



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:



دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمات المصرفية  
دراسة حالة بنك التنمية الريفية الجزائري  
وكالة زريبة الوادي - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف

- بن تركي وليد

من إعداد الطلبة:

- موسي حمزة

- ثامر شريقي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر ب	د/ قاسمي خضرة
بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر ب	د/ وليد بن تركي
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد أ	د/ نسيب أنفال

الموسم الجامعي: 2021-2022



{الشكر والعرفان}

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،  
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة  
فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا

نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف "بن تركي وليد"  
على كل ما قدمه  
لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء البحث  
العلمي  
كما نتقدم بالشكر الى أعضاء اللجنة المناقشة الموقرة



الإهداء

الحمد لله

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كان عوناً لي

وإلى كل العائلة

الطالب: ثامر شريقي

---

الحمد لله

أهدي ثمرة جهدي إلى كل من كان عوناً لي

وإلى كل العائلة

الطالب : موسى حمزة

## ملخص

تهدف دراستنا لهذا الموضوع هو معرفة واقع الصيرفة الالكترونية في الجزائر ومادى تطبيقها حيث نبرز في هذا العمل ماهية البنوك التقليدية ومادى استخدام الصيرفة الالكترونية فيها كما نبرز اهم أدوات الصيرفة الالكترونية من صرفات الالية و البطاقات الالكترونية وما هي متطلبات نجاحها نأخذ على ذلك مثال بنك البركة فرع بسكرة .

حيث سوف نعرف البنوك التقليدية بأنها تعني المسطبة التي يجلس عنها الصرافون لتبادل العملات في ما بينهم ثم تطور الامر لي يصبح البنك عبارة عن مؤسسة اقتصادية تقوم بتقديم خدمات مصرفية للمتعاملين كتقديم القروض و اشاء حسابات جارية وحسابات التوفير

ومع التطور التكنولوجي في وسائل الاعلام والاتصال في العالم تم ادخال هذه التقنية عن البنوك حيث اصبحت معظم التعاملات تكون من مكان خارج كيان البنك حيث أصبح المتعامل يمكنه الاطلاع عن رصيده من المنزل كما يمكنه ان يقوم بتحويلات مالية من حساب الى حساب عن طريق البطاقات الذكية الى ان أصبح معظم المعاملات البنكية تتم بطريقة الكترونية

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الخدمات المصرفية، المنافسة

### **Abstract:**

The aim of our study of this topic is to know the reality of electronic banking in Algeria and the extent of its application. We highlight in this work what traditional banks are and the use of electronic banking in them. We also highlight the most important electronic banking tools from automated exchanges and electronic cards, and what are the requirements for their success.

Where we will know traditional banks that they mean the bench on which the money changers sit to exchange currencies among themselves, and then the matter developed for the bank to become an economic institution that provides banking services to dealers such as providing loans and establishing current and savings accounts.

With the technological development in the media and communication in the world, this technology has been introduced from banks, where most of the transactions are from a place outside the entity of the bank, where the customer can view his balance from home, and he can also make money transfers from account to account through smart cards until Most banking transactions are done electronically.

**Keywords:** Internal Marketing, Banking, Competition

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول

- الجدول رقم (1) يوضح لهم الفروقات الجوهرية بين السلع والخدمات ----- 12
- الجدول رقم (3) ملخص أهداف التسويق الداخلي ----- 27
- الجدول رقم 03 : تطور عدد المشاريع والقروض الممنوحة بالوكالة ----- 56
- الجدول رقم 04: يوضح تطور الحسابات البنكية بالوكالة قيد الدراسة خلال السنوات الاخيرة ----- 57
- الجدول رقم 05: يوضح الطلب على مختلف البطاقات في السنوات الأخيرة ----- 57

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1) : مراحل دورة حياة الخدمة ----- 9
- الشكل رقم (2) أبعاد التسويق الخدمي ----- 14
- الشكل رقم (3) : يوضح التسويقي التقليدي 4Ps و مزيج الخدمات 7Ps ----- 18
- الشكل رقم (4) الشبكة الترويجية ----- 20
- الشكل رقم (5) عملية تطور الزبون ----- 38
- الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي ----- 52

# المقدمة العامة

### تمهيد

إن مع بداية القرن القرن الماضي، استخدمت البشرية التسويق الداخلي في العديد من المنظمات الإنتاجية كوسيلة التسويقية وذلك لما تشهده من تحديات في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية، حرية التجارة، ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتسارع حركة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وكذلك حظيت تطوير الخدمات وتحديدًا تطوير الخدمات المصرفية بأهمية كبيرة سواء على الصعيد العالمي أو الوطني، حيث دخل مفهوم تطوير الخدمة في الكثير من المجالات والتخصصات وأصبحت العديد من المؤسسات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أعمالها وتخصصاتها، ولم تقتصر تطوير الخدمة على المنتجات الاستهلاكية السلع التي توفرها الشركات المؤسسات الكبرى فحسب، بل أصبح تطوير الخدمة عنوانًا للكثير من الخدمات التي تقوم بتقديمها الإدارات والهيئات والجهات العامة والخاصة.

و يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة الخدمية مقدمة للخدمة وبين العملاء طالبي الخدمة إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه العاملون بالمنظمة في تحسين مستوى الخدمة التي تلبي حاجات العملاء والعاملين في المنظمة ورفع رغباتهم له تأثير كبير في تحسين أداء المنظمة لاسيما في تطوير الخدمة وهذا هو جوهر التسويق الداخلي.

### الإشكالية الرئيسية:

ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن للتسويق الداخلي أن يساهم في تطوير الخدمة المصرفية؟ وما هو واقعه بالمؤسسة محل الدراسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

ما المقصود بالتسويق الداخلي؟

ما المقصود بالخدمات المصرفية؟

ما هو تأثير التسويق الداخلي على تطوير الخدمات المصرفية؟

### فرضيات الدراسة :

- التسويق الداخلي له تأثير كلي على تطوير الخدمة المصرفية بإبعادها التي تتضمنها الدراسة.



## المقدمة العامة

- تطوير الخدمات المصرفية المقدمة يعتبر من الأساليب تحقيق التميز في مواجهة المنافسين والمفاضلة بين البنوك.
  - الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي وسرعة التصدي لمشكلات العملاء ومن أهم المداخل والأساليب لتحسين وتطوير الخدمات المصرفية.
- حيث تسعى الوكالات البنكية إلى تحقيق خدمات مصرفية وتطويرها وهي من بين الغايات التي تلتزم بها من خلال الحرص على وضع معايير لمستوى الخدمة المطلوبة وحاجات وتوقعات الزبائن.
- أهمية الدراسة :**

في ضوء ما سبق ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

ستعمل الدراسة على البحث على مدى تأثير التسويق الداخلي على رضى العاملين والزاهم وانعكاسات ذلك في تطوير الخدمة المصرفية المقدمة من طرف البنك تجاه لعملاء.

**أهداف الدراسة:**

- هذه الدراسة تهدف في الأساس على تبيان تأثير إجراءات التسويق الداخلي على تطوير الخدمات المصرفية بالإضافة إلى أهداف فرعية أخرى مثل :
- ✓ تحديد الإطار النظري للدراسة واستعراض مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته.
  - ✓ إبراز أهمية التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية من أجل تطوير الخدمات المصرفية.
- دوافع اختيار الموضوع:**

أسباب عديدة موضوعية وذاتية دفعتنا لاختيار هذه الدراسة كونها تدخل ضمن التخصص.

كذلك نقص مثل هذه الدراسات على مستوى كليتنا وكذلك تحكي في بعض النماذج الإحصائية المتعلقة بمثل هذا النوع من الدراسات.

**✓ حدود الدراسة:**

تمت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة في الفترة الخاصة بالتربص أما مجتمع البحث فتمثل في موظفي قطاع بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبعض من عملائه.

**✓ المنهج المتبع:**

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي والتحليلي لإجراءات تحليل بيانات الدراسة وتقسيم المذكرة إلى فصلين الأول نظري والثاني يخص دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

### الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات منها العربية والأجنبية حول الخدمات المصرفية في البنوك، وكذلك الميزة التنافسية الناتجة عن هذه الخدمات المصرفية، وقد ناقشت هذه الدراسات في معظمها أثر الخدمة التي تقدمها البنوك على الميزة التنافسية، كما ناقشت الخدمات المصرفية، وكذلك مدى تطبيقها في البنوك من وجهات نظر مختلفة، ونذكر منها:

#### دراسة أحمد السابح: 2016

دراسة بعنوان " دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسات الخدمات الجزائرية"، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، وتجلت إشكالية فيما يلي: ما مدى ماهية التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين لدى مؤسسة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، حيث هدف دراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسات الخدمات الجزائرية، وهذا بالاعتماد على ما مدى الترابط بين العاملين وتكوينهم وتحفيزهم ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين كإجراءات التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين، وتم استخدام الاستبيان الموزع وكما أشارت النتائج إلى ضرورة ممارسة التسويق الداخلي في مؤسساتنا كما هو أداة فعالة في الرفع من كفاءة ومهارات العاملين في مؤسسة الخدمات على وجه العموم.

#### دراسة : MARIUS CALIN BENE 2008

تحاول هذه الدراسة الكشف عن الألية الحاسمة لموظفي الخدمة و الموارد البشرية في تقديم الخدمات النوعية وخلق رضا الزبون، حيث أن تحسن أو تقلل سمعة منظمة الخدمات للموظفين ( هي المسؤولة عن الأداء التنظيمي ) التسويق الداخلي حيث حاولت منظمة الخدمات تحويل موظفيها في : ولاء العملاء وقد نفذت المنظمة أيتا في محاولة لتأمين توفير الخدمة الممتازة - .  
قد تم التوصل إلى أداء المنظمة الخدماتي مبني أساسا على طريقة المدربين في استخدام قدرات الموظفين الإبداعية وكفاءتهم (INTERALMARKETING AND PERFORMANCE IN SERVICE) .

#### دراسة 2012 HOSSIEN VAZIFEHDOOST\_SIMA HOOSHMAND

هذه الدراسة عبارة عن تصميم إطار عمل لإظهار كيف المصارف الخاصة تستخدم التسويق الداخلي، التوجه نحو السوق والالتزام التنظيمي حيث تم التوصل إلى أنّ هذه الثلاثة لها أثر إيجابية مباشرة وغير

## المقدمة العامة

مباشرة في السوق (العملاء، رضا وولاء الزبون) والأداء المالي (DEPARTEMEMNT OF BUSINESS MANAGEMENT OF SCHOOL).

### تقييم الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

سنقوم بتقييم الدراسات السابقة من خلال مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بينهما، بغية تقييمها ومعرفة م وقع الدراسة الحالية منها. ينتج من نتائج الدراسات السابقة التي جاءت لتركز طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية من حيث نوع الخدمات التي تقدمها هذه البنوك للعملاء ، حيث أشار العملاء في غالب الأحيان إلى المصداقية التي تقدمها البنوك التجارية، كما أن اتجاهات المواطنين نحو الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة في البلدان العربية، وتجعلهم يثقون في الخدمات التي تقدمها لهم، ولم تميز هنا النتائج بين وجهات نظر العملاء سواء أكانوا أفراد أم شركات، كما أشارت في معظمها إلى أن الخدمات المصرفية التي تقدمها للبنوك بجميع أبعادها كانت ايجابية، وتحقق الميزة التنافسية

بين البنوك التي أخذت منها عينات.

تبين من خلال نتائج بعض الدراسات أن عملاء البنوك التجارية يلمسون نوعا من عدم المصداقية في تطوير الخدمات المصرفية لبعض البنوك التجارية ، ولم تكن وجهة النظر هذه نابعة من المراجعين والعملاء بشكل فردي ، وإنما كانت نابعة من الشركات التجارية والصناعية أيضا. كما تبين من خلال نتائج الدراسات السابقة أنها جاءت لتبرز وجهة نظر إدارات البنوك العاملة سواء في الوطن العربية أو في الدول الأوروبية والآسيوية والإفريقية ، التي أفادت بأن هناك سعي واضح في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك ، وهذا ما يجعل البنوك قادرة على تحقيق ميزة تنافسية عالية في مجال استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم.

# الفصل الأول: الخدمة المصرفية

## المبحث الأول: ماهية الخدمات

سوف نتطرق في هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بالخدمة

## المطلب الأول: مفهوم الخدمة و أهميتها

## 1- تعريف الخدمة

يوجد تعاريف عديدة للخدمة و ذلك حسب وجهة نظر من يعرفها حيث :

- يرى gironnons أن الخدمة: " الخدمة هي أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة ملموسة، لكن من الضروري أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة ".

- أما **Zitaml** و **Bitner** فقد عرفها بتعريف بسيط على أنها: " أفعال، عمليات و انجازات أو أعمال غير ملموسة.(الضمور، 2008، ص20)

- تعريف **Kotler** أن الخدمة هي: " نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية.(عزام وآخرون، 2009، ص249)

تعريف **Stanton** عرف الخدمة بأنها : النشاطات غير ملموسة أو محسوبة و التي تحقق منفعة للعميل ( الزبون) أو المستفيد ، و التي لا ترتبط بالضرورة ببيع سلعة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية .

- أما **kotlerandArmstrong** عرف الخدمة بأنها : " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها أية ملكية ، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون .

- و يرى **Lovelock** أن الخدمة : " هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس ، فائقة بمدد دائما ، أو متصلة بشيء مادي و تكون قابلة للتبادل، ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة." (الطائي وآخرون ، 2007 ، ص190)

- أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفتھا على أنها: " جميع النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطھا بسلعة معينة، إلا أن هذا التعريف لا يميز بصورة كافية بين السلعة و الخدمة". (الضمور، 2008، ص20)

- تعريف الخدمة على انها: " فعل أو أداء أو جهد يقدم من طرف إلى طرف آخر أو قد يرتبط ذلك الفعل أو الأداء غير الملموس بتقديم منتج غير مادي ولا يمكن تملكه".

- وهي عبارة عن نشاطات اقتصادية تعمل على خلق قيمة و في نفس الوقت تقدم منفعة للمستهلكين و ذلك في الوقت و المكان الذي يحددهما و يرغب فيهما طالب الخدمة.

## 2- أهمية الخدمة

ازدادت أهمية الخدمات في الآونة الأخيرة عما كانت عليه في السابق لأسباب أهمها:  
(أبو نبعا ، 2005، ص 26)

✓ ارتفاع نسبة العاملين في قطاع الخدمات حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من تلقي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات؛ (الطائي وآخرون ، 2007، ص188)

✓ قطاع الخدمات يعد أكثر ربحية قياسا بالسلع و المنتجات و أقل حاجة لرأس المال ؛

✓ ارتفاع مستويات الدخل في كثير من دول العالم مما أدى هذا لضرورة إكثار من الخدمات أمرا ممكنا و ميسورا ؛

✓ زيادة نسبة التعقيدات في السلع المادية كالحواسيب و الانترنت و الاتصالات و أنظمة السلامة و هي أمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة و خاصة أما هذه السلع يتم استيرادها و لا يتم إنتاجها؛

✓ التغييرات التكنولوجية التي حدثت في منظمات الأعمال.

### المطلب الثاني : تصنيفات الخدمات

توجد عدة تصنيفات للخدمات و تختلف في التسمية إلا أن جوهرها و مضمونها واحد وهي:

1. التصنيف الأول ، يعتمد على المعايير التالية :

- من حيث الاعتمادية :حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها أما على المعدات مثل خدمات غسيل السيارات و إما على الأفراد كما تتنوع حسب أدائها ، عمال ماهرين اوغير ماهرين أو محرفين أو مهنيين .

- من حيث مشاركة الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد و مشاركته للحصول على الخدمة اللائقة مثل العمليات الجراحية .

- من حيث نوع الحاجة : حيث تتباين الخدمات فيها إذا كانت تحقق حاجة شخصية ( خدمات فردية مثلا) فالأطباء يصفون تسعيرة الفحوصات الطبية للمرضي بشكل مختلف عن فحوصات المنتسبين إلى الشركات أو المشتركون في التأمين الصحي.

- من حيث أهداف مزدوجي الخدمة: حيث تتباين أهداف مزودي الخدمة الربحية و الغير ربحية أو من حيث الملكية خاصة أو عامة.

فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى حكومي أو غير مستشفى خيري خاص غير ربحي.

2- التصنيف الثاني : يتم وفق المعايير التالية : (الطائي و آخرون ، 2007 ، ص 190)

- حسب نوع السوق ( أو حسب النوع الزبون ) (المستفيد): كالخدمات الاستهلاكية وهي تقدم لإشباع حاجات شخصية كالسياحة و الصحة ، وخدمات مالية لإشباع حاجاته المالية و المحاسبية .

- حسب درجة كثافة قوة العمل: خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة ومن أمثلتها الحلاقة و التجميل و خدمات تربية الأطفال وخدمات البناء والتدريس.

- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: أي خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات المحامي و خدمات السكن، وخدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات التسويق عبر الانترنت و الخدمات الإلكترونية.

- حسب الخبرة المطلوبة: خدمات مهنية مثل خدمات الأطباء والمهندسين و المستشارين و الصناعيين والخبراء، وخدمات غير مهنية مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها.

3- التصنيف الثالث: حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي: (كورتيل ، 2008 ، ص 81)

- خدمة معالجة الناس : وتحصل عندما يطلب المستفيدين من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو ممتلكات المادية مثل صيانة السيارات .

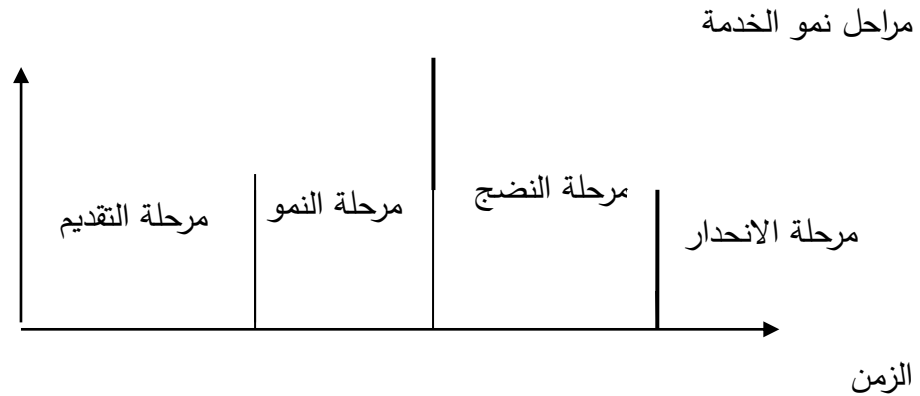
- خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين .

- خدمات معالجة المعلومات: وهي تتألف من إجراءات أو أعمال غير محسوسة مثل معالجة البيانات والمعلومات والخدمات القانونية والبحوث والمحاسبة وغيرها.

#### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة

لدورة حياة الخدمة أربعة مراحل التي هي نفس دورة حياة المنتج هي: التقديم، النمو، النضوج، الانحدار ، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها في السلطة، لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها والشكل الآتي يوضح دورة حياة الخدمة.

#### الشكل رقم (1) : مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر: ربحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 331.



وتتمثل هذه المراحل فيما يلي: (بوساطة ، 2010 ، ص 74)

1- **مرحلة تقديم الخدمة:** في مرحلة التقديم ( أي عندما تقدم للمرة الأولى أو أن بشكل الخدمة الحالية قد تم تغيير، حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على قبول من قبل الزبائن، ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة، هنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق و يتمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستفيدين، هذا يسمح بتقليل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لهذه المرحلة حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق التالية :

- ✓ قلة المنافسين أو انعدامهم؛
- ✓ انخفاض هامش الربح؛
- ✓ تدفق نقدي يلبي ؛
- ✓ عدم وضوح القطاعات التسويقية و صعوبة تحديدها ؛
- ✓ انخفاض مبيعات.

2- **مرحلة النمو :** من خلال هذه المرحلة يزداد نمو الخدمة حيث تتمثل التدفقات النقدية الإيجابية و بسبب نمو و اتساع الطلب على الخدمة و ما يتيح عن ذلك زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى أرباح كبيرة ، وهنا يدفع بمؤسسات أخرى لتقديم هذه الخدمة ، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة و لكي تحافظ المؤسسات الخدمية على مستوى أعمالها يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- ✓ نمو سريع في الأعمال ؛
- ✓ تدفقات نقدية إيجابية ؛
- ✓ أرباح عالية؛
- ✓ ازدياد المنافسة؛
- ✓ تطوير الحقبة السوقية؛
- ✓ البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة .

3- **مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات بالهبوط الببط و تزداد حدة المنافسة، لذلك قبل جميع المؤسسات بالهبوط الببط و تزداد حدة المنافسة، لذلك تعمل المؤسسات على إبعاد المنافسين عن طريقها

لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المؤسسات ذات المستوى المنخفض مما يضطرها إتباع إستراتيجية أخرى.

وفي هذه المرحلة لا يرى العملاء أية فروقا بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة للخدمة، وتمتاز هذه المرحلة لا يرى العملاء أية فروقات بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة للخدمة، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

✓ استقرار مستوى ما تقدمه المؤسسات من خدمات؛

✓ خروج المؤسسات ذات المستوى ذات المستوى المنخفض.

ففي المرحلة المتأخرة لنضوج الخدمة تصبح الفاعلية لعمالية التسليم الداخلية والخارجية للخدمة أكثر أهمية، حيث لا تزال القدرة موجودة لدى المؤسسة لإضافة خدمات إضافية، وفي نفس الوقت نفسه فإن القدرة تصبح متاحة للعملاء الآخرين الذين يفضلون استخدام الخدمة الجوهرية فقط لذا يجب على المؤسسات تعزيز جودة الخدمة فنيا ووظيفيا و إضافة خدمات مجانية و كذلك استخدام أسلوب الإعلام الإقناعي.

**4- مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المؤسسات ، يرجع هذا لظهور خدمات جديدة، تشبع حاجات العملاء بصورة أفضل أو تمتعها بخصائص تقنية جديدة ، ففي هذه المرحلة فإن الخدمة فقط سوف تقدم إذا طلبها العميل بصراحة، وفي نهاية المرحلة فإن انخفاض الطلب عليها سيجبر مقدمي الخدمات إيقاف الإنتاج كليا لأنها أصبحت غير مربحة وإما تقديم خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة، وتتصف هذه المرحلة بالخصائص الآتية: (بوساطة، 2017، ص 75)

✓ انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسات؛

✓ انخفاض حدة المنافسة؛

✓ تناقص الأرباح؛

✓ انخفاض رأس المال.

ويمكننا طرح أهم الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لمنع المنتج من الوصول إلى

مرحلة الانحدار وهي كالتالي: (بوساطة، 2017، ص 77)

4-1- إستراتيجية التغلغل في السوق: حيث تتوجه المنظمة إلى دعم...الحالية و زيادة المبيعات الحالية، وذلك من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج والعمل على تسهيل عملية الشراء لدى المستهلك.

4-2- إستراتيجية تنمية السوق: أي استمرار المنظمة في بيع منتجاتها الحالية و لكن في أسواق جديدة.

4-3- إستراتيجية تطوير المنتجات: وذلك من خلال قيام المنظمة بتقديم منتجات جديدة في أسواقها الحالية حتى تحافظ المنظمة على وضعها التنافسي في السوق.

4-4- إستراتيجية التنويع : وهي تركز على قيام المنظمة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة ، وهي إستراتيجية فطرة و لكنها تعتمد على مدى تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في سوق جديدة و يعمل ذلك بشكل كبير في أسواق التصدير .

#### المطلب الرابع: دراسة الاختلاف التسويقي بين السلع والخدمات

يمكن فهم طبيعة الخدمات من خلال تحليل العلاقة بينهما وبين السلع المادية.  
( الصعدي ، 2002 ، ص 393).

ويبين الجدول رقم (1) عدد من الفروقات الجوهرية بين السلع والخدمات

#### الجدول رقم (1) يوضح لهم الفروقات الجوهرية بين السلع والخدمات

الخدمات	السلع
الخدمات تكون غالبا ملموسة و ذلك كونها عبارة عن أنشطة أو تصرفات أنها لا يمكن تملكها ، و ينتج عنها نقل الملكية و جوهر المنفعة المترتبة على الخدمة يكمن في التجزئة التي يعيشها العميل.	السلع أشياء مادية ملموسة حيث يمكن تملكها ونقل الملكية للمشرعين.
- الخدمات غير قابلة للتخزين فلا يمكن تخزينها ولا يمكن تحولها لوقت آخر ، فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشي فرصة	السلع قابلة للتخزين إذ يمكن تخزينها

<p>الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة .</p> <p>الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص و مقدم الخدمة ، فمقدم الخدمة ، فمقدم الخدمة ، فمقدم الخدمة ينتجها و يزرعها في نفس الوقت أي الخدمة تنتج و تقدم في نفس الوقت مثل الطبيب و المريض .</p> <p>- لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة لاعتمادها على مقدمها ، كما جودتها تختلف بمرور الزمن</p>	<p>للاستهلاك في وقت آخر .</p> <p>يمكن فصل السلعة عن المستهلك و يتم الاتصال بين المنتج و المستهلك عن طريق وسطاء ، كما أن يوجد فترة زمنية بين إنتاج السلعة و استهلاكها .</p> <p>يمكن إنتاج السلع بضمان النمطية فيها كونها ملموسة و بالتالي يمكن المحافظة على جودتها ومراقبتها .</p>
---	---

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان لطباعة والنشر، مصر، 1999، ص ص 49-50.

ومن خلال الجدول الذي بين لنا الفروق الجوهرية بين السلع و الخدمات، فقد تم تقسيم المدييات التشكيلية للمنتج التي يمكن أن تقدمها المؤسسة إلى خمسة أنواع وهي كالاتي (البكري، 2006، ص125)

**1- سلع مادية بحتة:** ولا تحتوي في مضمونها على أي جانب من الخدمة كما هو في الملح والسكر .

**2- سلع مادية مصحوبة بخدمات:** وهي سلع مادية يصاحبها نوع أو أكثر من الخدمات من أجل تحفيز و زيادة رغبة الزبون مثل السيارات .

**3- الهجين:** الذي يمثل حالة مشتركة ومتساوية بين الخدمة و السلعة كما هو الحال في مطاعم الوجبات السريعة.

**4- خدمة يصاحبها سلعة:** حيث يتضمن العرض خدمة مصحوبة بسلع، وخدمات مساعدة مثل خدمات النقل الجوي والتي تتضمن كجزء منها الطعام والشراب والمجالات وبطاقات السفر والتي تشكل جزء مادي في الخدمة.

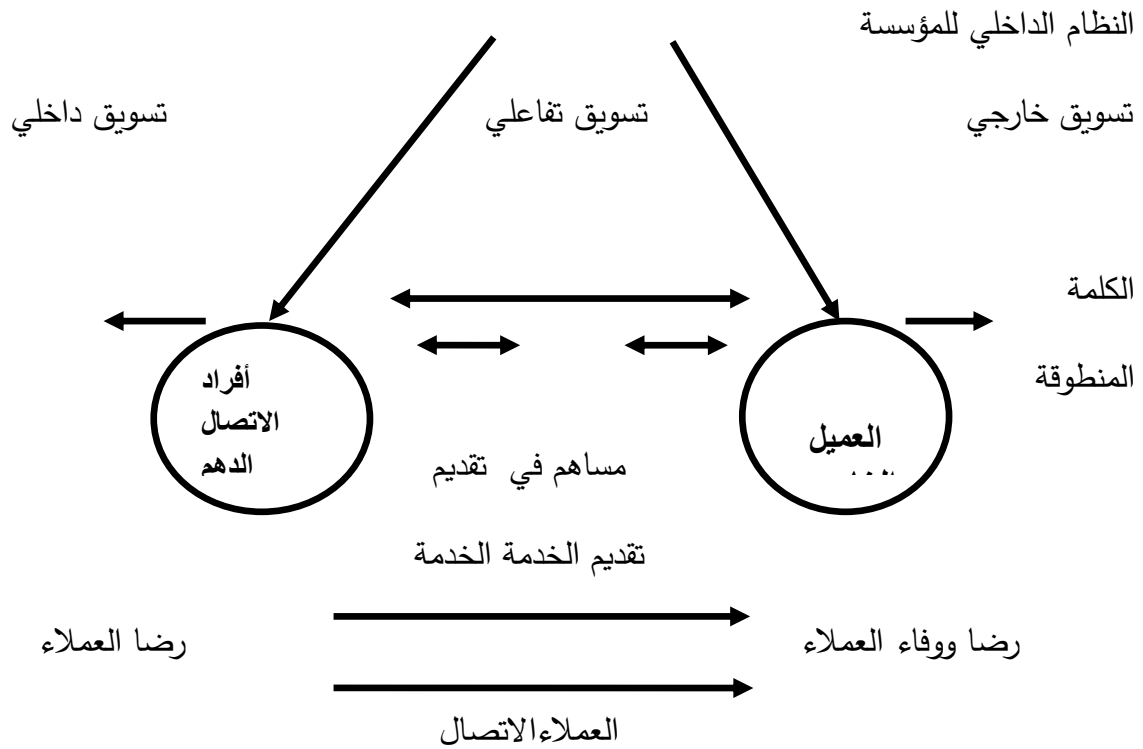
5- خدمات ربحية: هي لا تتضمن أي جانب مادي فيها مثل: الطب النفسي والرعاية المنزلية للأطفال.

المبحث الثاني: الخدمة المصرفية وخصائصها التسويقية

المطلب الأول : أبعاد التسويق الخدمي

بالتطرق إلى أبعاد التسويق في الخدمات و التي تميز التسويق الخدمي عن التسويق السلعي نجد أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتسويق في الخدمات كما يظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم (2) أبعاد التسويق الخدمي



Source : James Teboul , te temps des services ,2000, p 37

نقوم بتوضيح هذه العناصر كما يلي:

1- **التسويق الداخلي:** و يمثل النظام الداخلي للمؤسسة كونه الجزء الخاص بالتسيير فيها حيث تقوم المؤسسة بالاهتمام بالقائمين بتقديم الخدمة وتوفير الدعم

المادي و البشري بالإضافة إلى التكوين المستمر لأفراد الاتصال بالمؤسسة وتحسين العلاقات فيما بين العاملين حيث أن كل عامل بالمؤسسة هو عميل لعامل آخر بها والذي سمي بالعميل الداخلي. (البكري، 2006، ص125)

**2- التسويق التفاعلي:** ويشير Gronroos إلى عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، يؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها وهو ما يسميه بالتسويق التفاعلي والذي يركز على العلاقة بين العاملين والزبائن.

**3- التسويق الخارجي:** وهو الأنشطة التقليدية للتسويق أي اتصال المصرف بأسواقه المستهدفة، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، بحيث تهدف هذه الأنشطة إلى التعريف بخدمات المؤسسة وخلق صورة قوية وإيجابية لما في السوق تميزها عن منافسيها.

وأخيرا يمكن القول أن نجاح المصرف و تحقيق أهدافه يرتبط بمدى قدرته على تحقيق التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة للتسويق بما يرضي رغبات العميل الذي يعتبر أعلى أصول المؤسسة.

#### المطلب الثاني: تعريف الخدمة المصرفية

إن تعريف الخدمة المصرفية لا يختلف بكثير عن تعريف الخدمة بشكل علم حيث تعتبر الخدمة المصرفية نشاطا وعملا يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكاتب أو ذلك لعدم ملموسة والمقدمة وذلك لعدم ملموسة هذا النشاط أو العمل وقد يرتبط قديم هذه الخدمات أو قد لا يرتبط.  
( الصعيدعي ، 2002 ، ص 393.)

ويمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها: " مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من طرف المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

من خلال هذين التعريفين نستخلص أن (بلبالي، 2015، ص202)

✓ الخدمة المصرفية نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل أفراد أو أجهزة أو  
هما معا؛

✓ تقديم هذه الخدمات قد يرتبط سلعة و قد لا يرتبط،

✓ أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمات المصرفية،

✓ تشكل الخدمة المصرفية مصدرا لإشباع حاجات و رغبات الزبون و تتشكل  
مصدر ربحه المصرفي .

### المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرف

عموما هذه الخصائص لا تختلف بكثير عن تلك التي في الخدمات بصفة عامة و  
بعناصر وبعناصرها المعروفة، لا سيما تأخذ شكلا واسعا و شمولية كافية للعديد من  
الجوانب ، سوف نستعرض من هذه الخصائص فيما يلي:

#### 1- لا يمكن وضع الخدمة مقدما أو تخزينها

تتصف الخدمة المصرفية بغيرها من الخدمات باحتواء مضمونها أخدماتي على  
مجموعة من العناصر ،ولا يمكن إنتاج الخدمة و تخزينها في انتظار العميل و هذا  
بمجرد حضور العميل يقوم الموظف بصنع الخدمة و في لحظات قليلة يبدأ في  
تجهيز ( المواد الخام) و بقية عناصر إنتاج الخدمة وفي نفس اللحظات يتم إعداد  
الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل ، وبالتالي فغن موقف البنك لا يعمل في مصنع  
أمام خط إنتاج مستمرة ،و يغلب البنك أنه من خلال التدريب و الممارسة ، و يغلب  
البنك أنه من خلال التدريب و الممارسة سيكون بإمكان الموظف تقديم الخدمة  
للعامل و بما يجعله يعود مرة أخرى إلى خلية الخدمة .

#### 2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة ( أي لذوي الخبرة ) ، فهو لا يستطيع أن ينتج  
عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ،كما أنها لا يستطيع توصيل هذه  
الخدمة شفها إلى العميل، ومهما حاول أن يوصفها له فإن المعاشة شيء آخر،  
ومن غير التصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها عند  
حضوره إلى البنك ولأن كل عميل له حماس استقبال خاصة به تختلف عن غيره  
فغن من الصعب توفير نموذج موحد يعلنه البنك عن غيره فإن من الصعب توفير

نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل عملائه الذي يفرض ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة .

**3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:** لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً ملموساً يمكن الحكم على موظفها له بمعايير مطلقة و ثابتة بين العملاء فغن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه و يتوقعه العميل من الخدمة. (الحداد، 2012، ص42)

#### 4- الخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت:

يقوم العميل باستهلاك الخدمة التي تقدم إليه في نفس لحظة انجازها ، و إنتاجها الذي نجد العميل لا يستطيع تداول هذه الخدمة من طرف ثالث وكل و كل ما يبقى للعميل هو سعادته أو تعاسته من الخدمة هو استمتاعه بلحظات الخدمة و التي يصعب عليه أن يعيد وضعها للآخرين أكثر من شعوره بالسعادة .

#### 5- الخدمة غير قابلة للاستعادة مرة أخرى :

نجد بعض المنتجات لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعتهم من السوق لوجوده أخطاء فنية في إنتاجها أو بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الأدمي على عكس الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل لأنها ذات طبيعة مختلفة من حيث إنما غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تضع الخدمة وتقدم للعميل ،نستهلك في نفس اللحظة.

#### 6- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج :

لأن مقدم الخدمة المصرفية نجد أن الموظف عندما يكون في مصنع وأمام خط إنتاج تكون له الأمور سهلة بالنسبة له ينتج السلعة وبعد ذلك يقوم بفحصها ومراقبتها ومراجعة المواصفات والاستغناء عن الوحدات المعيبة، يتعامل على عكس مقدم الخدمة المصرفية فإنه يتعامل و يتفاعل مع البشر وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل بشري بينه و بين العميل والمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج، ومدة الضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف والقليل منها يرتبط بالأمور الخارجية، ومن الأهمية بمكان أن يستعد الموظف ويعين نفسه لكل لحظة خدمة حتى ولو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عمق يأخذه قبل



الدخول في لحظة التعامل مع العميل. (النعسة، التسويق المصرفي، 2009، ص143)

### المطلب الثالث : المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

#### 1- تعريف المزيج التسويقي :

أن مصطلح المزيج التسويقي للخدمة المصرفية يعبر عن مجموعة الخدمة من الأدوات المتوفرة لمدرء التسويق لتحريير شكل الخدمة المقدمة للزبائن و طبيعتها و التي بإمكانها المساعدة على تطوير الاستراتيجيات البعيدة المدى و البرامج القصيرة المدى .

- كما عرف علي أنها ومجموعة من العناصر المكونة للنشاط التسويقي للخدمة المصرفية. (معلا، 1994 ، ص 21)

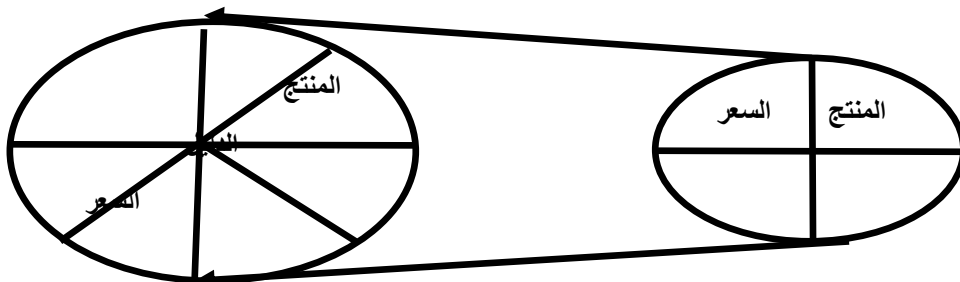
- هو مجموعة من العناصر التي يستطيع المصرف السيطرة عليها لتحقيق أهداف التسويق و إشباع حاجات الزبائن المتغيرة.

- هو مجموعة الوسائل و الأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة المصرف أو المؤسسة المالية إلى الأفراد. (معلا، 1994 ، ص 21)

#### 2- عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

لقد حاول الكثير الباحث إعطاء مزيج تسويقي للخدمات مختلف عن مزيج تسويقي، وذلك بالاعتماد على العناصر الأربعة ( 4ps ) إضافة إلى ثلاثة عناصر الجمهور الدليل المادي ، عملية تقديم الخدمة .

#### الشكل رقم (3) : يوضح التسويقي التقليدي 4Ps و مزيج الخدمات 7Ps



المصدر : البكري و الرحموني، تسويق الخدمات المالية ، الطبعة الاولى، للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص87.

1- الخدمة المصرفية serviceBanka تمثل الخدمة المصرفية أهم عنصر في المزيج التسويقي المصرفي ، كما إنما تتميز بخاصية اللاملموسة ، و الذي يطالبه من المصرف أن يعير اهتماما لعدة جوانب تتعلق بها ، مثل مدى و نطاق الخدمات المصرفية المقدمة كما ينبغي على المصرف ايلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية و ضمانات الخدمة و خدمات ما بعد بيع الخدمة .

أما بالنسبة لتطوير الخدمات المصرفية مثل التحويلات النقدية و القروض فإنها ترتبط بمجموعة من الخدمات أو ترتبط بدورة الحياة الحقيقية للخدمة المصرفية، فالنسبة لمجموعة الأولى فإنها تشمل توسيع مزيج الخدمة أو تطويرها.

2- **السعر الفائدة** : يعتبر السعر من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات بشكل عام و المصارف بشكل خاص و يلعب دورا مهما في تمييز الخدمة المصرفية عن الأخرى و تغير المصارف من استراتيجياتها السعرية اعتمادا على نوعية الزبائن.

و يمثل السعر من وجهة نظر العميل بأنه : " تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمننا للخدمة التي يحصل عليها متلقي الخدمة ، و بالنسبة للمصرف فإنه يقصد بالسعر الفوائد و الحسومات و العمولات التي يقدمها المصرف .

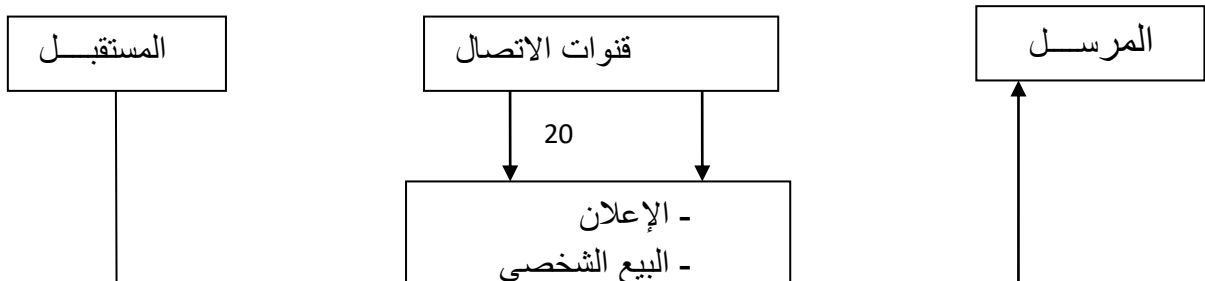
3- **التوزيع** : يمثل التوزيع موقع المصرف و كيفية الوصول و كيفية العوامل في تسويق الخدمات المصرفية و كيفية الوصول لا تختصر فقط بعملية الوصول المادي و إنما تشمل أيضا وسائل الاتصال الشخصي و الاتصالات الأخرى ، و قنوات التوزيع أو تطورات خدمات مصرفية جديدة مما ينتج تغيير آلية الاختيار لدى أفراد الجمهور ، أما فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بدورة الحياة فإنها في الواقع ترتبط بكل مرحلة من مراحل الدورة على حدة و هي التقديم النمو ، النضج و الانحدار .

تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة المصرفية، ولا يزال النشاط التوزيعي للخدمات المصرفية من أكثر المجالات التي تأثرت بالتطورات والابتكار .

وتتجلى أهم وظائف قنوات التوزيع الخدمات المصرفية فيما يلي: (معلا، 1994 ،

- ✓ بيع و عرض الخدمات مثل، إعلان الزبائن عن الخدمة؛
  - ✓ التواصل مع الزبائن من خلال الإعلان و مكاتب العلاقات العامة؛
  - ✓ جمع المعلومات الضرورية لتخطيط الأنشطة التسويقية و دعم القرارات الإستراتيجية و تطوير المنتج.
- 4- الترويج:** يعرف kotler (2007) الترويج بأنه النشاطات التي تتضمن أولاً تعريف الزبون و من إقناعه بشرائه و ذلك باستخدام مجموعة من أدوات التسويق تشمل المزيج الترويجي و منها الإعلان البيع الشخصي العلاقات العامة.
- و الزبون يقوم باختيار الخدمات الملائمة لحاجاته و رغباته التي تتوفر فيها الجودة و السعر الملائم لقدراته الشرائية و تتضمن منفعة في الأجل القصير و الطويل ، و العملية الترويجية ثلاثة أبعاد رئيسية و هي: (معلا، 1994 ، ص 233)
- ✓ إنه يمثل عمليات اتصال تتطوي على محاولات إقناع الزبائن من أجل إحداث استجابات سلوكية معينة؛
  - ✓ أن النشاط الترويجي عملية مصممة و هادفة لتحقيق غايات محددة يرغب فيها المروج ؛
  - ✓ أن الترويج و إنما يعتمد على أساليب التأثير الذهني.

الشكل رقم (4) الشبكة الترويجية



المصدر : تيسير العجامة ، نفس المرجع السابق ، ص 229.

**5- الدليل المادي:** ويعني البيئة المادية التي تتضمن الأثاث اللون الديكور والمعدات التي تشمل عملية تقديم الخدمة مثل الصراف الآلي و آلات العد و تدقيق النقد و أشياء غير ملموسة أخرى ( مثل حسابات العملاء و بطاقات الائتمان التي تمنحها المصارف لهم و لدليل المادي تأثيرات معلى المزيج التسويقي للخدمة من قبل المتنافسين أهمها:

**5-1- تغيير أو تعديل توقعات الزبون :** لأن الزبون له متطلبات أكثر و على دراية أكبر بالخدمات المصرفية و مستوياتها مطروحة من قبل المنافسين.

**5-2- ازدياد أهمية خدمة الزبون:** مع تغيير توقعات الزبون وجد المنافسون بأن خدمة الزبون فهي سلاح تنافسي يمكن استخدامه في تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف .

**5-3- الحاجة إلى استراتيجية العلاقات:** استراتيجية خدمة الزبون تؤكد على خلق القيمة للزبون و يجب أن تصاغ و تطبق و يسيطر عليها من أجل إيجاد قاعدة أساسية متينة يتم العمل بها بنظرة مستقبلية للبحث عن الحاجات و تحليل المستويات التي يمكن ان تكون عليها توقعات الزبون عن خدمات المصرف و إدخالها في خدمة الزبون حيث أنه عنصر أساسي في المزيج التسويقي .

6- **عملية تقديم الخدمة المصرفية:** وهي الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة المصرفية وتضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والأجزاء المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، بالإضافة إلى حرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للعاملين في المصرف. (الزامل و آخرون ، 2012 ، ص21).

7- **الأفراد أو مقدمو الخدمة :** أولئك الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في المصارف و يشكلون جزءا مهما من الخدمة المصرفية ، و يساهمون في إنتاج الخدمة إضافة إلى العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم التي تعد في غاية الأهمية في قطاع المصارف حيث تنظر الإدارة الحديثة إلى أن الأفراد يمثلون الأساس لدي المؤسسات المصرفية إلا أنهم الأكثر مساهمة بالاحتفاظ بالزبائن من خلال المزيج التسويقي بشكل عام ، وهم القائمون على تنفيذه ، و يمكن أن يصنف الأفراد إلى ما يلي:

7-1- **المتصلون:** هؤلاء الأفراد لهم اتصال بشكل دوري مع الزبائن ، يعملون بأنشطة تسويقية تقليدية .

و يكون في موقع بالمصرف يتضمن البيع و قواعد خدمة الزبون ، كما أنهم يجب أن يكونوا متمكنين من معرفة الإستراتيجية التسويقية للمصرف ، و مهئين للتدريب و متحفزين لخدمة الزبائن يوميا ، و ملتزمين بالاستجابة لاحتياجات الزبون .

7-2- **محوريون :** مثل موظفو الاستقبال و بالرغم من أنهم ليسو على علاقة مباشرة مع الأنشطة التسويقية للمصرف ، فهم يحتاجون لتطوير مستويات عالية من مهارات العلاقة مع الزبائن ، و من هنا لا بد من التركيز على تدريبهم و رقابة أدائهم.

7-3- **أصحاب النفوذ و المؤثرون :** و يشمل دورهم على تطوير المنتج و بحوث التسويق ، و تحفيز الأفراد في تطوير اتجاه الزبون ليستجيب لدرجة الاقتناع ، كما أنهم يرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي و نادرا ولا يتصلون على الإطلاق مع الزبائن ، وفي الوقت ذاته فإن جزء كبير منهم ينفذون الإستراتيجية التسويقية للمصرف.

7-4- **الانعزاليين :** وهو يمثلون منجزو الوثائق الداعمة الأخرى و ليس لهم اتصال مع الزبائن و ليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية لكن لهم أنشطة

---

جوهريّة تؤثّر في أداء أنشطة المصرف ، وهم يحتاجون لأن يكونوا على رؤيا واضحة للإستراتيجية التسويقية الكافية للمصرف ، و يلاحظ ان وظائفهم تساهم بشكل مباشر و غير مباشر في الجودة و القيمة المسلمة للزبون و هم من الأجزاء المهمة في المصرف و هم يساهمون في خلق القيمة المضافة للزبون و الشكل التالي يوضح تأثير العاملين على الزبائن.

الفصل الثاني

التسويق الداخلي

**تمهيد**

إن ظهور مفهوم التسويق الداخلي كان في المؤسسات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل المستشفيات، البنوك وغيرها من الخدمات. كما يمكننا وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظرة تسويقية وهدفه تنمية مهارات العاملين والتوجه بخدمة العميل الخارجي وعليه سوف نتكلم على أهم المفاهيم النظرية لتسويق الداخلي وإجراءاته في المبحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي**

**المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي**



## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

في هذا المبحث سوف نتكلم على أهم المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي وعلاقته مع جودة الخدمة المصرفية .

## المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

## 1 - مفهوم التسويق الداخلي

إن الاهتمام الأول بالتسويق الداخلي كان من قبل sasser et Arbcit في مقالها عام 1976، التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين. ( حداد عبد الرضا على ، 2008 ، ص 399 )

ولقد أشار مجموعة من الباحثين والمؤلفين إلى بعض التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي، حيث عرفه (Berry 1984) بأنه النظر الى العاملين كزبائن داخليين، والأعمال كمنتجات داخلية، وتقييم المنتجات الداخلية والتي تعمل على إشباع الحاجات و الرغبات للزبائن الداخليين عند توجيهه أو صياغة أهداف المنظمة.

كما يرى **Berry** أن التسويق الداخلي هو تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة الذين يخدمون العملاء، وبالتالي فإنهم أفضل لأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، والذين سيعملون بأقصى ما لديهم.(الضمور، 2008، ص28) ويشير هذا التعريف إلى اعتبار العاملين بالمؤسسة .

كما يعرف على انه أي شكل من أشكال التسويق في المؤسسة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية.

(Suleiman Ibrahim and all , 2011, P53)

كما عرفه gummesson على انه جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والنقويم والمكافآت وفقا لانجاز الأهداف.

## 2- أهمية التسويق الداخلي

وتتجلي أهميته فيما يلي: (أقطي جوهره ، 2013 ، ص 85).

✓ كسب التسويق الداخلي اهتماما كبير عند الأكاديميين و الممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا

الزبون و رضا الموظفين في الوقت نفسه؛

- ✓ إن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة يؤدي الى مواجهة المنظمة مقاومة من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد؛
- ✓ إن العديد من المنظمات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على انه سلاح استراتيجي يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون؛
- ✓ يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارفهم، ومهارتهم؛
- ✓ ينظر التسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب، والذي يمكن المنظمة من تحسين معارفها وإدراكها للفرص والمهارات التسويقية؛
- ✓ يجعل التسويق الداخلي كل الموظفين يعملون وفق رسالة إستراتيجية وأهداف المنظمة وهذا ما يجعلهم يقدمون تمثيلا أفضل للمنظمة.

### المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي و العوامل المؤثرة فيها

#### 1-أهداف التسويق الداخلي

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الهدف وهي هدف على المستوى العام وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن، أما الهدف على المستوى الاستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها ويتم تسهيل من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي، أما الهدف على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة. والجدول التالي يلخص أهداف التسويق الداخلي.

#### الجدول رقم (3) ملخص أهداف التسويق الداخلي

مستوى الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما و تحفيزا و اهتماما بالعملاء
الهدف الاستراتيجي	- خلق بيئة داخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح البيئية بين الأفراد - دعم الطرق الادارية - دعم سياسة الأفراد وسياسة التدريب الداخلي ودعم

<p>الإجراءات التخطيط و الرقابة .</p>	
<p>إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين</p> <p>يجب عليهم قبول الخدمات و النشاطات الأخرى التي يتوقع منها دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء</p> <p>يجب تطوير الخدمة كاملة و أن تقبل داخليا قبل طرحها للأسواق</p> <p>تفعيل قنوات الاتصال الداخلية و البيع الشخصي.</p>	<p><b>الهدف التكتيكي</b></p>

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ص 343 .

وإذا كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المنظمة بضمان الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة للعملاء و أنهم متحفزون على فعل ذلك، وأنهم يرون أنفسهم يعملون حماس في تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك فإن من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المنظمة على المدى الطويل.

بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل فيما يلي: (الضمور، 2008، ص42)

✓ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة؛

✓ الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات؛

✓ تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه

الزبائن؛

✓ التسويق الداخلي يمكن من تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل

العاملين في سبيل؛

✓ الحفاظ على العاملين الجيدين و المناسبين؛

✓ جذب العاملون المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.

## 2- العوامل المؤثرة في أهداف التسويق الداخلي

هناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي هي: (عباسي، 2009، ص 38)

**1-2 تنمية ثقافة المؤسسة:** إن تحديد مشكلة الثقافة القيم التنظيمية للمؤسسة يعتبر الأساس لأهم المعايير والقيم التي تسعى المؤسسة لنشرها، ولتتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، ويعنى ذلك توفير فهم كامل و مشترك لدى أعضاء المؤسسة لهذه القيم ومن أمثلتها: (العمل دائما على حق ، مظهر العاملين هام لإرضاء العملاء، الجودة المتحققة من اول مرة، السرعة في الأداء، المؤسسة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي).

لهذا يجب أن يعمل التسويق الداخلي في هذا الصدد على تحقيق مايلي:

- ✓ تمكين العاملين والمشرفين على تقبل وتفهم رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها والسلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها؛
- ✓ تنمية التوجهات لذى العاملين و المتعلقة بعلاقتهم ببعضهم البعض من ناحية، وعلاقتهم بالأسواق التي يتعاملون معها من ناحية أخرى؛
- ✓ تنمية مهارات العاملين في تحقيق الاتصالات الفعالة و مهارات التفاعلية والتي تحقق التفاهم في الأداء على مستوى المؤسسة ككل.

**2-2 الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع برامج و خطط التي تضمن

الحفاظ على تطبيق هذه القيم لهذا ستكون أهداف التسويق هنا كما يلي:

- ✓ ضمان الممارسة الإدارية داخل المؤسسة مشجعة لتدعيم توجهات العاملة نحو المستهلك والسوق؛
- ✓ ضمان تدفق المعلومات و حصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

**3-2 تقديم سلع وخدمات جديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع

الخطط التسويقية الجديدة و السلع و الخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا كما يلي:

- ✓ جعل العاملين على درية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة ؛
- ✓ أن تكون هناك مناعة كأنه لدى العاملين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والاستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة ؛
- ✓ أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

### المطلب الثالث: مراحل تنمية و تطور مفهوم التسويق الداخلي

توجد ثلاثة مراحل مختلفة تشير الى التطور التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي: (محبوبي ، 2010، ص15)

✓ المرحلة الأولى إرضاء و تحفيز الموظف ؛

✓ المرحلة الثانية التوجه بالمستهلك؛

✓ المرحلة الثالثة إدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجيات.

#### 1-مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين

اغلب النقاط التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في اغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة Berry وزملاءه ركزت على النقاط التالية:

✓ الموظفين كمستهلكين داخليين؛

✓ الوظائف كمنتجات داخلية ؛

وهذا من اجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن و تقديم خدمة أفضل و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

2-مرحلة التوجه بالمستهلك: وهي المرحلة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي ، وكانت من إسهاماتها Kronarous، حيث أشار إلى الدور الذي يقوم به موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسئولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، و بذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة .

ومن اجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب على المنظمة ان تعمل على ان يكون لديها:

✓ موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق؛

✓ موظفين لديهم عقلية بيعية؛

✓ وجود تكامل و تناسب داخل المنظمة من اجل تفعيل العلاقات مع الزبائن (تكامل و تناسق يكون

بين موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي)؛

✓ استخدام التسويق كأسلوب و تقنية داخل المنظمة.

3- مرحلة ادراة التغيير و تنفيذ الاستراتيجيات: في هذه المرحلة أول من نادي بالدور المحتمل لتسويق

دارة الأفراد الداخلي كان Wihter1985 ، كأداة لتحقيق أهداف المنظمة ، ويعرف التسويق الداخلي كما

يلي هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين ، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال العملية التي

تمكن الأفراد من فهم و إدراك قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة ومعرفة دورهم في البرنامج

ان تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بان التسويق الداخلي هو آلية يساعد على تحقيق التنافس و التكامل بين الوظائف المنظمة .  
من خلال هذه المرحلة أصبحت أنشطة التسويق الداخلي لا تنحصر فقط على التحفيز والتوجه بالمستهلك بل توسعت ليشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تفعيل الاتصالات الداخلية من اجل تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف وبالتالي الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشتمل كل العاملين في المنظمة من اجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية التي تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

### المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي.

#### المطلب الأول: التدريب الداخلي

عادة ما نجد في العديد من المؤسسات أن العاملين يجهلون معرفة أو فهم استراتيجيات المؤسسة وفهم السلعة أو الخدمة التي يقدمونها. (الصحف، 2002 ، ص 412)  
لدى يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تكون عائدا على المؤسسة في الأجل الطويل وهدفه هو تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تعينهم على أداء عملهم على أكمل وجه بالإضافة إلى اكتسابهم مهارات جيدة و تعديل اتجاهاتهم وتحسين سلوكهم الوظيفي.

#### 1- تعريف التدريب

لقد عرفه احمد ماهر على انه تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم المعارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل. (ماهر ، 2007، ص453)  
ويمكن تعريف التدريب على انه عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف الى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددو حاليا و مستقبليا ، يتطلبها الفرد او العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير.  
ويعتبر هذا التعريف اشمل التعاريف الواردة في التدريب كونه :

✓ اعتبر التدريب عملية منظمة تشمل التخطيط والتنظيم و الرقابة و التقييم فهو يبتعد عن

العشوائية؛

- ✓ التدريب عملية مستمر اي تلازم الفرد العامل مند تعيينه حتى نهاية حياته العملية ؛
- ✓ محور التدريب هو الفرد ، وبهذا نفرق بين التعليم و التدريب فالتدريب يهتم بالفرد نفسه أما التعليم فيهتم بموضوع التعليم اي اكتساب المعارف ؛
- ✓ يوضح أن التدريب عملية هادفة، أي يجب أن يكون له هدف دقيق و محدد وواضح .

ويحضر التدريب بأهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات الخدمية بشكل عام والمصارف بشكل خاص، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات و رفع كفاءة الأفراد و أدائهم ومستوى في التعامل مع الزبائن.

ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين و المدراء في إكسابهم المهارات و الخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة .

## 2-1 مسؤولية التدريب

تقع مسؤولية التدريب على ثلاثة جهات و هي:

2-1-1 الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا ان تتبنى عملية التدريب و تؤمن بفوائدها و عوائدها المستقبلية

2-1-2 إدارة الموارد البشرية: يقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ و متابعة البرامج التدريبية .

2-1-3 الفرد نفسه وذلك من خلال التطوير الذاتي .

2-2 أساليب التدريب: وتتمثل فتمايلي:

2-2-1 التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب و يطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي .

2-2-2 تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض حالة إدارية معينة و يطلب من مجموعة من المتدربين تمثيل هذه الحالة.

2-2-3 نمذجة السلوك: وذلك من خلال عرض المدرب نموذج ناجح من نماذج السلوك في العمل و يطلب من المتدربين تقليده.

2-2-4 العصف الذهني: وهو عرض المدرب مسألة معينة على عدد محدود من المتدربين و تتم مناقشة فيما بينهما للخروج بأفكار جديدة .

2-2-5 دراسة الحالة: وذلك من خلال قيام المدرب بعرض حالة واقعية أو خالية تمثل وصفا أو أرقاما لمشكلة إدارية معينة ، تنتهي بمجموعة من الأسئلة يطلب من المتدربين الإجابة عليها .

2-2-6 المحاضرة: وذلك من القاء محاضرة تقليدية الغاية منها اعطاء معلومات معي لمجموعة من العاملين.

## 3- مراحل عملية التدريب

تمر مراحل عملية التدريب بمراحل مترابطة أساسية والتي سوف نقوم بشرحها كمايلي: (بن عيشي،

2009، ص176)

**3-1 تحليل الاحتياجات التدريبية:** وتحليل هذه الاحتياجات لابد من دراسة وتحليل الظروف داخل المصرف من حيث الإمكانيات المالية و التكنولوجيا و التنظيمية و البشرية و غيرها و احتياجاتها في ضوء استراتيجياتها و أهدافها .

كما يلزم دراسة و تحليل ظروف البيئة المحيطة بالمصرف و التغيرات المتوقعة فيها تمهيا لتقدير احتياجات تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمصرف .  
ولابد من تفريق بين نوعين من الاحتياجات التدريبية:

- **النوع الأول:** وهو تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك بهدف معرفة ما المطلوب تدريبهم ؟ وما نوع التدريب الذي يتناسب دوما المجال الملائم؟

-**النوع الثاني:** وهو يهدف الى تصميم برامج التدريب التي تقابل تلك الاحتياجات للعاملين ، ولا تقتصر الاحتياجات التدريبية فقط على جوانب الخلل و القصور و لكنها تمتد أيضا إلى جوانب تطويرية معينة فهي بذلك تعني معلومات و مهارات يراد تنميتها في شخص او عدد من الأشخاص او يراد تعديلها ، وذلك استعدادا لترقية شخص او موجهة تغيرات متوقعة تنظيمية او تكنولوجيا او غير ذلك من نواحي التطوير .

**3-2 تصميم البرامج التدريبية ،** بعدما يتم تحليل الاحتياجات التدريبية ويتم التأكد من توافر المتطلبات و الظروف المناسبة للتدريب .

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الجوانب الآتية:

أهداف البرنامج، وموضوعاته، المدربون، أساليب التدريب، نوع التدريب وكيفية تقييمه .

**3-3 تنفيذ برنامج التدريب:** لتنفيذ قواعد التدريب و اجراءاته تتولى ادارة البرامج في مراكز التدريب تنفيذها و يتم على ثلاث خطوات وهي:

**الخطوة الأولى** مراحل ما قبل بداية عملية التدريب وتشمل :

- ✓ تحديد عدد ايام الدورة وتاريخ بدايتها ونهايتها، زمني للبرنامج متض؛
- ✓ تحديد قاعات التدريب واماكن التدريب ومواقع الزيارات الميدانية؛
- ✓ وضع الجدول الزمني للبرنامج متضمنا توزيع موضوعات محتوى التدريب على ايام البرنامج؛
- ✓ تحديد المتدربين و الاتصال بهم لإخبارهم بمواعيد التدريب.

**الخطوة الثانية** وهي التي تتم أثناء التنفيذ وتتكون من:

- ✓ متابعة حضور و انصراف المتدربين؛
- ✓ التأكد من تنفيذ البرامج في المواعيد المحددة بالجدول التدريبي؛



✓ الإشراف على سير التدريب؛

✓ تجميع تقارير المدربين عن المتدربين .

**الخطوة الثالثة** و هي تتم بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي و تتكون من :

✓ متابعة إجراء الاختبارات و الإشراف على التصحيح و رصد الدرجات؛

✓ تفرغ تقارير المدربين عن المتدربين و أساليب التدريب و مدى كفاية وقت التدريب؛

✓ متابعة المتدربين في مقر أعمالهم للوقوف على اثر التدريب.

**3-3 تقييم نتائج التدريب:** ويعتبر هذا التقييم نشاط رئيسي هام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب ،

فهو نشاط مستمر و ينبغي ان يحظى بعناية خاصة ، والتقييم لا يخصالمتدربين فقط ، بل يمتد ليشمل

البرامج التدريبية و المدربين و له اربعة مستويات لتقييم البرنامج التدريبي وهي ردود الافعال، التعليم،

السلوك، النتائج

وتتعلق المستويات الثلاثة الاولى بالتدريب، اما المستوى الربع فيقيم مدى تأثير التدريب على المنظمة.

#### 4- متطلبات نجاح التدريب

وتتمثل في النقاط التالية: (بن عيشي، 2009، ص176)

✓ وضوح وواقعية الهدف و وضوح تكامل سياسات المصرف؛

✓ الترابط مع عملية التنمية البيئية الكاملة؛

✓ الترابط والتفاعلات مع تغيرات البيئة والتطورات التكنولوجية ؛

✓ دقة تحديد الاحتياجات التدريبية؛

✓ دقة تصميم الأنشطة التدريبية؛

✓ دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية؛

✓ دقة اختيار وإعداد المادة التدريبية؛

✓ الاهتمام بالمدربين وفاعلية اختيارهم.

#### المطلب الثاني: التحفيز

**1 تعريف التحفيز :** ويقصد به مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته

(بربر، 2000، ص 101).

بالإضافة فهو يعبر كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة.

#### 2- أهمية و أهداف التحفيز

**1-2 الأهمية:** وتتجلى أهمية التحفيز فيما يلي : (تركي، 2011، ص 187).

- ✓ زيادة إنتاجية العمل و المبيعات و الأرباح؛
- ✓ زيادة مداخلات العاملين و إشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة ؛
- ✓ جذب العاملين المؤهلين معرفيا الى المؤسسة و تنمية روح الولاء و الانتماء و الاستقرار لديهم،
- ✓ تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي و انخفاض المعنويات والصراعات .

## 2-2 الأهداف : و تتمثل فيما يلي :

- ✓ دفع الروح المعنوية للعاملين؛
- ✓ مكافأة الأداء المتميز؛
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأفراد؛
- ✓ تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.

## 3- أنواع التحفيز

و يمكن تصنيف الحوافز الى عدة معايير أهمها: (تركي، 2011، ص 187).

### 3-1 حسب طبيعتها و تصنف الى:

**3-1-1 الحوافز المادية** و تشمل الزيادات السنوية و المكافأة التشجيعية المادية وأشكال المشاركة في الأرباح .وهي عبارة عن حوافز التي تجشع حاجات الفرد المادية ،

**3-1-2 الحوافز المعنوية** و هي التي ترضى الحاجات الذاتية للإنسان على اشباعها للحاجات الاجتماعية و تزيد من تماسك العاملين و شدهم نحو العمل و من امثلتها

### 3-2 حسب المستفيدين منها و تصنف:

**3-2-1 الحوافز الفردية** و هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد ، فإذا أدى هذا الفرد عملا جيدا فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، على الرغم من الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل، الا انه في بعض الاحيان قد يؤدي ذلك الى وجود نوعا من التنافس غير الشريف بين العاملين .

**3-2-2 الحوافز الاجتماعية:** يطلق على الحوافز التي تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد الحوافز الجماعية ، و عادة تحدد الإدارة مستويات معينة من الإنتاج لمجموعة من الأفراد أو لدائرة معينة ، فإذا تخطت المجموعة أو الدائرة هذه المستويات ، تصبح مؤهلة لاستلام الحوافز الجماعية .

المطلب الثالث : نشر المعلومات التسويقية و تفويض الصلاحيات

## 1 - نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية و البشرية و الإجراءات و الأساليب المصممة لتجميع و تحليل و نشر المعلومات بشكل منتظم ، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية و ادراة المصرف ، و تعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة ، فالعاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط وسياسات و توجهات الشركة و إن فهموا رسالتها وأهدافها بدقة لكي يكونوا على استعداد لتميرها إلى العملاء أو الاستناد إليها لتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر العميل. (بلبالي، 2008/2009، ص 30)

إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات و تحليلها للوصول إلى معلومات متعلقة بمايلي :

- ✓ معلومات عن السوق و توقعات ورغبات الزبائن ،
- ✓ معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي و ما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات ،
- ✓ معلومات عن مقاييس جودة الخدمات ،
- ✓ معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر .

ويجب على إدارة المصرف أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي يقدمها المصرف أو التي ينوي الترويج لها و يفضل اطلاع العاملين عليها ، بل تجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية و تقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة ، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات. (بلبالي، 2008/2009، ص 30).

## 2- تفويض الصلاحيات

التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، و تأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه ، و حجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر .

المنافع الأساسية للتفويض و تتمثل فيما يلي:

- ✓ انجاز المزيد بما فيه الكثير من الأشياء التي ترغبها ؛
- ✓ أن تتعرف على موظفيك بشكل أفضل ؛
- ✓ تعزيز العلاقة فيما بينهم؛
- ✓ أن تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم؛
- ✓ أن يكسب وقتا من فراغك لنشاطات استراتيجية كالتفكير والتخطيط؛
- ✓ أن تتعلم السماح و التسامح في التفويض وسير العمل والزيادة من فرصة تحسين إنتاجية

فاعلية .

### المطلب الرابع: التوجه نحو الزبون

يعد الزبون ذو مكانة مرموقة في بيئة الأعمال التي جعلت الجميع يسعى لإرضائه مما أدى هذا إلى التنافس بين المؤسسات لمعرفة أكثر من أجل تحقيق رغباته و حاجاته لدى سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة به.

#### 1- مفهوم الزبون (بلبالي، 2008/2009، ص 30)

- الزبون هو المشتري حالياً والمتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أولديه الرغبة والقدرة في شرائه
- ويعرف الزبون أيضا: بأنه مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها
- الزبون هو المستخدم النهائي للخدمات و تتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية و المعتقدات و غيرها، وبعوامل داخلية مثل الموارد و تأثيرات العائلة والأصدقاء.

#### 2-تحديات رضا الزبون

وتتمثل فيما يلي: ( نجود، 2008، ص55)

- 1-2 النظرة الداخلية و الخارجية للجودة : لقد قام التسويق بتقديم الكثير للمؤسسة بفضل دراسات السوق و الدراسات المتعلقة بالخدمات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالزبون ولم يبقى الا ان تدمج في مسعى الجودة و قياس رضا الزبون.
- 2-2 جودة الخدمة : فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسات ببيع و مراقبة العملية ، والمقصود بهذا هو مجموعة من الوسائل التي في متناول الزبون ، فالزبون لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها ، لهذا يعتبر قياس رضا الزبون من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا الزبون ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له .

- 2-3 من الجودة الى الربح : ان ممارسات المؤسسة في الميدان و انجازها للكثير من الدراسات يسمح لها بأن تلمس ان هناك علاقة بين علاقة الجودة و الربح ، فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة ، لأنها تسمح بإرضاء الزبون و زيادة درجة الولاء لدى الزبون وربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل .

#### 3-أنواع الزبائن

يوجد نوعان وهما:

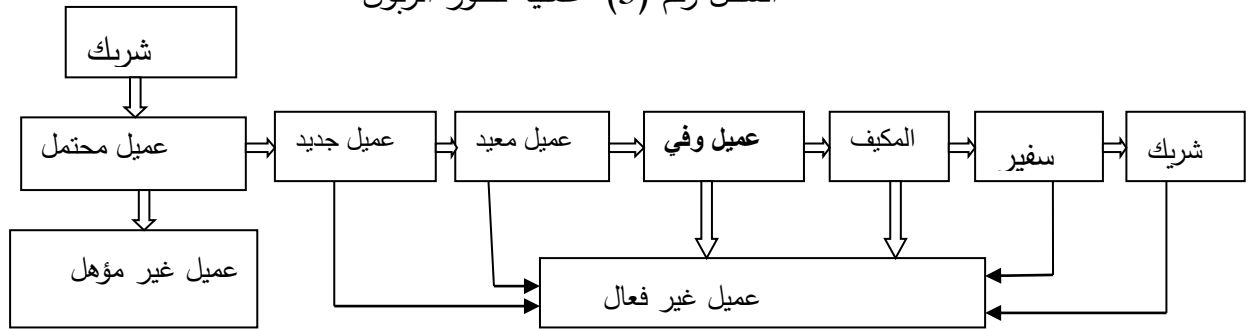
3-1 الزبائن الداخليين : ويشمل الافراد العاملين في جميع الادرات و الاقسام و الشعب الذين يتعاملون مع بعضهم البعض .

3-2 الزبائن الخارجيين : هم الزبائن الذين يكون موقعهم خارج المنظمة اويقوم بشراء المنتج و لديه الرغبة في شرائه .

#### 4- مراحل تطور الزبون

كل زبون يمر بعدة مراحل حتى يصبح أما زبون وفي أو يتخلى عن منتج المؤسسة ، و نعني بدورة حياة الزبون تلك الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات أو خدمات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول الى مرحلة الوفاء او التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة . وتشهد هذه الفترة مجموعة من المراحل يمكن إبرازها في الشكل الآتي :

الشكل رقم (5) عملية تطور الزبون



المصدر: الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، ص 64 . يعطي لنا هذا الشكل فكرة عامة عن مختلف المراحل التي يمر بها الزبون خلال دورة حياته ، ويمكن البدء في هذا الشكل من :

- **الزبون المحتمل**: يتمثل في كل فرد يمكن ان يشتري منتج المؤسسة و هذا يكون بطبيعة الحال بعد مرحلة من الشك و التشاور مع الذات ، او المقربين و يمكن ان تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتها وهذا يسمى بالزبون غير المؤهل،
- **زبون معيد** : وهذا وفقا لربحية هذا الزبون ومدى تحمسه للمنتج حيث تدعيمه و تشجيعه المؤسسة للقيام بعملية الشراء لعدة مرات و هنا يصبح زبون وافي ؛
- **زبون وافي**: يتميز بكونه يبقى محتفظ باحسن صورة عن المنتج و المؤسسة لتحقيق الاشباع لدي ، واكتمال القيمة عنده.
- **زبون متكيف** : حيث يتكيف مع جميع منتجات المؤسسة ليس فقط المنتج الذي اقتناه وانما السبب هو توليد الوفاء لديه فيصبح؛

- زبون سفير: حيث لا يكتفي بشراء المنتج بل يعرضه أو يطلبه للآخرين حتي يصبح،
- زبون شريك: وهو اقصى ما تبحث عنه المؤسسة حيث تضمن ولا العميل لها و لمنتجاتها ، كما ان الزبون يتولد لديه شعور بانه احد اطراف المؤسسة، فيصبح يدافع عنها و عن منتجاتها .

الفصل الثالث دراسة

تطبيقية للبنك

الفلاحة والتنمية

الريفية وكالة زربية

الوادي 396

**تمهيد:**

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية للتسويق الداخلي وتطوير الخدمات المصرفية ولدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه في تطوير و تحسين أداء البنوك، ومن أجل التعرف على دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمات المصرفية قمنا بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 396 وكالة زريبة الوادي .  
وقد تم تقديم نظرة عامة حول الوكالة البنكية محل الدراسة ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :  
**المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**  
**المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة.**



## المبحث الأول :عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية. BADR

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية الأخرى مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحسين العلاقات مع الزبائن الذين أثروا بالتقلبات الاقتصادية وكذلك التقلبات الناتجة من تغير هياكل التنظيم البنكي ، كما أنه يهدف إلى تطوير الخدمة و تحسين مردوديته وذلك عن طريق الحصول على موارد جديدة لاستعمالها كالقروض واقتراح خدمات مباشرة أو غير مباشرة لتساعد على الرفع من أداء البنك.

ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستعراض تطوره التاريخي و تلف المهام الموكلة إليه.

### المطلب الأول :نشأة البنك وتطوره التاريخي.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة البنوك بصفة عامة وتاريخ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة خاصة .

### الفرع الأول : نشأة المصرف.

إن كلمة المصارف جمع مصرف، تطلق على المؤسسات التي تخصصت في إقراض واقتراض النقود، وتسمى أيضا بالبنوك ، كما إن كلمة بنك اشتقت من اللفظة الايطالية بانكو والتي تعني المصطبة التي كان يجلس عليها الصرافون في القرون الوسطى في أسواق البندقية و أمستردام لتحويل العملة ، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات، بعدها أصبحت تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود.

وقد عرف البابليون والإغريق والرومان عمليات البنوك كأولى الحضارات العالمية ، وبوجه عام كان الطابع الغالب على وظيفة البنوك في العصور القديمة حفظ الودائع الثمينة والنقود والمحاصيل الزراعية، بالإضافة إلى الحوالات المالية...

ومع التطور التاريخي صارت البنوك مكانا آمنا لحفظ المدخرات من ذهب وفضة ومجوهرات ثمينة نظير أجر معين ، وكان هؤلاء الصيارفة يعطون كل من يودع شيئاً من المال سندات فيها توثيق الودائع يمكن استخدامها في سحب ما يحتاج إليه المتعامل من نقود.

ثم تطورت العملية فبدأ هؤلاء التجار المودعون يتداولون هذه السندات بينهم في البيوع ووفاء الديون وتصفية الحسابات، لأن تداولها أخف من تداول الذهب والفضة، شعر الصيارفة بوجود المال الكثير في صناديقهم ، وظهر أول بنك سنة 1517 م بالبندقية ، ثم بنك أمستردام عام 1609 م وبعدها بدأت تنتشر البنوك في مختلف أنحاء العالم.

يمكن تلخيص عمل البنك في أنه يقبل الأموال الفائتة عن حاجات أصحابها ويعيد تقديمها لآخرين يحتاجونها لتمويل مختلف استخداماتهم.

### المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أسس البنك بالمرسوم 106 / 82 بتاريخ 13 / 03 / 1982 تخصصه تمويل الأنشطة الفلاحية والتقليدية العامة ، كما أنه مؤسسة اقتصادية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وقد جاء إنشائه على وقع إصلاحات المنظومة البنكية والبنوك التجارية الح تسعى إلى أكثر ربح ممكن بالفعل، ونظرا للأهمية التي اتصف بها فقد فرض نفسه بين مختلف البنوك التجارية في ظل التوجه الجديد نحو السوق الحر والدخول في المنافسة ، كما أن هذا البنك يخضع كغيره من البنوك إلى القواعد العامة والمتعلقة بإدارة البنوك ونظام القروض.

لقد أخذ البنك بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه ووكلائه صلاحيات واسعة في منح القروض وخدمة سياسية إعادة الهيكلة للمؤسسة تسهила لخدماته بعد أن تم إعادة تقسيم البلاد إلى 48 ولاية على مستوى الوطن وبنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والزراعي.

وهو مؤسسة ذات أسهم حيث بلغ رأس مالها مليار دينار جزائري وعدد فروعها سنة 1985م إلى 185 فرعا و 29 مديرية جهوية ، وتطور إلى أن أصبح رأس مالها مليارين ومائتان مليون دينار جزائري ( 22.000.000.000 دج ) ومع مرور الزمن بلغ عدد وكالاتها 318 وكالة يخضعون لسلطة 39 مديرية جهوية ورأس مالها 54 . 000.000.000.000 دج حيث يشغل

بالبنك أكثر من 10.000 عامل ما بين إطار وموظف ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا في قاموس مجلة البنك ( ط ) 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية

## المبحث الثاني: التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زربية الوادي

وكالة زربية الوادي هي أحد الوكالات العشر التابعة لمجموعة الجهوية للاستغلال بسكرة زربية الوادي

007

حيث يضم هذا الأخير الوكالات التالية :

وكالة بسكرة ، وكالة سيدي عقبة ، وكالة أولاد جلال ، وكالة زربية الوادي ، وكالة طولقة ، وكالة جامعة ، وكالة المغير ، وكالة قمار ، وكالة الدبيلة

رمزها الاستدلالي 396 ، تضم 9 موظفين

### نشأت الوكالة :

أنشأت سنة 20 جانفي 2014 كشباك متقدم للوكالة سيدي عقبة وبعد 06 أشهر تحولت إلى وكالة قائمة في حد ذاتها

### المهام المحلية:

- يعيد إصدار القوانين الواردة من المديرية العامة والهياكل المركزية.
- تحصيل المعلومات الواردة من الوكالات وإعادة إرسالها بصفة موحدة إلى المديرية المعنية.

### المطلب الثاني: موارد ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها ومنح القروض والمساعدات من أجل مجموع قطاع الفلاحة وتطوير الأعمال الفلاحية الزراعية والصناعية ، ويقوم البنك بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض والصرف والخبزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو استخدامها ويشترك في جمع الادخار الوطني.

أما موارده فنذكر منها- :

- رأسماله الأساسي واحتياطاته- .
- الودائع الفورية والمحدد الأجل التي يتلقاها من الجمهور- .
- التسبيقات التي تقدمها الخبزينة لتمويل برامج التنمية- .
- جميع المحصلات والوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أعماله- .

أما الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بنك التنمية يقبل الودائع الجارية لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويقترض -
- الأموال بأجال مختلفة.
- بنك التنمية يمنح قروضاً متوسطة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت للمدنيين.
- دعم المشاريع الفلاحين

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

- من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها حذف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

**الادوات المستخدمة**

1- الزيارة الميدانية : وتعتبر مهمة جدا من اجل التقرب من مصدر المعلومة والاحاطة بكل جوانب الدراسة عن قرب

2- الملاحظة : اعتمدنا على اسلوب الملاحظة والتقرب اكثر من العمال وكذلك الزبائن وكيفية الحصول على الخدمة (الزبائن ) والقيام بالخدمة (الموظفين) كذلك معاينة الجانب المادي لوكالات كالحواسيب والبناية.... الخ

3- السجلات والمطويات والمطبوعات والتقارير : وهو جل ما اخذناه من الوكالة من مسودات ومطويات ومطبوعات كذلك التقارير المرسلة والمستقبلة التي تخص الوكالة قيد الدراسة

4- المقابلة : حيث كانت لنا وقفة من رؤساء المصالح بالوكالة كذلك مدير الوكالة وبعض الموظفين بالوكالة كالمكلفين بالزبائن كذلك كانت لنا وقفة مع بعض الزبائن التابعين للوكالة والذين لهم زيارات يومية للوكالة والذين يعتبرون متعاملون كبار بالنسبة للوكالة .

**حيث قمنا بطرح الاسئلة التالية**

1- ماهي الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

2- هل يقدم البنك مجموعة متنوعة من الخدمات

3- ماهي الخدمات الجديدة التي يقدمها البنك

4- هل الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن في تطوير دائم

- 
- 5- هل هناك اجتماعات دورية بين الموظفين من اجل الوقوف على المشاكل التي تعيق تقديم الخدمات المصرفية
- 6- ماهي الطرق المعتمدة في اختيار الموظفين الجدد
- 7- هل هناك برامج تدريبية دورية للعاملين بالمؤسسة
- 8- هل تتبع المؤسسة نظام الحوافز والمكافئات للموظفين
- 9- هل يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التسويقية
- 10- كيف يتم التواصل بين الموظفين داخل الوكالة وبين مختلف المجمعات الجهوية وكذلك الادارات المركزية

## المبحث الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفي وكالة زربية الوادي

عرفت المنظومة المصرفية سلسلة من الإصلاحات اثمرت عن ميلاد بنوك جديدة كان لها دور في تفعيل وتطوير المهنة المصرفية ومن بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية \*BADR\* Banque de l'agriculture et developpement rural الذي عرف النور بعد اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وكان هذا في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم التنفيذي 106/82 وهذا بمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي فهو يعتبر بنك متخصص في هذا القطاع يمكن ان يمنح قروض للفلاحين وكذلك في مجال الصيد البحري والصناعات الغذائية وتربية المائيات حيث نشر القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16/03/1982 وحدد قانونه الاساسي وقد ظهر البنك لسببين رئيسيين

- الرغبة في تدعيم المشاريع الفلاحية بهدف زيادة مردوديتها ومنه تحقيق الامن الغذائي

- الضروف الاقتصادية التي ادت الى نشوء البنك من اجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الانتاج الوطني

وهو هيئة اقتصادية عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية براس مال قدره 33 000 000.00 دج مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة بشارع العقيد عميروش بدا البنك ب 140 وكالة متنازل له عنها من طرف BNA لتصبح الان اكثر من 321 وكالة و39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر كافة التراب الوطني بالاضافة الى 7000 موظف من بينهم 1200 مكلف بالزبائن

اما الوكالة قيد الدراسة اي وكالة زربية الوادي 396 فمقرها بدائرة زربية الوادي ولاية بسكرة انشات 20 جانفي سنة 2014 كشبك متقدم لوكالة سيدي عقبة في أيطار إستراتيجية التوسع التي اقرها البنك وللتقريب البنك من الزبائن لان المنطقة تعتبر قطب فلاحي بامتياز لتتحول في نفس السنة الى وكالة مستقلة في حد ذاتها

الوكالة تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال بسكرة الوادي 007 والذي يضم عشر وكالات موزعة على اقليم ولايتي بسكرة والوادي كذلك الولاية الجديدة اولاد جلال : وكالة بسكرة 393 - وكالة سيدي عقبة 390- وكالة زربية الوادي 396 - وكالة المغير 392 - وكالة الدبيلة 395 - وكالة قمار 394 - وكالة الوادي 388 - وكالة اولاد جلال 387- وكالة طولقة 389 - وكالة جامعة 391

## المطلب الاول : مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعديد من المراحل والتي عرفت فيها اصلاحات كبيرة

- المرحلة الاولى (1982- 1990) كان في بداية مشواره يختص في تمويل الفلاحة وكل ما يخص العالم الريفي، وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية اذ اعتمد ساسة توسعية خاصة مع النجاحات المحققة وحاجة القطاع الفلاحي الى التمويل
- المرحلة الثانية 1991 - 1999 بموجب صدور القانون 90/10 الذي نص على نهاية تخصص البنوك، اتسع مجال تعاملات هذا البنك وتوسع في تمويل قطاعات أخرى خاصة و المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي هذه المرحلة بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي وتم في هذه الفترة ما يلي :سنة 1991 :تم إدخال نظام "Swift" لتطبيق عمليات التجارة الدولية الخارجية .وفي الفترة 1992-1998 تم إدخال ما يلي :
  - وضع برمجيات (Sybu Logiciel) مع فروع المختلفة، وهذا للقيام بعدة عمليات عن بعد مثل (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن
  - إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية- .
  - تشغيل بطاقة السحب والتسديد لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
  - وفي سنة 1998 تم تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك
  - تم انشاء وكالة SATIM وهي مؤسسة مكونة من 8 بنوك تجارية ( BNA- CPA – BEA – CNMA CNEP-BADR- BDL -) وهذا من اجل رقمنة القطاع المصرفي
- المرحلة الثالثة 2000 - 2003 في هذه المرحلة وجب على كل البنوك التجارية العمومية التدخل الفعلي لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها تساير قواعد اقتصاد السوق، ولهذا وفي مجال تمويل الاقتصاد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي نفس الوقت رفع من تمويله للقطاع الفلاحي .ومن أجل مسايرة التحولات الاقتصادية ومن أجل الاستجابة لمتطلبات زبائنه وضع البنك برنامجا خماسيا فعليا يتركز على عصرنه البنك وتحسين خدماته.



وفي سنة 2000 تمت دراسة تشخيصية لنقاط قوة وضعف البنك، وتم إعداد خطة أو مخطط لرفع من مستوى هذه المؤسسة بالمقارنة مع المعايير الدولية، كما تم في هذه السنة تعميم نظام الشبكة المحلية ما بين هياكل البنك مع إعادة تنظيم برنامج SYBU لخدمة الزبائن .وفي سنة 2001 تم تقصير إجراءات المعالجة والموافقة على ملفات القروض، حيث تتراوح مدة المعالجة بين 20-90 يوم، حسب نوع الملف القرض استغلالي أو استثماري، وتم في هذه السنة الاعتماد على نظام "البنك الثابت" مع "خدمات الشخصية". فكان هذا في بعض الوكالات مثل "وكالة عميروش والشراكة". وتم أيضا في هذا العام تعميم شبكة MEGAPAC الرابطة بين الوكالات والهيكل المركزية للبنك

- المرحلة الرابعة: 2006-2014 وتتمثل اهم التطورات التي عرفها البنك في هذه المرحلة استخدام نظام E-banking وهذا من اجل تمكين الزبائن من اجراء بعض العمليات البسيطة عن طريق الانترنت كمعرفة الرصيد وحركة الحساب.....الخ
- المرحلة الخامسة : 2017 تم في هذه المرحلة اعتماد برنامج جديد للعمل به في البنك FLEXCUBE من الشركة العالمية الرائدة ORACLE وهو برنامج سريع ومتطور بدا العمل به في وكالة عمروش ثم الشراكة واصبح الام معم على باقي الوكالات
- المرحلة السادسة 2021 : تم في هذه المرحلة اعتماد الصيرفة الاسلامية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الثاني : مهام واهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- يقوم بعمليات الاقتراض والصرف وأيضا عمليات الخزينة وجميع الاعتمادات المالية على اختلاف أنواعها
- فتح الحسابات لجميع الأشخاص
- قبول ودائع تحت الطلب ولأجل
- المشاركة في تجميع الادخارات

- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي
- تأمين ترقية النشاطات الفلاحية، والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وأيضا الحرفي
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملية الصعبة بطرق ملائمة
- 2- اهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- الزيادة في الموارد مع أقل التكاليف، ومردودية كبيرة في شكل قروض إنتاجية ومنتوعة مع احترام القاعدة وهي الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان
- التسيير الدقيق لخزينة البنك، خاصة في تقدير الدينار بالعملات الصعبة
- تأمين التناسق من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به- .
- زيادة فروعه ونشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء
- إرضاء الزبائن وذلك بتقديم منتوجاته والخدمات بكفاءة لتوفير احتياجاتهم.
- تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق وأيضا تقديم تشكيلة منتجات جديدة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زربية الوادي

يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زربية الوادي ثلاث مصالح رئيسية

- مدير الوكالة : يمثل راس الهرم الاداري بالوكالة وكذلك المشرف الاول في التنظيم والتسيير يعمل على التنسيق بين مختلف المصالح وتوجيه العمال كذلك وضع استراتيجية البنك وتنمية وتوسيع نشاط المصرف وكذلك ادارة الجودة والمخاطر
- مكتب خلفي BACK OFFICE: وتضم كل من مصلحة القروض والمنازعات كذلك المحاسبة مصلحة المقاصة وتتم في هذه المصلحة معالجة الملفات والعمليات المقدمة من طرف الزبائن
- مكتب امامي FRONT OFFICE: وتضم اساسا المكلفون بالزبان وهي على اتصال مباشر بالزبان كما تعتبر حلقة الوصل بين الزبون والمكتب الخلفي حيث يتم في هذه

المصلحة استلام الملفات من الزبائن والشيكات وتسليمها الى المكتب الخلفي قصد معالجتها  
كذلك تتم في هذه المصلحة عملية فتح مختلف الحسابات المصرفية للزبائن

- المكلف بالعمليات : وتتكون من المشرف والمكلف بالصندوق حيث يقع على عاتقهم التكفل  
بجميع عمليات السحب والايذاع وكذلك تسيير عملية استلام النقود وارسالها

### الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي



المصدر: بالاعتماد على الطالبين انطلاقا من وثائق مقدمة

الخدمات التي تقدمها وكالة زربية الوادي

#### 1- القروض :

- قرض التحدي : هو عبارة عن قرض استثماري مدعوم جزئيا من طرف الدولة . يمنح في  
اطار انشاء مستثمرات فلاحية وحيوانية جديدة . او مستثمرات قائمة على اراضي زراعية غير

مستغلة التابعة للملكية خاصة او للدولة يقدم لاي شخص طبيعي او معنوي يقدم دفتر الشروط ممنوح من طرف وزارة الفلاحة بمعدل فائدة صفر بالمائة خلال السنوات الخمس الاولى .كما ان المساهمة الشخصية في المشروع تتراوح بين 10 . 20 بالمائة وهذا حسب مبلغ القرض وهذا من 1000.000.00 دج الى غاية 100.000.000.00 دج بفترة سداد من 3 الى غاية 15 سنة

- قرض الريفق : هو عبارة عن قرض موسمي استثماري مدعوم كلية من طرف الدولة موجه للتمويل الفلاحين ومربي المواشي بمعدل فائدة صفر بالمائة كذلك المساهمة الشخصية فترة السداد تتراوح بين 6 الى 24 شهرا

- قرض السكن الريفي : هو بمثابة قرض رهن عقاري موجه للأفراد في المناطق الريفية وهذا لغرض بناء مسكن بالوسط الريفي بمعدل لافائدة من 01 الى 03 بالمائة المساهمة الشخصية في المشروع هي 10 بالمائة من قيمة المشروع. قيمة المشروع من 1.000.000.00 دج الى 3.000.000.00 دج بفترة سداد تصل الى 20 سنة

- القروض المدعمة في اطار ANADE CNAC ANGEM: وهي قروض طويلة المدى نسة التمويل فيها 70 بالمائة موجهة لانشاء المؤسسات وتوسيعها بنسبة فائدة صفر بالمائة المساهمة الشخصية في المشروع من 01 بالمائة الى غاية 15 بالمائة فترة السداد تصل الى 8 سنوات

- قرض الايجار المالي LISINGE: هو عبارة قرض بيع بالايجار من اجل استاجار الالات الفلاحية والزراعية وادوات السقي المصنعة محليا والتي تدخل مباشرة في مشاريع الاستثمار كما يعتبر البيع بالايجار بمثابة قرض مدعوم جزئيا من طرف الدولة من الممكن ان يصل مبلغ القرض الى 100 بالمائة من قيمة المعدات .مدة الايجار 10 سنوات بالنسبة لالات الحصاد والدرس و 05 سنوات لباقي المعدات كما يبلغ المعدل المطبق 9.7 باحتساب كامل الرسوم في السنة ( 5.7 على عاتق الزبون + 04 بالمائة دعم )

2- بطاقات ووسائل الدفع : لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تشكيلة واسعة من المنتجات

- البطاقة الالكترونية CIB : اوماين البنوك هي بطاقة تتيح للزبون السحب من جميع الموزعات الالية وكذلك تسديد المشتريات والفواتير باستعمال الموقع الالكتروني او باستخدام جهاز الدفع الالكتروني كما تتيح للمستعملها عملية السحب والايداع باستخدام الموزعات الالية GAB .DAB ذات مدة صلاحية قدرها سنتين
- البطاقة الالكترونية CIB G الذهبية : اوماين البنوك مرتبطة بحساب الزبون مع سقف سحب محدد وهو مرتفع نوعا من يتم باصدارها للأشخاص الطبيعيين الذين لديهم حساب بالدينار كذلك الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون مهنة معترف بها ولديهم دخل ثابت
- البطاقة الالكترونية TAWFIR : هي عبارة عن بطاقة بنكية مرتبة بحساب التوفير والاحتياط LEB وكذلك دفتر التوفير والاحتياط للفلاح LEF مدة صلاحيتها عامين فقط تعمل مع جميع الموزعات الالية وكذلك اجهزة الفع الالكتروني
- البطاقة الالكترونية الدولية MASTERCARD : بنوعها ماستر كارد كلاسيك :يشترط ان يكون للزبون حساب لاعملة الصعبة و اخر بالدينار الجزائري و رصيد 12.000.00 دج و 100 يورو في حساب العملة الصعبة حيث انه يوجد سقف للعمليات 3300.00 يورو منها 800 يورو على عمليات السحب و 2500 على عمليات الدفع
- ماستر كارد تيتانيوم : رصيد 17.000.00 دج و 200.00 ثورو مع سقف للعمليات 6000.00 للاسبوع و 1000.00 يورو على عمليات السحب و 5000.00 يورو على عمليات الدفع
- جهاز الصراف الالي GAB :هو جهاز يسمح بسحب وايداع الاموال كذلك الاطلاع على الرصيد وطلب دفتر الشيكات موجود بالواجهة الامامية للوكالة يعرف اقبال كبير خاصة من زبائن CCP
- جهاز الصراف الالي DAB : هو ايضا جهاز للسحب وايداع الاموال الى انه اقل حجما من GAB موجود خارج الوكالة بالضبط في ادارة احد كبار الزبائن بالوكالة

جهاز الدفع TPE : هو جهاز دفع عبر الانترنت عالي السرعة يوضع في محلات التسوق والمخابر.... الخ

خدمة الرسائل BADR SMS : هذه الخدمة متاحة في جميع الحسابات بالوكالة الا انها مجانية في حساب التوفير والاحتياط LAB .LEF وتطبق عليها اقتطاعات في الحسابات الاخرى حيث تمكن الزبون من الاطلاع على الرصيد وتلقي الرسائل اثناء حصول مختلف العمليات في الحساب

خدمة بدر اونلين : هي خدمة دفع عبر شبكة الانترنت تتيح للزبون القيام ببعض العمليات المصرفية كالاتلاع على الرصيد والاطلاع على الكشوفات في الحساب

3- الحسابات : ادى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية زربية الوادي 396 تشكيلة واسعة من الحسابات

- الحساب الجاري : موجه للمختلف الزبائن والمتعاملين الطبيعيين او المعنويين ولا يترتب عليه اي فوائد

- حساب الشيكات : يفتح هذا الحساب للأفراد الذين لايماسون اي نشاط تجاري او فلاحي كالجمعيات والموظفين وعناك العديد من التسهيلات لفتح هذا الحساب

- حساب دفتر التوفير : هي حسابات تتطرح للزبائن ادخار اموالهم يستفيد الزبون من خدمة BADR SMS مجانية كذلك بطاقة مغناطسية الكترونية مجانية وهناك العديد من حسابات التوفير بالوكالة - دفتر التوفي والاحتياط اشبال LEJ - دفتر التوفير والاحتياط LEB بنوعيه بالفائدة وبدون فائدة - دفتر التوفير والاحتياط فلاح LEF

### المبحث الثالث: تطور التكنولوجيا المستخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى مواكبة التطورات الحاصلة في المجال المصرفي وخاصة مع احتدام المنافسة ودخول البنوك الخاصة في الجزائر وهذا

- البرمجيات : عرف البنك قفزة عملاقة في مجال البرمجيات خاصة مع اعتماد البنك نظام ORACLE وهو نظام للادارة المعلومات والبيانات حيث تم تطبيق النظام نظام FLEXCUBE العالمي لادارة مختلف العمليات البنكية ويتميز بواجهة مستخدم سهلة وسريعة. الوظائف الاساسية التي تدعم جميع الاحتياجات المصرفية. خصوصية البيانات والامتثال بالمتطلبات التنظيمية
- القروض : عمد البنك على تبني استراتيجية جديدة حيث اطلق العديد من القروض الجديدة خاصة مع تبنيه الصيرفة الاسلامية ومن بينها
- المرابحة للاشغال : وهو عقد بيع للاصول لحساب العميل وبناءا على طلبه بثمن بيع مساوي للثمن الشراء زائد هامش ربح معروف ومتفق عليه
- مرابحة عتاد مهني : تصل مدة التمويل فيه الى ستة سنوات مع فترة تسديد بين اربع وستة سنوات ومدة الاستحقاق فيه ثلاثي او سداسي ذ
- المرابحة للمواد الاولية : تتضمن هذه الصيغة عقد بيع للمواد الاولية للحساب الزبون وبطلب منه بسعر شراء مضاف اليه هامش الربح معروف ومتفق عليه
- المرابحة للانتاج الفلاحي : هو عقد بيع للاصول ملموسة الى العميل وبناءا على طلبه بسعر بيع مساوي للسعر الشراء مضافا اليه هامش الربح معروف ومتفق عليه وتشمل هذه العملية اقتناء الالات الفلحية ومعدات الري او حتى اقتناء الماشية
- المرابحة غلتي -مرابحة العتاد المهني -المرابحة للصادرات -المرابحة للاشغال -المرابحة للصفقات العمومية
- وحسب تصويح المدير العام للبنك الفلاحة والتنمية الريفية فان البنك سيعمد الى اطلاق باقة جديدة من القروض خارج القاع الفلاحي
- في مايلي جدول يوضح تطور عدد المشاريع والقروض الممنوحة بالوكالة خلال السنوات الاخيرة

الجدول رقم 03 : تطور عدد المشاريع والقروض الممنوحة بالوكالة

2021	2020	2019	اسنوات القروض
02	09	11	قرض التحدي
02	74	09	قرض الرفيق
98	106	63	القروض المدعمة CNAC ANAD ANGEM

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على التقارير بالوكالة

- الحسابات :

الجدول رقم 04: يوضح تطور الحسابات البنكية بالوكالة قيد الدراسة خلال السنوات الاخيرة

2021	2020	2019	اسنوات الحساب
1576	1401	1287	300 الحساب الجاري
840	634	217	200 حساب الشيكات
403	328	286	260 دفتر التوفير
63	39	09	398 دفتر التوفير فلاح
15	13	10	281 دفتر التوفير اشبال

المصدر: من اعداد الطالب بناء على السجلات بالوكالة قيد الدراسة

نلاحظ ان نلاحظ انه هناك طلب وتطور كبير على حساب الشيكات بالوكالة كذلك حساب

دفتر التوفير والاحتياط خلال السنوات الاخيرة

- البطاقات :

الجدول رقم 05: يوضح الطلب على مختلف البطاقات في السنوات الأخيرة



2021	2020	2019	اسنوات البطاقات
32	17	14	بطاقة السحب CBRi
92	34	105	بطاقة TAWFIR
134	3	51	البطاقة الذهبية CIBG
95	76	1	بطاقة الكلاسيكية CIB C
4	-	-	بطاقة الاعمال CAGD
7	-	-	البطاقة العالمية CACL
1	-	-	البطاقة العالمية MCDT

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على السجلات بالوكالة قيد الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك ارتفاع في نسبة الطلب على مختلف البطاقات بالوكالة

المبحث الثاني : تتطور الموارد البشرية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى مواكبة التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي خاصة في قرار مجلس الادارة رقم 12 بتاريخ 2007/03/27 والذي يقضي بتحول الهيكل التنظيمي للوكالات الى نظام OCIA حيث يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من قسمين الجانب الامامي وهو الجانب المرئي وهو مكون اساسا من المكلفين بالزبائن يتم تكوينهم بشكل كبير من اجل تحقيق خدمة مثلى للزبائن اما الجانب الخلفي وتتمثل مهمته في المعالجة التقنية والمكاملة للعمليات المصرفية

كما عمد بنك الفلاحة الى استحداث مراكز للتدريب والتطوير العمال على غرار مركز البليدة حيث تم استحداث مركز جديد بولاية ورقلة من اجل تخفيف الضغط على مركز البليدة وكذلك تخفيف الضغط على عمال الجنوب كذلك اجراء ايام تدريبية على مستوى المجمعات الجهوية للتمكين العمال من تطوير مهاراتهم وقدراتهم

منح العلاوات والتحفيزات للعمال وكذلك فتح مراكز الاستجمام والترفيه للعمال

ابرام عقود مع مختلف الشركات للتمكين العمال من الحصول على الخدمات والمنتجات كاتامينات  
ومنتجات الكهرمنزلية

استحداث علاوات جديدة للصالح العمال

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري لبحثنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زربية الوادي وهي الوكالة قيد الدراسة ومعرفة مختلف المنتجات التي يقدمها كذلك الخدمات الموجودة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذلك الخدمات الجديدة المقترحة والمبرجة لدى البنك والوكالة قيد ادراسة كذلك التعرف

على الهيكل التنظيمي للوكالة ومدى تاهيل العمال داخل الوكالة ونظام التكوين بالوكالة ومأمدي تاشره  
على تطوير الخدمة المصرفية

خاتمة

## الخاتمة العامة

مما سبق من دراسة لهذا الموضوع ومحاولتنا لمعالجة إشكالية البحث ا ولتمثلة في ما مدى أهمية التسويق الداخلي في تطوير الخدمات المصرفية مما يتيح للمؤسسة المصرفية في تطوير خدماتها بعد اتباعها للأساليب التسويق الداخلي حيث ينتج النجاح لهذه المؤسسات ، وذلك بعدما تقوم باختيار وانتقاء أفضل الموظفين العمل على تدريبهم لرفع مهارتهم وتكوينهم وتحفيزهم وذلك لرفع معنوياتهم وهذا يساهم في تحقيق رضا الموظفين وبالتالي هم بدورهم سيسعون إلى تطوير في تقديم الخدمات. وقد تم طرح الإشكالية التالية" ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الخدمات المصرفية؟ وللإجابة على هاته الإشكالية قمنا بدراسة ميدانية بوكالة رمز 396 زريبة الوادي - ولاية بسكرة- أدرار، وتحديد إن كانت هناك علاقة بين التسويق الداخلي وتطوير الخدمات المصرفية. بناءً على ما تم التوصل له على المستوى النظري و التطبيقي ، يمكن تقديم مجموعة من النتائج للإجابة على الفرضيات التي تتضمنها المقدمة العامة ، وهي:

**اختبار الفرضيات:**

• التسويق الداخلي له تأثير كلي على تطوير الخدمة المصرفية بإبعادها التي تتضمنها الدراسة. الفرضية صحيحة حيث تطرقنا في الفصل الثاني أن التسويق الداخلي له دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة و السلع و الخدمات الجديدة التي تقدمها البنوك و جعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة ؛ وأن تكون هناك مناعة كأنه لدى العاملين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة .

• تطوير الخدمات المصرفية المقدمة يعتبر من الأساليب تحقيق التميز في مواجهة المنافسين والمفاضلة بين البنوك. وهي فرضية صحيحة من الفصل الاول وجدنا ان الخدمات المصرفية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من طرف المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين، فيجب علي البنوك تطوير هذه الخدمات من اجل تحقيق ميزة تنافسية لكي تبقي في السوق.

• الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي وسرعة التصدي

لمشكلات العملاء ومن أهم المداخل والأساليب لتحسين وتطوير الخدمات المصرفية.

فرضية صحيحة

من خلال الفصل الثالث لدراسة الحالة وجدنا ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## الخاتمة العامة

سعى الى مواكبة التطورات الحاصلة في المجال المصرفي وخاصة مع احتدام المنافسة ودخول البنوك الخاصة في الجزائر وهذا

فالنسبة البرمجيات : عرف البنك قفزة عملاقة في مجال البرمجيات خاصة مع اعتماد البنك نظام ORACLE وهو نظام للادارة المعلومات والبيانات حيث تم تطبيق النظام نظام FLEXCUBE العالمي لادارة مختلف العمليات البنكية ويتميز بواجهة مستخدم سهلة وسريعة. الوظائف الاساسية التي تدعم جميع الاحتياجات المصرفية. خصوصية البيانات والامتثال بالمتطلبات التنظيمية

اما بالنسبة للقروض : عمد البنك على تبني استراتيجية جديدة حيث اطلق العديد من القروض الجديدة خاصة مع تبنيه الصيرفة الاسلامية ومن بينها

اما بالنسبة للمرابحة للاشغال : وهو عقد بيع للاصول لحساب العميل وبناءا على طلبه بثمان بيع مساوي للثمان الشراء زائد هامش ربح معروف ومتفق عليه

مرابحة عتاد مهني : تصل مدة التمويل فيه الى ستة سنوات مع فترة تسديد بين اربع وستة سنوات ومدة الاستحقاق فيه ثلاثي او سداسي ذ

المرابحة للمواد الاولية : تتضمن هذه الصيغة عقد بيع للمواد الاولية للحساب الزبون وبطلب منه بسعر شراء مضاف اليه هامش الربح معروف ومتفق عليه

المرابحة للانتاج الفلاحي : هو عقد بيع للاصول ملموسة الى العميل وبناءا على طلبه بسعر بيع مساوي للسعر الشراء مضافا اليه هامش الربح معروف ومتفق عليه وتشمل هذه العملية اقتناء الالات الفلحية ومعدات الري او حتى اقتناء الماشية

المرابحة غلتي -مرابحة العتاد المهني -المرابحة للصادرات -المرابحة للاشغال -المرابحة للصفقات العمومية.

نتائج الدراسة:

## الخاتمة العامة

- ✓ للتسويق الداخلي تأثير كلي على تطوير الخدمة المصرفية بإبعادها التي تتضمنها الدراسة.
- ✓ أهمية الخدمات المصرفية المقدمة تعتبر من الأساليب لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين
- المفاضلة بين البنوك، لذا أصبح مستوى الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية.
- ✓ الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي وسرعة التصدي لمشكلات العملاء. من أهم المداخل و الأساليب لتحسين وتطوير الخدمات المصرفية.
- ✓ تسعى الوكالات البنكية إلى تحقيق خدمات مصرفية مميزة ومتطورة وهي من بين الغايات التي تلتزم بها من خلال الحرص على وضع معايير لمستوى الخدمة المطلوبة و التعرف على تشبع حاجات وتوقعات الزبائن.

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الوكالات البنكية تستخدم أساليب وإجراءات تساهم في تحسين وتقييم أدائها، تتمثل في تحسين أداء موظفيها باستمرار من خلال الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين والدورات التدريبية.

### توصيات الدراسة:

- ✓ دعم البنك بمختلف التقنيات والمعدات والأدوات اللازمة لتسهيل العمل ومنح العاملين الحوافز بناء على مهاراتهم.
- ✓ إعداد برامج تدريبية من شأنها تطوير المهارات وتحسين القدرات و مواكبة التغيرات الجديدة في المجال ومواكبة العصرنة.
- ✓ الاهتمام بالعملاء دون التمييز بينهم.
- ✓ تسهيل مختلف التعاملات البنكية.

### آفاق الدراسة:

- من خلال الدراسة التي بين أيدينا تم اقتراح مواضيع يمكن التطرق إليها في المستقبل و المتمثلة في :
  - ✓ دراسة استبianaية عن رضا العملاء للخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية.
  - ✓ التسويق الداخلي و دوره في تطوير الخدمات المصرفية، يتتح لنا أن نجاح المؤسسة المصرفية في تقديم الخدمة و تطويرها
- لا بد لها أن تتبع أساليب التسويق الداخلي التي تقوم على اختيار وانتقاء أفضل الموظفين والعمل على تدريبهم لرفع من مهارتهم وتكوينهم وتحفيزهم وذلك لرفع معنوياتهم وهذا يساهم في تحقيق رضا الموظفين وبالتالي هم بدورهم سيسعون إلى تقديم خدمات.

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

### الفهرس

قائمة الجداول والأشكال	-----
المقدمة العامة	-----
تمهيد	أ-----
الإشكالية الرئيسية	أ-----
فرضيات الدراسة	أ-----
أهمية الدراسة	ب-----
أهداف الدراسة	ب-----
دوافع اختيار الموضوع	ب-----
الدراسات السابقة	ج-----
تقييم الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	د-----
<b>الفصل الأول: الخدمة المصرفية</b>	<b>5-----</b>
المبحث الأول: ماهية الخدمات	6-----
المطلب الأول: مفهوم الخدمة و أهميتها	6-----
المطلب الثاني : تصنيفات الخدمات	7-----
المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة	9-----
المطلب الرابع: دراسة الاختلاف التسويقي بين السلع والخدمات	12-----
المبحث الثاني: الخدمة المصرفية و خصائصها التسويقية	14-----
المطلب الأول : أبعاد التسويق الخدمي	14-----
المطلب الثاني: تعريف الخدمة المصرفية	15-----
المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرف	16-----

## فهرس المحتويات

18	المطلب الثالث : المزيج التسويقي للخدمة المصرفية
24	الفصل الثاني التسويق الداخلي
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
26	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته
27	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي و العوامل المؤثرة فيها
30	المطلب الثالث: مراحل تنمية و تطور مفهوم التسويق الداخلي
31	المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي
31	المطلب الأول: التدريب الداخلي
34	المطلب الثاني: التحفيز
37	المطلب الرابع: التوجه نحو الزبون
14	الفصل الثالث دراسة تطبيقية للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زربية الوادي 396
42	المبحث الأول :عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR
42	المطلب الأول :نشأة البنك وتطوره التاريخي
43	المطلب الثاني :لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
44	المبحث الثاني:التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زربية الوادي
44	المطلب الثاني :موارد ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
46	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة
48	المبحث الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفي وكالة زربية الوادي
49	المطلب الاول : مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة زربية الوادي
55	المبحث الثالث: تطور التكنولوجيا المستخدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## فهرس المحتويات

---

59	-----	خلاصة الفصل
61	-----	خاتمة
63	-----	نتائج الدراسة
64	-----	توصيات الدراسة
64	-----	آفاق الدراسة
65	-----	فهرس المحتويات
69	-----	قائمة المراجع
74	-----	الملاحق

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب

1. تسيير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر، عمان الاردن، 2005.
2. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الاسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، طبعة 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2012.
3. راشد العصار، رياض الحلبي، النقود و البنوك، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
4. شاكر بن احمد الصالح، خالد محمد الصريمي، الجودة الشاملة نشأتها، تطورها، اساليبها، طبعة 1، دار الفكر، عمان 2015.
5. يوسف حجيم الطائي واخرون، نظم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار البازوئي، عمان 2009.
6. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، طبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.
7. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، طبعة 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2001.
8. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، عمان 1999.
9. مأمون الدراكة واخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001.
10. مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، طبعة 1، دار الفكر المعاصر، دمشق 1999.
11. محمد عبد الخالق، الادارة المالية، والمصرفية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان- الاردن، 2010.
12. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الاولى، دار النشر وتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
13. محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبدلات، الصيرفة الالكترونية ( الادوات والتطبيقات ومعوقات التوسع)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008.
14. محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي كمي تحليلي-، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2005.
15. ناجي ذيب معلا، الاصول العلمية للتسويق المصرفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.

## قائمة المراجع

16. ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، ط1، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثانية، دار وائل للنصر، عمان، الاردن، 2004.
- الاطروحات والرسائل:**
18. بن احمد لخضر، متطلبات تطوير وتحليل الخدمات المصرفية في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.
19. بوغنان نور الدين، جودة الخدمات واثرها على رضا العملاء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007.
20. حمدي زقاي، مدى تأثير المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
21. خديجة عتيق، اثر المزيج التسويقي على رضا العملاء، رسال مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
22. دغوش العطرة، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقييم الخدمة المصرفية وأثارها على الاداء البنكي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
23. رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في التسويق الخدمات المصرفية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2009.
24. رجال فؤاد، تأثير تحرير تجارة الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة بسكرة، 2005-2006.
25. سحنون خالد، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك ومالية، جامعة تلمسان، 2015-2016.

## قائمة المراجع

26. سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
27. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2007.
28. عبد الكريم حساني، واقع التسويق غي المؤسسات المصرفية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2011.
29. عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009.
30. غيشي عبد العالي، اهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
31. فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات البنكية ودراسة اثرها على رضا العميل البنكي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
32. كيرغلي اسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014.
33. لعذور صورية، اهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع التسويق، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2008.
34. لمى فيصل اسير، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة تشرين سوريا، 2009.
35. محلوس زكية، اثر تحرير الخدمات المصرفية على البنوك العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تجارة الدولية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قسدي مرياح، ورقلة، 2009.

## قائمة المراجع

36. هدى جبلي، قياس الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
37. هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطور الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004-2005.

### الملتقيات ومجالات

38. توبين علي، دور التكنولوجيا المصرفية في ظل تحرير الخدمات المصرفية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 06، المركز الجامعي بخميس مليانة ، 2012
39. حمو محمد، زيدان محمد، ادارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك مع الاشارة الى البنوك الجزائرية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 16، جوان 2016.
40. طارق قندوز، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2015.
41. عرابة رابح، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، الأكااديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 08، الجزائر، 2012.
42. نجاح بولودون ، دور العملاء في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، 11/10 ماي 2010.



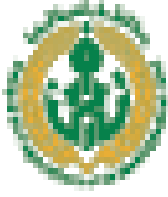
الملاحق



## الملاحق



مصاريف جاري إسلامي



بنك التمويل والتجارة الإسلامي

المصرف الإسلامي - أعباء طبيعة والتجارة

<p>هو مصاريف ائتماء الطلب، يدفع لكل المضمن طرقي، أو محتوى العرض الشخصي أو سواها ويعرضه ائتماء المصرف الإسلامية على مسئلة من إظهار صفات المصرف الإسلامية وفقاً لأحكام نظام بنك السودان رقم 12 لسنة 1990. يتم الدفع على أساس السجدة القومية (الدين حسن) سواء دفعه فريداً أو التحويل باسمه التحويل إلى ائتماء المصرف الإسلامية على الفل، وتبعية ائتماء الطلب لا يملكه ويصرفه أي ملاحق.</p>	<p>المصاريف</p>
<p>+ مصاريف طبيعة التجارة</p>	<p>المرتبط بالمصاريف الطبيعية</p>
<p>المرافق أكثر من 5,000 رجب - المصاريف غير متداولة المرافق الأخرى مصاريف ائتماء المصاريف: مصاريف المرتبط بالمصاريف غير متداولة بالائتماءات = 1000000000 رجب</p>	<p>الشروط المالية</p>
<p>المصاريف الإخراج التحويلات، مصاريف المصاريف التي مصاريف جاري إسلامي يمكن أن يتعرض لمصاريف القوائم (حول حد المصاريف غير المتداولة)</p>	<p>المعلومات المتعلقة</p>
<p>لا شيء</p>	<p>تغطية دفع الأرباح</p>
<p>+ حد ائتماء المصاريف الأخرى + حد المصاريف المرفقة بالمصاريف على الفل</p>	<p>تغير المصاريف</p>
<p>+ حد طلب المصاريف المصاريف + من طرف ائتماء على إظهار تعيين التحويلات القارئة المتداولة بمصاريف المصاريف الأخرى، والمصاريف الإخراج + حد ائتماء المصاريف</p>	<p>خلق المصاريف</p>



## دفتر توفير إسلامي أشبال

أفراد قصر
فئة العميل

أشخاص طبيعية
المجتمع المعني



البنك الإسلامي

<b>تمهيد</b>	<p>دفتر توفير إسلامي أشبال هو حساب بدون صائد والغرض منه هو جذب العملاء المعنيين وتمكينهم من توفير منخرات طويلة.</p> <p>يمكن فتح حساب توفير إسلامي أشبال لأي شخص طبيعي قاصر عن طريق الولي الشرعي..</p> <p>دفتر توفير إسلامي أشبال هو منتج موجه حصراً للأشخاص القصر.</p>
<b>الوثائق المطلوبة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شهادة الميلاد للقاصر و الولي الشرعي</li> <li>● نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مارية المطول للولي الشرعي</li> <li>● بطاقة إقامة</li> <li>● شهادة عائلية أو وثيقة تثبت الزلاية</li> <li>● 02 صور شخصية</li> </ul>
<b>الشروط المالية</b>	<p>المبلغ: أثنى 1.000 دج = أقصى غير محدد</p> <p>العائد: لا شيء</p> <p>مصاريف ملك الحساب: لا شيء</p>
<b>العمليات المرخصة</b>	<p>السحب، الإيداع، التحويلات.</p> <p>حساب توفير أشبال يمكن أن يتعرض لحجز قائلولي (حجز ما للمدين لدى الغير ...)</p>
<b>دورية دفع الأرباح</b>	لا شيء
<b>تغيير الدفتر</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عند انتهاء الدفتر الأول.</li> <li>● عند الحيايع، السرقة، المعارضة على الدفتر .....</li> </ul>
<b>غلق الحساب</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عند طلب الولي أو صاحب الحساب عند بلوغ السن القانونية</li> <li>● من طرف البنك في إطار تطبيق التشريعات القانونية المتعلقة بجهاز محاربة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب</li> <li>● عند وفاة العميل وتصفية التركة</li> </ul>

بطاقة المنتج
البنك الإسلامي



<p>مراجعة الأعمال هي خدمة تمويل تعتمد على تقنية المراجعة المرجعية للمؤسسات أو الأفراد الذين يرغبون في الحصول أعمال الخدمة المدنية، الكبيرة، كتدبيريات تربية المواشي، المستودعات، مناطق الترفيه أو غيرها.</p> <p>المراجعة لأعمال هو عقد بيع الأسهم لحساب العميل و بناءً على طلبه يتم بيع مساوي لسعر القوائم إذا علمت الربح معروف و معلق عليه من قبل الأطراف المتعاقدة وقت إبرام عقد المراجعة.</p> <p>المراجعة لأعمال هي عقد بيع يتم برهنيه اليه بالتصريح عن مكونات سعر بيع الأسهم.</p> <p>يشمل سعر البيع سعر الشراء المبدئي للأسهم من العميل ويضاف الربح المستحق اليه بالإضافة إلى المصاريف أو أي تخفيضات مستحقة.</p> <p>عاشق الربح هو نسبة مئوية على سعر شراء الأسهم موضوع عقد المراجعة.</p> <p>يتم دفع سعر البيع على شكل أقساط حسب ما تم الاتفاق عليه في عقد المراجعة (يتم - عمول).</p>	<p><b>تعريف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد ملكية المالك الشخصية ، امتياز أو إيجار</li> <li>• الدراسة الفنية والاقتصادية للمشروع + فواتير المدينة</li> <li>• آخر 3000 تصاريحات ضريبية ، البيان الضريبي الموافق وتقرير محافظة الضرائب (إذا لزم الأمر)</li> <li>• الرخصة الضريبية وشبه الضريبية</li> <li>• أي وثيقة أخرى ضرورية لتقييم فرصة التمويل</li> <li>• الضمانات والتخفقات المخصصة أو المقبوضة (بحسب المتطلبات القانونية والضريبة)</li> <li>• هامش الجدية يمثل نسبة مئوية من سعر الأسهم المراد تمويلها (يتم في حساب مخصص)</li> <li>• عقد التأمين (بمصلحة العميل)</li> <li>• الرخصة الضريبية وشبه الضريبية</li> <li>• كفالة تضامنية</li> <li>• أي ضمانات أخرى يطلبها البنك في العقد (بحسب بنود العقد)</li> </ul>	<p><b>الوثائق المطلوبة</b></p>
<p>06 سنوات أقصى حد</p>	<p><b>مدة التمويل</b></p>
<p>حسب قرار مراقبة الهيئة المختصة</p>	<p><b>تمديد الأجل</b></p>
<p>01 سنة أقل حد - 02 سنة على الأكثر</p>	<p><b>مدة الإرجاء</b></p>
<p>04 سنوات أقل حد - 06 سنوات على الأكثر مدة الإرجاء و مدة التمديد لا يمكن أن تتفرق مدة التمويل</p>	<p><b>مدة التمديد</b></p>
<p>عاشق الربح حسب الشروط المسبقة مصاريف الدراسة 0.020 اوج دون احتساب الرسوم مصاريف أخرى: اثني</p>	<p><b>الشروط المالية</b></p>
<p>02% دون احتساب الرسوم يتم إيداعها في حساب خاص (خارج حسابات الاستقلال). يتم تصفياتها لصالح الهيئات الخيرية تحت إشراف الهيئة الوطنية للقرى للمساعدة المالية الإسلامية.</p>	<p><b>ضمانات التأخير</b></p>
<p>02%، مبدئي أو سنوي</p>	<p><b>مدة الاستحقاق</b></p>
<p>ثابت</p>	<p><b>نوع التمديد</b></p>
<p>حسب قرار مراقبة الهيئة المختصة (في شكل ملحق لعقد المراجعة الأصلي)</p>	<p><b>مراجعة فترة التمويل</b></p>
<p>مرفص</p>	<p><b>الدفع المسبق (كاشي أو جزئي)</b></p>



مراجعة الأعمال هي عملية لتحويل تعتمد على تقنية المراجعة المرجعية للمنظمات أو الأفراد الذين يرحبون في الجواز أعمال الهيئة المدنية، الكلية، لتتولد بناتيات لقرينة المرشحة، المستندات-مناطق التخزين أو غيرها.	تمهيد
المراجعة لأشغال هو عقد بيع للأصول لمرشحة الحساب العميل و بناءً على طلبه يضمن بيع مساوي لسعر القراء ذلك هامش الربح معروف و معلق عليه من قبل الأطراف المتعاقدة وقت إبرام عقد المراجعة.	
المراجعة لأشغال هي عقد يترجم بموجبه البنك بالتصريح عن مكونات سعر بيع الأصول... ويشمل سعر البيع سعر القراء المدني للأصول من الموردين وهامش الربح المستحق للبنك بالإضافة إلى المصاريف أو أي تعويضات متعلقة. هامش الربح هو نسبة محسوبة على سعر شراء الأصول موضوع عقد المراجعة. وتم دفع سعر البيع على شكل أقساط حسب ما تم الاتفاق عليه في عقد المراجعة (بنك - عميل) .	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عقد ملكية المدني المبنية ، امتياز أو إيجار</li> <li>الدراسة الفنية والاقتصادية للمشروع + فواتير المبنية</li> <li>أخر 2000 تصاريح ضريبية ، البيان الضريبي المرفق وتقرير محافظ الحسابات (إذا لزم الأمر)</li> <li>الوضعية الضريبية وثيقة الضريبة</li> <li>أي وثيقة أخرى ضرورية للتقييم فرصة التمويل</li> <li>الضمانات والضمانات المحسنة أو المقبوضة (حسب المتطلبات القانونية والتشريع)</li> <li>هامش الضريبة يمثل نسبة مئوية من سعر الأصول المراد تمويلها (يُدفع في حساب مخصص)</li> <li>عقد التأمين ( يتلوه العميل)</li> <li>الوضعية الضريبية وثيقة الضريبة</li> <li>كفالة تضامنية</li> <li>أي ضمانات أخرى يطلبها البنك في العقد (حسب بنود العقد)</li> </ul>	الوثائق المطلوبة
06 سنوات أقصى حد	مدة التمويل
حسب قرار مراقبة الهيئة المنظمة	تعدد الأجل
01 سنة أقل حد - 02 سنة على الأكثر	مدة الإجراء
04 سنوات أقل حد - 06 سنوات على الأكثر مدة الإجراء و مدة التسديد لا يمكن أن يتجاوز مدة التمويل	مدة التسديد
هامش الربح حسب الترخيص المصرفية مصاريف الدراسة: 10.000 دج دون احتساب الرسوم مصاريف أخرى: لا شيء	الشروط المالية
02% دون احتساب الرسوم يتم إيداعها في حساب خاص (إعراج حسابات الاستقلال). يتم تصفيتها لصالح الهيئة الخيرية تحت إشراف الهيئة الوطنية للرقابة على الصناعة المالية الإسلامية .	غرامات التأخير
20% مداسي أو ملوي	مدة الاستحقاق
ثابت	نوع التسديد
حسب قرار مراقبة الهيئة المنظمة (في شكل ملحق لعقد المراجعة الأصلي)	مراجعة فترة التمويل
مرخص	النفع المسبق (كفي أو جزئي)



<p>مراجعة أعمال من صيغة تمويل تعتمد على القيمة المراجعة المرجحة للمؤسسات أو الأفراد الذين يوجهون في اتجاه أعمال الخدمة المجتمعية، الكلية، نظير بنائات لجمعية الموالين، المتطوعين، المتطوعين، المتطوعين أو غيرها.</p> <p>المراجعة لأعمال من عقد بيع للأصول لحساب العميل و بناءً على طلبه بشأن بيع مساكن بسعر القراءه إذاً هامش الربح معروف و مطلق عليه من قبل الأطراف المتحالفة وقت إبرام عقد المراجعة.</p> <p>المراجعة لأعمال من عقد بيع بالتقسيط بمرور الوقت بمرور الوقت بالتصريح عن مزاياها، سعر بيع الأصول..</p> <p>وتحمل سعر البيع سعر الشراء المبدئي للأصول من الموردين و هامش الربح المستحق للبنك بالإضافة إلى المصاريف أو أي تعويضات مستحقة.</p> <p>عناصر الربح هو نسبة محسوبة على سعر شراء الأصول موضوع عقد المراجعة.</p> <p>بم دفع سعر البيع على شكل أقساط حسب ما تم الاتفاق عليه في عقد المراجعة (بنك - عميل) .</p>	<p><b>تصنيف</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد ملكية الدينامي المتغيرة ، استثمار أو إيجار</li> <li>• المزايا الكلية والاقتصادية للمشروع + فوائد المبتدئة</li> <li>• آخر 20% تصاريح ضريبية ، اليونان الضمانى الموقت وتقرير محافظ الضرائب (إذا لزم الأمر)</li> <li>• الرضوخة الضريبية وشبه الضريبية</li> <li>• أي وثيقة أخرى ضرورية لتقييم فرصة التمويل</li> <li>• الضمانات والتغطيات المستحقة أو المقويضة (بحسب المتطلبات القانونية والتشريع)</li> <li>• هامش الربح يتساوى مع نسبة مزاوية من سعر الأصول المراد تمويلها (يطلق في حساب محسوم)</li> <li>• عقد التأمين (بفعله العميل)</li> <li>• الرضوخة الضريبية وشبه الضريبية</li> <li>• بطاقة ضمانية</li> <li>• أي ضمانات أخرى يظهرها البنك في العقد (مصرف - بنك العميل)</li> </ul>	<p><b>الوثائق المطلوبة</b></p>
<p>06 سنوات أقصى حد</p>	<p><b>مدة التمويل</b></p>
<p>حسب قرار مراقبة الهيئة المستقلة</p>	<p><b>تعديد الأجل</b></p>
<p>01 سنة أقل حد - 02 سنة على الأكثر</p>	<p><b>مدة الإرجاء</b></p>
<p>04 سنوات أقل حد - 06 سنوات على الأكثر مدة الإرجاء و مدة التسديد لا يمكن أن يتولى مدة التمويل</p>	<p><b>مدة التسديد</b></p>
<p>هامش الربح حسب الشروط المصرفية مصاريف المراجعة: 10,000 ل.ج دون احتساب الرسوم مصاريف لعميل: 100 ل.ج</p>	<p><b>الشروط المالية</b></p>
<p>02% من احتساب الرسوم بم إيداعها في حساب خاص (إخراج حسابات الاستغلال) يتم تسويتها لصالح الهيئات الخيرية تحت إشراف الهيئة الوطنية للقرى المساندة المالية الإسلامية.</p>	<p><b>ضمانات التأخير</b></p>
<p>05، مداس أو ملون</p>	<p><b>مدة الاستحقاق</b></p>
<p>تحت</p>	<p><b>نوع التسديد</b></p>
<p>حسب قرار مراقبة الهيئة المستقلة (في شكل ملحق لعقد المراجعة الأصلي)</p>	<p><b>مراجعة فترة التمويل</b></p>
<p>مربح</p>	<p><b>الذئف المسبق (كشي أو جزئي)</b></p>





## مراجعة للصفقات العمومية

بموجب المرسوم رقم 10 لسنة 2017

معدونة النشاطات

قطاع النشاط

المجلس الجهوي للتقارير  
مؤسسة الأعمال العمومية

فئة العمل

اللجنة المركزية

هيئة الموافقة



البنك الإسلامي

<p>المراجعة للصفقات العمومية هي صيغة تمويل تعتمد على القوة المراجعة موجهة لشركات انجال الصفقات العمومية و هذا لتتوافق لها بشمول شراء السندات القروض أو أي سلعة أخرى ملموسة. يمكن أن يصل مبلغ المراجعة للصفقات العمومية إلى 80٪ من التزم المدينة المعترف و المصادق عليها من طرف الإدارة بشرط أن يكون التمويل على القانون مربوط بتسيير القوائم المتعلقة بالسلع والموارد الملموسة والمحافظة مع مبادئ الشريعة الإسلامية. يتم التمويل من خلال التحويلات المسترفة من الإدارة مقابل تحديد العيون الثلاثة عن القوائم موضوع التمويل.</p>	<p>تمديد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ عقد ملكية المحلات المبنية ، عقد امتياز أو إيجار</li> <li>+ خطة التدفق النقدي + القوائم المبنية</li> <li>+ آخر ثلاثة تصاريحات ضريبية ، البيان الحسابي المرفق وتقرير محافظ الحسابات (إذا لزم الأمر)</li> <li>+ نسخة من الصيغة العمومية</li> <li>+ أي وثيقة أخرى ضرورية لتقييم فرصة التمويل</li> <li>+ الضمانات والتغطيات المحصلة أو المقترضة: (حسب المتطلبات القانونية والشرعية)</li> <li>+ هامش الجدية يمثل نسبة مئوية من سعر الأصول المراد تمويلها (يُدفع في حساب مخصص)</li> <li>+ عقد التأمين ( يتقدم العميل )</li> <li>+ التوضيحية الضريبية وثيقة الضريبية</li> <li>+ كفالة تضامنية</li> <li>+ أي ضمانات أخرى يطلبها البنك في العقد (حسب بنود العقد)</li> </ul>	<p>الوثائق المطلوبة</p>
<p>12 شهراً كحد</p>	<p>مدة التمويل</p>
<p>حسب قرار مراقبة الهيئة المختصة</p>	<p>تحديد الأجل</p>
<p>غير مرفوع</p>	<p>مدة الإرجاء</p>
<p>هامش الربح: حسب الشروط المصرفية مصاريف الدراسة: 10.000 دج دون احتساب الرسوم مصاريف أخرى: لا شيء</p>	<p>الشروط المالية</p>
<p>2% دون احتساب الرسوم يتم إيداعها في حساب خاص (خارج حسابات الاستغلال). يتم تصفيتها لصالح الهيئات العمومية تحت إشراف الهيئة الوطنية للقرض التضامنية المالية الإسلامية.</p>	<p>غرامات التأخير</p>
<p>في آخر السنة</p>	<p>مدة الاستحقاق</p>
<p>ثابت</p>	<p>نوع التمويل</p>
<p>حسب قرار المراقبة للهيئة المعنولة (في شكل ملحق لعقد المراجعة الأصلي)</p>	<p>مراجعة فترة التمويل</p>
<p>مرفوع</p>	<p>الدفع المسبق (كلي أو جزئي)</p>