيرة.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص: 38.

<sup>2</sup> - زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنك، مجلة الباحث، العدد 02، 2003، جامعة الشلف، ص: 13

**3.2 المدخل الموجه بالإنتاج:** يعتبر هذا المدخل من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها إلى التسويق، و تهتم البنوك التي تستخدم هذا المدخل بتحسين و تطوير أساليب إنتاج منتجات مصرفية تستجيب لاحتياجات السوق المصرفية، مع البحث عن طرق مناسبة لتأدية الخدمات المصرفية أكثر من الخدمات نفسها، أو بيعها أو حتى رغبات واحتياجات العملاء.

و يتطلب الأمر لتطبيق هذا المدخل توظيف و توجيه كافة إمكانيات و موارد البنك و خاصة الموارد البشرية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، و من الطبيعي أن يتم إنتاج الخدمات المصرفية الجديدة أو تطوير الخدمات المصرفية الحالية باستخدام البنك الأساليب المتطورة لتحسين أداء العمل المصرفي ليصبح أكثر استجابة للعميل و أكثر ملائمة مع رغباته.

**4.2 المدخل الموجه بالعميل<sup>1</sup>:** تعتمد البنوك التي تستخدم هذا العميل له مكانة مميزة، رضا عن الخدمات المصرفية التي تقدم له و الطريقة التي تؤدي بها هي الغاية التي تسعى البنوك المستخدمة لهذا المدخل لتأكيدتها، و تؤكد البنوك التي تستخدم على بل أنها تكاد عن الشعار الذي ترفعه إدارتها "بنوك موجهة لخدمة العملاء و ذلك إشارة منها لموقعها السوقي المتميز.

و تقوم البنوك التي تستخدم هذا الأسلوب بإجراء دراسات و بحوث تسويقية مستمرة للتعرف على الحاجات و رغبات بالعملاء، محاولة الاستجابة بشكل متواصل لهذه الحاجات المتطورة باستمرار و التكيف مع الظروف البيئية التي تتحكم في ذلك. و قد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن حاجات و رغبات العملاء تركزت حول أربعة أشياء.

- الحاجة إلى السرعة في إنجاز الخدمات المصرفية.

- الحاجة في معاملة أفضل من جانب موظفي البنوك.

- الحاجة إلى حلول مناسبة لمشاكلهم المطروحة على موظفي البنوك.

- الحاجة إلى القيام بأي نشاط يناسبهم.

## 5.2 المدخل البنكي المتكامل:

يمكن القول أن لكل مدخل من المداخل السابقة الذكر مزاياه و عيوبه، و أن اختيار البنك و تطبيقه لكل من هذه المداخل منفردا سيبعده عن دائرة التميز و القدرة على البقاء و الاستمرار في عصر العولمة و ثورة المعلومات. فمن الأنسب للبنوك تبني استخدام مدخل جديد متكامل يتضمن مبادئ المداخل الأربعة السابقة الذكر و الذي يطلق عليه المدخل البنكي المتكامل.

يعتمد هذا المدخل الجديد و الذي تنتهجه الكثير من البنوك في البلدان المتطورة على تبني مسؤولي البنك لبرامج نشطة لتطوير و ابتكار خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات القائمة بصفة مستمرة بعد دراسة العملاء و سلوكياتهم مع مراعاة إمكانيات و مقدرة البنك على

<sup>1</sup> - زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنك، مجلة الباحث، العدد 02، 2002، جامعة الشلف، ص: 13

إنتاج و تقديم هذه الخدمات في الأوقات المناسبة و في مناطق جغرافية ملائمة و بأسعار مقبولة لدى العملاء، مع القدرة على تحقيق حجما من الأرباح.

### 3. مفهوم الرقابة التسويقية و أهميتها للبنك

#### 1.3 مفهوم الرقابة التسويقية:

نقصد بالرقابة التسويقية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق المصرفي و قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالمعايير الموضوعية، بغرض اكتشاف الأخطاء و توقع حدوثها، و العمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

ب. أهمية الرقابة التسويقية:

تظهر أهمية الرقابة في اكتشافها لثلاثة أنواع من الأخطاء هي:

- أخطاء في المعايير الموضوعية أو الخطة بما يستدعي تعديل المعايير.

- خطأ بسبب تغيير ظروف التنفيذ عن الظروف المتوقعة في الخطة مما يستدعي إعادة التخطيط.

خطأ بسبب قصور في التنفيذ مثل: نقص الإمكانيات أو عدم تنفيذ البرامج الموضوعية مما يستدعي اتخاذ قرارات علاجية لإصلاح مسار التنفيذ

و مع زيادة حدة المنافسة في السوق المصري، ليس فقط في البنوك التجارية، بل أيضا بينها و بين المؤسسات المالية و الاستثمارية الأخرى، زادت الحاجة إلى ضمان فعالية استخدام و توجيه موارد البنك بغرض تحقيق أهدافه و التفوق على غيره.

و يزيد م أهمية الرقابة التسويقية في البنوك التغيرات السريعة التي شهدتها الصناعة المصرفية و الحساسية التي تتميز بها هذه الصناعة أمام أي تغير، فالرقابة تعتبر الوسيلة التي توضح للبنك نقاط القوة و الضعف التسويقية و ترشد عملية اتخاذ القرارات التسويقية المختلفة.

### 2.3 خطوات و خصائص الرقابة التسويقية:

#### أ. خطوات الرقابة التسويقية:

هناك ثلاث خطوات رئيسية لعملية الرقابة التسويقية هي:

\* وضع المعايير الرقابية، حيث يتم تحويل أهداف الخطة التسويقية إلى معايير، فعلى سبيل المثال: إذا كان رقم الودائع المتوقع خلال العام القادم لأحد الفروع هو 100 مليون دولار، فيجب تحويل هذا الرقم إلى معايير أو أرقام شهرية لأغراض مناسبة للقياس وواقعية يمكن تحقيقها و محددة من فترة زمنية معينة.

\* تقييم النتائج و يتم ذلك عن طريق المقارنة بين النتائج الفعلية بين النتائج المخططة أو المعايير الموضوعية مقدما لتحديد الخلافات أو الانحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية.

\* القرار العلاجي أو التصحيحي، و يتم ذلك في ضوء نوع الخطأ، فقد يكون تعديل المعايير أو إعادة التخطيط أو اتخاذ تصرفات معينة لتصحيح مسار التنفيذ، كتدريب المسؤولين أو الترويج لبعض الخدمات أو إعادة النظر في أسعار بعض الخدمات.

### ب. خصائص الرقابة التسويقية<sup>1</sup>:

الرقابة التسويقية الجيدة يجب أن تكون:

- اقتصادية مع الخطة.
- تتمشى مع الخطة.
- تتوقع الأخطاء و تكشفها بسرعة.
- تتمشى مع نوعية النشاط ووجهه.
- تتضمن العلاج السريع.
- تهدف لزيادة الإنتاجية و تعمل على زيادة كفاءة الأداء.

### 3.3 مجالات و أدوات مراقبة نشاط التسويق المصرفي

هناك أربعة مجالات و أدوات لمراقبة نشاط التسويق المصرفي تعتبر متكاملة معا:

#### أ. الرقابة الإستراتيجية:

تعمل على تقييم النشاط التسويقي الرئيسي للبنك، و الأداة المستخدمة في ذلك هي المراجعة التسويقية الإدارية المنظمة لجميع جوانب نشاط التسويق أو التخصص الإداري المنظم لنشاط التسويق المصرفي.

#### ب. مراقبة الخطة التسويقية السنوية:

ترجم الخطة التسويقية للبنك في صورة كمية تعبر عنها الميزانية التقديرية و التي تستخدم كوسيلة للمتابعة هناك عدة أدوات لمراقبة درجة تنفيذ الخطة التسويقية للبنك.

- تحليل الودائع و التسهيلات الائتمانية حسب الفروع-العملاء-الركبة.

<sup>1</sup>-السيد عبده ناجي، مرجع سابق، ص: 327،328.

- تحليل الحصة في السوق من الودائع بمختلف أنواعها و حساب التوفير و التسهيلات الائتمانية.

ج. مراقبة فاعلية الأداء: تعتبر النسب و المعدلات من الأدوات الرئيسية لذلك، و تتعلق هذه النسب بكافة عناصر المزيج التسويقي.

د. مراقبة الركبة:

عندما يمكن تحديد إيرادات و مصروفات كل إدارة أو خدمة أو عميل أو فروع بدقة، فإنه يمكن اعتبار الإدارة أو الخدمة أو الفرع مركز.

تمثل هذه الدراسة محاولة لقياس علاقة الارتباط و التأثير للمزيج التسويقي في الميزة التنافسية اذ يكتسب الموضوع أهمية كبيرة، و ذلك للدور الذي يلعبه قطاع الخدمات في الأنشطة الاقتصادية و الحياة العملية، لذا فإن الاهتمام بالأنشطة التسويقية، مهم لأنه ينعكس على تحقيق المنظمة للميزة التنافسية التي تمكنها من أداء دورها التسويقي و توسيع رقعتها الجغرافية من خلال استقطاب و جذب عدد كبير من الزبائن و هذا مما دفع إلى البحث عن متغيرات التي تحقق لها الميزة التنافسية و كذلك من خلال هذا الفصل تعرفنا كذلك على المفاهيم الأساسية للقدرة التنافسية للبنوك حيث حاولنا معرفة الدور التي تلعبه البنوك في تطوير القدرة التنافسية من خلال الخدمات التي تقدمها فالبنك يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضعه الاستراتيجي الجيد مع مواكبة تكنولوجيا في تقديم الخدمات للعملاء و في ظل اشتداد حدة المنافسة أصبح على البنوك العثور على طرق جديدة و مختلفة في تقديم الخدمات التي تكون مختلفة تماما مع منافسيها.

# الفصل الثالث:

دراسة مقارنة بين بنك الخليج الجزائر  
وبنك القرض الشعبي الجزائري

## تمهيد:

بعد تطرقنا لدراسة نظرية حول دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك، حاولنا آخر دراسة حول عينة من البنوك واختارنا بنكين (عام و خاص) .

إن البنوك تسعى إلى إعادة هيكلة إستراتيجية و سياسة كل المحاور من أجل الاستفادة من الفرص التي تتيحها التطورات و إدارة التحديات لزيادة فرص النمو و الربحية و باعتبار أن السوق آلية من الآليات الجديدة التي تعمل على تدعيم المركز التنافسي للبنوك، وبهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى واقع التسويق المصرفي في البنوك و دوره في تعزيز القدرة التنافسية حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA****المبحث الثاني: تقديم عام لبنك الخليج الجزائر AGB****المبحث الثالث: مقارنة بين نتائج CPA و AGB**



## المبحث الأول: تقديم عام لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA

سنقدم في هذا المبحث التعريف بالوكالة محل الدراسة التطبيقية حيث تسعى البنوك إلى التأقلم مع كافة المتغيرات التي شهدتها الساحة الجزائرية من أجل المنافسة فيما بين البنوك للاستحواذ على أكبر حصة سوقية و بالتالي تحقيق أقصى ربح .

## المطلب الأول: نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري، هيكله ووظائفه

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري ثم نبين تطور رأس ماله مع توضيح هيكله العام و كذا أهم وظائفه.

## الفرع الأول: النشأة

تأسس بنك القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم رقم 66/366 الصادر بتاريخ 29 ديسمبر 1966، و ذلك في إطار القيام بتأميم البنوك الأجنبية التي كانت تراول نشاطها في الجزائر غداة الاستقلال- أو ما كان يعرف آنذاك بالمصرف الشعبي للتجارة و الصناعة مقررة الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، قسنطينة بالإضافة إلى الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه بعد ذلك ثلاثة بنوك أجنبية أخرى هي (شركة مرسيليا للقرض، المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض و البنك المختلط الجزائري المصري).

و في سنة 1985 عن القرض الشعبي الجزائري بنك التنمية المحلية حيث تم التنازل بموجبه عن أربعين وكالة و تحويل 550 موظف و إطار و كذا تحويل 89000 حساب تجاري للزبائن، و بعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تملكها الدولة كليا و ابتداء من 1996، و بمقتضى المرسوم القانوني المتعلق بإدارة الأموال التجارية للدولة تم وضع جميع المصارف التجارية العمومية تحت إدارة وزارة المالية.

## الفرع الثاني: تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري

عند تأسيسه كان القرض الشعبي الجزائري عبارة شركة مساهمة بدأت عملها برأس مال قدر بـ 15 مليون دينار جزائري ثم شهدت هذه القيمة عدة زيادات و ارتفعت سنة 1983 إلى ما مقداره 800 مليون دينار جزائري، ثم بلغت سنة 1992 أي بعد حوالي عشرة سنوات 5.6 مليار دينار جزائري و هو ما يفسر الزيادة الملحوظة في رأس مال البنك نتيجة التطورات التي أحدثتها في هيكله و ارتفاع عدد زبائنه، أما في سنة 1994 فقد بلغ رأس مال البنك 9.31 مليار دينار جزائري ثم 13.6 مليار دينار جزائري سنة 1996، و بحلول سنة 2000 أصبح رأس مال البنك يقدر بـ 21.6 مليار دينار جزائري و هو مبلغ لا يستهان به مقارنة بالبنوك التجارية الجزائرية الأخرى ليرتفع سنة 2004 إلى ما قيمته 25.3 مليار دينار جزائري، ثم بلغ 29.3 مليار دينار جزائري سنة 2006، بينما قدر بـ 48 مليار دينار جزائري في سنة 2010.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - WWW.CPA-BANK.DZ

## الفرع الثالث: الهيكل العام لبنك القرض الشعبي الجزائري

يزاول بنك القرض الشعبي الجزائري نشاطاته وفقا للهيكل العام التالي:

**أولاً: مقر البنك:** يتمثل أساسا في المديرية العامة و المديريات المركزية المختصة بالعمليات البنكية و العمليات التقنية، و من ثم فإن المديرية العامة هي التي تنسق عمل المديريات و تربطها فيما بينها كما تحدد السياسة العامة للبنك.

**ثانياً: مديريات الاستغلال:** تقوم مديريات الاستغلال بتنظيم عمل الوكالات و مراقبتها، و تتكون هذه المديريات من عدة أقسام خاصة بالإنعاش الاقتصادي، القروض، المراقبة التقنية، حيث نجد أن القرض الشعبي الجزائري يحتوي على 15 مجمع استغلال و تستخدم شبكة الاستغلال أكثر من ثلثي موظفي البنك أي حوالي 74% من المجموع العام لموظفي البنك.

**ثالثاً: الوكالات:** و هي التي تتعامل مع الزبائن و لها علاقة مباشرة معهم و قدر عددها سنة 2004 بـ 128 وكالة من بينها وكالة بسكرة رقم 305 أي (CPA 305) بولاية بسكرة (CPA 356) أجددة بساحة العربي بن مهدي، (CPA 322) بولاية وادي سوف،

(CPA 319) المتواجد بشوارع عباس غزالي بولاية خنشلة (CPA 360) بطريق بسكرة ولاية باتنة، و (CPA 369) بطولقة، و بالتالي فاجمع رقم 835 يضم ثمانية وكالات بنكية.

## الفرع الثالث: وظائف بنك القرض الشعبي الجزائري

بعدما استوفى بنك القرض الشعبي الجزائري لجميع الشروط المؤهلة و المنصوص عليها ضمن أحكام قانون النقد و القرض رقم 10/90 الصادر بتاريخ 14 أبريل 1990 تحصل بموجب ذلك القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد و القرض، و أصبح الدور الرئيسي لها هو جمع و تحصيل الأموال من القطاعين العام و الخاص و يشمل ذلك جميع القطاعات الاقتصادية ما عدا القطاع الزراعي حيث يقوم القرض الشعبي الجزائري بكل العمليات المصرفية طبقا للقوانين المعمول بها في الجزائر، و من أهم وظائفه نذكر ما يلي:

\* تقدم القروض للحرفيين باختلاف نشاطاتهم؟، كما يمول أيضا قطاع السياحة و قطاع الصيد البحري و التعاونيات غير الفلاحية، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة إلى إقراض أصحاب المهن الحرة، و قطاع المياه و الري على العموم.

\* يقدم قروض للإدارات الحكومية (السندات العامة)، و بالتالي يمول مشتريات الدولة، و الشركات الوطنية.

\* يدعم قطاع التشييد و البناء من خلال منح قروض متوسطة و طويلة الأجل.

\* يقوم بدراسة و تمويل ملفات تسوية العمليات الخارجية.

\* يعمل البنك على تعبئة القروض المتعلقة بالتجارة الخارجية، كما يعمل على تأمين القروض الخاصة بالعمليات التجارية مع الخارج.

\* كما يقوم البنك بجمع الودائع على اعتباره بنكا تجاريا، و منح بموجبها قروضا قصيرة الأجل لمتعامليه.

### المطلب الثاني: الخدمات المصرفية لبنك CPA

#### الفرع الأول: التسويق في وكالة القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة:-

لقد دفعت جملة من العوامل البنوك في الجزائر وعلى رأسها القرض الشعبي الجزائري إلى اللجوء إلى إدماج إستراتيجية تطوير منتجاتها لذلك نرى لدى البنك أشكال متنوعة من المنتجات التي يقدمها على غرار البنوك الأخرى، والتي تعتبر معظمها جديدة على الساحة المصرفية الجزائرية.

#### أولاً: منتجات القرض الشعبي الجزائري<sup>1</sup>

كما يقوم البنك بقبول مختلف الودائع من الأفراد(ودائع تحت الطاب، ودائع الأجل، ودائع التوفير).

يمنح القرض الشعبي العديد من القروض للزبائن، حيث خصص كل فرع معين من القرض على قسم محدد من الزبائن لذلك نجد:

#### I. القرض الشعبي الجزائري بنك الأفراد: وتتمثل في:

أ-القرض العقاري: هو قرض يقدمه البنك للأفراد الذين يريدون بناء منزل جديد، أو إنجاز أعمال توسيع بالمنزل الحالي أو شراء منزل جديد.

قرض السيارات: يمنح هذا القرض بغرض شراء سيارات سياحية جديدة من عند بائعي السيارات الذين لديهم تراخيص بيع، على شرط أن يكون على شراكة مع البنك

#### II. القرض الشعبي الجزائري بنك الشباب:

يمنح البنك قروض مصغرة لأصحاب المؤسسات الصغار.

#### III. القرض الشعبي الجزائري بنك المؤسسات:

يمنح القرض الشعبي قروض للمؤسسات العمومية والخاصة وتتمثل في القروض الإستثمار وقروض للمقاولين.

#### IV. القرض الشعبي الجزائري بنك الأعمال الحرة: ويشمل نوعين من القروض:

أ-قرض بروميد: هو قرض استثمار وطويل الأجل متخصص لتمويل وشراء الأجهزة والمعدات الطبية.

ب-قرض بروليب:قرض لتمويل المهن الحرة، فهو قرض استثمار ومتوسط الأجل فهو مخصص للمهنيين المستقرين.

ثانيا: الخدمات المصرفية الإلكترونية: يقدم بنك CPA عدة خدمات منها:

أ-الخدمات المصرفية عن بعد:البنك الإلكتروني لبنك القرض الشعبي الجزائري،وتتيح الحسابات الجارية وفحصها بالدخول إلى الموقع .

ب-الإتصال بالبنك عن طريق البريد الإلكتروني: إذا كانت ادى العميل مشاكل أو بعض الإقتراحات يريد أن يرسلها للبنك يدخل لبريده وذلك بإدخال رقم حسابه.

ج-البطاقات المصرفية الإلكترونية:تتمثل في:

بطاقة الإئتمان: بطاقة سحب ودفع إلكترونية تستعمل بواسطة DAB ciB وتشمل على نوعين: بطاقة كلاسيكية والبطاقة الذهبية.

بطاقة المصرفية الدولية:تتمثل في:

بطاقات الغير الدولية:

❖ بطاقات الفيزا العادية

❖ بطاقات الفيزا الذهبي

بطاقات الماستر الكارد:

بعد ذلك أضاف خدمتين بنكيتين جديدتين تتصلان بما يعرف ب البنك الإلكتروني:هذا المنتج الجديد متعدد الوسائط يسمح للزبائن بالقيام بعدة عمليات بنكية عن طريق 4 قنوات متعددة الوسائط ( الأتنترنات والفاكس، الرسائل القصيرة عبر الهاتف الخليوي وكذا الوسائط الصوتية)، وهذا يؤدي للمتعلمين من الإطلاع على أرصدهم<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: تقديم عام لبنك الخليج الجزائر AGB

سنقدم في هذا المتعريف بالوكالة محل الدراسة التطبيقية و نشاطها و خدماتها حيث نتطرق على لمحة كاملة على البنك.

المطلب الأول: نشأة و تطور بنك الخليج الجزائر

الفرع الأول: النشأة

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة العمال الكويتية KIPCO، أنشئت مجموعة الأعمال الكويتية في 1975 م، ومشروع الشركة الكويت القابضة و هي مجموعة كويتية خاصة، و التي تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و تملك المجموعة حصص أكثر من 50 شركة تعمل في 21 بلدا، و يعمل فيها أكثر من 7000 شخص في أنحاء العالم

إن بنك الخليج الجزائر هو بنك أجنبي مستثمر بالجزائر، موزع على ثلاثة بنوك ذات سمعة عالية:

- 60% من طرف الرقان بنك Burgan bank

- 30% البنك التونسي الدولي.

- 10% البنك الأردني الكويتي.

و لقد تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003، بموجب القانون الجزائري، برأس مال قدره مليار دج، و بدأ نشاطه في 2004.

الفرع الثاني: تطور بنك الخليج الجزائر:

لم يشتهر البنك في بداية مزاوله نشاطه نظرا لغياب الوسائل المستخدمة في الإعلام على مستوى الوكالات شيئا فشيئا بدا التوسع، و أصبح لبنك الخليج الجزائر شبكة فروع منتشرة في جميع أنحاء البنك<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - [www.agb.bank](http://www.agb.bank)

- ففي 2007 وسع بنك الخليج مجال عمله و أصبح يقدم لعملائه مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية، من خلال خصائصها والتقدم التكنولوجي (الابتكار).

- في 2008 قام بنك الخليج الجزائر بتوسيع شبكة فروع من فرع واحد في 2007 إلى 13 فرع في 2008، في حين 15 فرع في مرحلة تنفيذها بحلول 2009.

- في 2010 زادت الفروع لتصل إلى 35 سنة 2011.

- 2013 أطلق بنك الخليج الجزائر AGB و لأول مرة في الجزائر بطاقة فيزا "بلا تي نوم" قصد تزويد عملائه بخدمات جديدة تسهل عليهم عمليات الدفع و الصرف.

و أكد بيان عن بنك الخليج الجزائر أن إطلاق البطاقة الالكترونية الجديدة سيساعد المتعامل و يسهل عليه عملية جلب و دفع الأموال، و تعتبر بطاقة فيزا بلا تي نوم آمنة لشراء في العمليات التي تتم خارج الوطن حيث يمكن إجراء المعاملات عن أي مبلغ لا يتجاوز الحد الأقصى اليومي أو الشهري و تمكن إدارة البنك الزبون في حال سرقة البطاقة بإرسال بطاقة الطوارئ و هي بطاقة تسلم في حالات الطوارئ سواء كان ضياع البطاقة داخل الوطن أو خارجه.

- 2014 وقعت شركة oredoo مع بنك الخليج الجزائر شراكة على منتجات الدفع الالكتروني و الخدمات المصرفية، تسمح هذه الشراكة بتمتع عملائها ببطاقة ما بين البنوك، و كذلك هي فرصة لتوسيع منتجات و خدماتها المصرفية.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر:

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر من:

أ. مجلس الإدارة: يضم الرئيس و هو الرجل الأول في البنك و صاحب القرار النهائي لمجموعة الأعمال الكويتية KIPCO

- الرئيس

- نائب الرئيس

- العضو الأول

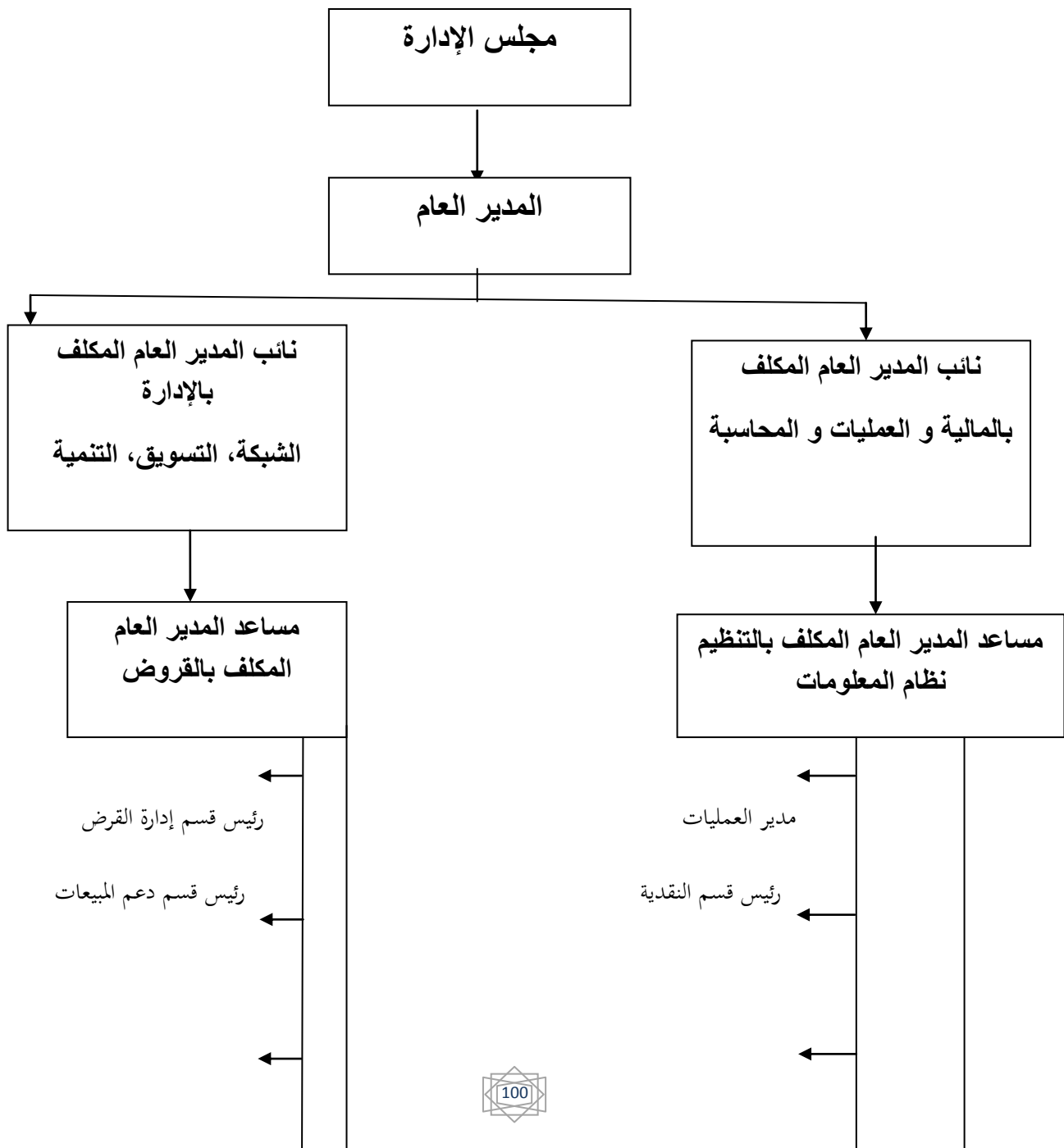
- العضو الثاني

- العضو الثالث

ب. اللجنة التنفيذية: هي الجهة الممثلة للمجموعة في الجزائر تتكون من

- المدير العام: صاحب السلطة العليا للبنك
- نائب المدير العام المكلف بالإدارة المالية
- نائب المدير العام المكلف بالقروض، الشبكة، التسويق و التنمية
- ج. الإدارة: تمثل المصالح و الأجهزة التي تقوم بتسيير البنك حيث تتكون من عدة أقسام:
  - مساعد المدير العام المكلف بالفروض
  - مساعد المدير العام المكلف بالتنظيم، نظام المعلومات، العمليات و المحاسبة.
  - مدير العمليات
  - رئيس قسم التنمية
  - رئيس قسم النقدية
  - رئيس قسم إدارة القروض
  - رئيس قسم دعم المبيعات
  - رئيس قسم النظام، الشبكة و امن الإعلام
  - المكلف بالمهام.
  - رئيس قسم التحصيل
  - قسم الشؤون القانونية
  - رئيس قسم القروض
  - مسئول الموارد البشرية و الإدارة العامة.
  - رئيس قسم المراقبة الداخلية.
- حيث كل رئيس مكلف بالمهام المخول له.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر





مسئول خلية المراجعة

رئيس قسم النظام الشبكة

المكلف بالمهمات

قسم القروض للأفراد

رئيس قسم التحصيل

قسم المراقبة

رئيس قسم المحاسبة

المصدر: [www.bank.agb.com](http://www.bank.agb.com)

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية لبنك AGB

الفرع الأول: التسويق و تطور وكالة بنك الخليج الجزائر

من أهم الخدمات التي يقدمها هذا البنك في:

أولاً: الحساب الجاري:

يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاط تجاري و يمكن أن يكون هذا الحساب مدينا و لا تنتج عن الحساب الجاري أي فوائد.

ثانياً: حساب الشيكات – الصكوك:

هذا الحساب يفتح للأشخاص و الأفراد المعنويين الذين لا يمارسون أي نشاط تجاري كالموظفين و الجمعيات، و هو حساب لا يدر فوائد يستطيع صاحبه سحب النقود متى شاء باستعمال الشيكات و يجب أن يكون حساب الشيكات دائماً دائماً<sup>1</sup>.

أ. الإيداع لأجل: الودائع لأجل لا يلتزم البنك بدفعها إلا في الآجال المحددة للوديعة و حساب الودائع لأجل مفتوح لصالح الأفراد الطبيعيين أو المعنويين و يشترط إلا يقل مبلغ الوديعة عن 10 آلاف دينار جزائري لمدة إيداع أدناه 3 أشهر و أقصاه عشر سنوات.

ب. القروض:

– القرض العقاري: يمكنكم شراء بيت جاهز، بيت في طور الانجاز، إعادة تحديث البيت.

غير ملزم بفترة توفير، غير محدد السقف، قابل للتسديد على مدة تصل لـ 25 سنة

<sup>1</sup> - مقابلة مع المسؤول التجاري لبنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة، يوم الخميس 8 ماي 2017.

يمكن الاستفادة من هذا القرض ذوي الجنسية الجزائرية "المقيمين بالجزائر أو المهاجرين"، موظفين ، أصحاب مهن حرة أو تجار، بالغى السن 70 سنة عند آخر قسط.

قرض مهنة "proline":

و يمنح هذا القرض لأصحاب المهن الحرة و التجار لتمويل مشاريعهم المهنية لجميع الاحتياجات المصرفية

- قرض مهنة :مراجعة و سلام": و هو قرض يمنح لأصحاب المهن الحرة و التجار لتمويل مشاريعهم وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية لجميع الاحتياجات المصرفية و هي:

- قرض مهنة "سلام": و هو قرض لتمويل احتياجات الاستغلال "تمويل المخزون:

- قرض مهنة "مراجعة": و هو قرض لتمويل احتياجات المؤسسة لشراء معدات و مركبات آلية.

ج. حساب التوفير: وسيلة ادخار سهلة و آمنة تمنحك أفضل نسبة الأرباح في السوق.

د. دفتر التوفي التساهمي: وسيلة ادخار ، تمنح فرصة استثمار أموالكم و في نفس الوقت إمكانية التصرف بكل حرية و في أي وقت في إطار مطابق للشريعة الإسلامية.

حرية الإيداع و السحب و توزيع الأرباح التساهمية على المبالغ المدوعة يبدأ من أول يوم لأول أسبوعين بعد الإيداع، أما عمليات السحب تحتسب من أول يوم للخمسة عشر يوم الجارية.

الدفتر مجاني، الرصيد الأدنى 5000 دينار جزائري، مخصص للأفراد

ه. بطاقة الدفع اليومية "ساهلة": هي بطاقة سحب و دفع آمنة، مرنة و ميسرة، أينما كنتم و في جميع الأوقات، يمكن للعميل استعمال رصيد دون تحديد للسقف.

من مميزاتا أنها سهلة الاستعمال، متوفرة طول الأسبوع و على مدار الساعة 24/24 ساعة، صالحة عبر كافة لتراب الوطني.

و. بطاقة التوفير: هي بطاقة جديدة مبتكرة و سهلة الاستعمال، هي بطاقة مجانية للسحب الآلي، متصلة بحساب التوفير الكلاسيكي أو التساهمي، تسمح لكم بإجراء عمليات سحب من أي صراف إلى 7 أيام/7، 24/24 ساعة، تسديد المشتريات على مستوى التجار و الحرفيين المجهزين بمحطة الدفع الإلكتروني.

ز. بطاقة التوفير الثانية : يمكن الحصول على بطاقة ثانية، متصلة بحساب التوفير نفسه لتقدموها لأفراد عائلتكم، البطاقة مجانية يمكن تحديد مبلغ أقصى لاستعمالها.

ح. بطاقة فيزا غولد و كلاسيك : هي وسيلة دفع ممتازة، سحب و دفع بمقدار العملة الصعبة المتوفرة في <sup>1</sup> الحساب، التسويق عبر الانترنت.

ط. بطاقة فيزا بلاتينيوم: هي وسيلة مريحة، موثوقة آمنة لعمليات الشراء في الخارج، من خلال محطة الدفع الالكترونية، الانترنت أو من خلال السحب النقدي على أجهزة الصراف الآلي.

البطاقة متاحة لكل من يملك حساب بالعملة الصعبة، مع حد أدنى للرصيد 10.000 يورو، "أنظر الملحق 12"

بطاقة فيزا بلاتينيوم بطاقة سحب ترتبط بحسابكم بالعملة الصعبة، يمكن استخدام البطاقة حسب الرصيد المتوفر في الحساب "أنظر الملحق"

ي. بطاقة ماستر كارد: هي بطاقة السحب و الدفع بالعملة الأجنبية في الخارج، يمكن استعمالها على شبكة الانترنت محليا و دوليا.

ك. ماستر كارد مسبقة الدفع: بطاقة غير شخصية صالحة لمدة 3 أشهر.

الشحن الأقصى للبطاقة هو 1.000 دولار أمريكي/الشهر

➤ خدمة **self banking** : هي الأولى من نوعها في الجزائر تسمح للعميل من خلال أجهزة الصراف الآلي إجراء مختلف العمليات المصرفية "سحب، إيداع الصكوك، الإيداع النقدي...."، و طبعا دون تدخل من قبل موظفي البنك و هذه الخدمة متوفرة 7/7 أيام و 24/24 ساعة.<sup>2</sup>

➤ التسعير في بنك الخليج الجزائر : إن التسعير يأخذ أشكالا عديدة منها معدلات الفائدة على القروض و على الودائع، كذلك تحديد الأتعاب و العمولات التي يتقاضاها البنك مقابل الخدمة المصرفية.

إن دور البنك في تحديد الأسعار المتعلقة بمعدلات الفائدة جد محدود لعد وجود حرية كاملة للبنوك في تحديدها حيث يحد من قدرة البنوك التجارية على التحكم في أسعار خدماتها قيود بنك الجزائر الذي يتدخل في تحديد أسعار المنتجات البنكية، و يتيح بنك الجزائر مجال محدود للبنوك في تحديد معدل الفائدة الذي تمنحه لعملائها.

أ. التكاليف الخاصة ببطاقة فيزا بلاتينيوم هي على النحو التالي:

- إصدار البطاقة: 15000 دج

- إعادة إصدار البطاقة: 15000 دج

- إعادة إصدار الرقم السري: 1000 دج

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من بنك الخليج الجزائر - بسكرة.

أطلع عليه في 2017/05/08

<sup>2</sup> - [www.bank.agb.com](http://www.bank.agb.com)

- مصاريف الاعتراض: 500 دج

- بطاقة الطوارئ: 250 دولار (إعادة إصدار مجاني)

ب. التكاليف المتعلقة ببطاقة ماستر كارد مسبق الدفع:

- إصدار البطاقة: 2.000 دج.

- إعادة الشحن: 1.000 دج

- إعادة إصدار الرمز السري: 1.000 دج

مصاريف الاعتراض: 500 دج

المصاريف على المعاملات:

- الدفع بعملة الدولار الأمريكي

- لا تحتسب مصاريف عند الدفع على محطة الدفع الالكتروني.
- لا تحتسب مصاريف عند الدفع على شبكة الانترنت
- 2.5 دولار أمريكي لكل سحب على الصراف الآلي.

- الدفع بعملة مختلفة عن الدولار الأمريكي

- 2.5% من مبلغ الصفقة (عند الدفع على محطة الدفع الالكتروني أو الشراء على الانترنت).
- 2.5 دولار أمريكي لكل سحب على الصراف الآلي.

➤ **التوزيع:** يعتمد بنك الخليج الجزائر في توزيعه على شبكة فروع و هو يسعى و يبذل مجهودات من أجل التقرب على عملائه أما

التوزيع الغير مباشر عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية.

➤ **الترويج:** يقوم AGB بعملية ترويجية جد متواضعة يعتمد أساسا على العميل، فالاعتناء بالعميل و توفير كل الظروف للحصول

على خدمة جيدة فهو بطريقة غير مباشرة يقوم بترويج خدماته عن طريق هذا العميل لأنه يعلم أن المحافظة على العملاء و توفير لهم أحسن الخدمات سوف يحصل على عملاء جدد من خلالهم و أيضا من وسائل الترويج لديهم البيع الشخصي و الإعلان.

**منهجية البحث العلمي:**

تتمحور الدراسة الميدانية بالشكل الاساسي على دراسة و تحليل مدى تحديد التسويق المصرفي في كل من بنك AGB و CPA،

من أجل الوصول إلى نتائج علمية مبررة ثم الاعتماد على ادوات و اساليب لجمع البيانات و هذا ما سيوضح فيما يلي:

1. منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و المنهج المقارن.

2. حدود الدراسة: تتمثل في :

\* الحدود المكانية: اجريت الدراسة على بنك CPA و AGB

\* الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة ابتداء من 2017/04/15 إلى غاية 2017/05/05

\* الحدود البشرية: تعتمد هذه الدراسة على آراء و اجابات عملاء البنكين

\* أفراد العينة : تتمثل افراد العينة من 30 فرد من عملاء البنكين محل دراسة.

3- وسائل جمع البيانات: من أجل الامام بالموضوع، اعتمدنا على الاستبيان في جمع البيانات من البنكين

• استمارة الاستبيان: اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات الذي يحتوي على مجموعة من الاسئلة.

• الهدف من الاستبيان: يهدف الاستبيان إلى:

1. التعرف على الأبعاد التي يتم من خلالها تقييم العملاء بتطوير التسويق المصرفي المقدم من البنك.

2. ترتيب هذه الأبعاد حسب الأهمية.

• أبعاد الدراسة: تشمل متغيرين و كل متغير له أبعاد

(X) التسويق المصرفي

(Y) القدرة التنافسية

النسب المؤوية: و تحسب حسب العلاقة التالية التكرار  $\times 100$  / مجموع التكرارات.

الاعمدة البيانية البسيطة: و تم الاعتماد على هذه الوسيلة من اجل المقارنة بين النتائج المتحصل عليها من الاستبيان لكلا البنكين محل الدراسة.

الانحراف المعياري: لمعرفة درجة التشتت لإجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان.

## المبحث الثالث: مقارنة بين نتائج CPA و AGB

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى المقارنة بين البنك العمومي و البنك الخاص من حيث التسويق و المركز التنافسي لهما أيهما أكثر منافسة.

## المطلب الأول: دراسة و تحليل النتائج الدراسة الميدانية ل CPA و AGB

الفرع الأول: دراسة و تحليل النتائج المتعلقة بالبنكين اعتمادا على الاستبيان الموجه للعملاء

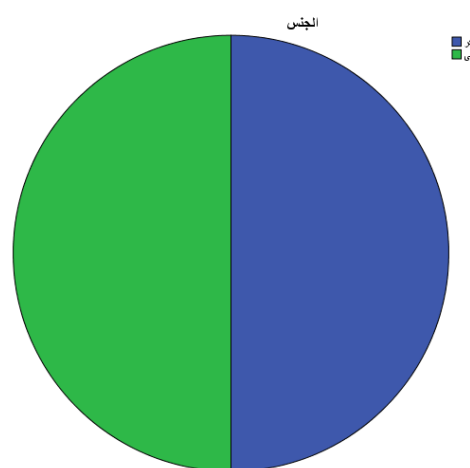
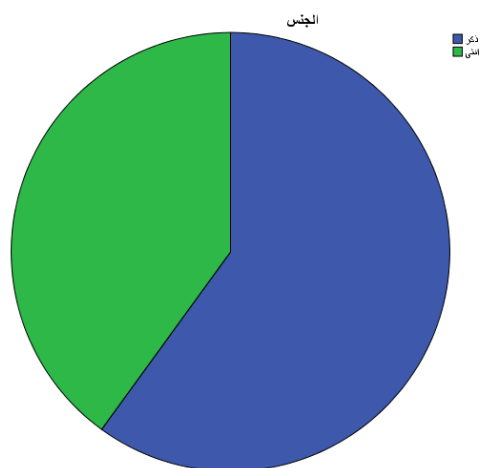
من أجل القيام بدراسة مقارنة بين نتائج كل من بنك CPA و AGB المنهج الوصفي التحليلي SPSS والمنهج المقارن المتمثل في الأعمدة البسيطة وهذا من توضيح فرق النتائج المتحصل عليها بين البنكين.  
أولا: دراسة مقارنة حول الخصائص الشخصية لأفراد العينة لكلا البنكين.

## س 1- الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	15	50.0	50.0	50.0
انثى	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	60.0	60.0	60.0
انثى	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	



نلاحظ أن 50% من عملاء بنك الخليج هو إناث و 50% ذكور وكذلك نجد أن عملاء بنك القرض الشعبي الجزائري 50% ذكور و 50% إناث

س2 - السن

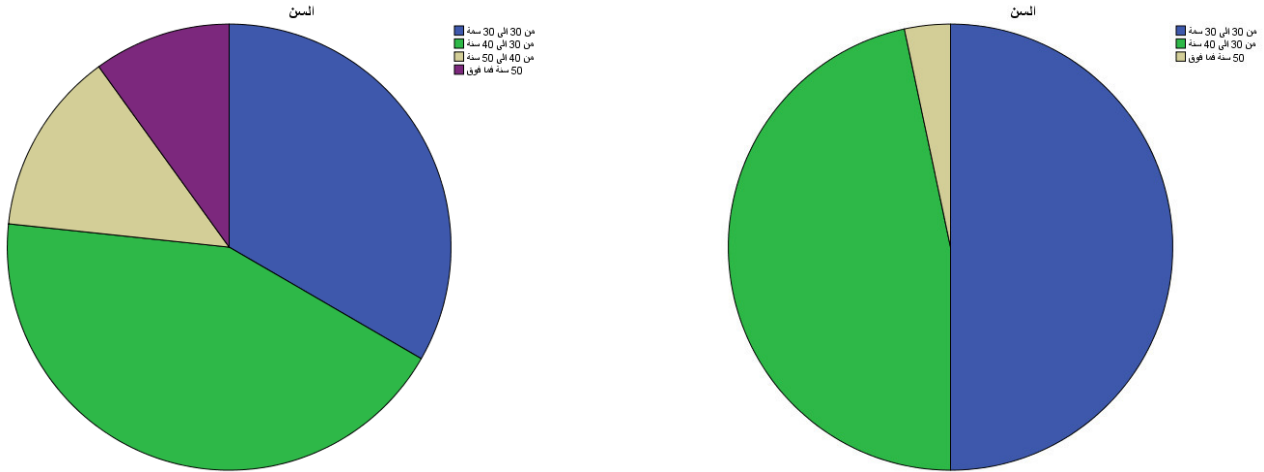
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 15 الى 30	15	50.0	50.0	50.0
30 الى 40 سنة	14	46.7	46.7	96.7
50 سنة فما فوق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 الى 30 من	10	33.3	33.3	33.3
سنة 40 الى 30 من	13	43.3	43.3	76.7
سنة 50 الى 40 من	4	13.3	13.3	90.0
فوق 50 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من عملاء بنك الخليج يتراوح أعمارهم بين 15 إلى 30 سنة، 46.7% من العملاء تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة



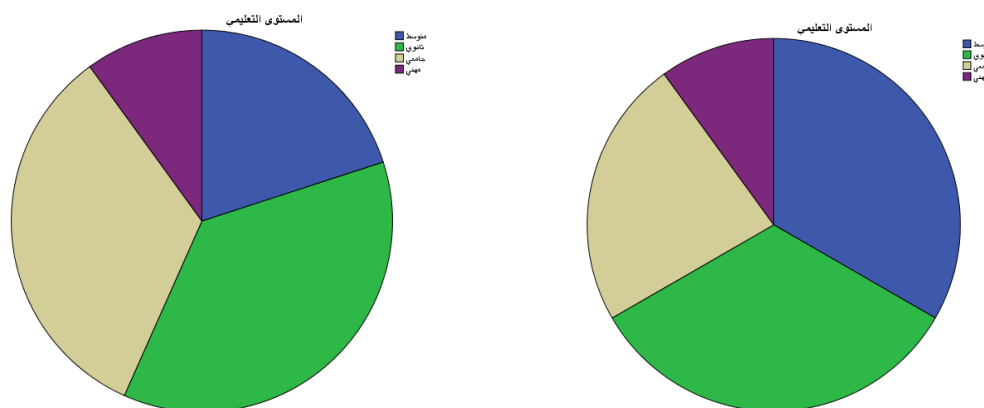
س3- المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	10	33.3	33.3	33.3
ثانوي	10	33.3	33.3	66.7
جامعي	7	23.3	23.3	90.0
مهني	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

التعليمي المستوى				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	6	20.0	20.0	20.0
ثانوي	11	36.7	36.7	56.7
جامعي	10	33.3	33.3	90.0
مهني	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	





نلاحظ من خلال الجدول أن 23.3% من عملاء بنك الخليج ذوي الشهادات الجامعية و أن 10% مهنيين و 33.3 مستواهم متوسط و بقية النسبة ذوي المستوى الثانوي.

أما فيما يخص بنك القرض الشعبي الجزائري فنجد منهم 33.3% ذوي مستوى جامعي و 10% مهنيين أنا البقية فهم ذوي المستوى المتوسط و ثانوي

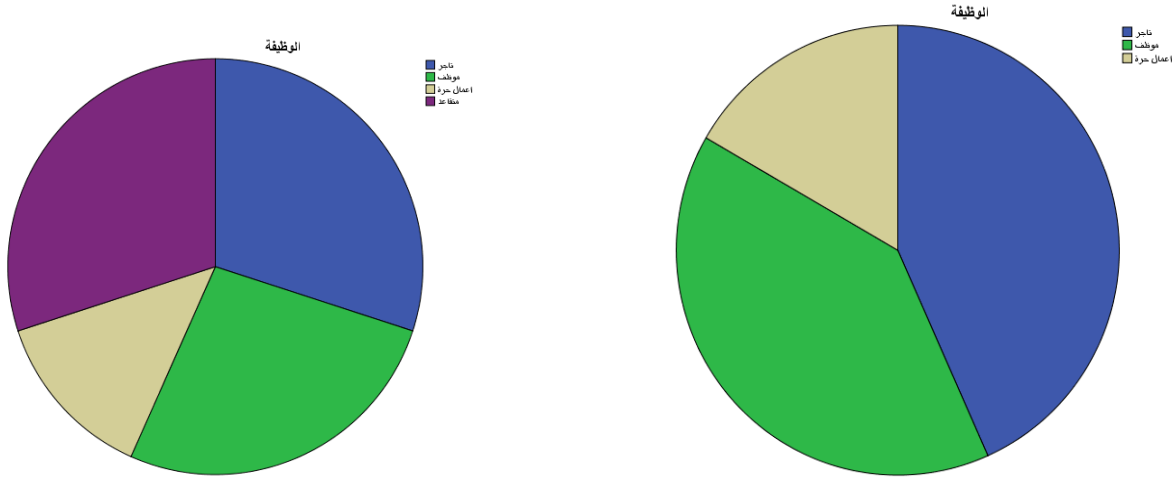
#### س4- الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تاجر	13	43.3	43.3	43.3
موظف	12	40.0	40.0	83.3
اعمال	5	16.7	16.7	100.0
حرة				
Total	30	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

التعليمي المستوى		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	تاجر	12	43.0	43.0	20.0	
	موظف أعمال	10	16.0	40.0	56.7	
	حرة					

	10	12.3	33.3	90.0
	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	



من خلال الجدول نلاحظ أن 43.3% من عملاء بنك الخليج تجار و 40% موظفون و 16.7% ذوي أعمال حرة. أما بنك CPA فنجد 30% تجار و 26.7% موظفون و 16.3% ذوي أعمال حرة.

- تحديد دور التسويق المصرفي في القدرة التنافسية:

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
x5	30	2.40	1.429
x6	30	1.50	.731
x7	30	1.83	.747
x8	30	1.53	.681
x9	30	1.53	.681
x10	30	1.60	.724
x11	30	1.43	.728
x12	30	2.87	1.525
x13	30	1.53	.681
x14	30	1.57	.679
x15	30	1.50	.572
x16	30	1.40	.621
x17	30	1.63	.718
x18	30	2.03	1.098
x19	30	1.70	.794

Meanx total	30	1.99	1.73
-------------	----	------	------

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x5	30	2.50	1.503
x6	30	1.77	.728
x7	30	1.77	.728
x8	30	2.00	.695
x9	30	2.00	.788
x10	30	2.17	.648
x11	30	2.17	.747
x12	30	3.13	1.737
x13	30	2.20	.961
x14	30	1.87	.776
x15	30	2.13	.730
x16	30	1.97	.765
x17	30	2.03	.765
x18	30	2.00	.743
x19	30	1.70	.794
Meanx total	30	2.093	0.323

من خلال الوسط الحسابي الإجمالي البالغ 2.09 نستنتج أنهنالك دور للمتغيرين ونجد الفقرات التي جاءت مرتفعة هي  $X_5, X_{18}, X_{12}$  أما البقية

جاء مقبول و لكن الفقرات جاءت بدرجات متوسطة .

Statistiques de

X: هي التسويق المصرفي

Y: هي القدرة التنافسية

ss	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	
X	CPA	30	2,1875	,44255	,08080
	AGB	30	1,8375	,32687	,05968
Y	CPA	group	1,9857	,38139	,06963
	AGB	e 30	30	1,6238	,33865

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة التنافسية في بنك CPA يكونان متفوقان جيدا في هذا البنك مقارنة مع بنك AGB أي أن البنك تزيد حصصها السوقية خاصة في ظل المنافسة الكبرى مقارنة مع البنوك الأخرى.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين نتائج AGB و CPA

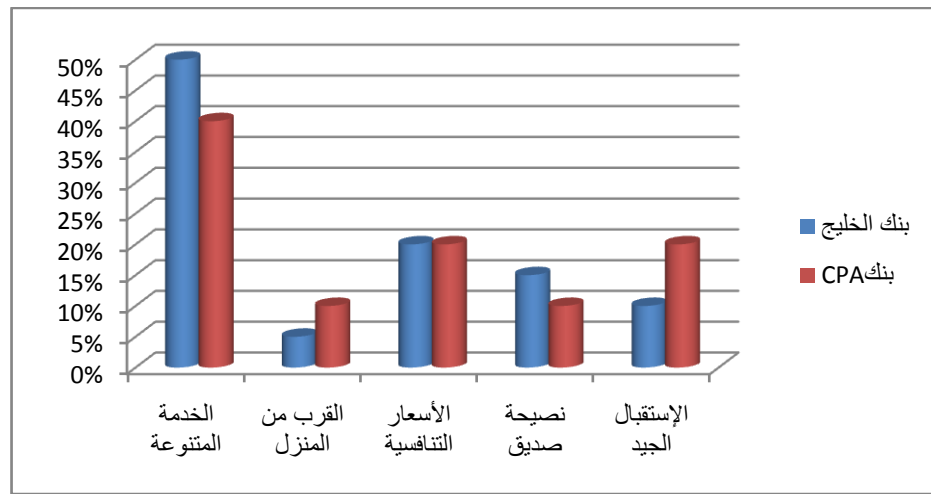
الفرع الأول: عرض و تحليل الاستبيان الموجه لعملاء البنكين

س 5: من بين المصارف العاملة في الجزائر لماذا اخترتم هذا البنك؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
50%	40%	10	8	الخدمة المتنوعة
5%	10%	1	2	القرب من المنزل

الأسعار التنافسية	4	4	%20	%20
نصيحة صديق	3	2	10%	%15
الاستقبال الجيد	2	4	%20	%10
المجموع	20	20	%100	100%

المصدر: من إعداد الطالبة



حسب رأي عملاء بنك CPA 40% يعود سبب اختيارهم لهذا البنك نظرا لخدماته المتنوعة أما البعض الآخر الاستقبال الجيد وآخرون يرون أن سبب الاختيار هو الأسعار التنافسية.

أما فيما يخص بنك الخليج فإن نسبة 50% توجههم واختيارهم لهذا البنك هو التشكيلة الواسعة والمتطورة من الخدمات المصرفية وأن نسبة 20% يعود سبب تعاملهم مع البنك إلى نصيحة صديق مما يعني الإقبال الكبير للعملاء.

س6: هل لديكم فكرة عن مختلف الخدمات المقدمة من طرف البنك؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
70%	40%	14	8	نعم
10%	0%	2	0	فكرة بسيطة

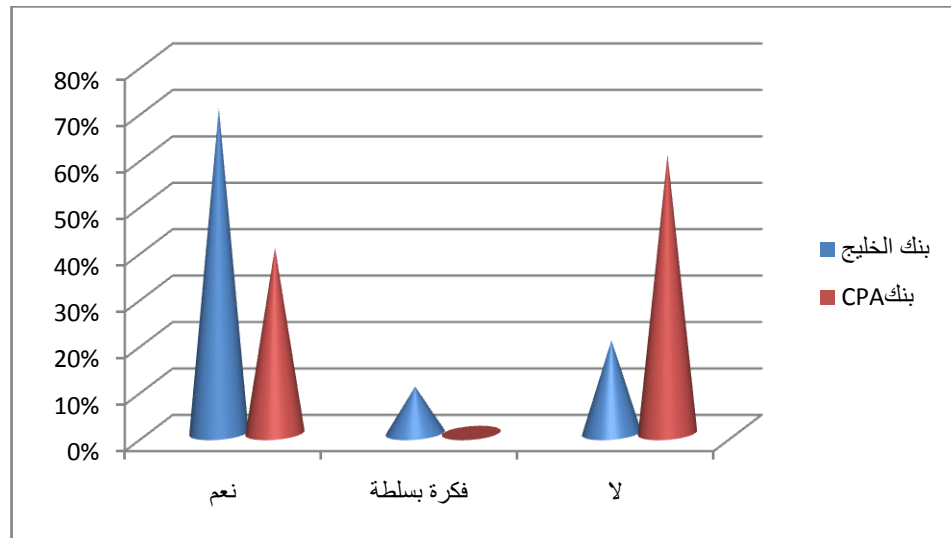
لا	12	4	60%	20%
المجموع	20	20	100	10

المصدر: من إعداد الطالبة

يؤكد عملاء بنك CPA أن نسبة 60% ليس لديهم فكرة إطلاقا عن تشكيلة الخدمات الموجودة في البنك أما 40% لديهم فكرة عن مختلف الخدمات.

أما فيما يخص بنك الخليج ف

غن معظم العملاء لديهم فكرة عن معظم الخدمات المقدمة في البنك وهذا راجع إلى مصادر مختلفة.



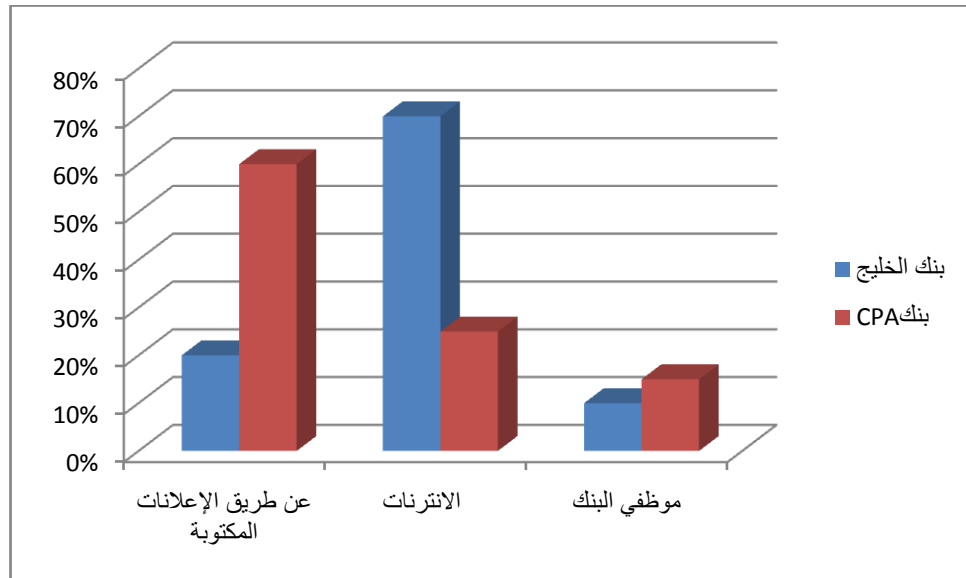
س 7: إذا كانت الإجابة نعم فكيف علمتم بها؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
20%	60%	4	12	عن طريق الاعلانات المكتوبة

الأنترنات	5	14	%25	%70
موظفي البنك	3	2	%15	%10
المجموع	20	20	100	100

المصدر: من إعداد الطالبة

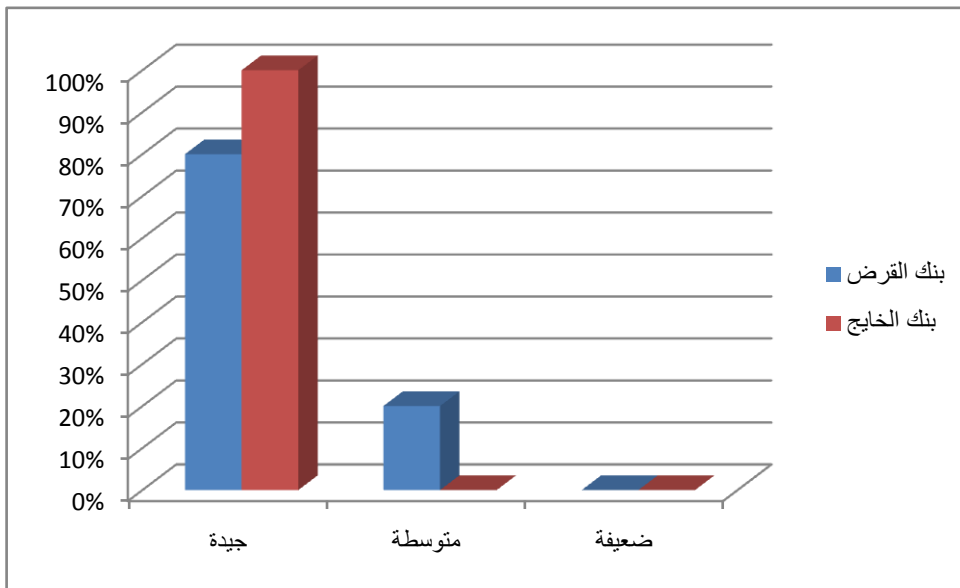
اختلفت مصادر علم العملاء بمختلف الخدمات المصرفية، فكل عميل ومصدر معرفته بهذه الخدمات. حيث أن نسبة 70% من الأنترنات الخاصة ببنك الخليج هي التي تساعد على جذب المعلومات.



س 8: كيف تجد التسويق المصرفي في البنك؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
90%	30%	18	6	جيدة
5%	60%	1	12	متوسطة
5%	10%	1	2	ضعيفة
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



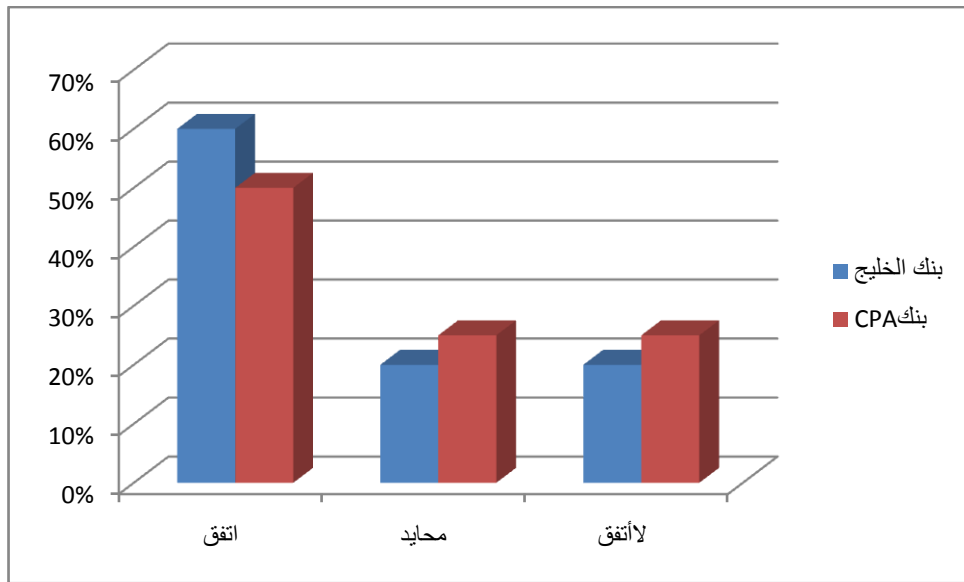
يرى اغلب العملاء ان التسويق في بنك CPA (وكالة بسكرة) لانه لا يوجد تسويق بالمعنى الفعلي. أما في بنك الخليج فإن معظم العملاء يرون ان التسويق في البنك جيد وهذا نظرا للسياسة التسويقية الجيدة.



س 9: يعتمد البنك في ترويج خدماته على البيع الشخصي في تحقيق الميزة التنافسية؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
60%	50%	12	10	أتفق
20%	25%	4	5	محايد
20%	25%	4	5	لا أتفق
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

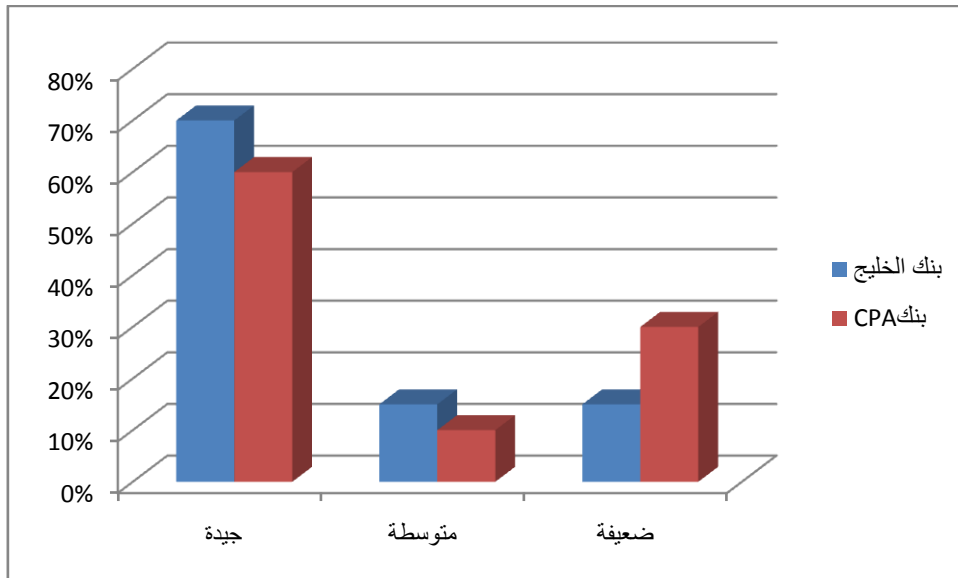


نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من عملاء بنك CPA و 60% من بنك الخليج متفقون على ان البنك يعتمد في ترويج خدماته على البيع الشخصي في تحقيق الميزة التنافسية.

س 10: ما هو رأيك في أسلوب التعاون من قبل موظفين؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
70%	60%	14	12	جيدة
15%	10%	3	2	متوسطة
15%	30%	3	6	ضعيفة
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



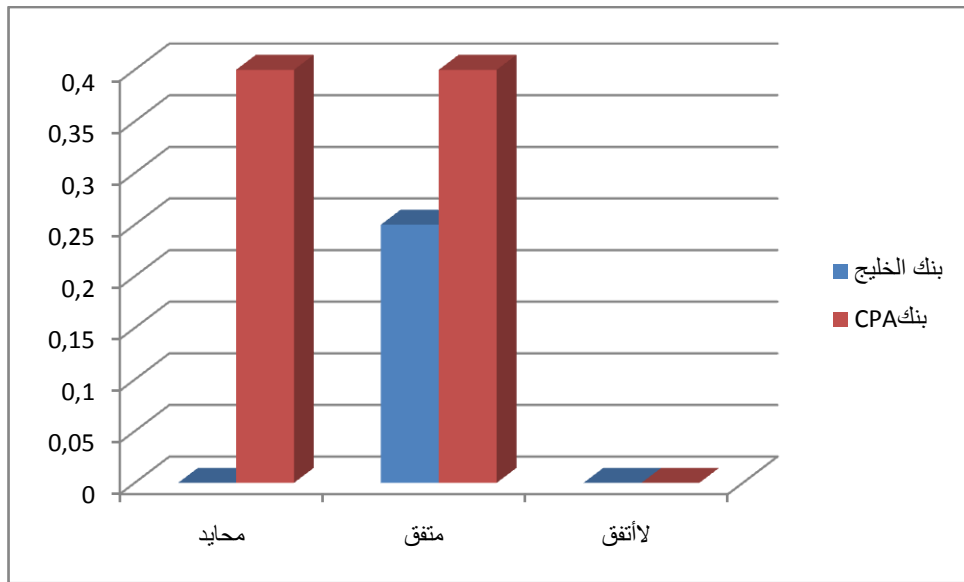
يرى عملاء بنك CPA أن موظفي البنك لا يتمتعون باللباقة لا بأسلوب التعامل الجيد.

أما في بنك الخليج فقد أكدوا العملاء أن أسلوب التعامل جيد جدا كما ان الموظفين يتمتعون بدرجة كبيرة من اللباقة.

س 11: تعد الإجراءات و العمليات من العوامل المهمة التي تقود إلى ارضاء الزبون و سروره؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
75%	40%	15	8	محايد
25%	40%	5	8	اتفق
0%	20%	0	4	لا اتفق
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

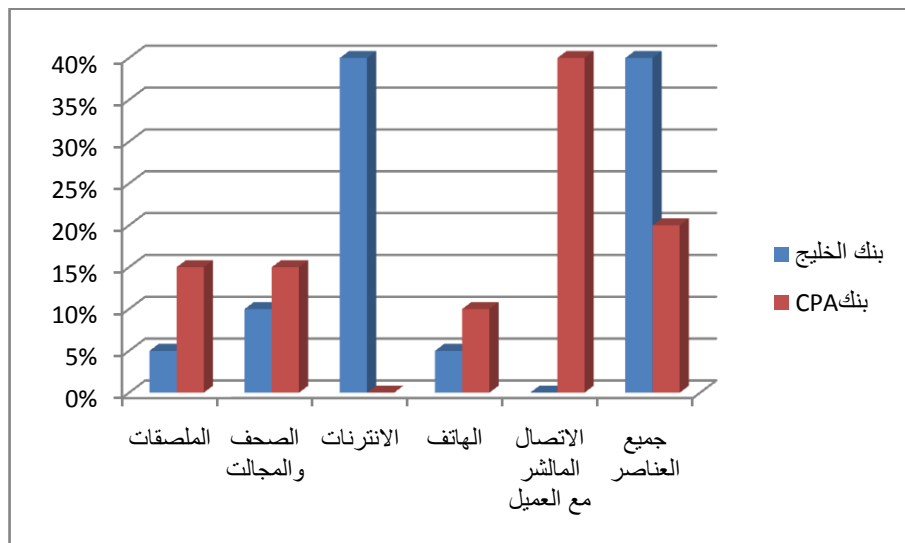


نلاحظ من خلال الجدول أن عملاء بنك CPA نسبة 40% متفقون على أن الإجراءات والعمليات من العوامل المهمة التي تقود إلى ارضاء الزبون أما بالنسبة لبنك الخليج بنسبة 75% أكثر من CPA.

س 12: ما هي مختلف وسائل الاتصال بين البنك و عملائه؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
5%	15%	1	3	الملصقات
10%	15%	2	3	الصحف و المجالات
40%	0%	8	0	الانترنت
5%	10%	1	2	الهاتف
0%	40%	0	8	الاتصال المباشر مع العميل
40%	20%	8	4	جميع العناصر
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



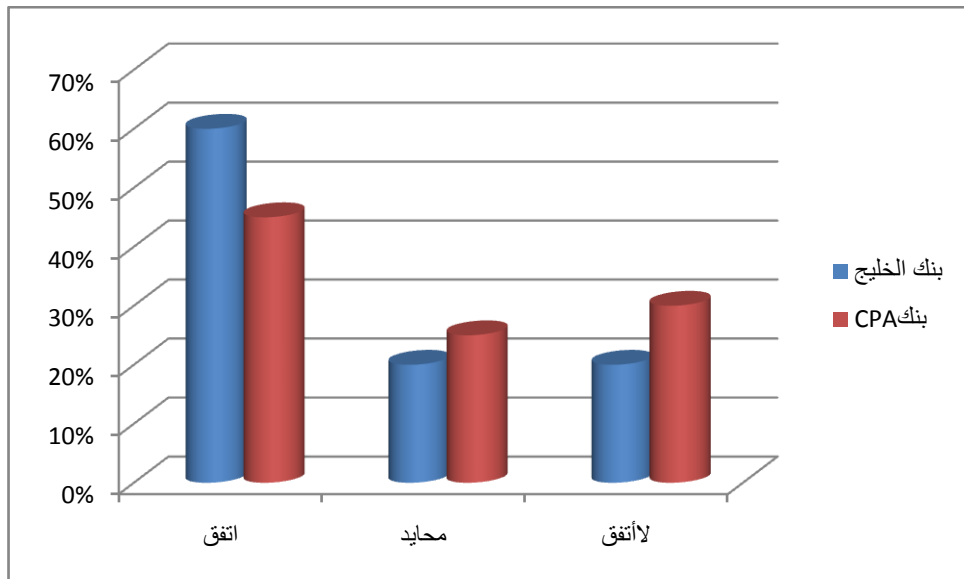
---

يتفق 40% من بنك CPA الإتصال المباشر بين البنك والعميل أما في بنك الخليج فجميع العناصر والأساليب مستخدمة في الإتصال مع العميل وخصوصا الأنترنات هي أهم شئ حيث يقام اجتماعات عن طريق الأنترنات.

س 13: هل تسعى منظمتنا إلى تقديم أقل أسعار لإرضاء زبائننا؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
60%	45%	12	9	أتفق
20%	25%	4	5	محايد
20%	30%	4	6	لا أتفق
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

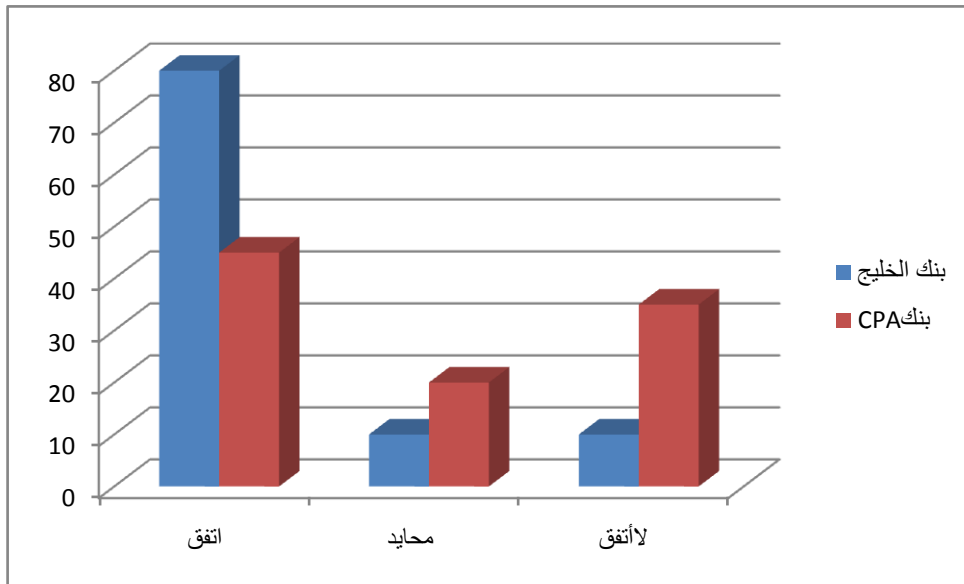


يتفق 45% من عملاء CPA على أن منظمتنا تقدم أقل أسعار لإرضاء زبائننا أما بالنسبة لبنك الخليج فنسبة كبيرة من العملاء متفقون.

س 14: هل تسعى منظمتنا إلى الاهتمام بتوزيع الخدمة إلى زبائننا؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
80%	45%	16	9	أتفق
10%	20%	2	4	محايد
10%	35%	2	7	لا أتفق
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

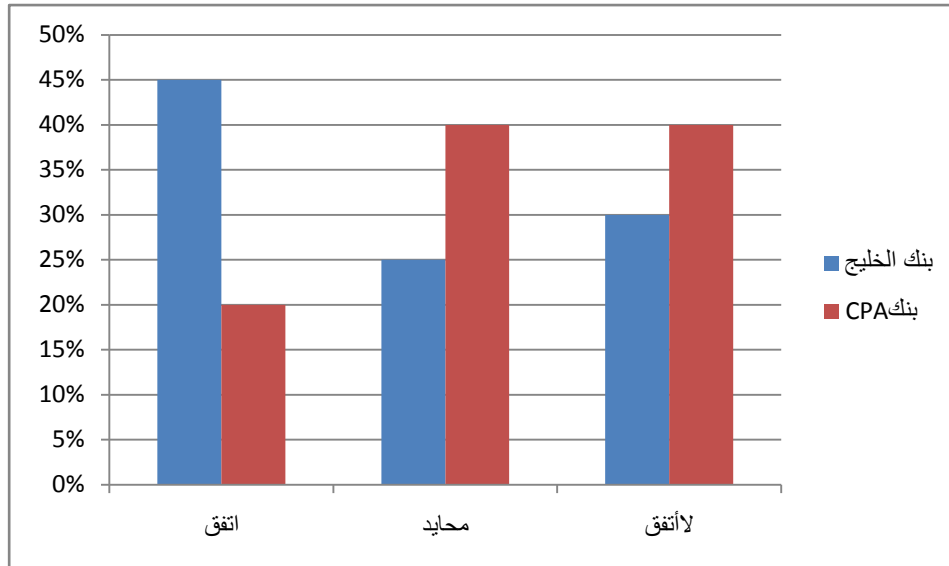


يتفق 45% من عملاء بنك CPA بأن المنظمة تسعى بتوزيع الخدمة إلى زبائننا أما بالنسبة إلى بنك الخليج 80% متفقون.

س 15: يمتلك العاملون في منظماتنا بالمهارات و الخبرات التي تكون سبب لإرضاء الزبون؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
45%	20%	9	4	أتفق
25%	40%	5	8	محايد
35%	40%	6	8	لا أتفق
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



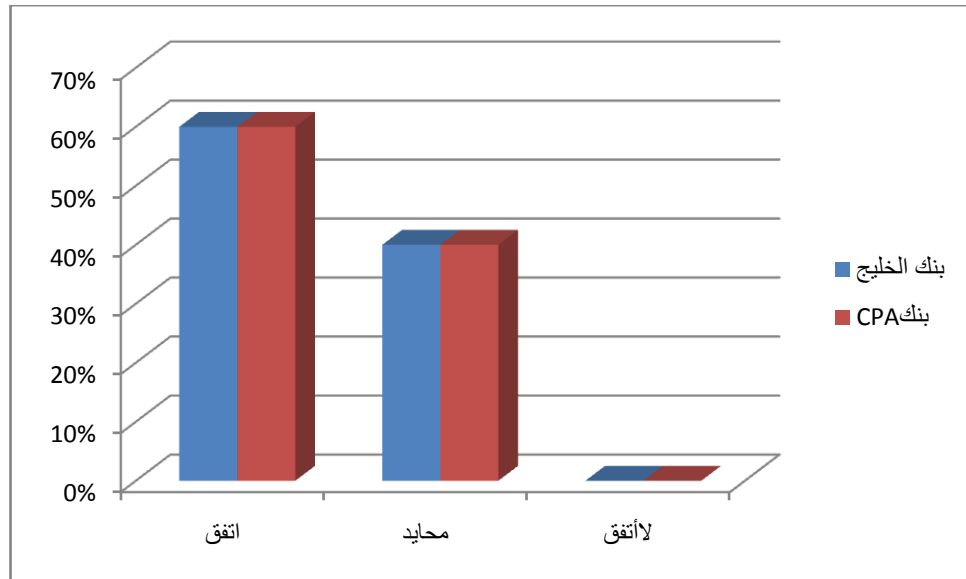


يتفق 20% من عملاء بنك CPA بأن منظمتنا تمتاز بالمهارات والخبرات التي تكون سبب لإرضاء الزبون و45% من بنك الخليج.

س 16: هل قدرة منظمتنا على التمييز تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
60%	60%	12	12	أتفق
40%	40%	8	8	محايد
0%	0%	0	0	لا أتفق
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

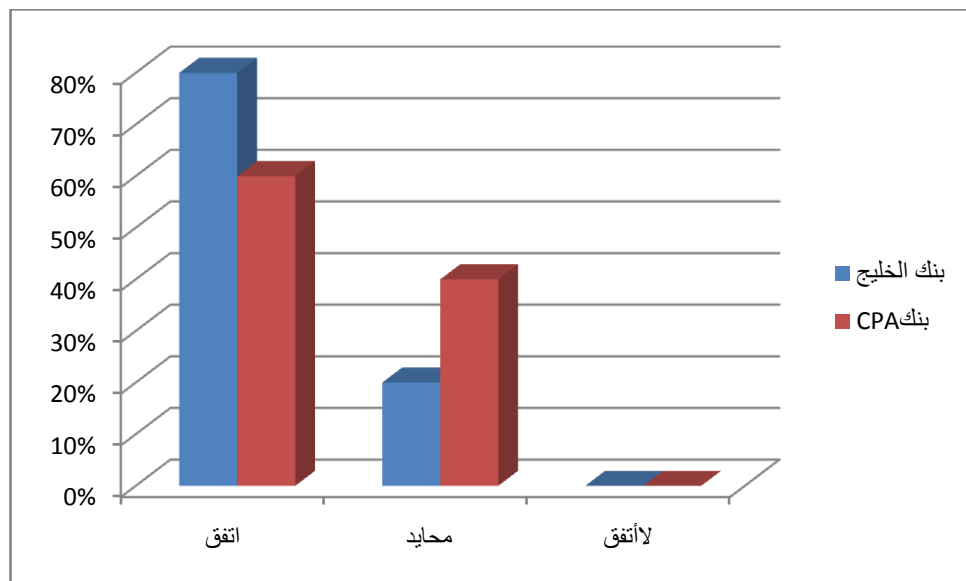


هناك تعادل بين البنوك فيما يخص تحقيق الميزة التنافسية بين CPA و AGB بنسبة 60%.

س 17: يعمل البنك على توفير جميع خدمات حديثة لتواكب التطور التكنولوجي العالمي؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
80%	60%	16	12	متفق
20%	40%	4	8	محايد
0%	0%	0	0	لا اتفق
100	100	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

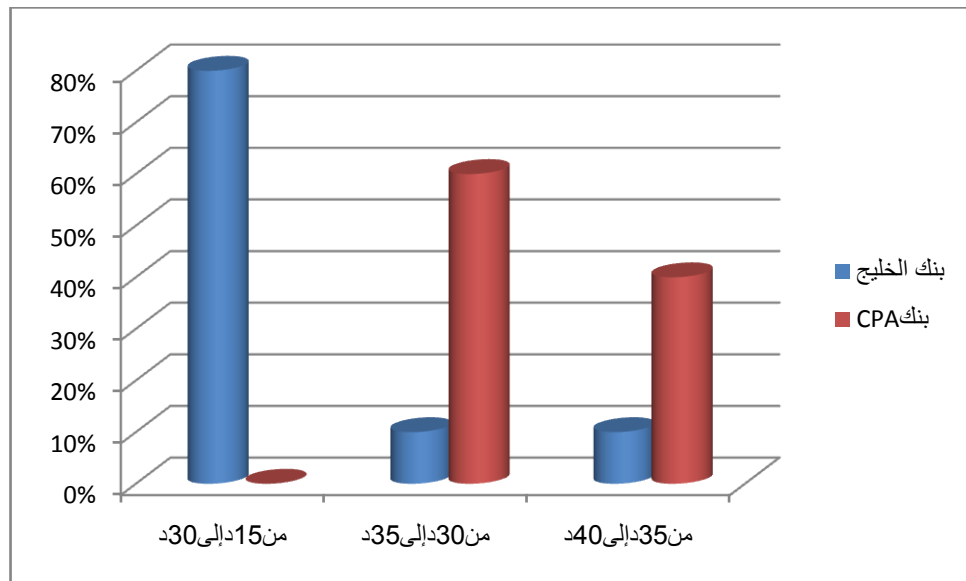


نلاحظ أن نسبة 60% من عملاء بنك CPA يرون أن البنك يستخدم أساليب حديثة ومتطورة في حين هناك عملاء لا يتفقون إطلاقاً بنسبة 0% أما فيما يخص بنك الخليج فإن نسبة 80% يتفقون أن الخدمات حديثة تواكب التطور التكنولوجي العالمي

س 18: ما هي مدة الانتظار داخل البنك لأداء العملية المصرفية؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
80%	0%	16	0	من 15 د إلى 30 د
10%	60%	2	12	من 30 د إلى 40 د
10%	40%	2	8	من 40 فما فوق
100%	100%	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

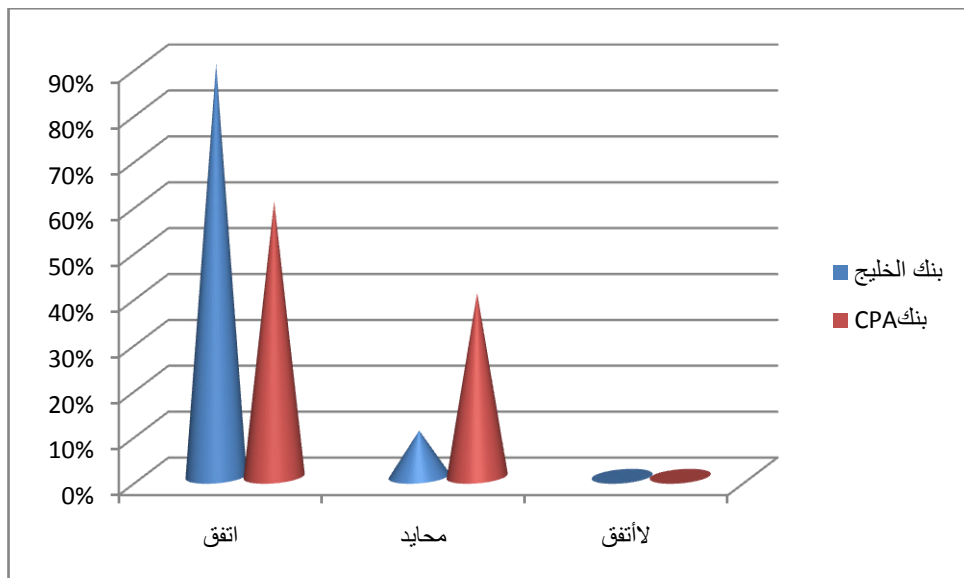


يرى معظم العملاء ان مدة الإنتظار في بنك CPA طويلة لأثناء معاملاتهم أما بالنسبة للبقية يرون أن مدة الإنتظار قصيرة

س 19: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق المصرفي و رضا العملاء؟

النسبة		التكرار		الإجابة
بنك الخليج	بنك CPA	بنك الخليج	بنك CPA	البنك
90%	60%	18	12	أتفق
10%	40%	2	8	محايد
0%	0%	0	0	لا أتفق
100%	100%	20	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة



يرى معظم العملاء ان مدة الإنتظار في بنك CPA طويلة لأنهاء معاملاتهم أما بالنسبة للبقية يرون أن مدة الإنتظار قصيرة

#### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية للتسويق المصرفي ومكوناته التي تعد تحديث وتسير البنوك، والأخذ بمبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة وبقناة التوزيع وسياسات الترويج.... من إعلانات و غيرها من شأنها أن تعزز الحصة السوقية و زيادة أرباحه السنوية و عليه لنحصل على القدرة التنافسية التي تجعل البنوك مرنة مع مختلف استراتيجيات التسويق المصرفي، و الاهتمام الأكثر بالابتكار و التكوير الخدمات المصرفية.

خاتمة

إذا كان ثمة ما يميز هذا العصر فهو التطور الكبير الذي أحدثته ومازالت تحدثه التكنولوجيا في قطاعات الاقتصاد والصناعة ووسائل الاتصال، وفي مقدمتها البنوك التي تمثل بحق عصب الحياة الرئيسي وسط هذا التغيير الهائل، ولقد أصبح موضوع تسويق الخدمات المصرفية من المواضيع البارزة التي لقيت اهتمام الكثير، حيث يعد عنصر حاكما في ظروف المنافسة الحادة بين مختلف البنوك وبخاصة في السنوات المقبلة، إذ أن تبني أسلوب الجودة من شأنه تمكين البنوك من اكتساب الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها كل البنوك في ظل التغيرات البيئية الناتجة في المناخ الاقتصادي.

وعليه فقد استهل هذا البحث بإلقاء نظرة عامة وشاملة عن التسويق ثم التطرق إلى التسويق المصرفي وهو عبارة عن عملية يتم بمقتضاها توجيه خدمات البنك إلى العميل بكفاءة وملائمة مع تحقيق أقصى ربح للبنك. وله مزيج تسويقي يتكون من أربعة عناصر هي المنتج أي الخدمة، السعر، المكان، الترويج بالإضافة إلى تقسيم السوق سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، ونظرا لكون التسويق المصرفي يعني بالخدمات المصرفية فكان لا بد من التطرق إليها من خلال تعريفها وإظهار خصائصها التي تميزها عن بقية المنتجات والعوامل المؤثرة في تسويقها.

أما الفصل الثاني فتناول القدرة التنافسية للبنوك إذ تم التطرق في بادئ الأمر إلى مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية من تعريف وأهمية امتلاكها وشروط فعاليتها بالإضافة إلى أبعاد المنافسة وذلك من خلال استراتيجيات المنافسة سواء كانت إستراتيجية تعتمد على التكلفة أو السعر أو التميز بالإضافة إلى استراتيجيات حديثة من حيث التطبيق. وكذلك سبل بنائها من وجهة نظر البنوك والإستراتيجيات المطبقة.

أم الفصل الثالث جاء مغايرا عن البقية إذ استهل بالتعريف بكل من بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الخليج وعرضهم عرضا كاملا من أجل التعرف عليهم.

### اختبار الفرضيات:

- 1- صحة الفرضية الأولى: أن التسويق المصرفي هو الانشطة المتكاملة (الخدمة التوزيع الترويج التسعير) التي تجري في اطار اداري محدد
- 2- صحة الفرضية الثانية: وذلك باعتبار عناصر المزيج التسويقي، وسيلة لدعم القدرة التنافسية في البنوك وذلك لسرعة خدماتها أو جودتها وانخفاض تكلفتها.
- 3- صحة الفرضية الثالثة: هناك عدة مصادر تطور الميزة التنافسية منها الجودة والتميز والتكلفة) حيث نجد أن البنوك تتنافس من أجل إنشاء وصنع ميزة تميزها عن متنافسيها.
- 4- خطأ الفرضية الرابعة: السياسة التسويقية التي ينتهجها بنك الخليج تسعى من خلالها إلى دعم القدرة التنافسية للبنوك أما بنك القرض الشعبي الجزائري فهناك ثغرات تعيق انتهاجه لسياسة تسويقية فهو يسعى ليشكل سياسة تسويقية حديثة.

## نتائج الدراسة:

يساهم المزيج التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك وقد قسمنا هذا المزيج إلى عدة عناصر تتمثل في:

- تؤثر سياسة الترويج المصرفية في الحفاظ على قدرة البنك.
- تساهم القناة التوزيعية للبنك في زيادة الزبائن وتكسب البنك الميزة التنافسية.
- لا تؤثر المنتوجات المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنك.
- لا يساهم تسعير المنتجات المصرفية في جلب أرباح إضافية وزيادة حصصه السوقية.
- الخدمات المصرفية هي العنصر الأساسي التي يعتمد عليه البنك في تلبية رغبات زبائنه وجذب زبائن جدد.
- إن بنك الخليج الجزائر يقوم بتقديم خدمات متنوعة ومتطورة وجديدة ومتميزة عن باقي الخدمات الأخرى وهذا ما جعله يحتل مكانة عالية في سوق المنافسة ما بين البنوك.

## التوصيات:

- 1- على البنك تحسين وتوفير الخدمات المصرفية في وقت مستمر.
- 2- تعزيز المزيج التسويقي المصرفي بتكنولوجيا حديثة ومتطورة.
- 3- تحقيق الميزة التنافسية يتم عن طريق التسويق المصرفي الحديث والفعال.
- 4- العمل على توفير وسائل الدعم لتسويق الخدمات المصرفية.
- 5- مواكبة التطورات وذلك إدخال التكنولوجيا في العمل المصرفي.
- 6- الاعتماد على العنصر البشري في البنوك باعتباره العقل والمفكر المبدع وبتدريبه وتشجيعه.
- 7- الاعتماد والمواكبة على التطورات وذلك إدخال التكنولوجيا في العمل المصرفي.

## افاق الدراسة:

- تفعيل المزيج التسويقي للوصول إلى رضا الزبون.
- اثر استخدام البطاقات الإلكترونية المصرفية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية.
- مدى جودة الخدمات البنكية كمدخل لتعزيز التنافسية البنكية.



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب باللغة العربية

1. محسن احمد الخضيرى، التسويق المصرفي القاهرة: يترك للنشر و التوزيع، 1999، ص 6.
2. الدسوقي أبو زيد، ادارة البنوك النظرية و التطبيق، الطبعة 4، القاهرة: دار الثقافة العربية، 1998، ص 179.
3. صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 53.
4. السيد عبدو ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، القاهرة: اتحاد المصارف العربية، 2003، ص 32.
5. قريشي محمد الصغير، نعمون وهاب ، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، جامعة ورقلة، 2013.
6. محمود جاسم الصعيدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليل، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 54.
7. ناجي معلى، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان، الأردن: معهد الدراسات المصرفية، ط 3، 1994، ص ،ص، 152، 153.
8. تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2005، ص 296.
9. لعذور صرية، أهمية التسويق المصرفي و تحسين العلاقة مع الزبون، مرجع سابق ص 74.
10. محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007 .
11. محمد ناجي الطائي، البيئة التسويقية المصرفية، رابطة أدباء الشام، مقالة منشورة على الموقع.
12. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، عمان: دار البركة للنشر و التوزيع، 2001، ص 124.
13. حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2006.
14. عوض بديرة حداد، تسويق الخدمة المصرفية، البيان للطباعة و النشر، القاهرة، 1999.
15. طارق طاهي، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
16. ناجي معلى، اصول التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، لبنان، 1924.
17. محمد أحمد عبيدات، استراتيجيه التسويق، مدخل سلوكي، عمان: دار النشر و التوزيع، 2009.
18. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الالكتروني، ط1، الأردن، 2009.
19. نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1998.
20. عبد الستار محمد العريف، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي، دار وائل النشر، الأردن، 2000.
21. طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 320.
22. فريد النجار، المنافسة و الترويج الالكتروني، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.

23. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و التحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، لبنان، 2001، ص 152.
24. حسن محمد أحمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق مص، 2009.
25. نبيل محمد المرسي، الاستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي

ثانيا: المراجع بالفرنسية:

26. Mohamed shahin ,management and purchase manager ,article, 10/01/2014
27. Kotler .p, marketing management, analyses , plaming implementation and control, englewod ciffs, new jesity, premise, hall, inc,1994,p,10
28. Prof . Dr gunal. Onec , service marketing in banking sector and recent perception in marketing thoughts of service, faculty of economie and business, marketing management, article 2012. P487.
29. - Johnson and scholies, exploring corporate, strategy 3nd,edition,prenticehql,1988mp2.  
[www.opf.slu.cz/vvr/akce/tureco/onec.pdf](http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/tureco/onec.pdf).
30. OECD. Technology and the Economy : **the Key Relationships**, France, 1992,p :4
31. M. Porter. L'avantage concurrentiel des nations, inter-éditions,1993,p.48.
32. M. Porter, op cit, P: 14
33. - G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle : choisir et gagner, ed d'organisation.1994.P : 95
34. Michael Porter, op cit, P: 8.
35. Alain Marion, Le diagnostic de l'entreprise, édition Economica France, 1996, P : 85
36. World Compétitivités Report, Johnson, Gery and Scholes , Kevan 1997,P :29
37. Jean- Claude Tarondeau, Stratégie industrielle, Edition Vuibert, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1998, p :33
38. Echaude Maison, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, édition Nathan, France, P :87.
39. Frédéric de Français de gestion, France, Jan/Feb 2004,P :180
40. M. Porter, choix stratégiques et concurrenca, economica, France, 1982, p :10
41. Jean Jacques lambin: Markting Strategique3, Edit, Ed, Science International, 1994mp:275

ثالثا: المجلات و الملتقيات:

42. ربحي كريمة، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع و التحديات، جامعة البليدة، 14/15/2004، ص 368
43. محمد ناجي الطائي، البيئة التسويقية المصرفية، رابطة أدباء الشام، مقالة منشورة على الموقع.
44. أحمد السيد كردي، التخطيط الا - أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 249
45. ستراتيجي و أهميته للمصارف، إدارة أعما نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص: 5.
46. <sup>1</sup> - نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص: 5.
47. ل، مقالة منشورة، جامعة بنها، 23 أكتوبر 2013 علي سالم أرميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18 الله بلوناس، بيوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج اقطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، نوفمبر 2010، ص: 6.
48. زرقون، بوحفص روائي، التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007، ص: 14.
49. حسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان سليمان درمان، الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة المصل - العراق - الملتقى العربي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27-27 نوفمبر 2007، ص: 14.

#### رابعا: المذكرات

1. لعدور صرية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وكالة مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، 2008، ص 34.
2. بوساحة محمد لخضر، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد و الإدارة، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، 2006/2007، ص
3. - شايب محمد، أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على أنشطة البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاديات مالية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006/2007، ص 76.

4. - عامر لمياء، أثر السعر على قرار الشراء ، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 39.
5. <sup>1</sup> - محمد بهاء الدين حاجي، المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير، متخصص المصارف الإسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، 2009، ص 20.
6. - سليم حيرش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر ، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير متخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2007، ص 178.
7. العاني إيمان، البنوك التجارية و تحديات التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 10.
8. - ليلي محمد وليد بدران، تسويق الخدمات المصرفية، لمحة عن واقع القطاع المصرفي السوري، مذكرة ماجستير في ادارة أعمال، جامعة دمشق، 2009/2008، ص 23.
9. يوسف شاوش، التسويق البنكي، الأنظمة و الاستراتيجيات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1998، ص 41.
10. عوض بدير حداد، مرجع سابق، ص، ص، 78، 77.
11. عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص تسويق، باتنة 2007/2008، ص 88.
12. - نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوظيايف، المسيلة، 2006، ص 54.
13. نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 67.
14. - عرقابي عادل، هيكل الصناعة و الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص: 44.
15. برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 94.
16. - عمار بوشناف، الميزة التنافسية للمؤسسة، مصادرها، تنميتها، تطويرها ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص: 26.
17. - بن التركي وليد، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص: 85.
18. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص: 28

19. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، اثر العوامل الإستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص: 49.
20. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص: 116.
21. عبد الله ولد محمد، استراتيجيات المنافسة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011، ص: 29.
22. حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008، ص: 7.
23. واضح فواز، دور تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص: 21.
24. قرشي العبد، واقع أداء قطاع المحروقات الجزائري في ظل الشراكة الأجنبية ، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص: 18.
25. عثمان بن عبد الله محمد الصالح، آلية عمل القوى المحركة للمنافسة في الصناعة وفقا لنموذج مايكل بورتر ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 1421، ص: 139.
26. منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص: 87.
27. سارة حلبي، التجديد التكنولوجي كمدخل لدعم القدرة التنافسية و تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل قطاعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة أم البواقي، 2010، ص: 47-49.

خامسا: المواقع:

- 1- [www.odabasham.net/show/41756.09/04/2017](http://www.odabasham.net/show/41756.09/04/2017).
- 2- [www.agbbank.com](http://www.agbbank.com)
- 3- [www.bankbadr.dz](http://www.bankbadr.dz)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

*République Algérienne Démocratique et Populaire*

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*



Université Mohamed Khider-Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Département des Sciences Economique

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبيان الاسئلة الموجهة إلى عملاء بنك CPA

وكالة بسكرة

الموضوع: دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك

تحت إشراف الأستاذة: حدانة أسماء

من إعداد: زلوف نسيم

الإخوة و الأخوات عملاء بنك CPA

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

في إطار إجراء دراسة علمية بعنوان "دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك

دراسة ميدانية بنك القرض الشعبي الجزائري CPA"

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى  
التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك.

الرجاء منكم المساعدة من خلال ملأ الاستبيان بكل مصداقية، و ذلك بغرض استعمالها لغاية علمية بحثية، و ستشكل  
دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية و جودة البحث.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و نشكر لكم حسن التعاون معنا.

**2017/2016**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**



**Université Mohamed Khider-Biskra**

**Faculté des Sciences Economiques**

**Département des Sciences Economique**

**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم العلوم الاقتصادية**

**استبيان الاسئلة الموجهة إلى عملاء بنك الخليج الجزائري**

**وكالة بسكرة**

**الموضوع: دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك**

**تحت إشراف الأستاذة: حدانة أسماء**

**من إعداد: زلوف نسيمة**

**الإخوة و الأخوات عملاء بنك الخليج**

**السلام عليكم و رحمة الله و بركاته**

**في إطار إجراء دراسة علمية بعنوان "دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك**

**دراسة ميدانية لبنك الخليج**

**يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى  
التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية للبنوك.**

**الرجاء منكم المساعدة من خلال ملأ الاستبيان بكل مصداقية، و ذلك بغرض استعمالها لغاية علمية بحثية، و ستشكل  
دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية و جودة البحث.**

**تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام و نشكر لكم حسن التعاون معنا.**

**2017/2016**

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن

من 20 - 30 سنة  30 - 40  40 - 50  50 فما فوق

3. المستوى التعليمي

متوسط  ثانوي  جامعي  مهني

4. الوظيفة

تاجر  موظف  أعمال حرة  متقاعد

5. من بين المصارف العاملة في الجزائر لماذا اخترتم هذا البنك؟

الخدمة المتنوعة  القرب من المنزل  الأسعار التنافسية   
نصيحة صديق  الاستقبال الجيد

6. هل لديكم فكرة عن مختلف الخدمات المقدمة من طرف البنك؟

نعم  فكرة بسيطة  لا

7. إذا كانت الإجابة بنعم فكيف علمتم بها؟

عن طريق الإعلانات المكتوبة  الأنترنت  موظفي البنك

8. كيف تجد التسويق المصرفي في بنك الخليج؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

9. يعتمد البنك في الترويج خدماته على البيع الشخصي في تحقيق الميزة التنافسية؟

اتفق  محايد  لا أتفق

10. ما هو رأيك في أسلوب التعامل من قبل الموظفين؟

جيد  متوسط  ضعيف

11. تعد الإجراءات و العمليات من العوامل المهمة التي تقود إلى إرضاء الزبون و

سروره؟

محايد  متفق  لا اتفق

12. ما هي مختلف وسائل الاتصال بين البنك و عملائه؟

الملصقات  الصحف و المجلات  الأنترنات (موقع البنك)   
الهاتف  الاتصال المباشر مع العميل  جميع العناصر

13. هل تسعى منظمتنا إلى تقديم أقل أسعار لإرضاء زبائنها؟

اتفق  محايد  لا أتفق

14. هل تسعى منظمتنا إلى الاهتمام بتوزيع الخدمة إلى زبائنها؟

اتفق  محايد  لا أتفق

15. يمتلك العاملون في منظمتنا بالمهارات و الخبرات التي تكون سببا لإرضاء الزبون؟

اتفق  محايد  لا أتفق

16. هل قدرة منظمتنا على التمييز تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؟

اتفق  محايد  لا أتفق

17. يعمل البنك على توفير جميع خدمات حديثة لتواكب التطور التكنولوجي العالمي

متفق  محايد  لا أتفق

18. ما هي مدة الانتظار داخل البنك لأداء العملية المصرفية؟

من 15 د إلى 30 د

من 30 د إلى 35 د

من 35 د إلى 40 د

من 40 د إلى ما فوق

19. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق المصرفي و رضا العملاء؟

اتفق  محايد  لا أتفق

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن

من 20 - 30 سنة  30 - 40  40 - 50  50 فما فوق

3. المستوى التعليمي

متوسط  ثانوي  جامعي  مهني

4. الوظيفة

تاجر  موظف  أعمال حرة  متقاعد

5. من بين المصارف العاملة في الجزائر لماذا اخترتم هذا البنك؟

الخدمة المتنوعة  القرب من المنزل  الأسعار التنافسية   
نصيحة صديق  الاستقبال الجيد

6. هل لديكم فكرة عن مختلف الخدمات المقدمة من طرف البنك؟

نعم  فكرة بسيطة  لا

7. إذا كانت الإجابة بنعم فكيف علمتم بها؟

عن طريق الإعلانات المكتوبة  الأنترنت  موظفي البنك

8. كيف تجد التسويق المصرفي في بنك CPA؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة

9. يعتمد البنك في الترويج خدماته على البيع الشخصي في تحقيق الميزة التنافسية؟

اتفق  محايد  لا أتفق

10. ما هو رأيك في أسلوب التعامل من قبل الموظفين؟

جيد  متوسط  ضعيف

11. تعد الإجراءات و العمليات من العوامل المهمة التي تقود إلى إرضاء الزبون و سروره؟

محايد  متفق  لا اتفق

12. ما هي مختلف وسائل الاتصال بين البنك و عملائه؟

الملصقات  الصحف و المجلات  الأنترنات (موقع البنك)   
الهاتف  الاتصال المباشر مع العميل  جميع العناصر

13. هل تسعى منظمتنا إلى تقديم أقل أسعار لإرضاء زبائنها؟

اتفق  محايد  لا أتفق

14. هل تسعى منظمتنا إلى الاهتمام بتوزيع الخدمة إلى زبائنها؟

اتفق  محايد  لا أتفق

15. يمتلك العاملون في منظمتنا بالمهارات و الخبرات التي تكون سببا لإرضاء الزبون؟

اتفق  محايد  لا أتفق

16. هل قدرة منظمتنا على التمييز تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؟

اتفق  محايد  لا أتفق

17. يعمل البنك على توفير جميع خدمات حديثة لتواكب التطور التكنولوجي العالمي

متفق  محايد  لا أتفق

18. ما هي مدة الانتظار داخل البنك لأداء العملية المصرفية؟

من 15 د إلى 30 د

من 30 د إلى 35 د

من 35 د إلى 40 د

من 40 د إلى ما فوق

19. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق المصرفي و رضا العملاء؟

اتفق  محايد  لا أتفق

راحة بالكم



بنك الخليج التجاري  
Gulf Bank, Algeria



سهل!

www.agb.bank  
www.almorabrah.com  
0555 623 066

Libérez vous l'esprit



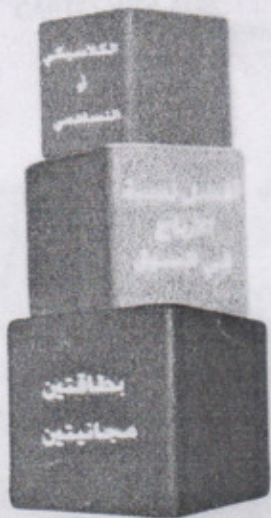
بنك الخليج التجاري  
Gulf Bank, Algeria



C'est facile!

www.agb.bank  
www.almorabrah.com  
0555 623 066

## حساب\* 3.1 فوائد



بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria



Member of the BCPCC Group

## 1 compte\*, 3 avantages



بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria



Member of the BCPCC Group

## VISA AGB بطاقات

لكل مصاريفكم أينما كنتم



بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria



[www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)  
anotre@cafe-agb.dz  
0555 623 066

هل!

## CARTES VISA AGB

POUR TOUT ET PARTOUT



بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria



Disponible en France

[www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)  
anotre@cafe-agb.dz  
0555 623 066

C'est facile!



فيزا بلاتينيوم  
إنظم للنخبة



بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria



Member of the BCP23 Group

[www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)  
www.aztreecoute-agb.dz

0555 623 066

VISA PLATINUM  
l'élite se reconnaît



بنك الخليج الجزائر  
Gulf Bank Algeria



Member of the BCP23 Group

[www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)  
www.aztreecoute-agb.dz  
Tel: 0555 623 066

## PRESENTATION

Accueil | Présentation



Créé en 1966 avec un capital initial de 15 millions de dinars.

En 1985, le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et 89 000 comptes clientèle.

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour missions de promouvoir le développement de BTPH, les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque; il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

Suite à la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une Entreprise publique économique par actions dont le capital est propriété exclusive de l'état.

Depuis 1996, en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous tutelle du ministère des Finances.

Le capital social de la banque, initialement fixé à 15 millions de dinars, a évolué comme suit:

Année 1966	15 millions DA
Année 1983	800 millions DA
Année 1992	5,6 milliards DA
Année 1994	9,31 milliards DA
Année 1996	13,6 milliards DA
Année 2000	21,6 milliards DA
Année 2004	25,3 milliards DA
Année 2006	29,3 milliards DA
Année 2010	48,3 milliards DA

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 90/10 avril 1990), le CPA a obtenu, le 7 avril 1997, son agrément du Conseil de la monnaie et du crédit, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

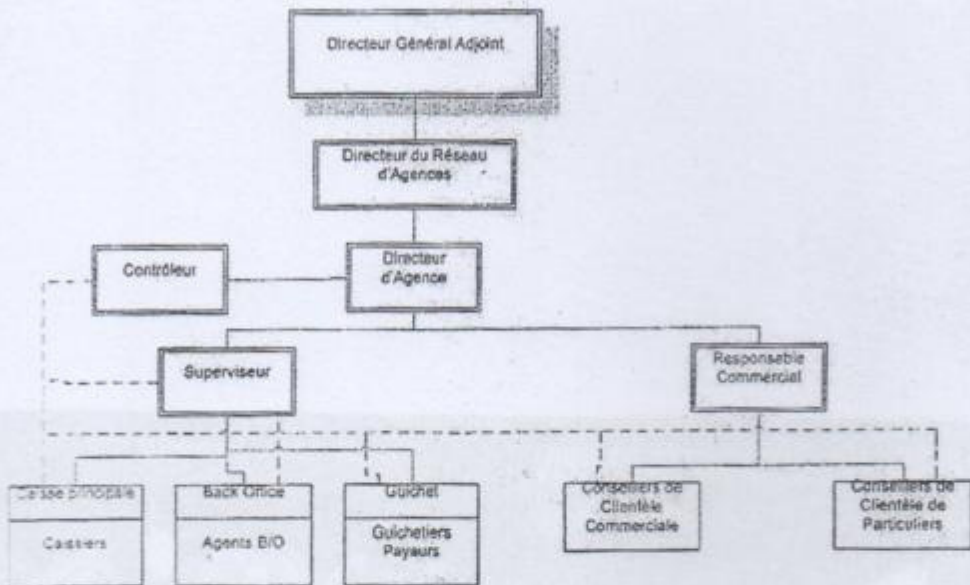




بطاقة EMV

# Organigramme Type de l'Agence

## Annexe n° 1



### Remarques :

- Le poste de **Responsable Commercial (RC)** peut être éliminé dans les agences où le volume d'activité ne le justifie pas
- Le poste de **Conseiller de Clientèle Commerciale (CCC)** peut être éliminé dans les agences où le volume de l'activité commerciale d'entreprises est limité. Les fonctions de CCC sont prises en charge par le **Responsable Commercial** s'il existe, à défaut par le **Directeur d'Agence (DA)**.
- Un poste de **Conseiller de Clientèle Islamique (CCI)** peut être institué, afin de distribuer exclusivement des produits islamiques à destination de la clientèle de particuliers.
- Le poste de **Superviseur administratif (SA)** peut être éliminé dans les agences où le volume de l'activité est limité. Les fonctions de SA sont prises en charge par le **Responsable Commercial** s'il existe, à défaut par le **Directeur d'Agence (DA)**.
- Le poste de **contrôleur** peut être éliminé dans les agences où le volume de l'activité est limité. Les fonctions de contrôleur sont prises en charge par **Superviseur administratif (SA)** s'il existe, à défaut par le **Directeur d'Agence (DA)**.

