

النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع الإشارة إلى حالة الجزائر

الأستاذ: وهاب نعمون
أستاذ مساعد كلية العلوم الاقتصادية
جامعة قالمة - الجزائر

الملخص:

واجهت الصناعة المصرفية منذ العقدين الأخيرين من القرن الماضي عدد من القوى الرئيسية الدافعة للتغيير أجبرت البنوك في الدول المتقدمة إلى تطوير مفاهيم جديدة واستراتيجيات مختلفة، ومن هذه المفاهيم والاستراتيجيات تبنيها أنظمة معاصرة لتوزيع خدماتها المصرفية. في المقابل نجد ببطء ملحوظ في عملية التبني من النسبة الغالبة للبنوك التجارية في الدول المتخلفة، ومن ثم فإنه يتعين على هذه البنوك ومن ضمنها البنوك التجارية الجزائرية أن تتبنى هذه المفاهيم والاستراتيجيات بما يكفل لها مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ذلك أن تطبيق واعتماد مفاهيم واستراتيجيات ملائمة، وسرعة تبني الأنظمة الحديثة لتوزيع الخدمات المصرفية يؤدي إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية مستدامة. ففي هذا المقال سنحاول تسليط الضوء على هذه الأنظمة المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية وكذلك دورها في تحسين وتعزيز المزايا التنافسية للمصارف الجزائرية.

Résumé:

Dans le contexte actuel, notamment la présence d'une concurrence de plus en plus accrue, et à l'ère des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui de manière continue affectent la manière dont les banques distribuent leurs produits et services, et où toutes les banques des pays développés sont connectées, les banques algériennes devront se mettre au plus tôt à niveau.

Notre problématique vise à mettre en évidence quelques éléments utiles pour analyser et comprendre comment les banques dans les pays développés distribuent leurs produits et services; ainsi que l'importance des systèmes contemporains de la distribution bancaire comme facteur d'amélioration et de renforcement des avantages concurrentiels.

مقدمة:

تكتسب إستراتيجية التوزيع - كأحد عناصر المزيج التسويقي - مكانة خاصة نظرا لأهمية إتاحة الخدمات المصرفية في مكان ووقت ملائمين للعملاء. فلقد أدى اتجاه معظم المستهلكين في مجال التسويق المصرفي إلى تحقيق عنصر الملائمة (*Convenience*) للحصول على خدماتهم، إلى قيام البنوك بالتبوع في الخدمات وإتاحتها بشكل مناسب لهم. لقد ترتب على هذا زيادة أهمية القرارات المتعلقة بالتوزيع، بالإضافة إلى تبني العديد من البنوك مداخل أكثر ابتكارية في النظر إلى قرارات التوزيع المصرفي بحيث لم يصبح اختيار موقع البنك أو فروعه هو القرار الوحيد الذي يتخذ في هذا المجال، بل أصبح هناك العديد من الوسائل التي تزيد من إتاحة الخدمات المصرفية ويمكن النظر إليها كقنوات لتوزيع هذه الخدمات. لهذا تزايد في الفترة الأخيرة أهمية تطبيق المفاهيم الحديثة لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية.

وفي ضوء ما سبق، نطرح التساؤلات التالية:

كيف أدت التكنولوجيا إلى تطور قنوات التوزيع؟ إلى أي مدى تواكب البنوك التجارية الجزائرية التطور العالمي في هذا المجال؟ كيف تساهم النظم الحديثة لتوزيع الخدمات المصرفية في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية؟ وما هي المقومات الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية عند تبني المفهوم الحديث لتوزيع الخدمات المصرفية؟ سنحاول الإجابة على هذه التساؤلات من خلال دراسة وتحليل الأنظمة المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية وإبراز أهميتها كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، وذلك عبر المحاور التالية:

1. فلسفة وتعريف إستراتيجية التوزيع المصرفية.
2. دور النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية في دعم الميزة التنافسية للبنوك.
3. مدى تبني البنوك التجارية الجزائرية للأنظمة المعاصرة للتوزيع المصرفي.

- أولا: فلسفة وتعريف إستراتيجية التوزيع المصرفية

تتركز فلسفة التوزيع المصرفي في الوسائل التي من خلالها يجعل البنك خدماته المصرفية متاحة للعملاء عن طريق ما يطلق عليه قنوات توزيع الخدمة المصرفية، حيث

يتم انتقاء تلك التي يمكنها تعظيم المركز الربحي للبنك في الأجل الطويل. لذلك يرى بعض كتاب تسويق الخدمة المصرفية ومنهم (McMahon، 1986، ص 165) أن أفضل تعريف متخصص يمكن أن يميز إستراتيجية التوزيع المصرفية هو أنها "الإستراتيجية التي تشكل المفتاح التسويقي الوظيفي للربط بين البنك ومستهلكيه والتي تحقق منفعة وتوافر الخدمة المصرفية".

من جهة أخرى، وآخذين بعين الاعتبار الملامح التمايزية الجديدة للبيئة المصرفية من حيث النمو المتزايد للحاجة نحو الملائمة الزمنية والمكانية بنفس القدر مع مستوى طموح وتوقعات العملاء حول الاشباعات التي يتوقع حصولهم عليها عند تقديم الخدمة المصرفية إليهم، هناك البعض الآخر ومنهم (Skinner، 2001، ص 200) يعرف الإستراتيجية التوزيعية المصرفية بأنها "كل الجهود التسويقية المبذولة لتوصيل الخدمة المصرفية إلى المستفيدين منها وتحديد القناة أو مجموعة القنوات التي سوف تسلكها هذه الخدمات لتصل إلى المستفيدين بالشكل الملائم وفي الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق المنفعة المكانية والزمنية".

1. قنوات التوزيع المصرفي بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث:

وفق المنظور التقليدي لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية، فإن البنك هو أصلا مؤسسة خدمية تقدم خدمات مصرفية محددة للعملاء الذين يذهبون إلى مبنى البنك لإشباع احتياجاتهم المصرفية، حيث كانت تنحصر النظرة التقليدية للبنوك في قيامها بوظيفتين أساسيتين هما: قبول جميع أنواع الودائع وتقديم كافة أنواع القروض. وبناء على هذا المنظور الضيق، عرف (Naylor & McLever، 1974، ص 15) قنوات توزيع الخدمات المصرفية على أنها "شبكة الأعمال المصممة لتسليم الخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستخدم النهائي".

2. المفهوم الحديث لقنوات التوزيع المصرفي:

نظرا للتغيرات التي طرأت في نمط سلوك الزبائن من خلال اهتمامهم المتزايد بكل من الزمان والمكان الذي تقدم به الخدمة المصرفية، حيث أشار (Boudris، 1988، ص 54) استنادا إلى تقرير جمعية المصرفيين الأمريكيين (A.B.A) إلى أن 60 % من العملاء الأفراد للبنوك التجارية بالولايات المتحدة الأمريكية يعتبرون أن نظم تسليم الخدمات

المصرفية بالوسائل الالكترونية (التي تعتمد على الحاسوب الالكتروني) تعد من المعايير الهامة في انتقائهم للبنوك التي يتعاملون معها، إضافة إلى ذلك استياء الزبائن من الانتظار في صفوف أو طوابير طويلة ولمدة طويلة من أجل الحصول على الخدمات التي يحتاجونها من المصرف أو من فروعه، جعل المصارف المعاصرة تستجيب تدريجيا للتبادلات في أنماط المستهلكين. فالمستهلك تحول من الفروع التقليدية نحو النظم البديلة للحصول على الخدمات وذلك بسبب اعتبارات الوقت والموقع التي تتناسب مع ظروفه.

لهذا شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي وبداية القرن الحالي انتشار العديد من قنوات توزيع الخدمات المصرفية مثل استخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية، الصراف الآلي، التحويل الالكتروني للأموال عند نقاط البيع، الهاتف المصرفي، العمليات المصرفية المنزلية، الخدمة البنكية عبر الهاتف المحمول، والانترنت البنكي.

ينظر المفهوم الحديث لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية إلى عملية التوزيع نظرة أوسع وأكثر شمولية أساسها التوجه بالمستهلك. فقد أعيد تعريف المجال الذي تعمل فيه البنوك التجارية على أساس أنها تعمل في سوق الخدمات المالية بصفة عامة وليس فقط الخدمات المصرفية، حيث يتم تقسيم هذا السوق إلى قطاعات سوقية مختلفة بهدف الوصول إلى تحديد دقيق لرغبات كل قطاع بهدف تقديم الخدمة المصرفية بالوسيلة التي تتلاءم معه (McCullough, 1986، ص 358). وللوصول بالخدمة المصرفية إلى هذه القطاعات المستهدفة من الزبائن يتبنى المفهوم الحديث مدخل الوصول إلى المستهلك إلى أقصى حد ممكن (*Customer Outreach Approach*) سواء كان ذلك في مكان عمله أو محل إقامته أو في أي مكان، خلافا لما كان مطبقا في الماضي وفقا للفكر التقليدي لإستراتيجية التوزيع المصرفية الذي يتبنى مدخل انتظار العميل لأن يأتي إلى مبنى البنك للحصول على احتياجاته المصرفية وفقا لشروط البنك (Gibbs & Turnbull, 1987، ص 36).

يمكن القول أن أهم المحاور التي أركز عليها المفهوم الحديث لإستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية هو إعادته تعريف قنوات التوزيع بهدف تحقيق أقصى درجة من التوافر والملائمة الزمنية والمكانية للخدمة المصرفية، حيث أعتبر أي وسيلة تزيد من درجة ملائمة وتوافر الخدمة بمثابة قناة لتوزيع الخدمة المصرفية وهو ما يطلق عليه بعملية تمديد المفهوم (*Expanding the Concept*).

أ. وهاب نعمون

فالمعيار الأساسي في تحديد المفهوم الحديث لقنوات التوزيع المصرفية هو تحقيق الإتاحة والملائمة الزمنية والمكانية للخدمة، وطبقا لهذا المعيار عرف (Podolski، 1992، ص 120) قنوات التوزيع المصرفية بأنها "أي وسائل تزيد من إتاحة و(أو) ملائمة الخدمة بحيث تؤدي إلى زيادة استخدامها أو العائد من استخدامها يمكن أن تعتبر كمنفذ لتوزيع هذه الخدمة". طبقا لهذا المعيار هناك العديد من الوسائل المعاصرة التي تعتبر بمثابة قنوات حديثة لتوزيع الخدمات المصرفية منها:

أ). البطاقات (Cards):

تمثل البطاقات المصرفية أكثر القنوات غير التقليدية في توزيع الخدمات المصرفية انتشارا في الوقت الحالي، حيث نشأت الحاجة إلى وجود وسيلة لا تتطلب السداد النقدي عند كل عملية تعامل. وتنقسم البطاقات المصرفية إلى نوعين هما:

- **بطاقة الدفع (الخصم) (Debit Cards):** وهي البطاقات التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة للعميل صاحب البطاقة. يقتصر استخدامها خصما على حسابات دائنة للعملاء.

- **البطاقات الائتمانية (Credit Cards):** تشترك البطاقات الائتمانية في فكرة واحدة أساسية يمكن تلخيصها في أنها تمنح حد ائتماني متفق عليه مسبقا (*Pre-set credit limit*) بين البنك والعميل بحيث يمكنه أن يسحب نقدا من أي فرع من فروع البنك المصدر للبطاقة أو من البنوك الأخرى التي تتعامل في هذه البطاقة بمبالغ مالية في حدود حد الائتمان المسموح به أو يشترى من أي محال (تقبل هذا النوع من البطاقات) دون الحاجة لدفع قيمة مشترياته نقدا وفورا. ومن أمثلة هذا النوع من البطاقات بطاقة فيزا (Visa)، بطاقة ماستركارد (Mastercard) وبطاقة أمريكيان اكسبريس (American Express).

ب). الموزعات الآلية للأوراق النقدية وأجهزة الصراف الآلي (C.D & A.T.M):

تعتبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية وأجهزة الصراف الآلي قنوات غير تقليدية لتوزيع الخدمات المصرفية، فهي وسائل آلية يتمكن البنك من خلالها تقديم خدماته المصرفية إلى المستهلكين 24 ساعة في اليوم. وتوجد في الغالب في الواجهات الأمامية لمبنى المصرف أو في مواقع بعيدة عنه مثل المطارات، الأندية، الجامعات، المراكز التجارية وغيرها من الأماكن التي يراها المصرف ملائمة. هذه الأجهزة تعمل بنظام الوقت

الحقيقي (*On-line*) بين مكان تواجدها، والمركز الرئيسي للشبكة الذي يوجد به الحاسوب الالكتروني الرئيسي للبنك. هذه الأجهزة تسمح للمستهلكين الحصول على بعض الخدمات المصرفية في الأوقات والأماكن التي تناسبهم. ومن هذه الخدمات السحب النقدي والإيداع، الاستعلام عن رصيد الحساب، طلب كشف حساب مفصل، تحويل الأموال الكترونياً.. الخ.

ج). التحويل الالكتروني للأموال عند نقاط البيع (*E.F.T.P.O.S*):

يعتمد التحويل الالكتروني للأموال عند نقاط البيع على وجود اتصال عن بعد بين الحاسوب الالكتروني الرئيسي الموجود في مبنى البنك وبين شاشات طرفية (*Terminals*) موجودة في محال الشراء وتعمل كأجهزة إدخال وعرض للبيانات من وإلى الحاسوب الالكتروني، وذلك باستخدام شبكة الهاتف كخطوط ربط بين الحاسوب الالكتروني والشاشات الطرفية. يمكن هذا النظام المستهلكين من شراء احتياجاتهم من المحال المشتركة في هذا النظام، وبدلاً من الدفع نقداً أو بواسطة شيك فإنه يستخدم بطاقة دفع يتم إدخالها في جهاز الكتروني معد لهذه الغاية ومن خلاله يتم تحويل المبلغ المطلوب الكترونياً من حساب الزبون إلى حساب البائع. هذا النظام أكثر شيوعاً في المصارف الأمريكية والأوروبية وذلك لما يتميز به من سرعة في إنجاز معاملات الزبائن.

د). الهاتف المصرفي (*Phone Banking*):

هذه القناة مهمة في المزيج التوزيعي للبنك حيث تمثل جسراً للتفاعل الشخصي عالي المستوى بين البنك ومستهلكيه، فهي تتيح اتصال سريع بين المستهلك ورجال البنك، مما يمكن المصرف الوقوف على بعض احتياجات ومتطلبات المستهلكين بصورة أكثر دقة. وتتعدد الخدمات التي يقدمها الهاتف المصرفي للمستهلكين مثل طلب كشف الحساب ودفتر شيكات، الاستفسار عن الرصيد، تحويل الأموال بين الحسابات، دفع الفواتير... الخ.

هـ). الصيرفة المنزلية (*Home Banking*):

تعد هذه القناة من أحدث القنوات التي تم تطبيقها مؤخراً في توزيع الخدمات المصرفية. تمكن هذه القناة المستهلك من التحكم الأحسن في جدول توقيته وذلك من خلال تحريره من ضغوط الوقت والمسافة. فعن طريق الاتصال عن بعد بين الحاسوب الالكتروني الرئيسي الموجود بمبنى البنك من ناحية وبين الحاسوب الالكتروني الشخصي للزبون المتصل بمودم

أ. وهاب نعمون

وخط اتصال هاتفي، يستطيع المستهلك الحصول على بعض الخدمات المصرفية كالاستفسار عن الأرصدة، وطلب كشوف الحسابات، وبعض الخدمات المالية كدفع الفواتير والتحويل بين حسابات العميل أو إلى حساب عميل آخر.. الخ.

و). الخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول (Mobile Banking):

تعتمد خدمة البنك المحمول على إقامة قناة اتصال مباشر بين البنك والعميل، وهو النظام الذي يتيح استخدام الانترنت من خلال الهاتف المحمول حيث يستطيع البنك عرض خدمات مصرفية ومعلوماتية على عملائه مثل إيداع الأموال والاستفسار عن رصيد الحساب أو تحويل مبالغ نقدية من حسابات العميل إلى حساب آخر وغير ذلك من العمليات المصرفية. وتعتبر ألمانيا أول دولة تقوم بإدخال هذه الخدمة في العالم، حيث قدم أحد البنوك الألمانية في بداية سنة 2000 هذه الخدمة ليحقق لعملائه الاتصال من خلال الهاتف المحمول بالبنك عن طريق موقع *Yahoo* على الانترنت من أي مكان من العالم (Trotsky، 2001، ص 20).

ز). بنوك الانترنت (Internet Banking):

أصبحت بنوك الانترنت هي الأعم والأشمل والأيسر والأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمات المصرفية الكترونياً. يتم أداء الخدمات المصرفية من خلال شبكة الانترنت وذلك من خلال ربط البنوك لحساباتها الالكترونية على هذه الشبكة، فيتمكن العميل من أي مكان وفي أي وقت الدخول إلى موقع البنك على شبكة الانترنت، ومن خلال استخدام رقم سري شخصي (*P.I.N*) يمكنه الدخول إلى الحاسوب الالكتروني الرئيسي للبنك لتنفيذ تعليماته المصرفية وفقاً للقواعد المسموح بها والشروط المحددة. ووفقاً للعديد من الدراسات العالمية (الأمريكية والأوروبية) هناك ثلاث صور أساسية للبنوك الالكترونية على شبكة الانترنت وهي:

- الموقع المعلوماتي (*Informational Web Site*): وهو المستوى الأول أو الأساسي للبنوك الالكترونية والذي عن طريقه يقوم البنك بالإعلان عن منتجاته وخدماته ونشاطه بصورة عامة.

- الموقع التفاعلي أو الاتصالي (*Communicative Web Site*): وهو المستوى الثاني، والذي يسمح بنوع ما من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه.

- الموقع التبادلي (*Transactional Web Site*): وهو المستوى الثالث، والذي يمكن القول فيه بأن البنك يمارس أنشطته في بيئة الكترونية، حيث تشمل هذه الصورة السماح للعميل بالتعامل مع البنك في نطاق عريض من الخدمات المصرفية عن بعد ومن خلال شبكة الانترنت، وبالتالي يصبح موقع خدمات مصرفية فورية. يصل الاعتماد على الانترنت في التوزيع المصرفي إلى مدى متقدم في حالة ما يعرف بالبنوك الافتراضية (*Virtual banks*)، وهي التي تقدم خدماتها المصرفية عن طريق الانترنت فقط، فلا وجود لمبنى البنك.

ثانياً: دور النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية في دعم الميزة التنافسية للبنوك

التجارية:

تعزي الدراسات ذات الصلة تزايد اعتماد البنوك على النظم المعاصرة لتوزيع خدماتها المصرفية لأنها تمكنها من اكتساب ودعم الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

1. تنمية قاعدة مستقبلية من الزبائن:

تتيح النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية توسيع قاعدة الأفراد المتعاملين مع البنك المستخدم لها، ويرجع ذلك حسب (*Foley & Jayawarhena, 2000, ص 25*) لعدة أسباب أهمها: اجتذابها لقطاعات جديدة من العملاء، النمو المتزايد لمستخدمي هذه القنوات، الانخفاض النسبي في أعمار مستخدمي النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية يتيح تدفق مستقبلي للعملاء المحتملين للبنك المستخدم لها. إضافة إلى ذلك، فإن هذه النظم المعاصرة تمكن البنوك من تنويع أسواقها.

2. تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية:

عرف (*McGaughey, 1996, ص 145*) الميزة التنافسية بأنها "القدرة على التفوق السوقي على المنافسين من خلال السعر والمنتوج ومستوى الخدمة والأداء". وحسب (*Anadarajan, 2000, ص 300*) يؤدي تبني البنوك للنظم المعاصرة كقنوات للتوزيع المصرفي إلى تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية. وأشار البعض، إلى أن تلك الميزة تتحقق عندما يتمكن البنك التعامل مع أسواقه المستهدفة وعناصر البيئة المحيطة به بصورة

أفضل من منافسيه في الأجل الطويل. وفي دراسة له توصل (Sathye, 1999، ص 330) إلى أن البنوك العالمية تتبنى المفهوم الحديث لتوزيع الخدمات المصرفية لتحقيق عددا من الأهداف التسويقية المختلفة ومنها محاولة التمتع بالميزة التنافسية، وذلك باعتبار أن تلك النظم المتطورة هي المؤهلة حاليا لإنجاز هذه الأهداف بصورة أكثر فاعلية في ظل بيئة العولمة.

3. تحقيق الربحية في الأجل الطويل:

يسهم توظيف القنوات المعاصرة للتوزيع المصرفي على نحو ملموس في تحقيق معدلات ربحية أعلى في الأجل الطويل للبنوك المطبقة لهذه النظم (Mols، 2001). ويرجع ذلك إلى:

أ) انخفاض تكلفة الخدمة المصرفية المؤداة من خلال هذه القنوات عن تلك المؤداة بفروع البنوك.

ب) ارتفاع ربحية قطاع عملاء الخدمة المصرفية المستعملين لهذه القنوات نظرا للانخفاض النسبي في حساسيتهم السعرية مقارنة بعملاء الخدمات المصرفية التقليدية (Mols؛ Bukh؛ Nielson، 1999 ص 39)، حيث تأتي الملائمة الزمنية والمكانية للخدمة المصرفية في مرحلة متقدمة عن السعر في أولويات تفضيلاتهم، وهو ما يتيح للبنوك مرونة أكبر في تسعير خدماتها المصرفية على نحو أكثر ربحية (Mols، 2000، ص 10). وقد انتهى (Mols، 1998، ص 299) إلى أن عملاء الخدمات المصرفية المعتمدة على الحاسبات الالكترونية الشخصية (P-C based banking services) يمثلون لبنوكهم مصدر مستقر للدخل لأنهم أكثر ولاء وتمسكا ببنوكهم في الأجل الطويل من عملاء الخدمات المصرفية التقليدية.

4. توفير فرص تسويقية جديدة:

يتيح توزيع الخدمات المصرفية بالاعتماد على القنوات الالكترونية فرص تسويقية جديدة أمام البنوك، حيث تمكنها من تقديم نوعية جديدة من الخدمات في سوقها الحالي، وجذب قطاعات سوقية جديدة، أو دخول أسواق جديدة. ويرى البعض (Joseph et al، 1999) أن النظم الحديثة لتوزيع الخدمات المصرفية إذا كانت تقدم فرص تسويقية للبنوك المستخدمة لها، فهي في ذات الوقت تمثل تهديدات للبنوك غير المستخدمة، أي التي تعاني

من قصور ابتكاري، حيث من الممكن أن يتحول عملائها الحاليين إلى البنوك المنافسة ذات السبق الابتكاري في هذا المجال.

5. موائمة واسعة الانتشار:

يقصد بالموائمة قدرة القناة التوزيعية على تقديم العديد من الخدمات المصرفية في وقت واحد، ووفق نمط يشبع احتياجات العميل بصورة شخصية (Belch & Belch، 2001، ص 205). تتمثل هذه الملائمة المكانية في حصول العميل على ما يرغبه من خدمات مصرفية دون الحاجة لتحمل عناء الانتقال إلى مبنى البنك والوقوف في صفوف الانتظار. إضافة إلى عدم تقييد العميل بأيام عمل البنك أو بالساعات الرسمية له، حيث يمكنه استخدام مختلف القنوات الحديثة للحصول على الخدمات المصرفية التي يحتاجها في أي وقت. وتشير إحصائيات إلى أن نسبة الخدمات التي تقدمها المصارف خارج فروعها قد وصلت إلى 50% من مجموع الخدمات المصرفية في الدول الصناعية المتقدمة.

6. توزيع واسع الانتشار:

في حين تقتصر التغطية المصرفية لمبنى البنك وفروعه على نطاق جغرافي محدد، تتيح القنوات الحديثة تغطية واسعة الانتشار (Mols، 2001، ص 682) أن الانترنت كقناة للتوزيع المصرفي لا تتيح فقط للبنوك تغطية جغرافية أوسع من أي قناة إلكترونية أخرى، بل أعمق أيضاً، بمعنى تقديم مزيج خدمي أكثر عمقا على هذا النطاق الجغرافي الواسع من خلال الامتداد إلى كل مكان وبدون تكلفة كبيرة.

7. تحسين جودة الخدمة المصرفية:

يشير مفهوم جودة الخدمات المصرفية كما حددها (Shwartz، 2002، ص 330) إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها، خدمة العميل، والموارد والإمكانيات المادية والإلكترونية. وتتفق الدراسات ذات الصلة، ومنها دراسة (Lancaster، 1999، ص 812) على أن النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية هي المؤهلة حالياً أكثر من غيرها لتقديم خدمة مصرفية عالية الجودة. وقد توصلت دراسة قامت بها جمعية البنوك الكندية (ABC، 2006، ص 1) أن ثلاثة كنديين من أربعة يعتقدون

بأن القنوات الحديثة أكثر عملية، تمكنهم من توفير الوقت والمال ومن إمكانية الحصول على الخدمات المالية في أي وقت ومن أي مكان.

8. تخفيض التكاليف:

إن القنوات الإلكترونية وسائل لتقديم كافة الخدمات المصرفية بتكلفة أقل وذلك على ضوء دراسة (Foley & Jayawarhena, 2000، ص 20) التي تؤكد انخفاض تكاليف تأدية الخدمة المصرفية باستخدام الركائز الإلكترونية عنها في حالة الفروع التقليدية، إذ تبلغ تكلفة إجراء أي معاملة مصرفية عبر أحد الفروع التقليدية في المتوسط 1,07 دولار مقارنة بنحو 55 سنتا إذا تمت بواسطة الهاتف المصرفي و25 سنتا بواسطة الصراف الآلي و2 سنت فقط عبر الإنترنت.

ثالثًا: مدى تبني البنوك التجارية الجزائرية للأنظمة المعاصرة لتوزيع المصرفي

تعمل البنوك التجارية الجزائرية جاهدة على اللحاق بركب التكنولوجيات الحديثة وذلك من خلال تبني المفاهيم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية. فهي تسعى إلى الدخول بقوة إلى أعمال البنوك الإلكترونية على اختلاف خدماتها. وفي هذا الإطار سنستعرض التطورات في هذا المجال.

1. البطاقات:

أ) بطاقات الخصم والدفع:

إصدار البطاقات البنكية ليست ظاهرة جديدة في الجزائر، فمنذ 1989 قامت بعض البنوك (CPA, BNA, BEA) بمحاولات فردية لإصدار بطاقات خاصة بها. ولكن هذه التجربة الأولى كانت محدودة جدا ولا تخص إلا شريحة قليلة جدا من المستهلكين. والتجربة الثانية جاءت من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الذي قام بإصدار بطاقة سحب خاصة به سنة 1994 وكان للبنك موزعين (2) آليين للأوراق النقدية، واحد في فرع عميروش والثاني في فرع رياض الفتح بالجزائر العاصمة. وفي سنة 1996 قام نفس البنك بإصدار بطاقة الدفع المسماة "ZIP-ZAP" كانت في السابق تمنح لكبار الزبائن فقط (El watan، 22 جوان 2004، ص 12). وبما أن هذه التجارب كانت محدودة فقد أدركت

البنوك التجارية الجزائرية أن مستقبلها يتوقف على مدى توظيفها بالفعالية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتتمكن من الاستمرار وتعزيز قدرتها التنافسية، لهذا بادرت سنة 1995 إلى إنشاء مؤسسة أتمتة المعاملات ما بين البنوك والمدفوعات الالكترونية (*SATIM*) من أجل توفير الإسناد التكنولوجي اللازم لها، والمساهمون في هذه المؤسسة هم: *CNEPbanque, ALBARAKA, BEA, CPA, BADR, BDL, CNMA, BNA*. أما عدد أعضائها إلى غاية نهاية 2008 فهو 17 عضو منهم 16 بنك تجاري من ضمنهم 07 بنوك عمومية و9 بنوك خاصة وبنوك البريد الجزائري. وفي سنة 1997 تم إطلاق أول مشروع نظام سحب الكتروني فيما بين المصارف تحت إشراف *SATIM*. وصدرت في نفس السنة بطاقة للسحب مشتركة ما بين البنوك تمكن حاملها من سحب الأموال في حدود المبلغ المسموح به من طرف بنك الزبون من كل الموزعات الآلية للأوراق النقدية للبنوك المشتركة في الشبكة. ورغم هذا المشروع إلا أن عدد حاملي هذه البطاقات كان قليلا جدا إلى غاية سنة 2000 كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): عدد حاملي بطاقات السحب في سنة 2000

<i>AL BARAKA</i>	<i>BADR</i>	<i>CNEP</i>	<i>BEA</i>	<i>BDL</i>	<i>CPA</i>	<i>BNA</i>	العدد
142	2254	61	2846	2000	4430	1700	

Source: Bank of Algeria. (Décembre 2001), Le Système de Paiement en Algérie, p 24.

إلى غاية 2004 - أي بعد مرور 07 سنوات على إطلاق أول مشروع نظام سحب الكتروني فيما بين المصارف- تشير الإحصائيات إلى أن من حوالي 30 مليون نسمة في الجزائر، 50000 فقط لديهم بطاقة سحب، وبالتالي فالعدد لا يتجاوز 0,17% مقارنة مع عدد السكان (*Benkritly, 2007, ص 30*). وإلى غاية فيفري 2008 لم يتعدى عدد البطاقات الممنوحة من طرف البنوك الجزائرية 175000 بطاقة.

رغم أن العدد تضاعف أكثر من ثلاث مرات ما بين 2004 وبداية 2008 إلا أن الجزائر ما زالت بعيدة جدا مقارنة مع جيرانها تونس والمغرب في هذا المجال. فحسب الإحصائيات على الجزائر زيادة العدد 15 مرة ليصل إلى مستوى تونس وبـ 750 مرة ليصل إلى مستوى المغرب. أما مقارنة مع الدول المتقدمة وعلى سبيل المثال فرنسا، فعدد

أ. وهاب نعمون

حامل البطاقات في فرنسا في نهاية 2003 وصل إلى 45 مليون بطاقة أي ما نسبة 80% من عدد السكان، حيث تصدر بطاقة كل 3 ثواني، حتى أنه أصبح في فرنسا عند فتح حساب في البنوك الفرنسية يصبح تلقائيا لصاحب الحساب الحق في الحصول على البطاقة (*Banque de France, 2003, ص 25*). وفي كندا بلغت نسبة الكنديين الذين لديهم بطاقة دفع 86% من عدد السكان في سنة 2005 (*ABC, 2006, ص 1*).

أما بالنسبة للآفاق المستقبلية فإن البنوك التجارية الجزائرية تنوي في المدى القريب، أي إلى غاية نهاية 2010 إصدار 5 ملايين بطاقة، وعلى المدى الطويل إصدار 10 ملايين بطاقة للوصول إلى هدف حساب يساوي على الأقل بطاقة.

ب) بطاقات الائتمان:

تقوم بعض البنوك التجارية الجزائرية بإصدار بطاقات ائتمان عالمية بالتعاون مع الهيئات الدولية العاملة في هذا المجال (*VISA, MASTERCARD,....*). فقد قام القرض الشعبي الجزائري في جويلية 2007 بتركيب أول موزع آلي للأوراق النقدية يقبل بطاقة الدفع الدولية فيزا على مستوى مطار هواري بومدين. هذا الجهاز يستجيب للمعايير الدولية *EMV (Europay, Mastercard et Visa)* ويمكن الزوار الأجانب، وحتى الجالية الجزائرية بالخارج عند تواجدها بالجزائر والذين يحملون بطاقة الائتمان الدولية فيزا (*Visa*) من القيام بعمليات السحب بالدينار، كذلك فإن بنك التنمية المحلية أعترف به رسميا بوصفه عضوا في نظام الدفع فيزا الدولية (*Visa international*).

2. الموزعات الآلية للأوراق النقدية:

بدأت البنوك الجزائرية في توزيع خدماتها عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية في نهاية الثمانينات من القرن الماضي، وكان استخدام البطاقات آنذاك يقتصر على الموزع الآلي الخاص بكل بنك. وإلى غاية سنة 2000 عرف عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية الموضوعه تحت تصرف المستهلكين تطور ضعيف كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية في البنوك التجارية الجزائرية في سنة 2000

<i>AL BARAKA</i>	<i>BADR</i>	<i>CNEP</i>	<i>BEA</i>	<i>BDL</i>	<i>CPA</i>	<i>BNA</i>	
01	10	03	28	04	20	29	عدد الموزعات
05	286	185	68	155	120	172	عدد الفروع

Source: Bank of Algeria. (Décembre 2001), Op.cit, p 25

أما بالنسبة لعدد المستعملين لكل موزع آلي للأوراق النقدية، فالعدد قليل جدا كما هو مبين في الجدول 3.

الجدول رقم (03): عدد المستعملين لكل موزع آلي للأوراق النقدية في البنوك التجارية الجزائرية في سنة 2000

<i>AL BARAKA</i>	<i>BADR</i>	<i>CNEP</i>	<i>BEA</i>	<i>BDL</i>	<i>CPA</i>	<i>BNA</i>	
142	2254	61	2846	2000	4430	1700	عدد حاملي بطاقات السحب
01	10	03	28	04	20	29	عدد الموزعات الآلية
142	225,4	20,33	101,64	500	221,5	58,62	عدد المستعملين لكل موزع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير Bank of Algeria. (Déc 2001), Op.cit

حاليا ارتبطت البنوك الجزائرية فيما بينها باتفاقيات تتيح استخدام البطاقات الصادرة من أي منها في الموزعات الآلية للأوراق النقدية المشتركة، حيث أن كل الموزعات الآلية للبنوك مرتبطة ببعضها البعض وبمؤسسة *SATIM*. لم يعرف عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية تطورا كبيرا حيث بلغ 325 موزع في نهاية 2005، و 886 موزعا في سنة 2006، وإلى غاية فيفري 2008 وصل العدد إلى 915 على مستوى القطر الجزائري منها

أ. وهاب نعمون

95% مستغلة. أما بالنسبة للآفاق المستقبلية فإن التوقعات على المدى المتوسط تشير إلى تركيب 500 موزع آلي للأوراق النقدية سنويا (Benkritly, 2007، ص 30). وبالمقارنة مع الدول المتقدمة، فقد بلغ عدد أجهزة الصراف الآلي في فرنسا 25789 في سنة 2003 بعدد عمليات قدر بـ 4,9 مليون عملية سحب يوميا (Banque de France, 2003، ص 25). أما في الولايات المتحدة فقد بلغ عدد أجهزة الصراف الآلي 396000 في سنة 2005 بعدد عمليات وصل إلى 10,5 مليار بمعدل 2214 عملية شهريا لكل شبك (ABA, 2006، ص 2).

3. التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع:

تقوم SATIM بتجهيز التجار بنهائي نقطة البيع (المطراف) وربطه عن طريق قناة مؤمنة بشبكة SATIM. وباستخدام بطاقة الدفع المشتركة  يستطيع حاملها تسديد قيمة مشترياته في كل نهائي نقاط البيع الإلكترونية الموجودة لدى المؤسسات والتجار (قطاع الصحة بما فيه الصيدليات، مؤسسات التوزيع الصغيرة والكبيرة، مؤسسة الجزائرية للمياه، مؤسسة الكهرباء، ومؤسسة اتصالات الجزائر، التأمينات، الفنادق، والمطاعم..الخ). يعرف هؤلاء من خلال شعار  الظاهر على الواجهة الأمامية لمحلّاتهم.

بلغ عدد نهائي نقاط البيع الإلكترونية 400 في سنة 2006 بعدد معاملات قدر بـ 113995، و1154 بمتوسط 6000 معاملة يوميا في فيفري 2008. وحسب ممثل جمعية البنوك والمؤسسات المالية بالجزائر (ABEF) يوجد ما بين 20000 و30000 تاجر مستعدين للتعامل عن طريق بطاقة الدفع. أما بالنسبة للآفاق المستقبلية فإن التوقعات على المدى المتوسط تشير إلى بلوغ 40000 نهائي نقطة بيع الكترونية بحلول نهاية 2010 (Benkritly, 2007، ص 25).

ومقارنة مع دول الجوار، فقد بلغ عدد نهائي نقاط البيع الإلكترونية 9583 بقيمة مدفوعات قدرت بـ 418 مليون دينار تونسي في تونس في سنة 2008، في حين بلغ عدد عمليات الدفع باستخدام هذه النهائيات الإلكترونية 4,6 مليون عملية بقيمة 2,6 مليار درهم في سنة 2006 في المغرب. وبالمقارنة مع الدول المتقدمة، فالفرنسيون يجرون يوميا 16,4 مليون عملية دفع عن طريق البطاقة (Banque de France, 2003، ص 30). أما في

كندا فقد بلغ عدد نهائي نقاط البيع الالكترونية 571300 بعدد معاملات يقدر بـ 3 ملايين في سنة 2005 (ABC، 2006، ص 3).

4. المواقع على شبكة الانترنت:

هناك العديد من البنوك التجارية الجزائرية لها مواقع على شبكة الانترنت ومن هذه البنوك:

- البنك الخارجي الجزائري وموقعه: www.bea.dz
- بنك التنمية المحلية وموقعه: www.bdl.dz
- القرض الشعبي الجزائري وموقعه: www.cpa-bank.com
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك وموقعه: www.cnepanque.dz
- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وموقعه: www.cnma.dz
- بنك البركة الجزائري وموقعه: www.albaraka-bank.com
- المؤسسة المصرفية العربية الجزائرية وموقعها: www.arabbanking.com.dz
- سوسيتي جينيرال الجزائر وموقعها: www.sganet.sgalgerie.com.dz
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وموقعه: www.badr-bank.net
- البنك الوطني الجزائري وموقعه: www.bna.com.dz

إن الدراسة التحليلية لهذه المواقع تشير في أكثر من موضع إلى أن أغلب مواقع هذه البنوك معلوماتية فقط، حيث تقدم معلومات عن خدماتها وأنشطتها وفروعها... الخ، باستثناء بنكين وهما *CPA, SGA* يقدمان كذلك من خلال رقم سري خاص للعميل إمكانية الإطلاع على حساباته.

نتائج وتوصيات الدراسة:

نستخلص من هذه الدراسة أن البنوك التجارية الجزائرية غير مجهزة بما فيه الكفاية بالتكنولوجيا المصرفية، وهو ما يشير بوضوح إلى أنها ما زالت تعتمد بدرجة كبيرة على الفروع في توزيع خدماتها المصرفية.

أ. وهاب نعمون

ومن نتائج الدراسة كذلك، أن الغالبية العظمى من البنوك التجارية الجزائرية ليست لها مواقع تبادلية، ذلك أن مواقعها إما معلوماتية أو اتصالية. يعني ذلك أنها لم تستفد من الشبكة العالمية (الانترنت) في إنجاز المعاملات المصرفية، وأن الأمر لا يزيد حتى الآن على استخدام مواقعها الالكترونية كوسيلة للترويج.

- تعتبر الفروع قناة مهمة جدا لتوزيع الخدمات المصرفية وبدرجة أقل الموزعات الآلية للأوراق النقدية والتحويل الالكتروني للأموال عند نقاط البيع.

- على الرغم من أن القنوات الالكترونية تمثل أهمية قصوى في إستراتيجية التوزيع الحديثة في البنوك الأجنبية، إلا أن هناك ضعفا في كيفية الاستفادة من مزاياها في البنوك التجارية الجزائرية.

بناء على النتائج السالفة الذكر، يخلص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يأمل أن تساهم في دعم مسيرة المصارف الإستراتيجية والتسويقية والتكنولوجية:

• إن القنوات التكنولوجية أصبحت ميزة تنافسية في عالم اليوم، وهذا يحتم على البنوك التجارية الجزائرية ضرورة تبنيها.

• إن القنوات الحديثة تمثل حداثة القرن الواحد والعشرين، ولكي يحقق البنك سبق تنافسي على أمثاله ويحقق ميزة تنافسية، هناك بعض المقومات لا بد من توفرها ومنها:

- **توفر وعي كاف:** إن عدم توفر وعي أو إدراك كاف بأهمية النظم المعاصرة كقنوات إستراتيجية للتوزيع المصرفي يعد المعوق الأول لتبنيها في البنوك، ولهذا فنبنّي أي نظام مبتكر يتطلب أولا تقبل وتأييد مسؤولي البنوك لتطبيقه.

- **عدم مقاومة التغيير:** غالبا ما يواجه تطبيق أي تقنية مبتكرة لتوزيع الخدمات المصرفية بمقاومة من مسؤولي البنوك لهذا التغيير، نظرا لأن تبني القناة المبتكرة من شأنه إحداث تداعيات مؤثرة على كل من هيكل التوزيع المصرفي المستخدم، والمهام التي أعتاد هؤلاء المسؤولين عليها، وهو ما يشار إليه في أدبيات الفكر الإداري بالمقاومة التنظيمية للتغيير (*Organizational resistance to change*). ولا يكفي عدم مقاومة التغيير فقط، بل لا بد كذلك من التفاعل مع المتغيرات والاستراتيجيات الحديثة، والتفاعلية لا تكون

في التعامل مع الجديد فقط أو مع البنى التقنية فقط وإنما كذلك مع الأفكار والنظريات الحديثة في حقول الأداء الفني والتسويقي والمالي والخدمي.

- **السهولة المدركة لاستخدام النظام:** يحدد مدى السهولة التي يدركها مسؤولي البنوك حول تطبيق واستخدام النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية إمكانية تبنيها.

- **مدى توفر البنية التحتية التقنية:** إن تبني القنوات الحديثة لتوزيع الخدمات المصرفية يقتضي توفر بنية تحتية تقنية ملائمة لتطبيقها في البيئة التي يعمل بها البنك، فمن غير المتصور اتخاذ قرار من البنوك بتبني هذه النظم المعاصرة أو اشتراك العملاء في هذه النظم في غياب البنية التحتية التقنية اللازمة. ويقصد هنا بالبنية التحتية التقنية المكونات المادية (*Hardware*) وغير المادية أي البرامج (*Software*) اللازمة والتي تتمثل في أجهزة الحاسبات الالكترونية، البرامج، برامج الاتصالات، شبكات ووسائل الاتصالات من خطوط هاتفية وأقمار صناعية، وغيرها. هذه البنى التحتية التقنية ليست ولا يمكن أن تكون معزولة عن بنى الاتصالات وتقنية المعلومات للدولة ومختلف القطاعات (*ICT infrastructure*)، على أن توفر البنى التحتية التقنية العامة يبقى غير كاف دون مشاريع بناء بنى تحتية خاصة بالمنشآت المصرفية.

• نوصي كذلك البنوك التجارية الجزائرية بضرورة التقييم المستمر لخدماتها ومنتجاتها وطرق توزيعها من أجل إرضاء المستهلكين وتحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة:

منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي، تبنت البنوك العالمية مفاهيم جديدة واستراتيجيات مختلفة. وقد صاحب هذه التوجهات اتجاهها آخر على المستوى العالمي يكمن في التقدم المذهل الذي تم على صعيد تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على نحو استفادت منه البنوك والمؤسسات المالية بشكل كبير. وفي غمار هذه التطورات المتلاحقة في عالم مصرفي أصبح أهم سماته التحرير والانفتاح والمنافسة والإبداع علاوة على التدويل والتكامل، لم يعد هناك موطئ قدم للكيانات الضعيفة أو غير القادرة على التكيف مع مقتضيات العصر. إن أحد متطلبات التغيير لمواجهة هذه التحديات هو أهمية ضرورة تبني المفاهيم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية باعتبارها مدخلا ومصدرا لامتلاك الميزة

التنافسية، وهو الأمر الذي يجب أن تأخذ به البنوك الجزائرية لتستطيع مواجهة تداعيات وتحديات المنافسة بعد تحرير وانفتاح السوق المصرفي الجزائري.

الهوامش:

1. يونس عرب. (2001)، قانون الكمبيوتر، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
2. American Bankers Association. (2006), Issue Summary, New York.
3. Anadarajan, M; Igbaria, M; and Anakwe, V. (2000), "Technology Acceptance in the Banking Industry: A Perspective From a Less Developed Country", Information Technology & People, Vol 13 n° 4 , pp 298-312.
4. Association des Banquiers Canadiens. (Août 2006), Technologie et Services Bancaires.
5. Banque de France. (2003), CECEI, Rapport, Paris.
6. Belch, G. Belch, M. (2001), Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, McGraw-Hill, London.
7. Benkritly, N. (08 et 09 Février 2007), "Le Système de Paiement par Carte en Algérie", Rencontres sur la Carte Bancaire au Maghreb, Tunis.
8. Boudris, J. (Jan-Feb 1988), "Using Telecommunications to Create Competitive Advantage ", The Bankers Magazine. pp 48-64.
9. Dannenberg, M; Kellner, D. (1998), "The Bank of Tomorrow With Today's Technology", International Journal of Bank Marketing, Vol 16 n° 2, pp 90-97.
10. El Watan. (22 Juin 2004), "Carte Bancaire: L'Algérie à La Traîne", Alger.
11. Engen, J. (July-August 2000), "Banking On The Run", Banking Strategies, pp 12-25.
12. Gerlach, D. (March 2000), "Put Your Money Where Your Mouse Is", PC World, pp 52-64.
13. Gupta, U. (2000), Information Systems: Success In The 21st Century, Prentice-Hall, London.
14. Jayawarhena, C; Foley, P. (2000), "Changes In The Banking Sector-The Case of Internet Banking in the U.K ", Internet Research, Vol 10, n° 1, pp 19-38.
15. Joseph, M; McClure, C; Joseph, B. (1999), "Service Quality in the Banking Sector: The Impact of Technology on Service Delivery", International Journal of Bank Marketing, Vol 17, n°4, pp182-191.
16. Kaufman, T. (1986), Marketing Financial Services, Oxford.
17. Marshall, J. (1998), "Electronic Banking: Top Trio Emerges", US Banker, Vol 180, n°2, pp18- 30.
18. Mathew, J; Stone, G. (2003), "An Empirical Evaluation of US Bank Perceptions of the Impact of Technology on Service Delivery in the Banking Sector", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 31 n°4, pp 183-201.
19. Mathieson, J. (March-April 1991), "The Transformation of Banking", Harvard Business Review, pp109-120.
20. McCullough, P; Heng. O; Khen. K. (November 1986), "An Approach to Determine Locations for New Services", Journal of Marketing Research, Vol 23, n° 4, pp 354-362.

21. McGaughey, T. (1996), Management: Building Competitive Advantage, Richard Irwin, London.
22. McLever, C; Naylor, G. (1974), Marketing Services, the Institute of Banking, London.
23. McMahan, R. (1986), Bank Marketing Hand Book, Bankers Publishing Company, London.
24. Mols, N. (1998), "The Internet and the Banks: Strategic Distribution Channels Decisions", International Journal of Bank Marketing, Vol 17, n° 6, pp 295-300.
25. -----, (2000), "The Internet and Services Marketing- The Case of Danish Retail Banking", Internet Research, Vol 10 n° 1, pp7-18.
26. -----, (2001), "Organization for the Effective Introduction of New Distribution Channels in Retail Banking", European Journal of Marketing, Vol 35, n° 3, pp 661-686.
27. Mols, N; Bukh, P; Nielsen ,J. (1999), "Distribution Channel Strategies in Danish Retail Banking » International Journal of Retail & Distribution Management, Vol 27 n° 1, pp 37-47.
28. Montinho, L ; Smith, J. (2001), "Modeling Bank Customer Satisfaction Through Mediation of Attitudes Towards Human and Automated Banking", International Journal of Bank Marketing, Vol 18, n°3, pp124-134.
29. Podolski, T. (1992), Innovation in Retail Banking, Macmillan, London. 30.
- Polataglu,V; Ekin, S. (2001), "An Empirical Investigation of the Turkish Consumer's Acceptance of Internet Banking Services", International Journal of Bank Marketing, Vol 19 n°4, pp156-165.
31. Sathye, M. (1999), "Adoption of Internet Banking by Australian Consumers: An Empirical Investigation", International Journal of Bank Marketing, Vol 17 n° 7, pp324- 334.
32. Shwartz, F. (2002), "Service Quality in Internet Banking: The Importance of Customer Role", Marketing Intelligence & Planning, Vol 20, n° 6, pp327-335.
33. Skinner, S. (2001), Marketing, Houghton Mifflin, London.
34. Thompson, D; Little, O. (1985), Strategic Marketing Channel Management, McGraw-Hill, London.
35. Trotsky, J. (November-December 2001), "One and Done", Banking Strategies, pp 18-32.
36. Turnbull, P; Gibbs, L. (1987), "Marketing Bank Services to Corporate Customers", International Journal of Bank Marketing, Vol 5, pp30-45.
37. Walters, D; Lancaster, G. (1999), "Using the Internet as a Channel for Commerce", Management Decisions, Vol 37, n°10, pp800-816.
38. www.algeriesite.com.