



الموضوع

دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك
دراسة حالة بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة -

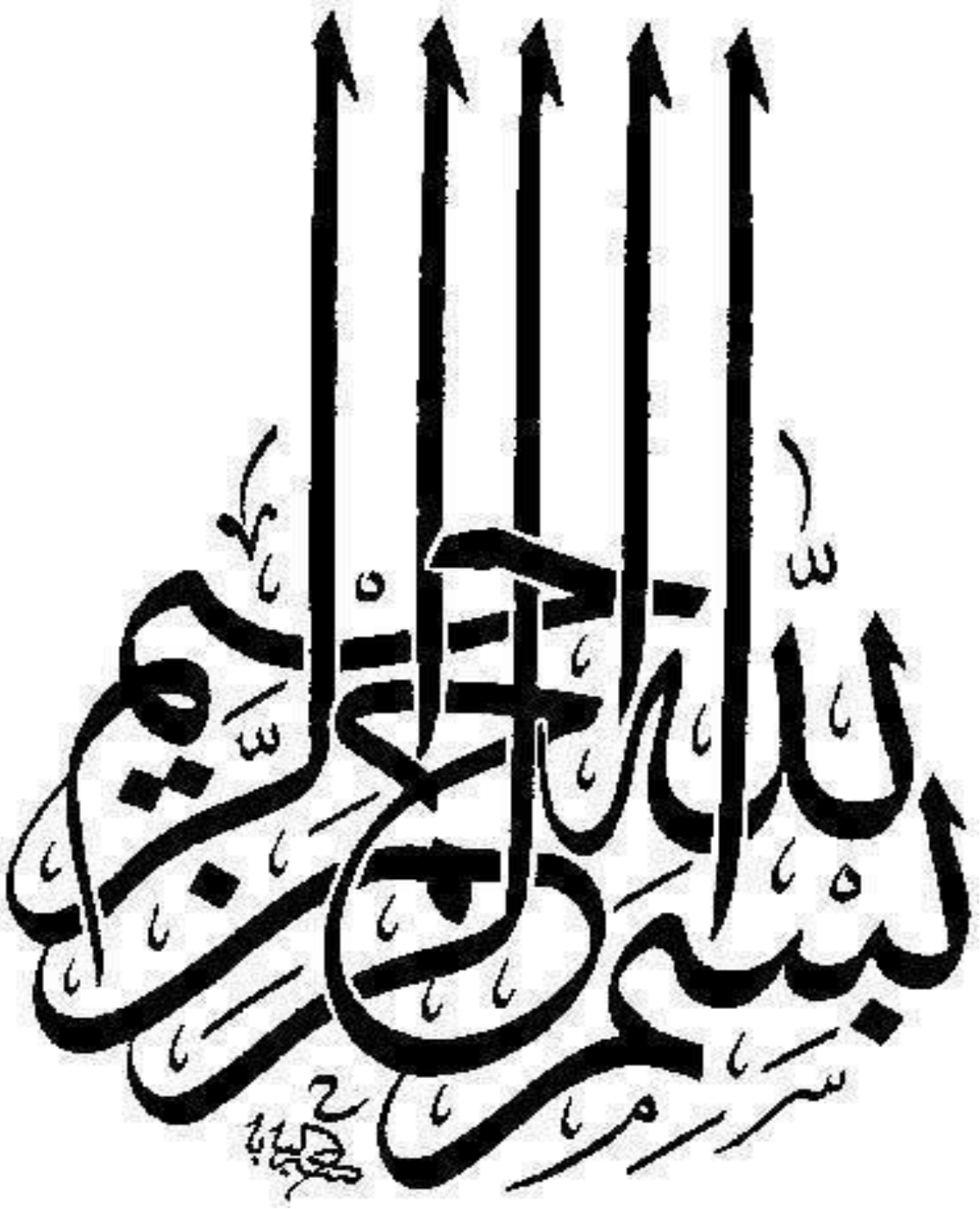
مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص : مالية وحوكمة المؤسسات

إشراف الأستاذ :

عقبة نصيرة ■

إعداد الطالب :

كمال بوطي ■



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

[وقل اعملوا فسیرى الله عملکم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغیب والشهادة فینبئکم بما کنتم
تعملون].

سورة التوبة الآیة: 104

الإهداء

أهدي هذه المذكرة إلى التي وسعها قلبي و لم يسعها حبر قلمي و لو كان مداده بميزان ماء البحر.

إلى من جننتي تحت أقدامها " أمي " ...جزاك الله خيرا.

إلى الذي شجعني دوما و العزيز على تاج الرأس " والدي " الحبيب.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأقارب خاصة الخال والأب " سنوسي عمار "

إلى الأستاذ المشرف " عقبة نصيرة "

إلى كل الأصدقاء.

وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.

شكر

بعد إنجاز هذا العمل لا يسعني إلا أن أحمد الله عز و جلّ على أن أمدني بالقوة و الصبر على مواصلة هذا البحث و إتمامه.

كما أتقدّم بجزيل الشكر و عظيم التقدير للأستاذ " عقبة نصيرة " لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة.

و أدين بالشكر إلى كلّ موظفي بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة على معلوماتهم الوافية وأخص بالذكر مدير البنك.

و لا يفوتني أن أعبر عن تقديري الخالص و أمنياتي إلى كلّ من أمدني بيد المساعدة و التشجيع لإعداد هذا البحث.

دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك

تعتبر البنوك أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، إذ أنها لم تعد تقوم بعملها الكلاسيكي كوسيط مالي فقط بل أصبحت تقوم بعدة مهام أخرى في الاقتصاد الحديث الذي يعتمد على السوق في جزء كبير من عمليات التمويل.

ونهدف من دراستنا لهذا الموضوع إلى إبراز مدى مساهمة جودة الخدمات المصرفية في زيادة تنافسية البنوك وذلك بتحقيق وبلوغ أهداف فرعية حيث نحاول إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمات المصرفية و أهميتها في الاقتصاد العالمي وكذا إبراز متطلبات تطوير الخدمات المصرفية بالإضافة إلى دور التسويق المصرفي وأهميته في البنوك و دراسة مفاهيم المنافسة والميزة التنافسية و محدداتها.

الكلمات المفتاحية :

الخدمة المصرفية، السوق المصرفي، العولمة المصرفية، البنوك الاليكترونية، الاندماج المصرفي، الموارد البشرية.

Résumé de l'étude

Le rôle de la qualité des services bancaires dans l'amélioration de la compétitivité des banques

Les banques sont des appareils fiables efficaces dans le développement des secteurs économiques, car elles ne font plus leur travail classique comme un intermédiaire financier seulement mais désormais elles effectuent plusieurs autres tâches dans l'économie moderne, qui dépend du marché dans une grande partie des opérations de financement.

Le but de notre étude de ce sujet est de mettre en évidence la contribution de la qualité des services bancaires dans augmentation la compétitivité des banques cela en réalisant et atteignant des sous objectifs où nous essayons de mettre en évidence divers aspects des services bancaires et leur importance dans l'économie mondiale, tout en soulignant les exigences du développement du service bancaire, en plus le rôle de la commercialisation bancaire et de son importance dans les banques et d'étudier les concepts de concurrence et l'avantage concurrentiel, la compétitivité et ses déterminants.

Les mots clé :

Service Bancaire, Marché Bancaire, Mondialisation Bancaire, Banques électroniques, Ressource Humaines, Fusion des banques.

قائمة المحتويات

| | |
|---|------------|
| الإهداء..... | I. |
| الشكر..... | II. |
| ملخص الدراسة..... | III. |
| قائمة المحتويات..... | IV. |
| قائمة الجداول..... | V. |
| قائمة الأشكال..... | VI. |
| قائمة الملاحق..... | VII. |
| المقدمة..... | أ |
| الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية..... | 7. |
| المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات المصرفية..... | 9. |
| المبحث الثاني: ماهية التسويق المصرفي..... | 35. |
| المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية..... | 51. |
| الفصل الثاني: القدرة التنافسية في البنوك..... | 59. |
| المبحث الأول: نظرة عامة حول التنافسية والميزة التنافسية..... | 61. |
| المبحث الثاني: القدرة التنافسية..... | 79. |
| المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية..... | 88. |
| الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة..... | 97. |
| المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك الخليج الجزائر..... | 99. |
| المبحث الثاني: تقديم وكالة بنك الخليج الجزائر بسكرة..... | 106. |
| المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث..... | 124. |
| الخاتمة..... | 150. |
| قائمة المراجع..... | 154. |
| الملاحق..... | 160. |
| الفهرس..... | 169. |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 12 | تصنيف درجة الملموسية. | 1-1 |
| 50 | وظائف إدارة التسويق في البنك | 2-1 |
| 54 | الأبعاد العشرة لجودة الخدمة المصرفية | 3-1 |
| 67 | أنواع المنافسة | 1-2 |
| 81 | القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية | 2-2 |
| 95 | الاستراتيجيات التنافسية الثلاث | 3-2 |
| 115 | توزيع شبكة وكالات بنك الخليج الجزائر | 1-3 |
| 117 | ميزانية بنك الخليج الجزائر (2005-2009) | 2-3 |
| 118 | حسابات النتائج لبنك الخليج الجزائر (2005-2009) | 3-3 |
| 119 | بعض النسب المئوية (2005-2009) | 4-3 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 70 | العوامل المؤثرة على التنافسية | 1-2 |
| 72 | قوى التنافس الخمس لـ PORTER | 2-2 |
| 77 | محددات الميزة التنافسية | 3-2 |
| 91 | مثال لأثر الخبرة في المؤسسة | 4-2 |
| 101 | حصص مساهمو بنك الخليج الجزائر | 1-3 |
| 109 | الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر بسكرة | 2-3 |
| 120 | المؤشرات المالية (2007-2009) لبنك الخليج الجزائر. | 3-3 |
| 121 | الأرباح الصافية | 4-3 |
| 121 | إجمالي المنتوجات | 5-3 |
| 122 | الأموال الخاصة | 6-3 |
| 122 | إجمالي الأصول | 7-3 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 161 | Lettre du prèsidant | 01 |
| 162 | Historique de la banque | 02 |
| 163 | Le Groupe KIPCO | 03 |
| 164 | Chiffres Clefs | 04 |
| 165 | استمارة المعلومات المقدمة لموصفي البنك | 05 |
| 167 | استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك | 06 |

المقدمة العامة

لقد أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، وأصبح تطوير الخدمة المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة المصرفية حتمية خاصة مع ظهور الحركة الاقتصادية المتميزة بالسرعة والتطور المستمر للإنتاج مما أدى إلى ظهور منافسة جديدة وهذا بدوره أثر على صيرورة المؤسسات الخدمية في العالم على اختلاف أهدافها وعلى ضمان بقائها في الأسواق فعملت المؤسسات المالية في العالم إلى تحديد برامج عمل واتخاذ استراتيجيات تسويقية تتماشى مع مبدأ الفعالية والانسجام مع تحولات السوق وتعزيز مركزها التنافسي قصد فرض نفسها.

ونجاح أي مؤسسة مالية أو بنكية يتمحور في تكفلها التام باحتياجات العميل الآنية والمستقبلية والبحث المتواصل والمستمر عن زيادة عملاء محتملين، طبعاً في إطار تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بتطوير وزيادة القدرة التنافسية للبنك .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في أن الاقتصاد العالمي الحديث يتجه ليكون اقتصاداً خديماً بالدرجة الأولى والمكانة التي توجد عليها الخدمات المصرفية تجعلها ذات اعتبار كبير فهي جوهر كل الخدمات و العمليات الاقتصادية الأخرى التي لا بد أن تمر في احد جوانبها بالخدمة المصرفية وبحكم كل هذه المعطيات أصبحت المؤسسات المالية و البنوك تنتهج نزعة تطويرية تجاه خدماتها المصرفية

ونظراً لأن البنوك الجزائرية جزء من النظام المصرفي العالمي وفي ضل التحديات فتح السوق

المصرفي للمؤسسات المالية الخاصة والأجنبية وتأثرها بالتغيرات المالية العالمية أصبح عليها لزاماً لمواكبة هذا الطرح العالمي وزيادة عنايتها بما تقدمه من خدمات وهو ما سيضمن لها تعزيز مكانتها و قدراتها

التنافسية بين البنوك الأخرى خاصة الأجنبية منها كل هذا ضمن علاقة عولمة مالية يتفاعل فيها المال مع تكنولوجيا الاتصالات.

هدف الدراسة:

نهدف مندراستنا لهذا الموضوع إلى إبراز مدى مساهمة تطوير جودة الخدمات المصرفية في زيادة تنافسية البنوك وذلك بتحقيق بلوغ أهداف فرعية حيث نحاول إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمات المصرفية و أهميتها في الاقتصاد العالمي وكذا إبراز متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وبالإضافة إلى ذلك دراسة مفاهيم القدرة التنافسية و محدداتها و من خلال ما سبق ذكره في أهمية و هدف الدراسة و قصد بلوغ الأهداف المسطرة نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

الإشكالية:

كيف يمكن أن تساهم جودة الخدمات المصرفية في رفع تنافسية البنوك ؟

وبناءً على هذه الإشكالية الرئيسية نتضح لنا بعض التساؤلات الثانوية التي نتطرق لها فيما يلي :

التساؤلات الفرعية:

- ماذا يقصد بالخدمات وخاصة المصرفية منها خصائصها ومميزاتها ؟
- كيف يمكن الوصول إلى تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة ؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية؟ و ما الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المصارف؟
- ماهي آليات زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟
- على ماذا يعتمد بنك الخليج الجزائر في تحسين جودة الخدمة المصرفية ورفع مركزه التنافسي؟

الفرضيات :

- الخدمة المصرفية هي الأداة التي يعتمد عليها البنك الإشباع رغبات عملائه ومن بين خصائصها أن المنتجات المصرفية غير ملموسة.
- يمكن الوصول إلى تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتطورة.

- إن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل ومنتوج متميز.

- من بين آليات زيادة القدرة التنافسية جودة الخدمات المصرفية.

- إن بنك الخليج الجزائر يعتمد على الخدمات التكنولوجيات المتطورة وإعطاء الكثير من الخدمات الإرضاء للعملاء للرفع من مركزه التنافسي.

منهج الدراسة :

يتمثل عملنا هذا في الإجابة على الأسئلة السالفة الطرح بشكل مفصل، وتم ذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي لأنه أسلوب من أساليب المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترات زمنية معلومة وذلك من تفقيدها بطريقة موضوعية اعتماداً على الكتب العربية والفرنسية والجرائد والمجلات والملتقيات وشبكة الأنترنت ، أما الجانب التطبيقي تم العمل بالمنهج التحليلي لأنه يمكننا من تجزئه الظاهرة ودراستها بعمق فالتحليل يعتبر آلة تفسير حيث يمكن الباحث من التعمق والاندماج في صلب الموضوع يوصله إلى الإجابة على الأسئلة والاستفسارات الغامضة.

مكان وفترة الدراسة :

واستكمالاً لدراستنا بما يخص الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية ببنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة وهذا مايتناسب ويخدم الموضوع من الجانب التطبيقي أما بمايخص فترة الدراسة فقمنا بتحديدنا من 2005 إلى 2009 وهذا ما قدمه لنا بنك الخليج الجزائر خوفاً من تسرب المعلومات الجديدة في الوقت الراهن

محددات الدراسة :

-نقص المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع.

-حدائثة وتوسع الموضوع نوعاً ما.

-ضيق الوقت.

-تطبيقه صعب ولم يطبق بشكل كلي وفعلي.

الدراسات السابقة :

-كريمة جليد ،تطوير الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري، 2007/2006.

ويهدف البحث إلى المكانة التي يحتلها الجهاز المصرفي الجزائري في الاقتصاد الوطني، وما يواجهه من تحولات وتحديات في ظل الدخول المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة، وبداية تطبيق اتفاقية الشراكة الأورو الجزائرية، وهذا يفرض على المصارف الجزائرية التطور والدخول في المنافسة القوية. وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في معاملاتها ضمن هذا كله يدخل أهمية موضوع تطوير الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري، أما المنهج المتبع لقد اقتضت طبيعة البحث التعامل مع عدة مناهج بطريقة متكاملة من أجل الإلمام بمحاور الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام المنهج التاريخي لاستعراض أهم محطات الإصلاحات المصرفية في الجزائر المستقلة، و ثم في الأخير دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري وكيفية تطوير الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري.ومن نتائج البحث ما يلي بالخدمات التي يطرحها الجهاز المصرفي الجزائري، بأنها خدمات تقليدية، ولا تتناسب مع ما هو حاصل في الدول المتقدمة، لذلك بدأ التفكير في تحديث الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري وذلك بجعلها عصرية.

- رتيبة نحاسية ،أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة المالية 2003/2002.

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح ماهية اليقظة مع التعرض لمختلف مكوناتها وكيفية تنظيم عملية

اليقظة.

- تبيان أهمية التفتح على البيئة من أجل تطبيق اليقظة التنافسية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية. وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

- توفيق بن الشيخ، تطوير الخدمة المصرفية وواقع النظام المصرفي الجزائري ، 2006/2005.

في ظل هذا التطور تعددت وتنوعت تشكيلة الخدمات المصرفية المقدمة، واختلفت من بنك إلى آخر باختلاف نوعه والوظيفة التي يمارسها، هذه الخدمات التي تتحكم في سلوكها مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، والتي من ضمنها حجم البنك، درجة اهتمامه بأساليب تطوير خدماته، حصته من السوق، طبيعة عملائه... الخ، وبالتالي فعلى البنوك مراعاة هذه المتغيرات أثناء تقديم مزيج خدماته لتمديد فترة حياة هذه الخدمات حتى لا تتحدر وتتدهور بسرعة، للمضي قدما إلى الأمام واقتطاع أكبر حصة من السوق، أما المنهج المتبع الوصفي التحليلي.

-الدكتور موسى رحمانى والأستاذة مسمش نجات، جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للبنوك

التجارية 2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص ، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية و إبراز دور هذه الأخيرة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية ، نظرا للدور الذي تلعبه المنافسة البنكية في تطوير وتفعيل القطاع البنكي ، لا سيما في الدول العربية لذلك سلط الضوء على هذا الموضوع من أجل الكشف عن وضعية البنوك التجارية من حيث نقاط الضعف والقوة ودورها في التنمية الاقتصادية .اتبع الباحث المنهج الوصفي و التحليلي بشكل ينطبق مع دراستنا يمكن استخلاص ما يلي تتم المنافسة بين البنوك من خلال عدة مجالات حيث يمكن أن تتنافس البنوك على رفع أو تخفيض أسعار الخدمات المقدمة ، أو من خلال الرفع من رأس مال حيث كلما كان هذا الأخير كبيرا دل ذلك على صحة مركزه المالي ، كما يمكن التنافس بين البنوك. عدم

التدخل في عملية تخصيص التسهيلات الائتمانية وتركا الأمر برمته إلى البنوك وفق المعايير المصرفية المعمول بها في ذلك المجال.

أهم ما يميز الدراسة :

أهم ما يميز موضوعنا بخلاف الدراسات السابقة ، هو إطلاع القارئ على أهمية جودة الخدمة المصرفية وكذا تعرفه على خصائص وأبعاد جودة الخدمات المصرفية وأي الأبعاد لها التأثير الأكبر على مستوى الجودة، وإبراز أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحسين تنافسية للبنوك ، ولما لا توجيه ولفت انتباه الباحثين والدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة في مجال الخدمات المصرفية من أجل الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم . ومن بين أهم عناصر التحديث للخدمة المصرفية هي تحديث وسائل الدفع بمختلف أنواعها وجعلها وسائل دفع إلكترونية، حتى يسهل اعتماد الصيرفة الإلكترونية في الجزائر.

هيكل الدراسة:

ارتأينا أننقسم عملنا إلى ثلاث فصول من أجل الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية

واختبار الفرضيات من حيث صحتها حيث تم التطرق إلى ما يلي:

الفصل الأول: بعنوان مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية تناولنا في هذا الفصل أهم ما

يتعلق بجودة الخدمات المصرفية والتسويق المصرفي من تعريف، خصائص، أهمية بالإضافة إلى مبررات

ومحاور وتطوير الخدمة المصرفية.

الفصل الثاني: بعنوان القدرة التنافسية في البنوك فتم التعرف على مفهوم المنافسة والميزة التنافسية وكذا

بعض الاستراتيجيات التنافسية لمدى القدرة التنافسية للبنوك .

الفصل الثالث : فتعرضنا من خلاله إلى تقديم لمحة حول بنك الخليج الجزائر من حيث أهم الخدمات المقدمة من طرفه وجهود البنك في رفع من قدرته ومهمته في تطوير جودة الخدمات المصرفية، كما تم إجراء دراسة ميدانية مست عينة من موظفيوزبائن البنك.

من الواضح أن هناك تطوراً واضحاً في أسلوب و مجال نشاط المصارف التجارية خلال السنوات

الأخيرة بفضل التقدم العلمي و التكنولوجي السريع الذي يشهده عالم اليوم.

أخذت المصارف بمبدأ تعدد الخدمات التي تقدمها للعملاء بما في ذلك المصارف الجزائية بعدما

كانت خدماتها تقتصر على قبول الودائع و منح القروض بالإضافة إلى الخدمات المكملة لهاتين الوظيفتين

ومن هنا ظهرت عدة خدمات مصرفية متطورة التي ترتب عليها تطور هائل في نظام وأساليب الخدمات

لتواجه التنوع الكبير في الخدمة للترايد المستمر في عدد العملاء و نتيجة لكل ذلك توسعت المصارف في

الاعتماد على الأجهزة و الحاسبات الإلكترونية، و هذا لتحقيق أفضل خدمة ممكنة للمساعدة في اتخاذ

القرارات عن طريق جمع المعلومات و تصنيفها و تبويبها و استخدام برامج متخصصة، بالإضافة إلى استعمال

الطريقة التحليلية، أو ما يعرف بالأسلوب الكمي أو بحوث العمليات وغيرها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه

في هذا الفصل .

- المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات المصرفية

- المبحث الثاني: ماهية التسويق المصرفي

- المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية

المبحث الأول: مدخل إلى الخدمات المصرفية.

تعتبر الخدمات المصرفية أهم الخدمات المالية التي يسعى البنك من خلالها إلى امتلاك أكبر حصة ممكنة من السوق المصرفي حيث أنها تتميز بخصائص مميزات تميزها عن السلع المادية، مما يجعلها أهم عنصر يساهم في تحديد المعالم الرئيسية لإدارة البنك والاستراتيجيات المعتمدة في تسييره، قصد إشباع رغبات زبائنه والاحتفاظ بهم وتحقيق أهدافه الخاصة بالمردودية والتطور من جهة أخرى واهتمامه بمسايرة التطورات التكنولوجية. (1)

المطلب الأول : مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها.

أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية.

من الصعب إعطاء أو حصر مفهوم دقيق للخدمة المصرفية التي تعرض على المستهلك وما يفسر

وجود عدد كبير من المفاهيم في هذا المجال حيث :

يعرفها ستانتون (Stanton) " (2) بأنها نشاطات غير ملموسة أو محسوسة (Intangible) تحقق

منفعة للعميل أو الزبون، و التي لا ترتبط بالضرورة ببيع سلعة أو خدمة أخرى" كما تعرف الخدمة :

بأنها "منتجات غير ملموسة لا يمكن تخزينها وتستهلك وقت إنتاجها. أما الجمعية الأمريكية للتسويق

الخدماتي فقد عرفتها بأنها "النشاطات أو المنافع التي تُعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة". إلا

أن هذا التعريف لم يميّز بصورة دقيقة بين السلعة والخدمة.

فحسب الجمعية الأمريكية: (1) الخدمة تظهر على شكل نشاطات منافع أو إشباع حاجة أثناء البيع أو

لها علاقة مع بيع السلع ومن هذا التعريف يتضح أن :

1 بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 129.

2 شريف احمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، مصر، 2004، ص 213.

- الخدمة تعني منافع أو إشباع حاجة ناتجة عن بيع الخدمات المستقلة كخدمات البنوك والتأمينات⁽²⁾.
- الخدمة تعني منافع أو إشباع حاجة تحقق مباشرة من خلال استهلاك سلعة معينة أو خدمة كالإيواء.
- أما فليب كونلر **philip motler** فيعرف الخدمة على أنها: نشاط أو أداء قابل للتبادل غير ملموس ويؤدي إلى نقل الحيازة، وقد تكون الخدمة مرتبطة بالمنتج المادي، كما يمكن أن تكون مستقلة بذاتها.
- ويرى ستانتون **stantone**: أنها وضع قائمة بالأنظمة التي تعبر عن خدمات ويتم تقديمها للعملاء سواء نهائيين أو غير نهائيين وتتصف هذه القائمة: خدمات النقل، خدمات علاجية، خدمات استشارية....
- ومن هذا المنطلق فإن الخدمة البنكية تعتبر مصدر للعملاء في إشباع رغباتهم وحاجاتهم أما من جهة نظر البنك فهي مصدر للربح حيث تتحقق الأهداف الإستراتيجية له. والمفهوم الحديث للخدمة المصرفية يرتبط بالقيمة أو جوهر المنفعة المترتبة عنها في التجربة التي يعيشها العميل والمتمثلة في ثلاث زوايا:
- جوهر الخدمة: وهو البعد المرتبط بدافع الخدمة المصرفية، أي مجموع المنافع التي يهدف العميل من تحقيقها من وراء طلب الخدمة.
- الخدمة الحقيقية: هي مجموع الأبعاد الخاصة بجودتها، وهذا ما يرقى بجوهر الخدمة إلى مستوى التفضيل لدى العميل وتوقعاته.
- الخدمة المعززة: تعتبر حلاً يسعى العميل إليه ليصل إلى درجة الإشباع والرضا وتتضمن الخدمة وحقيقتها مجموع الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها.

ثانياً : خصائص الخدمة المصرفية.

1- اللاملموسية:

1 محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، ط1، إيتراك للنشر، مصر، 1999، ص 16.

2 محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق، ص 16، 17.

تعتبر الخدمة غير الملموسة أو المحسوسة، بمعنى أنه ليس لها أي وجود مادي ، فمن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج (Production)، والاستهلاك (Consumption) تحدثان في آن واحد، ويترتب عن ذلك خاصية فرعية هي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، بمعنى أن المستهلك من هذه الخدمة لا يمكنه إصدار قرارات أو أحكام مستندة لتقييم محسوس حيث لا يمكنه رؤية الخدمة أو سماعها أو تذوقها ولا تجربتها، وبالتالي يصعب على العميل معرفة جودة هذه الخدمة إلا أن العميل سوف يلجأ إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن تساعده في التعرف على جودة الخدمة ومنها المكان الذي تكون فيه ونظافته، مهارات الأشخاص الذين يقومون بتقديمها ، جودة و حداثة الآلات المستخدمة وكذا السعر الذي تقدم به هذه الخدمة. (1) وقد اقترح (wilson1972):⁽²⁾ إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك، فهناك خدمات تتميز بعدم الملموسة الكاملة (كخدمات الأمن - المتاحف...الخ)، وهناك خدمات تعطي قيمة مضاعفة للشيء الملموس (كخدمة التأمين) وهناك خدمات تعمل على توفير قيمة مضافة للشيء الملموس (كالخدمات المالية عامة والمصرفية خاصة، ومحلات التجزئة.....الخ).

1 محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، المرجع السابق، ص 17.18.

2 رائف توفيق الحاج حسن، مجلة العمل العربية للإستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية، العدد60، فيفري،1995، ص152.

ويمكن تلخيص هذا الاختلاف في الملموسية في الجدول التالي : (1)

جدول رقم (1-1): تصنيف درجة الملموسية.

| خدمات المستهلك | خدمات المنتج | درجة الملموسية |
|---|---|---|
| المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، المزادات العلنية. | الأمن والحماية، أنظمة اتصالات التمويل، اندماج المنظمات | الخدمات التي تتصف بعدم ملموسية بشكل كامل وأساسي |
| خدمات التنظيف، التصليح، لتأمين، العناية (الشخصية) | التأمين، عقود الصيانة، لاستشارات الهندسية، والإعلانات وتصميم العبوات والأغلفة | الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة |
| متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية | متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك | الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة |

المصدر: د.هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 23.

يمكننا ملاحظة أن البنوك في الجدول السابق، إضافة إلى كونها تقدم خدمات غير ملموسة فهي تقدم

خدمات توفر بدورها منتجات مادية ملموسة، أي أنّ الخدمة المصرفية بتنوعها و تشعب مجالات تقديمها يمكن

أن تكون لا ملموسة في بعضها و ملموسة في البعض الآخر.

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 23.

لكن الجانب الأكبر هو الجانب اللاملموس، وهذا يؤكد اعتبار المنتجات البنكية خدمات أكثر منها سلع و يترتب على عدم ملموسية الخدمات المصرفية العديد من النتائج أهمها (1):

- صعوبة اللجوء إلى أساليب المضاربة (Spéculation) التقليدية في قطاع الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة ، وعند زيادة عرضها و انخفاض سعرها و بيعها عند نقصان العرض و ارتفاع أسعارها ، في حين أن المضاربة في السلع أكثر شيوعا .

- صعوبة إجراء المقارنات بين الخدمات و اختيار أفضلها ، حيث أنّ عملية الفحص و المقارنة و التجربة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبل ذلك .

- اقتصار عملية توزيع الخدمة المصرفية على الوكلاء وبالتالي ليس للتاجر دور في ذلك .

- إن عدم ملموسية الخدمة المصرفية يجعل من قدرة مسوقها على استخدام الوسائل التقليدية في الرقابة على جودتها ضئيلة أو حتى معدومة في بعض الأحيان، ولهذا تم ابتكار أساليب قياس أخرى لجودة الخدمة، مثل قياسات ولاء العملاء ومستويات الرضا ومعدلات الاحتفاظ بهم...الخ.

إن انعدام وسائل نقل أثناء تقديم الخدمة المصرفية يترتب عليه فقدان البنك لقدراته على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء الملموسة من أماكن الفيض إلى أماكن الشحّ أين يشتد الطلب عليها.

2- التلازمية : (2)

تتصف الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة فهي كل متكاملة، ونقصد بالتلازمية أو التكاملية أو عدم الانفصال درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي صعوبة فصل الخدمة

1هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص ص 24،23.

2 بشير عباس علاق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مرجع سابق، ص ص 136،137.

المصرفية عن شخصية العامل الذي يقدمها في البنك، وقد يترتب على ذلك في كثير من الأحيان ضرورة حضور طالب الخدمة شخصيا إلى البنك.⁽¹⁾

ويترتب على خاصية التلازمية ما يلي : وجود علاقة مباشرة بين البنك والمستفيد (العميل) في الكثير من الحالات، وكمثال على ذلك نأخذ علاقة الاتصال مباشرة بين العميل لدى البنك وموظف الشباك فيه.

- ضرورة مشاركة أو مساهمة العميل لدى البنك في إنتاجها، وهذه سمة ضرورية يجب توافرها وإلا لما استطاع البنك إنتاج خدماته، ودقة وجودة الخدمة المنتجة ترتبط بصورة كبيرة على دقة المعلومات والإجابات التي يقدمها العميل إلى البنك، الشيء الذي يسهل ويسرع من عملية إنتاج هذه الخدمات، وخير مثال على ذلك نجد خدمة الصراف الآلي.

- زيادة ولاء العميل للبنك، فالتعامل المباشر له مع البنك يجعله أكثر ارتياحا وتعودا على التعامل مع هذا البنك، ويحس شخصيا بمدى جودة الخدمة المقدمة له فيثق به وبخدماته من منطلق خبرة سابقة مع البنك.

3- عدم التجانس :⁽²⁾

يصعب إيجاد معايير نمطية الإنتاج في حالة الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد ويضمن تماثل و تجانس خدماته على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع تقديم ضمان بجودة الخدمة المقدمة مثلما يفعل منتج السلع و بذلك فإنه أصبح من الصعوبة على طرفي التعامل (البنك والعميل) التنبؤ بما ستكون عليه جودة الخدمات قبل تقديمها والحصول على عليها.

إن ظاهرة عدم التأكد من نتائج الخدمات هي محصلة للعديد من الأسباب أهمها:

1 بشير عباس علاق، المرجع السابق، ص 139.

2 محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002 ص ص، 226

- تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة ذاتها، و يعتبر هذا العنصر ضروريا في أداء الخدمة المصرفية ولا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة إلا بتوافره. (1)
- إن ما يجعل الخدمات المصرفية متباينة في جودتها هو عبء العمل أو الوظيفة (**work load**) التي يؤديها العامل في البنك، لما يصيبه بنوع من الإرهاق أو التعب أو الملل أو انخفاض في روحه المعنوية أثناء أداءه لعمله، وهذا ينقص من جودة خدماته التي يقدمها للزبون .
- ويمكن السيطرة على جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي التقليل من التباين وعدم التجانس فيها من خلال إتباع الخطوات التالية: (2)
- الاختيار الجيد للموظفين في البنك وتدريبهم على الطرق المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية.
- تتميط خطوات و إجراءات تقديم الخدمات في جميع أنحاء البنك.
- التعرف على ما يرضي الزبائن وعلى ردود فعلهم إزاء الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال المعلومات المرتردة واستقصاءات الزبائن .

4- تذبذب الطلب :

- يتميز الطلب على بعض الخدمات المصرفية بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب من يوم إلى آخر، أو حتى في ساعات معينة في اليوم الواحد ويترتب على هذه الخاصية قيام مؤسسة الخدمة بإدارة مستوى الطلب باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التكيف مع فترات الذروة (طلب كبير جدا) وسد كل الثغرات لإرضاء العملاء وذلك من خلال : (3)
- تشغيل قوة عمل إضافية كما هو الحال في المواسم والأعياد.
- تشجيع طالبي الخدمات على زيادة مساهمتهم في أدائها مثل ملئ الاستثمارات.

1 محمد صالح المؤذن، المرجع السابق، ص 227.

2 بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مرجع سابق، ص 140.

3 محمد صالح المؤذن، نفس المرجع، ص 228.

5- الملكية :

لا يمكن تملك بعض الخدمات المصرفية وذلك لأن العميل يمكنه استخدام هذه الخدمات لفترة معينة فقط دون أن يملكها، وخير مثال على ذلك نجد خدمة الخزنة الحديدية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مميزات و أنواع الخدمات المصرفية وتقنيات تحديدها.

أولاً: مميزات الخدمات المصرفية.

إن للخدمات المصرفية مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى، وهذا ما

ستحاول إبرازه فيما يلي:⁽²⁾

1- ثنوع وتعدد الخدمات المقدمة: يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث

يكون لكل خدمة خصوصيتها وفئة من العملاء ذوي خصائص ورغبات معينة، الأمر الذي يلقي على عاتق

موظفي البنك بذل مجهودان في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها

للعميل في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة.

2- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات : إن الخدمات التي يقدمها أي بنك، يقدر إي من البنوك الأخرى الكثيرة

تقديمها، وهذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك، مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من

البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

3- شدة المنافسة بين البنوك: تتم المنافسة بين البنوك من أجل الأفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب

أكبر عدد منهم، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة، نظرا

للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

1 محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص228.

2 محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 67.

4- أهمية عنصر الثقة في البنك: مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال، هو تعامل على مستوى عال من الحساسية، وعليه فإن خسارة البنك في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن. مما يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تتجم عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى بنوك أخرى توفر لهم الأمان أكثر زيادة على ذلك فان عدم قدرة البنك على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه. (1)

5- الاعتماد على التوزيع المباشر: ليس في مقدور البنك إنتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبر قنوات توزيع كما هو الحال من السلع المادية، بل انه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروعه المنتشرة من اجل تلبية رغبات الزبائن، حيث يكون قريب منهم ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات.

6- ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة: إن العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي، تجعل كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات، ويستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية والائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات والأدوات، ويظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها فيما بعد.

ثانياً: أنواع الخدمات المصرفية.

تتمثل الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك في: (2) الجانب الأكبر من النشاط المصرفي لذا فانه من الصعوبة بما كان حصرها جميعا نظرا إلى أنها متنوعة ومتعددة، ودائمة التجديد بسبب التطورات المستمرة

1 محمد زيدان، المرجع السابق، ص ص 67، 68.

2 محمد عبد العزيز، وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، مصر، ص 62.

نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها وتسعى البنوك دائما إلى تعزيز الجهود من أجل تقديم أحسن

وأفضل خدمة مصرفية للزبائن، وعموما فالبنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية: (1)

- الخدمات المصرفية التقليدية أو الكلاسيكية.

- الخدمات المصرفية الحديثة.

1- الخدمات المصرفية الكلاسيكية: تمثل الوظيفة الأساسية للبنوك التجارية في خلق النقود التي تعرف بالنقود

البنكية، وعليه فإن الخدمات التقليدية هي تلك التي كانت ولا تزال تقدمها البنوك، سواء تعلق الأمر

بالسحب، الدفع، الائتمان، التحويل... الخ.

1.1. قبول الودائع: وهي ودائع نقدية يودعها الزبون لدى البنك لمدة معينة وبفائدة محددة، مع الأخذ بعين

الاعتبار حق أصحابها في السحب عليها في الحال، بواسطة دفاتر شيكات تعطلا لهم. وهي بمثابة تعهد من البنك

لصاحبها أو لأي شخص بعينه لينوب عنه، ونجد فيها:

- **الودائع لأجل:** مبالغ مالية، الغاية من وراء إيداعها الحصول على فوائدها إما سحبها من البنك فلا يجوز إلا

بعد انقضاء المدة المتفق عليها، وهي لا تقبل إلا إذا تجاوزت قيمتها الحد الأدنى الذي عادة ما يقرره البنك.

- **الودائع تحت الطلب:** أو الحساب الجاري، يعرف بأنه ديون متقابلة بين العميل والبنك، وهي وديعة تطلب في

أي وقت، لذا لا يدفع عنها سعر الفائدة فيحصل البنك بدل ذلك على عمولة نتيجة فتحه تلك الحسابات في

سجلاته من أجل تسهيل المعاملات المالية والتجارية للأفراد.

- **ودائع التوفير:** وسيلة لتجميع المدخرات، الميزة فيها أن كافة البنوك تقوم بقبولها، أكان ذلك نظير فائدة أم

بدونها حسب رغبة المودع، تكون في غالب الأمر كثيرة العدد ومحدودة الأرصدة تفتح حساباتها للأشخاص

الطبيعيين والاعتباريين (جمعيات، نوادي، اتحاديات) بعد أن يكون البنك قد اشترط مبلغا معيناً كحد أدنى

للإيداع.

1 محمد عبد العزيز، وآخرون، المرجع السابق ، ص 62.

2.1. القروض والتسهيلات الائتمانية: وهي التي تمنحها البنوك التجارية للأفراد في المجالين الصناعي

والتجاري لتزويدهم بما يحتاجونه من أموال... أما التسهيلات فمنها ما هو نقدي مثل: السلف وخصم الكمبيالات

ومنها ما هو غير نقدي مثل: فتح الإعتمادات المستندية.⁽¹⁾

وأما القروض فتختلف حسب الضمان الذي يطلبه البنك، فمنها ما هو بضمان المستندات ويكون بآجال

قصيرة، وغالبا ما يوجه لشراء البضائع والآلات، ميزته السيولة العالية. ومنها ما هو بضمان الأوراق المالية

والتجارية، حيث تقبل هذه الأوراق كضمان لقاء إقراض مالكيها، ولتجنب مخاطر التقلب في أسعار تلك

الأوراق، يمنح البنك مبالغ مالية ومساوية لقيمة الأوراق المقدمة والتي قد تكون إما أسهما أو سندات.

بالإضافة إلى ما سبق هناك خدمات بنكية تقليدية أخرى تقدمها البنوك التجارية يوميا لزيائنها مقابل الحصول

على عمولات، نذكر منها:

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.

- تحصيل الشيكات لصالح زبائن البنك.

- إجراء عمليات التحويل نزولا عند أوامر الزبائن بالداخل والخارج.

- إصدار الشيكات وفتح الحسابات بالعملتين المحلية والأجنبية.

- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن.

2- الخدمات المصرفية الحديثة: نظرا للتطور الذي مس أسلوب ومجال نشاط البنوك التجارية في السنوات

الأخيرة، تعددت وتنوعت الخدمات المقدمة من طرف البنوك، وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء الذين تخدمهم

وهذا راجع لأسباب عدة نذكر منها:

- التزايد المستمر في أعداد العملاء وتنوع احتياجاتهم.

- الاستفادة من التطور الحاصل في مجال المعلومات والحسابات الآلية.

1 محمد عبد العزيز، وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، مرجع سابق، ص ص 63، 64.

- توسيع نشاط البنوك ليمس كافة شرائح المجتمع بعد أن كان يقتصر على التعامل مع الطبقة الميسورة.
بناء على ما سبق شرعت البنوك في السعي لرفع أعمالها من جهة ولضبط وترشيد مصروفاتها وأعبائها من جهة ثانية ولمحاولة كسب فئات جديدة من العملاء من جهة ثالثة ولتحقيق كل ذلك وجب ابتكار خدمات جديدة وحديثة تقدم للمتعاملين، تقوم فيها بالإشارة إلى بعض منها. (1)

1.2. نظام التحويل الأوتوماتيكي للأموال: كان أول ظهور في و.م.أ عام 1978 طبقاً لمبادئه فإن أي عجز في رصيد الحسابات الجاري يمكن تغطيته بصفة تلقائية من حساب التوفير، الميزة فيه أن العميل يتقاضى فائدة على حساب التوفير، وهو نظام يهدف إلى تسيير وتعجيل المدفوعات والتسويات بين البنوك، ويكفل لها من زاوية أخرى تقديم أفضل الخدمات للعملاء ويمنحها ميزة تنافسية في الأسواق المالية على المستوى العالمي.

2.2. البطاقات الائتمانية (النقود البلاستيكية): تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها المصاريف والبديل العصري للنقود، مبدؤها قائم على منح بطاقات بلاستيكية تحمل معلومات تتعلق بالمتعامل يستطيع بموجبها الحصول على خدمات في العديد من المحلات المتفقة من البنك على قبول منح الائتمان لحاملها، وتتمتع هذه البطاقات بالميزات التالية:

- ضمان البنك لجزء كبير من الأفراد المستفيدين من البطاقة كمتعاملين دائمين معه.
- توفر عنصر الأمان، حيث لا يتم استخدامها إلا من طرف صاحبها.
- تعتبر وسيلة سداد مرنة وسهلة ودقيقة في نفس الوقت.
- تعتبر وسيلة دفع دولية في مختلف دول العالم، مما يوفر عناء حمل النقود وهي ثلاث أنواع: بطاقات الائتمان، بطاقات الخصم الشهري وبطاقات الخصم الفوري.

1 محمد عبد العزيز، آخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، مرجع سابق، ص 65.

3.2. خدمات نقطة البيع: حيث توضع على مستوى المحلات التجارية محطات بيانات متصلة بشبكة الحسابات

لمصرف أو أكثر، يتيح تسديد فواتير الشراء الكترونياً، تتميز بانخفاض تكلفة المعاملات بالنسبة للبنوك لان النقد

لا يدخل في معادلة التكلفة، مما يوفر على العملاء حمل كميات كبيرة من النقود، ويتيح للتجار إيداع حصيلة

مبيعاتهم مباشرة في حساباتهم المصرفية. (1)

4.2. البطاقة الذكية: ابتكرت عام 1974، تؤخذ كبطاقة ائتمان أو سحب، تحتوي على رقائق الكترونية غرضها

تخزين المعلومات، الملفت في هذه البطاقات أنها تدوم حتى عشر سنوات ولها قدرة عالية على التخزين تزيد

عن تلك المتوفرة في بطاقة الائتمان العادية بـ200 مرة، تتمتع بوسائل تأمين جيدة تحد من إمكانية تعرضها

للغش والتزوير وبانخفاض تكلفة التخزين فيها.

5.2. خدمات التأمين: تقدمها بعض البنوك العالمية لعملائها، إما من خلال إدارة متخصصة أو شركات التأمين

التابعة للمصرف أو العاملة في أسواق المال، وتشتمل هذه الخدمة:

- التأمين على الحياة ← حالة القروض الشخصية.

- التأمين على العقارات والسيارات ← حالة القروض التسهيلات الائتمانية وقروض الإسكان.

- التأمين ضد الحرائق والسرقة والخسارة المالية الطارئة ← حالة الشركات ورجال الأعمال من زاوية أخرى

إلى جانب الأشكال العامة من الأنشطة التي تتناولها الخدمات المالية .

ثالثاً: تقنيات تصنيف الخدمات المصرفية.

إن عملية تصنيف الخدمات البنكية عملية تنظيمية، يعود إلى البنك طريقة تبويبها و تشكيلها حسب ما

يقدمه ويحاول تطويره أو إيداعه، ومن هنا تظهر عدة تقنيات تستعملها البنوك النشطة و التي تبحث عن (2)

1 محمد عبد العزيز، وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، مرجع سابق ، ص ص 63،64.

2 J. Harrari, Marketing Bancaire, Marketing Financier, Dalloz, 1974, P: 50-52

تحقيقا لمكانة المرموقة في السوق، بواسطة أدوات التسويق قبل العمليات التجارية، وباعتماد على مبدأ "الجودة في أول منتج بنكي" نذكر منها : (1)

1- تغليف وإلباس المنتجات القديمة (habillage): نظرا لأهمية تشكيلة المنتجات ومدة حياتها لا يستطيع البنك دوما تطوير كل منتجاته، فيمكنه إنعاش بعض المنتجات بتغليف مناسب... ولم تعد المنتجات البنكية تقدم بطريقة تقنية بتسميتها القديمة، بل عن طريق تسمية جديدة تبرز بعض الخصائص والسمات المميزة للخدمة والتي تلبى حاجات العميل.

2- الخطة الدفاعية عن المنتجات البنكية: كيف نقدم الجديد باستعمال القديم؟

إن اكتشاف احتياجات جديدة لمجموعة من العملاء من طرف الهيئات الحكومية أو البنوك أدى إلى إنشاء مجموعة من الخدمات تحتفظ بالعميل القديم إلى جانب تلبية احتياجات العميل الجديد.

3- استعمال خدمات الآخرين: يسمح الميدان المصرفي باستعمال خدمات وأفكار المؤسسات المالية الأخرى سواء البنكية منها أو غير البنكية مثل: التأمينات.

4- إيداع منتجات بنكية خالصة جديدة لتلبية احتياجات العملاء الفعلية والحالية.

5- إيداع خدمات جديدة للإعانة، الإعلام والاستشارة.

ولا تكفي تدخلات إدارة البنوك وحدها لتحديد تشكيلة الخدمات فالبيئة التشريعية اثر كبير في تكوين المزيج الخدمي، وقد طالبت الاتفاقية العامة لتحرير الخدمات والمتضمنة تحرير الخدمات المصرفية التي ظهرت وثيقتها الختامية في 15-12-1993، وتتضمن 06 اجزاء طالبت في الجزء الرابع منها بالتحرير التدريجي للخدمات المصرفية، ومن أهم الخدمات التي شملها الاتفاقية:

- قبول الودائع والأموال بين الأفراد والمؤسسات المصرفية والمالية.

- الإقراض بكافة أشكاله بما في ذلك القروض الاستهلاكية والائتمانات العقارية وتحويل العمليات

- التجارية. (1)

- التأجير التمويلي.

- خدمات المدفوعات والتحويلات بما فيها بطاقات الائتمان والخصم على الحسابات والشيكات السياحية

والشيكات المصرفية.

- خطايات الضمان والاعتمادات المستندية.

- النقد الأجنبي.

- المشتقات المصرفية والمالية بمختلف أنواعها.

- خدمات المقاصة والتسوية للأصول المالية.

- إدارة الأموال مثل إدارة محافظ الأوراق المالية وخدمات الإيداع وحفظ الأمانات.

المطلب الثالث: مبررات ومحاور تطوير الخدمة المصرفية.

أولاً: مبررات تطوير الخدمة المصرفية.

لقد أصبحت عملية تطوير المنتج ت بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة، من المكونات

الأساسية لأية إستراتيجية إدارية للمؤسسات المعاصرة، وعليه فيمكن حصر مبررات تطوير الخدمة المصرفية

في العناصر التالية: (2)

1- المنافسة:

تواجه البنك عادة في السوق المصرفي عدة بنوك تنتج أو تقدم خدمات مصرفية مشابهة أو بديلة،

الشيء الذي يعطي للعميل لدى البنك فرصا كثيرة لاختيار الخدمة التي تناسبه من حيث السعر أو المواصفات

1 Idem, P 52.

2 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص258.

أو سهولة الإجراءات التي يمكن أن يواجهها، وبالتالي قد يتحول من بنكه إلى بنك بديل آخر، مما قد يعطي منافع أقل لبنكه الحالي.⁽¹⁾

وحتى يضمن البنك مركزا متميزا في هذا السوق، يتوجب على إدارته التسويقية أن تعلم جيّدا ماذا تعمل البنوك المنافسة؟ ما هي أنشطتهم؟ بماذا تتميز منتجاتهم على منتجات البنك الحالية؟ ماذا يقدمون من أسعار؟ ما وسائل ترويج خدماتهم؟... الخ، وكذا القيام بترتيب البنوك المنافسة وتحديد أيها يمثل تحد حقيقي للبنك.

ومن المعلوم أن حسن دراسة المنافسين يمكن أن يعطي للبنك صورة مقربة لما يمكن أن يفعلوه من سياسات مستقبلية، ولأن وجود المنافسة ينشأ ويولد ضغوطا متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، فإن أحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير الخدمات المصرفية، لهذا فإن البنوك الحديثة لكي تحافظ على مركزها وحصتها السوقية، لا بد أن تكون لها خططها وبرامجها الواضحة في هذا المجال.

2- تطور حاجات الزبون ونوعيتها:

إن عامل تحسن مستوى المعيشة الثقافي العام لدى المجتمع، يؤدي إلى تغير في حاجات الفرد ونوعية الوسائل والمنتجات والخدمات المطلوبة لإشباعها، هذا بالإضافة إلى مجموعة عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تطور وتعدد احتياجات ورغبات زبائن البنك، ويمكن اختصارها في:⁽²⁾

- البدائل المتاحة للخدمة: ويقصد بها مدى إدراك العميل ومعرفته بوجود بدائل أخرى للخدمات التي يقدمها البنك الذي يتعامل معه، الشيء الذي قد يجعله يغير من اهتماماته بما يقدمه هذا الأخير، وبالتالي يصبح أقل رضا عما كان يتلقاه من خدمات.

1 نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 258.

2 عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن 21، منشأة المعارف للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2000، ص 71.

- الخبرة السابقة: فكلما كان للعميل خبرة سابقة في مجال المعاملات البنكية، أصبح مع الوقت يطالب بالتغيير من حيث نوع الخدمات وكذا إجراءات الحصول عليها.

- الأحاديث والأقوال الشخصية: إن تلك العبارات التي تتداول أو تقال عن البنك وخدماته من أي طرف آخر خارج البنك كالأصدقاء أو الخبراء أو حتى أفراد من العائلة، قد تؤثر على قرارات الزبون وعلى نوعية احتياجاته تجاه خدمات بنكه. (1)

تؤثر هذه العوامل مجتمعة على تغيير حاجات العملاء، الشيء الذي يفرض على البنك متابعة هذه التغيرات والاستجابة السريعة لها من خلال تطوير خدماته التي يقدمها، حتى تكون أكثر إشباعا وتلبية لهذه الاحتياجات.

3- المساءلة القانونية: إن إدارة البنك تكون مسؤولة أمام القانون عن أي خطأ أو قصور في تأدية الوظيفة البنكية، هذا بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن أي عملية لتمويل مشروعات تمس بالصالح العام للمجتمع، وإزاء ذلك تعمل البنوك جادة على احترام ما تنص عليه التشريعات البنكية، وكذا القيام بتحسين جودة خدماتها لتكون أكثر دقة وأمانا وقبولا لتجنب المساءلة القانونية. (2)

4 التطور التكنولوجي:

تعرف التكنولوجي على أنها: (3) مجموعة المعارف والطرق العلمية اللازمة لتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات. كما تعرف على أنها تطبيق للمعارف في إطار مراحل الإنتاج منذ مرحلة البحث حتى تلك المتعلقة ببيع المنتج.

من خلال هذين التعريفين، نجد أن التكنولوجيا عبارة عن تقنيات علمية متطورة، تطورت مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، ويلاحظ في وقتنا الراهن أن التطور السريع للتكنولوجيا أدى إلى نتيجة واضحة

1 عبد الحميد طلعت أسعد ، المرجع السابق، ص 71.

2 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، مرجع سابق، ص ص، 373، 374.

3 نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14، 15 ديسمبر 2004، ص 269.

هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات، لاسيما بعض الخدمات المصرفية وقصر دورة حياتها، مما يفرض على البنوك وضع برامج تطوير لهذه الخدمات لتفادي تقادمها.

5- العولمة المصرفية:

ظاهرة العولمة عبارة عن تيار قوي متنام بسرعة فائقة، وقد أصبحت هذه الظاهرة أكثر الظواهر

التصاقا بالنشاط الاقتصادي، كما ترتبط بدرجة كبيرة بالمصارف كونها جزءاً من هذا النشاط، وقد اتخذت

العولمة المصرفية أبعاداً ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقه، حيث أن عدداً متزايداً من الصناعة الخدماتية البنكية تحول في الوقت الراهن إلى صناعات عالمية تعمل وتتنافس وفق قواعد ومعايير عالمية، الشيء الذي قد أتى برؤى وأساليب جديدة ومتنوعة بما لا يمكن توقعه، ومن ضمن ذلك الابتكار والتطوير المستمر والمتزايد واللامتناهي للخدمات المصرفية.⁽¹⁾

إن هذه الأسباب وغيرها أدت إلى أن البنوك لم يعد بإمكانها الاختيار بين التطوير وعدمه لخدماتها، إذا ما أرادت التوسع أو الإبقاء على حصتها من السوق المصرفي، كما يمكننا الإشارة إلى أن جميع البنوك الرائدة في ميدان تقديم الخدمات المتميزة تضع برامجها المتقدمة والميزانيات الكبيرة وتستخدم ألمع الرجال والخبرات في مجال تطوير خدماتها، بالسرعة الكافية للاستحواذ على أكبر قدر من السوق المصرفي، والذي أصبح أكثر عرضة للتغيرات المتسارعة والمفروضة سواء من الزبائن أو من التشريعات الحكومية أو من البنوك المنافسة. ومما لا شك فيه أن لعملية تطوير الخدمات المصرفية أهمية بالغة بالنسبة للبنوك التي تنتهج هذا المسار في تقديم خدماتها، فعلى الرغم من أن التطوير يعتبر في حد ذاته هدف يسعى البنك إلى تحقيقه لأنه أحد مقومات التواجد الأساسي له في السوق المصرفي، إلا أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تنطوي بدورها على أهداف أساسية نذكر منها:

- جذب المزيد من العملاء الجدد.

1 نجم عبود نجم، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 260.

- زيادة تعامل العملاء الحاليين.
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة، وما يتعلق بها من جهد ووقت.
- تحسين الوضع التنافسي للبنك في السوق المصرفي، وبالتالي زيادة حصته ونصيبه في هذا السوق.
- تأكيد ريادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو التجديد.⁽¹⁾
- سد الفجوة بين تطلعات العميل ومستوى الإشباع الحالي الذي تمنحه له الخدمة المصرفية.
- التواصل المستمر مع المساهمين، العملاء، والعمّال.
- اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في المجال التكنولوجي.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن مدى أو درجة تطوير الخدمات المصرفية تختلف من بنك إلى آخر باختلاف مجموعة من العوامل الحاكمة لعملية التطوير، كالعوامل التنظيمية والتشريعية - حجم البنك - ملكيته - ميزانيته - موقعه الجغرافي - هيكله التنظيمي... الخ.
- ثانياً: محاور تطوير الخدمة المصرفية.

سبق وأشرنا إلى أن التطوير في الخدمات المصرفية يهدف إلى جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية

لملوسة، حيث يزيد من عائد ومردود العميل من تعامله مع بنكه بتحقيق مزيد من الإشباع للاحتياجات

والرغبات، وكذا إحداث توفير في الجهد والوقت بالإضافة إلى زيادة القدرة على الاختيار ما بين العديد من

أنواع الخدمات التي يقدمها البنك، ويتم ذلك كله من خلال المحورين الرئيسيين التاليين :⁽²⁾

- تطوير المعاملة البشرية في وكذا في الإجراءات التي تحكم العمل المصرفي.

- تطوير في التكنولوجيا المستخدمة في البنك.

1 نجم عيود نجم ، المرجع السابق، ص 260.

2 محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص ص، 230، 229.

1- تطوير الموارد البشرية والإجراءات التي تحكم العمل داخل البنك: سعيًا منه لتطوير خدماته المصرفية يعمل البنك على تطوير موارده البشرية، أي الارتقاء بالعامل البشري هذا من جهة، ومن جهة ثانية الاهتمام⁽¹⁾ بوضع الإجراءات الكفيلة بتسهيل حركة التعامل داخل البنك ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بمجموعة من العناصر نذكر منها: (2)

- الالتزام بتعيين أفضل العناصر البشرية:

تركز البنوك على عمليات اختيار الأفراد وتعيينهم، باعتبارهم أهم مفاتيح النجاح للاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق خدمة مصرفية متميزة، وتعتمد البنوك عادة في اختيار الموارد البشرية على مزيج من التفوق العقلي والقدرة على العمل الجماعي كالأسرة الواحدة داخل البنك ويجب التزام الدقة في عملية اختيار العاملين من ذوي المهارات العالية والكفاءات المتميزة، فالتميز في أداء الخدمة المصرفية يتوقف على الدقة في اختيار الأفراد الذين تتفق قدراتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، أي احترام المبدأ الذي يقول "الرجل المناسب في المكان المناسب"، هذا بالإضافة إلى إحداث توافق مادي ومعنوي في ظل ظروف بيئية مشجعة ومدعمة لهذا التميز، فالتوافق المادي مع الوظيفة هو نتيجة لسياسة التعيين المناسبة التي تضمن توافق متطلبات الوظيفة مع قدرات العامل ولا بد أن يصاحب هذه العملية التدريب الفعال وتقييم الأداء الموضوعي، الشيء الذي يسهم في تحقيق فرص للتقدم الوظيفي، كما يصاحب ذلك الاهتمام بالمكافآت والحوافز التي تشجع على المضي قدماً نحو تقديم أفضل الخدمات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كفاءة وجدارة موظفي البنك أو عماله من حيث المهارات والقدرات

التحليلية والإنتاجية والمعرفية التي تمكنهم من القيام بدورهم على أكمل وجه، تستهوي فئة كبيرة من العملاء

1 جازية زعتر، البنوك والأسواق المالية، منهج التميز في الأداء، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998، ص121.

2 جازية زعتر، المرجع السابق، ص121.

خاصة منهم تلك الفئة التي تفضل التعامل مع أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية وخبرة سابقة معترف بها من مصادر رسمية.

- الاستثمار في التدريب وتطوير المسار الوظيفي.

يتساوى عنصر الدقة في اختيار الأفراد العاملين في البنك، مع عنصر التدريب وتطوير المسار الوظيفي لهؤلاء، ويتضح جليا دور التدريب في تفادي النقص المتكرر للمهارات الإدارية، وفي تحسين عملية الاتصال مع الزبائن وتقارب وجهات النظر بمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها.⁽¹⁾

وتدرك البنوك المتميزة طبيعة التحديات التي تواجه التدريب، فتجعله يتعدى مرحلة تحديث وتطوير مهارات العاملين ومعلوماتهم إلى مرحلة تدريب المدربين، حتى يتمكنوا من القيام بالمهام التدريبية، وإكساب العاملين المهارات اللازمة لتنمية المسار الوظيفي في البنك.

- تفهم مقدم الخدمة (العامل بالبنك) واستجابته لحاجات العميل:

يجب أن يكون مقدم الخدمة قادرا على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية وفي هذه الحالة بالذات يكون للتكوين أثر كبير على تطوير هذه القدرة لدى عمال البنك، حيث يصبح العامل يعرف ويدرك تماما كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه حتى يتعرف على حاجات العميل، كما يمكنه تفهم مشاعر هذا الأخير ويصبح يُكنّ له نوع من التعاطف مع مشاكله التي يواجهها مع البنك، وبالتالي يكون العامل في البنك مستعد كل الاستعداد لخدمة العميل وهو في أتم السعادة والحماس لتقديم هذه الخدمة.

- التأكيد على عامل الثقة والأمان في تقديم الخدمة:

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، مرجع سابق ، ص366.

إن نجاح أي بنك في بلوغ أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى على الثقة التي يوليها له عملاؤه، والمصدر في (العامل في البنك) بحكم واجبه هو عماد هذه الثقة، ومن ثم يجب عليه أن يبذل قصارى جهده في عمله لتقديم خدمة مصرفية متميزة، وأن يلتزم بالموضوعية والتجرد في معاملة عملائه، وأن يحفظ أسرارهم، متوخياً في ذلك الأمانة والنزاهة والشرف. فالعمل المصرفي يقوم على تقاليد وآداب خاصة هي في الوقت نفسه جزءاً لا يتجزأ من التقاليد والآداب العامة، ومن ثم يجب على البنك أن يزرع في موظفيه وأن يطوّر فيهم هذه الآداب ليكونوا النموذج المشرف لسمو الخلق وأهلا للثقة، وأن يبتعدوا عن أي مواطن للشبهات والإرباك المالي، والاستغلال الوظيفي فالمصرفي يتعامل مع سلعة أساسية هي النقود وهذه السلعة بكل مقوماتها وإغراءاتها. تتطلب أقصى درجة من الشرف والأمانة، ولا يجوز له أن يستغلّ وظيفته في تحقيق مصلحة شخصية، كما لا يجوز له أن يتقاضى من العملاء أي مقابل عن أي عمل يدخل في اختصاص وظيفته في البنك. (1)

- استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة:

أثناء تأدية المصرفي لعمله قد يصادف وأن يكون بصدد معالجة بعض الأخطاء التي تحدث مع العميل، هذه الأخطاء تمثل فرصة ذهبية بالنسبة للبنك، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيّد وسريع يمكنه من تحويل النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية بالنسبة للبنك.

فالعامل قد يصبح أكثر اهتماماً بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه بها في مرحلة تقديم الخدمة لأول مرة، وتشير الدراسات إلى أن وجود نظام جيّد لعلاج جوانب النقص والقصور التي قد تظهر في أداء الخدمة، يؤدي إلى شعور العميل بالرضا ومن ثمة تزداد ثقته بالبنك، ومثل هذا النظام يقوم على إتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة، ويتضمن بصفة عامة المكونات التالية:

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، مرجع سابق ، ص ص 366، 367.

تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة: يتطلب هذا القيام بمتابعة شكاوي العميل والقيام بحوث تتعلق بالعملاء ومتابعة عملية تقديم الخدمة ذاتها، وإجراءات أدائها بصورة جيدة. وتستخدم البنوك الرائدة في مجال العمل المصرفي أثناء القيام بهذه البحوث طريقة الاستقصاءات المستمرة للعملاء، وتمتد هذه الطريقة بالبيانات اللازمة التي تعطي تقييما حقيقيا وسريعا لآراء العملاء وتوجهاتهم نحو الخدمة المقدمة، كما تساعد هذه الطريقة على وجود اتصالات مستمرة ومنتزيدة مع العملاء تمكّن البنك من التعرف على المشكلات التي تواجههم، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها، حتى تضمن تحقيق رضا العميل هذا من ناحية البنك، أمّا من ناحية العملاء فإنهم يعتبرون الاستقصاء هدفاً ووسيلة لتحقيق الاتصال المستمر بالبنك، وتكون ردود أفعالهم إيجابية تجاه الاستقصاء لأنهم يقدّرون الاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم التي يعرضونها. (1)

القيام بحل المشكلة بشكل فعال: ويتطلب ذلك إعداد وتأهيل العاملين والقيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

- التعلم من خلال العلاج. على كل بنك أن يتعلم من المواقف العلاجية التي يمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماته، ويتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة والعمل على تصحيحها، والقيام بعملية تعديل نظام مراقبة الخدمة، ووجود نظام معلومات يعمل على حصر ومتابعة المشكلات.

2- تطوير في التكنولوجيا المستخدمة في البنك:

حتى يستطيع البنك تنويع خدماته وتطويرها بالشكل الذي يلبي احتياجات ومتطلبات عملائه المتغيرة والمتزايدة في آن واحد، عليه متابعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية واستخدامها وتطويرها بشكل مستمر، فالبنوك بصورة عامة تهتم بتقديم خدماتها بدرجة متناهية الدقة وبأقصى سرعة ممكنة. (2)

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 368 .

2 زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن 2003، ص 320.

إن التكنولوجيا بصورة عامة عبارة عن تقنيات علمية تطورت مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، تستعمل هذه التقنيات في إنتاج خدمات جديدة كما تعطي للبنك ميزة تنافسية تجعله يسيطر على السوق المصرفي، فدور التكنولوجيا الحديثة يتعدى فكرة رفع مستوى الإنتاجية والضغط على التكاليف، إلى الحث على التطوير في ميدان الخدمات وتغيير أشكال التنظيم وتوزيع السلطات والوظائف، وتوفير نظام للمعلومات تتخذ من خلاله القرارات بدرجة عالية الفعالية، تعد تقنية الإعلام الآلي أهم التقنيات المستخدمة في المؤسسات بصفة عامة لاسيما البنوك، وقد انتشرت هذه التقنية بصورة فائقة منذ اكتشافه، ويعود هذا الانتشار السريع للخصائص التي تميزه ومنها:

- السرعة والدقة في إتمام العمليات.

- القدرة على تخزين البيانات والمعلومات والبرامج الداخلية.⁽¹⁾

- سهولة التشغيل، أي بساطة ويسر استخدام الكمبيوتر الشيء الذي يوفر الجهد والطاقة.

لقد أدى إدخال الإعلام الآلي للبنوك إلى التقليل في التكاليف وزيادة مرونة العمليات بالإضافة إلى

تحصيل وتحليل عدد كبير من البيانات النوعية والكمية من خلال الاتصال ببنوك المعلومات العالمية، كما

ساعدت تقنية الإعلام الآلي متخذي القرارات على اتخاذ قراراتهم وتنفيذها بسرعة ودقة أكبر.

وتعتبر البنوك من أكثر القطاعات التي استفادت من التطور التقني الذي كان له الأثر الكبير على تعدد وتنوع

الخدمات المصرفية، أين يكون نجاح البنك مرتبطا بالتكيف مع الأوضاع الجديدة التي أفرزها التقدم

التكنولوجي، وبالتالي تفعيل بحوث التطوير والابتكار داخل البنك، حيث أنّ صناعة الخدمات المالية تركز

جزءا كبيرا من جهودها على التكنولوجيا، لاسيما بعد الانتشار الواسع لاستخدام شبكة الإنترنت في جميع

الميادين، الشيء الذي سهل من تعاملات البنك مع زبائنه، وزاد في نفس الوقت من حدة المنافسة، في مجال

استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، وبالتالي عرفت الصناعة البنكية تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة

1 زياد رمضان، محفوظ جودة، المرجع السابق، ص 320.

في الاستفادة القصوى مما يتيحها هذه التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وتمثلت أساساً في استخدام وسائل الدفع والسداد الإلكترونية وظهور ما يسمى بالصرافة الإلكترونية.

-الصرافة الإلكترونية:

الصرافة الإلكترونية،⁽¹⁾ أو المصارف الإلكترونية، مصارف على الخط، مصارف عن بعد مصارف الإنترنت، كلها اصطلاحات تؤدي نفس المقصود، مع فرق في "درجة الإلكترونية" في أعمالها، إذ نجد مصارف كلية على الخط وهي بهذا مصارف افتراضية، ونجد مصارف أخرى تقوم بتقديم خدمات بطريقة التقليدية مضافاً إلى عملها خدمات بالطرق الإلكترونية، والمقصود بالصرافة الإلكترونية هنا هو إجراء المصارف لكل أو بعض عملياتها بالطريقة الإلكترونية أي باستخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال الحديثتين.⁽²⁾ فمن ناحية المصارف التي تعمل بالطريقة التقليدية مضافاً إلى عملها تقديم خدمات بالطرق الإلكترونية نجد أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها هذه البنوك لربائنها ما يلي:

-الموزع الآلي للأوراق (DAB): وهو عبارة عن صورة بسيطة للمكنة في البنوك، فهو عبارة عن آلة

أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال دون اللجوء إلى الفرع والجدول التالي يوضح أهم مميزات هذا الموزع:

الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB):

هذا الشباك هو أيضاً جهاز أوتوماتيكي يقدم خدمات أكثر تعقيداً وأكثر تنوعاً بالنسبة للموزع الآلي

لأوراق (DAB)، فهنا يتعلق الأمر بجهاز أوتوماتيكي متصل بشبكة تستخدم عن طريق بطاقات إلكترونية

والذي يسمح بالإضافة إلى مهمة سحب الأموال القيام بالعديد من العمليات تشمل مثلاً قبول الودائع، طلب

صك، عمليات تحويل من حساب إلى حساب... الخ" فالشباك الأوتوماتيكي للأوراق متصل مباشرة بالحاسوب

1 نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، مرجع سابق، ص 273، 274.

2 نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، مرجع سابق، ص 273، 274.

الرئيسي للبنك، ويقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون بفضل رمز سري، ويمكن للزبائن استعمال هذا الجهاز في أوقات غلق البنوك وخاصة إذا كان الزبون مستعجلاً.⁽¹⁾

-نهائي نقطة البيع الإلكترونية (T.P.V)

إذا كان الزبون يحمل بطاقة ائتمان فإمكان موظف نقطة البيع أن يمرر البطاقة على القارئ الإلكتروني الخاص ببطاقة الائتمان والموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك المعني، والذي بدوره يقوم بالتأكد من كفاية الرصيد وخصم القيمة من الرصيد الخاص بالزبون بعد أن يدخل الزبون رمزا أو رقما سريا خاص به والذي يعرف برقم التعرف الشخصي السري (PIN)، ويقوم الحاسوب المركزي بإضافة القيمة لرصيد حساب المكان الذي تم منه الشراء، ويوضع الجهاز الذي يستطيع قراءة بطاقة الائتمان عادة في المحلات فيسمح ذلك للعميل بتسوية عملياته التجارية بالبطاقة أثناء التسديد، وهو بهذا يحل مشاكل نقل الأموال الشيء الذي يوفر للأمان للزبون.⁽²⁾

كان هذا بالنسبة للتكنولوجيا الحديثة، التي تستعملها البنوك التي تعمل بالطريقتين التقليدية والإلكترونية في آن واحد، ويغلب على عملها الطريقة التقليدية في تقديم مختلف الخدمات الخاصة بها وهذا النوع من البنوك هو الأكثر انتشارا في العالم، لاسيما في دول العالم الثالث والدول العربية في معظمها.

أما فيما يخص ما يعرف بالبنوك الإلكترونية أو البنوك على الخط فإنها من أحد مواضيع ما أُصطلح عليه بالاقتصاد الرقمي القائم على أساس التجارة الإلكترونية وتقنية المعلومات. فالبنك الإلكتروني هو مؤسسة مالية شبكية تؤدي خدماتها باستخدام الأساليب الإلكترونية والتي تعد الإنترنت من أهم أشكالها، فهو بهذا يمثل توجهها جديدا للبنوك حيث اتجهت هذه الأخيرة نحو التوسع عبر إنشاء مقراتها على الإنترنت بدلا من إنشاء مقرات

1 خير الدين معطى الله ، بوقموم محمد ، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، في مداخلات، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، أيام 14، 15 ديسمبر 2004، ص198.
2 خير الدين معطى الله ، بوقموم محمد ، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، في مداخلات، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، أيام 14، 15 ديسمبر 2004، ص198.

ومباني جديدة، والبنك الإلكتروني بهذا المفهوم يتخذ شكل البنك الافتراضي الذي ألغى بعدي الزمان والمكان عند تقديم خدماته لزيائنه، إذ يمكن للعميل الحصول على مختلف الخدمات التي يريدتها فقط بالضغط على أزرار حاسوبه، ولم يتوقف عمل البنك الإلكتروني على إستخدام الإنترنت فقط بل تعدى ذلك إلى إمكانية الحصول على خدماته عن طريق الهاتف النقال.

(GSM) وهو آخر ما تم التوصل إليه في مجال تكنولوجيا الاتصالات، وأطلق على هذا النوع من البنوك تجاوزاً تسمية بنك الجيب .

ويقدم البنك الإلكتروني خدمات بنكية متميزة عن بعضها في جميع الأوقات، وفي كل أيام الأسبوع وهذا عن طريق استخدام الهاتف أو عن طريق الإنترنت.

المبحث الثاني: ماهية التسويق المصرفي.

يمكن القول أن مفهوم التسويق المصرفي :⁽¹⁾ كعمل متكامل في المجال المصرفي لم يظهر على المستوى العالمي إلا في منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وقبل ذلك التاريخ كان من غير المألوف قبول التسويق ضمن الأنشطة التي تمارسها البنوك كوظيفة تؤدي من خلال جهات متخصصة بالهيكل التنظيمية لها.

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وعوامل انتشاره.

أولاً: مفهوم التسويق المصرفي وأبعاده .

لقد تعددت تعريف الباحثين والمفكرين للتسويق المصرفي وذلك يرجع إلى تعدد خلفياتهم وتجاربهم وخبرتهم في المجال المصرفي ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- تعريف مصطفى محمود أبو بكر:

1 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 81.

التسويق هو عملية نظامية ونشاط مهني من خلاله يتم التلاقي المتواصل بين إدارة وأهداف العميل والمنظمة بما يحقق المنافع والمكاسب المشتركة بينها".

تعريف الجمعية البريطانية للتسويق: (1)

وهو عملية إدارية مسؤولة عن تحديد ، توقع، إشباع حاجات المستهلك مع تحقق ربح".

يعرف ميشال باباك المتخصص في التسويق المصرفي بأنه: (2) "فن إرضاء الزبائن وإسعاد رب العمل في نفس الوقت (مردودية، جودة، صورة)".

أما **Deruk Rander**: (3) فقد عرف التسويق المصرفي بأنه : "ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يعمل على تدفق وانسياب خدمات البنك إلى مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح".

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص بأن التسويق المصرفي هو: (4) التقنيات التي يستعملها

رجال التسويق في البنوك للتعبير عن هويتهم المصرفية، التي يحاولون من خلالها إقناع العملاء بأفضليتها

وتتميزها عن الهويات الأخرى، وتظهر هوية البنك في معاملاته وسلوك العاملين فيه، والخدمات التي يقدمها

وكل ما يتعلق بنشاطه إذا تأملنا التعاريف السابقة يتبين أن التسويق المصرفي له عدة جوانب وأبعاد يمكن

ذكرها فيما يلي:

1- أن التسويق المصرفي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في البنك

استمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى العميل بصورة ملائمة في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة

وبأقل تكلفة ممكنة.

1 محمد مصطفى الخشروم، محمد مرسي، إدارة العمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، مكتبة الشقري، دون ذكر بلد النشر ، 1998، ص 441.

2 محمود جاسم، وآخرون ، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص 48.

3 Deruk. Rander. M, Marketing in Banking, the institute of Bankus London, 1969 p 20.

4 عبد الحميد محمد الشواربي ، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 209.

2- أن التسويق المصرفي يعتبر من الأنشطة الرئيسية في البنوك، وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها الأنشطة الأخرى في البنوك، والتي على أساسها يتم رسم الخطط واتخاذ القرارات، خاصة في الآونة الأخيرة أين يشهد العالم تطورات تكنولوجية وثورة معلوماتية وانفتاح اقتصادي. (1)

3- أنه يقوم على أساس إرضاء العميل وهو في ذلك يتناول القضية الأساسية في العمل المصرفي، وهي تدعيم العلاقة المستمرة بين العملاء والبنك، بما يدفع البنك دائماً إلى البحث والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء (2)

4- أن التسويق المصرفي عملية إيجابية تشمل جميع أوجه النشاط بالبنك، فالعمل التسويقي الجيد لا يتأتى من تلقاء نفسه بل يبتكر من خلال تفكير مسبق، كما أن أداة الخدمة المصرفية دون المستوى المطلوب ومن خلال قنوات توزيع غير مناسبة يؤثر على رغبة العميل في الحصول عليها من البنك وبالتالي تقل فرصه في السوق المصرفية.

5- إن النشاط التسويقي على مستوى البنوك يتصف بالحركة وعدم الثبات نتيجة لتسارع المتغيرات المحيطة به، وخاصة أن التسويق المصرفي يتعامل مع أكثر العناصر تغيراً وهو الإنسان ذلك العنصر الدائم التغير في رغباته وأذواقه ودوافعه وسلوكه، ومن ثم كان على البنوك البحث عن كيفية إرضاء وإشباع رغبات هذا الإنسان، وهي مهمة تقع على عاتق الإدارة التسويقية بالبنك. (3)

6- إن التسويق الناجح والفعال يجب أن يسعى إلى تحقيق المزيد من الأرباح والعجز عن ذلك يعتبر قصور في موارد البنك وبالتالي عدم مقدرته على مواجهة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى المنافسة، وعدم مقدرته على التنويع في خدماته، والملاحظ أن البنك في سعيه إلى تحقيق الأرباح يجب أن يخدم العميل بعناية، ذلك أن العميل هو مصدر الأرباح وبالتالي فإنه يعتبر أساس عملية التسويق المصرفي.

1 هشام البساط، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1988، ص 08.

2 محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 2000، ص 02.

3 محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 02.

7- يلعب التسويق المصرفي دوراً مزدوجاً من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومدخرات وتحويلها إلى قروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات العملاء، ولن يتمكن البنك من تحقيق هذا الدور إلا بالاعتماد على مزيج تسويقي فعال.

ثانياً : عوامل انتشار المفهوم التسويقي في البنوك التجارية.

هناك العديد من العوامل التي ساعدت على انتشار المفهوم والفكر التسويقي في البنوك التجارية لعل

أهمها: (1)

1- زيادة حدة المنافسة بين البنوك في السوق المصرفي لزيادة حصة كل منهم السوقية وجذب مزيد من

العملاء والمتعاملين وقد أدى هذا الأمر إلى تصارع البنوك على ذات المجموعة من العملاء.

2- زيادة سرعة التطور التكنولوجي وإدخال استخدامات واختراعات وتكنولوجية جديدة في النشاط المصرفي

وتسابق البنوك على تطبيقها وزيادة آلية وأتوماتيكية الكثير من الخدمات المصرفية، لجذب المزيد من العملاء.

وفي الوقت ذاته زيادة استعداد البنك لتقديم الخدمات المصرفية ذات التكنولوجية الفائقة والتي تجعل البنك يعمل

على مدار 24 ساعة، و سبعة أيام في الأسبوع وفي إطار الصيرفة الإلكترونية عن بعد. (2)

3- الرغبة في تحسين جودة الخدمات المصرفية والتي تحتاج جهود تسويقية خاصة.

4- زيادة الانتشار العالمي للبنوك التجارية حيث توسعت الكثير من البنوك التجارية في فتح وحدات مصرفية

لها في الدول الأخرى، مما أضاف على تلك البنوك أعباء تسويقية جديدة لجذب النشاط الذي يغطي أهداف

إقامتها في تلك الأماكن.

1 محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق ، ص 12.

2 محمد زيدان ، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق ، ص ص 13 ، 12.

5- إدراك البنوك المحلية خاصة في الدول النامية لأهمية التسويق المصرفي كعامل أساسي لبقاء البنك

واستمراره في السوق المصرفي خاصة في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي وما سينتج عنها من زيادة شدة

المنافسة بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية.

6- إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع العملاء، والجمهور الخارجي العام

والإشراف على إعداد المواد الترويجية والهدايا التذكارية والمعارف التي يعدها البنك، هذا فضلا عن النشرات

التي تشرح مزايا وطريقة التعامل مع البنك.

7- إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز البنك في السوق بالنسبة لكل خدمة، كما تحدد نوعية

عملاء البنك وميولهم ومواصفاتهم ومهنتهم وأعمارهم، وعوامل تفضيلهم لبنك دون البنوك الأخرى في الحاضر

والمستقبل.

رسم سياسات الخدمات التي يقدمها البنك في ضوء التطورات في مفاهيم العملاء والتطورات العالمية في الفن

المصرفي والعمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق وتحديد وقت التقديم وكيفيته والمغريات

بالتعامل في كل خدمة ودراسة وتطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل فيها،

مع دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك . (1)

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق المصرفي.

ويمكن تلخيصه في: (2)

أولاً: نشأة التسويق المصرفي.

1 محمد كمال خليل حمزاوي، المرجع السابق، ص 50.

2 فؤاد محمد شاكر ، تسويق الخدمات المصرفية ، معهد الدراسات المصرفية ، القاهرة ، 1980 ، ص 3.

لقد ظهر التسويق المصرفي لأول مرة في بنوك الولايات المتحدة الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا في مطلع الستينات حينما اقتنع مسئولو البنوك بأهمية استخدام التسويق وقناعتهم بالدور الذي يمكن أن تلعبه الوظيفة التسويقية في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والاستمرار، وبذلك أكتسب التسويق صفة شرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك.

لقد شهدت سنوات الستينات والسبعينات من القرن الماضي قبولاً متزايداً في تطبيق الأفكار التسويقية الحديثة في أعمال البنوك، إذ أكد استقصاء أجرته جمعية البنوك الأمريكية عام 1968 أن 50% من البنوك المستقصية تعتبر أن الإعلان وبحوث التسويق من أهم الأنشطة التسويقية، ومع تقدم الفكر التسويقي أثبتت الاستقصاءات التي أجرتها نفس الجمعية عام 1972 أن 75% من البنوك المستقصية تؤمن بأهمية التسويق التي تكمن في تزويد البنك بالمعلومات اللازمة عن الأسواق والخدمات بالإضافة إلى دوره في تخطيط وتنمية وبيع الخدمات المصرفية، وقد ساعدت مجموعة من العوامل في نشأة ونمو الفكر التسويقي الحديث وزيادة الاهتمام بتطبيقه في البنوك التجارية.

ثانياً: التسويق المصرفي في الفكر الاقتصادي.

بدأ دور البنوك قديماً مرتبطاً بعملية قبول الودائع بدافع الحفاظ عليها من الضياع لقاء أجر يدفعه المودع، وتطور ليشمل الإقراض من هذه الودائع للغير مقابل فائدة يحصل عليها البنك، ثم تدرج إلى تشجيع الإيداع بالإعفاء من الأجر في الأول ثم دفع فائدة للمودع عن إيجاعته لفترات محددة.⁽¹⁾

1 فواد محمد شاكر، المرجع السابق، ص 4.

وقد برز من ذلك دور البنوك في خلق الودائع مما أدى إلى نشأة البنوك المركزية، وتفرع النشاط المصرفي لتظهر البنوك التجارية التي تمول مختلف الأنشطة الاقتصادية من حصيله الودائع، بينما أتبع بعض البلدان أسلوب أكثر شمولاً فقامت البنوك التجارية بمهام البنوك المتخصصة عندما سمحت لها التشريعات بتقديم التمويل متوسط وطويل الأجل.

إن هذا التطور لم يقتصر على شكل الجهاز المصرفي بل شمل أيضاً الوظائف التي يمارسها، فقد أمتد من مجرد قبول الودائع إلى تقديم التمويل المتوسط والطويل في جميع المجالات، ومازال التساؤل مطروحا في ساحة الفكر الاقتصادي عما إذا كان التطور الاقتصادي هو الذي جذب البنوك إلى ذلك المسلك، أم أن البنوك بما تبلور لديها من فن مصرفي وخبرة شملت نواحي الاقتصاد المختلفة هي التي دفعت الاقتصاد إلى ذلك التطور.

ورغم أن هذا التساؤل برز في إطار الفكر الاقتصادي إلا أن الإجابة عليه تستدعي استقراء التجارب المصرفية في التنمية من حيث ما كانت تقوم به من وظائف وأسلوب أدائها لتلك الوظائف، فافتراض قيام البنوك بدور إيجابي في التنمية، يعني في واقع الأمر افتراض قيامها بجهود تسويقية اكتشفت من خلالها إمكانيات السوق المصرفية على نحو أفضل، وساهمت هذه الجهود في تحويل غير المتعاملين مع البنوك إلى عملاء يتعاملون معها باستمرار ودفعت بذلك الاقتصاد إلى المزيد من التطور.

وإذا ما طرح الفرض الثاني وهو أن البنوك تطورت لاحقة للتطور الاقتصادي وأن ما حدث بسائر القطاعات الاقتصادية عكس آثاره على البنوك فنمت بدورها، وكان في أدائها لقبول الودائع ومنح القروض امتدادا لحاجات الاقتصاديات الوطنية، فإن ذلك يعني أن تواجد طلب ملح على الخدمات المصرفية أدى إلى خلق عرض هذه الخدمات، وأنه لا فضل للبنوك في زيادة حجم النشاط الاقتصادي للمشروعات بل أن نشاط هذه

المشروعات هو الذي أدى إلى توسعها ونموها، وبالتالي يكون للتسويق المصرفي ترف لا داعي له باعتبار أن البنوك بالغة ما تنشده من أهداف حتى ولو لم تمارس أي من الجهود التسويقية.⁽¹⁾

ولعله من المناسب الاستعراض السريع للفكر الاقتصادي بخصيص علاقة الجاهز المصرفي والتمويلي بالاقتصاديات الوطنية، فقد كانت أقدم الكتابات التي تشير إلى أهمية دور الجهاز المصرفي في التنمية هو ما أشار إليه **R. Chompter** في الأربعينات من القرن الماضي في تحليله لنمو النظام الاقتصادي الرأسمالي حيث أعتبر عاملي التنظيم والتجديد من ناحية والهيكل المالية والجهاز المصرفي من ناحية أخرى هما المحاور الرئيسية للتنمية الاقتصادية.⁽²⁾

ومع نمو استخدام الأساليب الكمية بدأ الباحثون في محاولات قياس مدى إسهام المؤسسات المصرفية والمالية في التنمية الاقتصادية وقد قام بأولى هذه المحاولات كل من **D.Arman&F.Maurice** وفقا لنموذج كمي تضمن المتغيرات القابلة للقياس الرقمي والتي تحدد التنمية الاقتصادية المرتقبة للدولة والتي ركزا من خلالها على أداء هذه المؤسسات بناء على الخدمات المعروضة في السوق المصرفية، حيث تمكن خلال فترة الستينات من الوصول إلى نتيجة أساسية وهي أن تطور الخدمات المصرفية من جهة ، والتغير الحاصل في وظائف البنوك أدى إلى مساهمة هذه الأخيرة في التنمية الاقتصادية وتمويل مختلف قطاعات الاقتصاديات الوطنية.

وأنطلق الباحثون بعد ذلك بمرور العلاقة السببية بين المؤسسات المصرفية و المالية و النمو الاقتصادي للتعرف على أي منهما يؤثر في الآخر و انتهى **G.Smith** إلى القول بأنه باستثناء الدول التي كانت تتبع التخطيط المركزي فهناك مسارا واحدا يبدأ بالمؤسسات المصرفية و المالية وينتهي بالنمو

1 فواد محمد شاكر ، تسويق الخدمات المصرفية، المرجع السابق، ص 4.

2 Capon. N, **The Marketing of financial services**, Prentice-hall Inc, New Jersey, 1992, P: 18.

الاقتصادي. هذا يعني أن المنشآت المصرفية والمالية تؤدي إلى حدوث التنمية، ولن يتحقق ذلك إلا إذا قامت هذه الأخيرة بتقديم الخدمات المصرفية اللازمة في السوق المصرفي.⁽¹⁾

لقد أكد هذه الأفكار في منتصف الستينات من القرن الماضي **P.Kotler** حينما تطرق إلى دور البنوك في التنمية وذلك باعتمادها على تطوير عملها المصرفي استجابة لطلب العملاء ، حيث أدخل ما سمي آنذاك بالتسويق المصرفي ، حيث تطور هذا الأخير كفلسفة جديدة في العمل المصرفي وقد ساعد في ذلك التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات.

ثالثاً: مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي.

وتتمثل قي: ⁽²⁾

1- مرحلة الترويج:

في بداية الخمسينات من القرن الماضي لم تكن فكرة التسويق قد اتضحت للعاملين في البنوك، حيث كان لديهم فكرة أساسية هي أن العملاء لا يحتاجون سوى الخدمات المصرفية الأساسية التي تقدمها البنوك وبالتالي لم تكن البنوك في حاجة لتبني فكرة التسويق لبيع خدماتها تماشياً مع صورتها المتحفظة في المجتمع ولقد أنصف التسويق في هذه المرحلة ببعده البيعي حيث مارست البنوك أعمالها في سوق بائعين. وفي أواخر الخمسينات من هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك أكثر بالتسويق، وأنصرف مفهوم التسويق في هذه الفترة على التركيز على الإعلان والعلاقات العامة، ولقد تحددت الوظيفة الأساسية للتسويق في هذه المرحلة على القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات بهدف جذب عملاء جدد أو المحافظة على العملاء الحاليين.⁽³⁾

1 Idem , P 18.

2 ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة 3، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص30.

3 ناجي معلا، المرجع السابق، ص 30 .

لقد قامت البنوك في هذه المرحلة بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالتسويق في صورته التقليدية، أو تحت مسمى إدارات العلاقات العامة، وبالرغم من ذلك فإن نشاط التسويق أقتصر على القيام بالأنشطة الترويجية خاصة وان مفهوم التسويق من وجهة نظر البنوك آنذاك لا يخرج عن كونه مرادفا لمفهوم الترويج.

2- مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء:

بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه، وبدأ التركيز على العميل باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد أهمية الاهتمام بالعملاء نتيجة لعوامل المنافسة و إدراك البنوك حقيقة أن استقطاب العملاء سهل، ولكن الاحتفاظ بهم هو المهمة الأصعب، وبعد أن أوضحت الدراسات والتجارب التي قامت بها البنوك أو من خلال ما يصلها من شكاوى ومقترحات. (1)

أن كفاءة أداء الخدمة المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في استمرار تردد وتعامل العملاء مع البنك، كما اهتمت إدارة البنوك بالتصميم الداخلي والخارجي للبنك وذلك لجذب العملاء وتوفير الجو المناسب لهم، والذي لم يدم طويلا فقد أصبح هذا البعد في التسويق المصرفي صفة تكاد عامة بين البنوك ولذلك فقد فقدت أهميتها كميزة تنافسية بين البنوك ولم يعد لها أي اعتبار في اختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه، للعلم فإن هذا الاتجاه أخذ عدة صور أو أشكال منها ما يلي.

- تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء لدى العاملين وخاصة الذين يحتكون بشكل مباشر بعملاء البنك، وقد تمثل ذلك من خلال عقد دورات تدريبية على كيفية التعامل مع العملاء والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الاهتمام بهم. (2)

- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي العملاء.

1 عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، جامعة قناة السويس، القاهرة ، 1999، ص 30 .

2 عوض بدير الحداد، المرجع السابق، ص ص 30، 31.

- تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء، ومساعدتهم في اتخاذهم للقرارات المالية الصائبة.

- تحديث أماكن تقديم الخدمات من خلال مكاتب الاستقبال وقاعات الانتظار بما يجعلها أكثر جاذبية وتوفير المعلومات الكافية للعملاء.

3- مرحلة التجديد والابتكار:

بدأت هذه المرحلة في نهاية الستينات حينما أصبحت البنوك التجارية متشابهة من حيث الوظائف التي تؤديها وبالتالي في الخدمات المقدمة إلى العملاء، إذ أدركت البنوك حاجتها إلى ابتكار وتقديم خدمات مصرفية جديدة تميزها عن غيرها من المنافسين، وبالتالي اتجهت البنوك الدراسة والبحث المستمرين للاهتمام بالعميل خاصة فيما يتعلق بسلوكه وحاجاته المالية غير المشبعة بهدف العمل على تقديم أو تطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف ورغبات كل من العملاء والبنك، بالإضافة إلى تطوير أساليب التعامل معه ولذلك شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك المستهلكين كان نتيجتها تطوير بعض البنوك العديد من الخدمات وتقديم خدمات جديدة مثل أجهزة السحب الآلي.

4- مرحلة التخصص:

وقد سادت هذه المرحلة في فترة السبعينات، فمع مرور الوقت انتشرت العديد من الخدمات وزاد في ذلك التطورات التكنولوجية، حتى أصبحت معظم الخدمات المقدمة آنذاك في نظر العملاء خدمات تقليدية وتجددت الحاجة إلى أفكار جديدة لمواجهة المنافسة وأدركت البنوك أنها لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات العملاء، وهنا ظهر اتجاه جديد أدى بالبنوك إلى تغيير استراتيجيتها التسويقية، بحيث أصبحت تركز اهتماماتها على فئات معينة من السوق، مع العمل على رسم صورة مميزة لدى هؤلاء العملاء صورة مميزة من خلال برنامج تسويقي يوحى للعملاء باختلافها وتميزها عن ما يقدمه البنوك الأخرى من وخدمات مصرفية. (1)

1 عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، المرجع السابق، ص31.

إن هذا التوجه الجديد في التسويق المصرفي- يطلق عليه الإحلال التسويقي - الذي يعتمد على تجزئة السوق واختيار القطاعات التي يمكن للبنك أن يخدمه بكفاية مكن العديد من البنوك من التميز خاصة بعد وضع شعارات كرمز الأسد للبنك اللبوني (**Le lion du crédit Lyonnais**) ، ونفس الرمز أتخذته بنك **Harris** والذي يمثل شعار القوة والشجاعة وهو أفضل صورة لأي بنك ، ورمز الكنغارد بالنسبة لبنك **Continental** الأمريكي .

5- مرحلة نظم التسويق:

مع زيادة اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل في إطارها البنوك، دخل التسويق المصرفي في مرحلة ممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متخصصة و متكاملة تعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة، ومن هذا المنطلق بدأ اهتمام البنوك بإعداد وتطوير أنظمة التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية بشكل عام.⁽¹⁾

ويرى العديد من الباحثين أن دخول التسويق المصرفي مرحلة نظم التسويق يعكس بداية اهتمام البنوك بالأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق، نتج عنه تغير في الاتجاهات مما أدى إلى احتلال وظيفة التسويق أهميتها كوظيفة أساسية في هيكل وظائف العديد من البنوك.

كما بدأت البنوك الاهتمام بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة قصيرة ومتوسطة المدى لكل أوجه العمل المصرفي، هذا فضلا عن تطوير البنوك لأنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنوك لأهدافها بالكيفية المطلوبة، ومع هذه المرحلة بدأ اهتمام البنوك يأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث

1 Caroll.M.D, **Ten commitments for Banking Marketing for bank Executives**, Leviathen House, London, 1974,

للتسويق ، وقد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام والنتائج التي حققتها المؤسسات التي تستخدم هذا المفهوم بشكل خاص.(1)

6- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق: تتمثل في ما يلي .

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي، حيث ساد في العقدين الأخيرين من القرن العشرين مفهوم جديد البنوك في أمريكا وأوروبا كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك، حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة خدمة المجتمع عن طريق إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة من مجموعة الخدمات المصرفية التي يضمن تدفقها إلى العملاء عبر مسالك تتصف بالسرعة واليسر، ومن ثم يشارك التسويق المصرفي في تنمية النواحي الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع، وبالتالي خدمة التنمية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي مع مراعاة مصلحة البنك. وينعكس عمل البنوك في هذه المرحلة على عدة نواحي نذكر منها ما يلي: (2)

- تأكيد البنوك على أهمية تمويل المشاريع وتوجيه الاستثمارات في المجالات التي تساهم بدرجة أكبر في تحسين الظروف المعيشية لأفراد المجتمع.

- تقديم المساعدة من طرف البنوك للعملاء على اتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم لمجالات الاستثمار التي تحقق مصالحهم ومصالح المجتمع.

- اهتمام البنوك بتقييم ودراسة درجة رضا العملاء عن خدمات البنك.

من خلال عرض مراحل تطور التسويق المصرفي يمكن استخلاص عدد من الحقائق أهمها: (3)

1 محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 8.

2 عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 32.

3 محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 12.

- أن اهتمام البنوك بالتسويق جاء متأخرا مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في مجال إنتاج وتوزيع السلع المادية وحتى في المؤسسات الخدمية الأخرى.
- ارتباط التسويق المصرفي حتى نهاية الستينات بمفهوم الترويج واقتصار ممارسة النشاط التسويقي على القيام بأعمال البيع وتنشيط المبيعات.
- من الصعب تحديد تاريخ معين لبداية العمل بكل مرحلة من مراحل تطور التسويق المصرفي فيما عدا المرحلة الأولى والتي بدأت مع بداية اهتمام البنوك بالتسويق بشكل عام.
- لا يمكن الجزم بدخول البنوك عمليا لمرحلة تطبيق المفهوم الاجتماعي للتسويق بالرغم من ظهور هذا المفهوم منذ مدة طويلة.⁽¹⁾
- إن معظم البنوك مازالت تمارس النشاط التسويقي في إطار من مفاهيم المراحل الثلاث الأولى، بل أن بعض البنوك مازالت في المرحلة الأولى، لذلك فمن الضروري أن تعمل البنوك على الوصول إلى المرحلة الخامسة إذا كانت ترغب في اللحاق بالسوق التنافسية ومواجهة تياراتها الشديدة بنجاح، كما ينبغي أن يقوم مديرو البنوك باقتراح أساليب جديدة للتفكير، وفي كيفية تنفيذها لكافة مراحل العمل المصرفي كما فعل غيرهم من رواد الصناعات الأخرى.
- من الأفضل أن تعمل البنوك على الوصول إلى المرحلة السادسة إذا كانت ترغب في تحقيق مكانة متميزة لدى المجتمع.

المطلب الثالث: أهداف و وظائف التسويق المصرفي.

1 صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 55.

أولاً: أهداف التسويق المصرفي.

إن أهداف التسويق المصرفي لا تخرج عن نطاق أهداف التسويق وأهميته بالنسبة لأي منشأة أعمال مهما كان القطاع الذي تزاوّل فيه نشاطها، كأهداف زيادة المردودية وزيادة الحصة السوقية، التوسع والانتشار، إلا أن أهداف التسويق المصرفي تعتبر خاصة لأنها مرتبطة بالنشاط المصرفي وخصوصية منتجاته، وفيما يلي نلخص أهداف التسويق المصرفي:⁽¹⁾

- 1- دراسة السوق والعمل البنكي وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت والمكان المناسبين.
- 2- الإطلاع الدائم والمستمر على البنوك المنافسة ومعرفة قدراتها على التأثير في السوق.
- 3- بناء صورة ذهنية إيجابية عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه، والمحافظة المستمرة على سمعة وصورة البنك أمام عملائه.
- 4- تسيير مختلف الخدمات والمنتجات البنكية بصفة أكثر إيجابية وتقديمها على أكمل وجه للعملاء.
- 5- تكييف البنوك وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن
- 6- خلق أسواق بنكية وممارسة العمل فيها. عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات البنكية التي يرغب فيها الزبائن.
- 7- يعتبر أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط البنكي ويساعد العاملين في البنوك على رسم السياسات وصياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل البنكي، والحكم على هذه السياسات والقرارات.

1 هوارى معراج، التسويق البنكي وناثيراته على الزبائن، مذكرة ماجيستري غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000، ص68.

8- دراسة الانتشار الجغرافي لوحدات البنك في السوق المصرفية، وإمكانية فتح وحدات مصرفية جديدة، هذا بالإضافة إلى متابعة نشاط الوحدات المصرفية الحالية ومدى تغطيتها لكافة أجزاء السوق ووضع هيكل أسعار للخدمات المصرفية. (1)

ثانياً : وظائف التسويق المصرفي.

وتتمثل في : (2)

التسويق المصرفي هو نشاط يعمل على المواءمة والتكيف المستمر بين البيئة الداخلية المتحركة للبنك والتي تتصل باحتياجات ورغبات وتطلعات العاملين، وكذا باحتياجات ورغبات المتعاملين، وتطلعات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية والبيئة الخارجية الأكثر حركة المحيطة بالبنك والتي تتصل بمتغيرات المعاملات المعرفية المصرفية وبتغيرات السوق المحلية والعالمية، وبتغيرات تكنولوجيا المصارف، هذا النشاط يجعل المصارف دائماً التجديد والبحث عن الأفكار الجديدة لتطبيقها في منظومة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، ووفقاً لهذا المفهوم التسويقي للعمل المصرفي يمكن تحديد مهام وواجبات وعمل إدارة التسويق في البنك، وبشكل عام فإن أهم وظائف دائرة التسويق في البنك يمكن إيجازها فيما يلي:

1 هواري معراج، المرجع السابق، ص 68، 69.

2 محمد لخضر بوساحة ، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والإدارة، تخصص اقتصاد إسلامي، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 2006، 2007، ص 51.

الجدول رقم (1-2): وظائف إدارة التسويق في البنك.⁽¹⁾

| الوظيفة | لمن توجه | العمل المطلوب |
|--|---|--|
| المعرفة Le savoir (المعرفة والفهم) | الزبائن المنافسين داخل البنك | جميع الأفكار المتعددة حول الزبائن: متابعة شكاويهم وتحليلها. إجراء مقابلات وتحديدتها. إجراء استقصاء على عينة منهم: الاهتمام بأفكار موظفي البنك وولائهم لأنهم مصدر تجديد هام. معرفة المنافسين وبماذا يقوموا وبماذا تتميز خدماتهم. |
| التوجه L'orientation | اختيار: السيناريو الميدان الوسائل | صياغة الأهداف التسويقية، ويتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا تفعل؟ أين يمكن أن ننفذ ذلك؟ ومن الذي يمكن أن يعهد إليه ذلك؟ الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل؟ |
| الإعلام Le savoir fair | جذب الزبائن زعزعة المنافسين تجديد موظفي البنك | اختيار الأسواق المستهدفة صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي |

المصدر: كريمة ربحي ، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية، جامعة البلدية، الجزائر أيام: 14 - 15 ديسمبر 2004 ص368.

1 كريمة ربحي ، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية، جامعة البلدية، الجزائر أيام، 14،15 ديسمبر 2004 ص368.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمات المصرفية.

تعددت مفاهيم الجودة وتصدرت اهتمام الباحثين ارتكز مفهومها عند البعض على أبعاد الجودة، وعند

البعض الآخر على أساليب قياسها ومن جملة المفاهيم الخاصة بتعريف جودة الخدمة نذكر: (4)

-تعرف جودة الخدمة في سياق الأعمال المصرفية الالكترونية على أنها إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة

قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على النقاها فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات

جودة عالية فيجب أن يسعى من خلال خدماته هذه للتفوق على متطلبات الزبائن .

- كما عرف (A.V feqndaum) الجودة بأنها "نتاج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصيانة

والذي بدوره يمكن تلبية حاجات العميل ورغباته". (2)

- كما قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة: "إن الجودة هي السمات والخصائص

الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق مع ما يطلبه العملاء وتفي بحاجياتهم". (3)

يلجأ البنك لإظهار جودة خدماته إلى عدة عناصر تبين القيمة الخيالية للمنتج أو الخدمة المعروضة، ويمكن أن

يستعمل البنك عدة سياسات لإعطاء صورة جيدة عن خدمة سريعة وفعالة، يتمثل أهمها في:

العمال: حيث يهتم البنك بهيأتهم، لباقتهم، لباسهم، بكشف هويتهم للعميل، وبكفاءتهم.

الأجهزة: حيث يهتم البنك بتحديث أجهزته ومعداته لإعطاء صورة المؤسسة المتطورة.

المعلومات: وهو توفير معلومات واضحة ومشجعة لاتخاذ القرارات الصحيحة.

الشعارات: حيث يضع البنك شعارات ورموز للتعبير عن ثقافته التنظيمية.

1عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق ص 173.

2 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص20.

3 عبد القادر بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، جامعة الشلف، الجزائر،

المحلات: حيث يهتم البنك بإعادة تنظيم المحلات من الداخل والخارج وبتخصيص أماكن لاستقبال العملاء، وبتكوين العمال في مختلف العمليات البنكية لتقليل انتظار العملاء.⁽¹⁾

الأسعار: حيث يضع البنك الأسعار بشكل واضح وشفاف للزبائن.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية .

هي تلك المعايير المحددة من طرف العميل لمستوى الخدمة المصرفية والموافقة لتوقعاته وتتمثل

في:⁽²⁾

- 1- **الاعتمادية** : وتشير إلى قدرة المصرف على إنجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه و يشمل دقة الحسابات والكشوف، تقديم الخدمة دون أخطاء والالتزام بمواعيد تقديم الخدمة...
- 2- **مدى توافر الخدمة من حيث الزمان و المكان** : سهولة الحصول على الخدمة في فترة قصيرة ووجود عدد من منافذ الحصول على الخدمة.
- 3- **الأمان** : ويتضمن السرية في المعاملات مع البنك والخلو من الخطورة والشك.
- 4- **المصداقية** : وهي ثقة العملاء بالتعامل مع البنك والتزامه بوعوده.
- 5- **درجة فهم المصرف للعميل** : أي تفهم احتياجات العميل ومتطلباته وتقديم النصح والاستشارة، والاهتمام أكثر بالعملاء الدائمين للبنك .
- 6- **الاستجابة** : وهو استعداد ورغبة البنك في مساعدة العميل، وذلك باهتمام المصرفي بطلبات واستفسارات العملاء، وتقديم الخدمة والمساعدة الفورية .
- 7- **الجدارة** : وتعني كفاءة العاملين بالبنك من حيث المهارات والقدرات والمعارف على أداء الخدمة بشكل

أفضل

1 عبد القادر بريس، المرجع السابق، ص 261.

2 أحمد محمود أحمد ، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 107.

8- الأشياء الملموسة : وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للبنك فالبنك الذي لا يملك صرافا آليا ومعدات لتدقيق وحساب النقد ومستلزمات الراحة للعاملين والعملاء كأجهزة التكييف ،المقاعد الكافية ... يكون تقييم مستوى خدماته سيئا من قبل العميل.⁽¹⁾

9- الاتصال : من الأهمية في تحسين مستوى الخدمات أن يعمل موظفي البنك على توضيح نوعية الخدمات للعملاء من حيث السعر، الكلفة، طبيعة الخدمة، وتقديم النصح والإرشاد عن المشاكل الناجمة من نظام تقديم الخدمة .وجودة الخدمة المصرفية تتمثل في عشرة أبعاد رئيسية كما هي مبينة في الجدول أدناه:

1 أحمد محمود أحمد، المرجع السابق، ص 107.

الجدول رقم (1-3): الأبعاد العشرة لجودة الخدمة المصرفية

| الأبعاد | التوضيح |
|--------------------------------|---|
| الاعتمادية | وتعني قدرة البنك على الوفاء بالوعود السابقة بدرجة عالية، بما يضمن تحقيق درجة عالية من الاعتمادية والثقة في الخدمة وتعني أيضا قدرة البنك على أداء الخدمة بطريقة صحيحة ومن أول مرة |
| سرعة الاستجابة | وتعني توافر الرغبة والاستعداد لدى العاملين في تقديم الخدمة المطلوبة وتشمل على المبادرة في اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب والرد على استفسارات العملاء، وملاحظة العملاء بصفة دورية |
| القدرة والمهارة في أداء الخدمة | وتعني توافر المهارات والخبرات المطلوبة للعاملين، وكذلك توافر الخبرة والمهارة اللازمة لإجراء الأبحاث الخاصة برفع مستوى جودة الخدمة |
| سهولة الوصول إلى الخدمة | وتعني إمكانية سهولة الوصول إلى الخدمة أن يكون هناك سهولة في اتصال العميل بالبنك، وملاءمة وقت انتظار العميل، وملاءمة مدة أداء الخدمة، وتوافر التسهيلات المادية للخدمة قريبة من العميل |
| التعاطف مع العملاء | ويعني حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة، وتوافر روح الصداقة التي يتمتع بها مقدمي الخدمة، وحسن مظهر العاملين، وتوافر الإحرام، والمستوى الاجتماعي اللائق، والمبادئ والأخلاق لدى العاملين عند تعاملهم مع العملاء |
| الاتصال | بمعنى أن يحافظ البنك على الاتصال بالعملاء بالطريقة وباللغة وبالأسلوب الذي يتناسب معهم، كما يتضمن هذا العنصر الاستماع الجيد للعميل، وشرح الخدمة، وتفسير عناصر التكلفة للعملاء |
| المصداقية | وتعني توافر الثقة والسمعة الجيدة للبنك وبشارك في تحقيق هذا العنصر اسم البنك، وسمعة البنك، وخصائص مقدمي الخدمة الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء |
| الأمان | بمعنى توافر درجة من الأمان والبعد عن المخاطر، ويتضمن توافر وسائل الأمان المادية وتوافر درجة عالية من الخصوصية والسرية في التعامل مع العملاء |
| تفهم احتياجات العملاء | بمعنى أن يبذل البنك أقصى مجهودات ممكنة لدراسة وتحديد حاجات العملاء، ويتطلب ذلك وضع مداخل فعالة تعتمد على المعلومات المتاحة لتحديد حاجات ومتطلبات العملاء، والاهتمام الشخصي بالعملاء، وتحديد العملاء دائمي التعامل مع البنك |
| التسهيلات المادية | بمعنى توفير التسهيلات المادية اللازمة لأداء الخدمة، وكافة النواحي الملموسة في الخدمة ذاتها والمتمثلة في الوسائل والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة- المظهر المناسب للعاملين للبنك- التصميم والتنظيم الداخلي للبنك- جاذبية المبنى |

المصدر: عبد القادر بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد3، جامعة الشلف، الجزائر، ص ص 259- 260.

المطلب الثالث : نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية.

إن الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية وتحسين مستوياتها يتطلب وجود نماذج ومقاييس كمصادر لمعلومات مفيدة لإدارة المصارف، وعلى الرغم من صعوبة قياس وتقييم جودة الخدمة لطبيعة الخدمات إلا أن المحاولات الجادة من قبل الباحثين توصلت إلى اقتراح أساليب ونماذج علمية وعملية تمثلت في النماذج التالية :

(1)

1 - نموذج النتائج والعمليات : يقوم هذا النموذج في قياس جودة الخدمة على أساس مكوناتها المتمثلة في النتائج والعمليات، فالنتائج يقصد بها أداء الخدمة بشكل نهائي في الوقت والمكان المناسب أما العمليات فتشير إلى التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل طالب المنفعة، وحسب هذا النموذج فإن قياس مستوى الجودة ينصب على أداء الخدمة وعلى التفاعل بين الطرفين فرغم منطقيته من الناحية العملية إلا أنه لم يكن كافياً لقياس وتقييم الجودة لسببين رئيسيين:

- يركز هذا النموذج بصفة أساسية على عمليات الخدمة (عمليات التشغيل وعمليات تسليم الخدمة)
- لم يكن مقياساً محدداً يمكن الاعتماد عليه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة .

2- نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة: يتم قياس جودة الخدمة في ظل هذا النموذج بالاعتماد على أبعاد جودة الخدمة وعناصرها الأساسية وترجع أهمية هذا النموذج كقياس مناسب إلى :

- الاختلافات القائمة حول أبعاد جودة الخدمة حيث اعتبرها البعض في ثلاث أبعاد رئيسية هي :
- الجودة المادية : وتشير إلى التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم البنك..
- جودة المنظمة : والمتمثلة في الانطباع الذهني لدى العميل عن المنظمة من حيث الاتصال والإعلان...
- الجودة التفاعلية(جودة العمليات) : والتي تعكس درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها .

1 ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006 ، ص293.

- أما البعض الآخر اختصر الجودة في خمسة أبعاد (الكفاءة والمصدقية وأسلوب التعامل والثقة والاعتمادية) وهو ما جعل الاختلاف واضحاً في مستوى الجودة . (1)

3- نموذج فجوات جودة الخدمة: قدم كل من **Berry, Zeithaml, Parasuraman** نموذجاً لقياس

الجودة المصرفية يقوم على قياس الفجوة بين التوقعات والادراكات بناءً على خمسة أبعاد محددة للجودة وباستخدام نموذج **servQual** تم إجراء استقصاء مكون من 22 عبارة تعكس الأبعاد الخمسة حيث يتم تطبيق المقياس مرتين مرة عند سؤال العملاء عن توقعاتهم ومرة أخرى عند سؤالهم عن ادراكاتهم لمستوى الجودة الفعلية ومن ثم حساب الفرق بين التوقعات والادراكات، ويتم طرح قيم الاستجابات على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط تتراوح بين رقم 1 عدم الموافقة المطلقة على أبعاد الجودة إلى رقم 5 الموافقة المطلقة. (2) وعليه فنموذج الفجوات لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل يتعداه إلى عمليات تقديم الخدمة ويبنى بالمقارنة بين التوقعات والادراكات وذلك لقياس خمس فجوات أساسية هي :

- الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة : حيث تظهر الفجوة بناءً على تصور العميل لمستوى معين من الخدمة (متوقعة) وفي المقابل يحصل على خدمة غير الجودة المتوقعة (مدركة).

- الفجوة ما بين توقعات العميل وتصور الإدارة : وتتمثل الفجوة في غياب تصور وعدم إدراك البنك لتوقعات واحتياجات العملاء وتقديم الخدمات وفقاً لطلباتهم.

- الفجوة بين القيام بالخدمة و الاتصالات الخارجية: تخلق الفجوة بتأثر العملاء بالمعلومات الخاصة بالخدمات المقدمة من طرف البنك من خلال المزيج الترويجي وطريقة إعلان وترويج وبيع شخصي وعلاقات عامة للمنتجات المصرفية.

1 ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 293.

2 توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، ص 58.

- الفجوة بين خصائص جودة الخدمة و تقديمها : تتوقف جودة الخدمة المصرفية المقدمة على حسن أداء الموظفين للخدمة بالمستوى المطلوب ويعتمد على كفاءتهم ومهاراتهم، و لذلك قد تختلف جودة الخدمة المقدمة من بنك إلى آخر وفي نفس البنك من موظف لآخر. (1)

- الفجوة بين تصور الإدارة و معيار جودة الخدمة : قد يكون لدى إدارة البنك تصور صحيح لطلبات العملاء، ومستوى الخدمات إلا أنه لا يوجد قياس لمستوى الأداء فمثلا إذا كان العميل يتوقع حصوله على خدمة في ظرف 10 دقائق فإذا تجاوزت مدة الحصول على الخدمة قد يخلق ذلك فجوة في مجال تقديمها .

4- نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة :

انتقد نموذج الفجوات من طرف الباحثان **Cronin, Taylor** والذي يعتمد على التوقعات وصعوبة القياس وتقييم جودة الخدمة واقترحا نموذجا مبسطا يقوم على فكرة أن جودة الخدمة المصرفية تقيم من طرف العميل بناء على أداء مقدمها وتقاس بالأبعاد الخمسة لجودة الخدمة والعبارات 22 التي يتكون منها النموذج السابق وكذلك على نفس أسلوب القياس "مقياس ليكرت".

1 توفيق محمد عبد المحسن، المرجع السابق، ص ص 58، 59.

خلاصة الفصل:

لقد ازدادت أهمية تطويرها وتحسين الخدمات المصرفية من طرف المصارف، وذلك باستعمال سياسات ومناهج مختلفة، وازدادت تنافسية المصارف على تقديم خدماتها إلى زبائنها قصد تلبية رغباتهم على اختلاف أشكالهم، مما جعل المصارف تنظر إلى التسويق المصرفي على أنه وظيفة مهمة في أداء وظائفها وإيصال الخدمات إلى زبائنها.

كما اتجهت المصارف دخول تشكيل كيانات عملاقة عن طريق الاندماج فيما بينها لمواجهة المنافسة ومواجهة تحديات هذا التحرير عن طريق النمو والبقاء والاستمرار كما زاد اتجاه المصارف وبخاصة المصارف التجارية التحويل إلى مصارف شاملة. والأثر الكبير لتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة على القطاع المصرفي وخاصة الخدمات المصرفية. وأدى ظهور التجارة الإلكترونية. وظهرت المصارف الإلكترونية، حيث أصبحت المصارف تقدم خدماتها على الشبكة الانترنت واستعمال الهاتف في تقديم الخدمة المصرفية، كما أصبحت الخدمة المصرفية لا تعرف قيودا جغرافية .

يعمل البنك في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بتواجد قوى تنافسية على مستوى القطاع البنكي تهدد بقاءه واستمراره، الشيء الذي جعله يبحث عن عملية تغيير واختلاف تؤدي إلى التميز عن المنافسين الحاليين والمرتبين ومواجهة باقي القوى التنافسية الأخرى، أي اكتساب قدرة تنافسية تضمن له البقاء والاستمرار. لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول التنافسية والميزة التنافسية.

- المبحث الثاني: القدرة التنافسية.

- المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الأول: نظرة عامة حول التنافسية والميزة التنافسية.

بدأ يظهر مصطلح التنافسية في مجالات الأعمال و التجارة و المال و الاقتصاد و التسيير في الآونة

الأخيرة، وهو ما يتطلب منا معالجة تحليلية لقضاياها ، و ذلك بتحديد و اختيار الوسائل و الأدوات اللازمة

للترص و الحذر بغية توفير ضمانات البقاء، التوسع، الانتشار و الاستقرار فما هو مفهوم التنافسية. (1)

المطلب الأول: المنافسة .

أولاً: مفهوم المنافسة.

لم تلق مجمل المصطلحات التسييرية والإدارية إجمالاً لتحديد مفاهيم موحدة لها، والحال نفسها بالنسبة

للمنافسة التي تعرف تداخلاً شديداً بينها وبين التنافسية حتى أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة

محل التنافسية أو العكس، لذلك سنحاول توضيح الفرق بينهما من خلال إعطاء مفهوم كل منهما.

فأصل الاصطلاح "concurrency" المنافسة مشتق من المصطلح اللاتيني "cum-ludere" والذي

يعني "Jouer- ensemble" بمعنى يلعب في الجماعة أو يجري مع "courir- avec" أو يسرع في الجماعة

"Accourir ensemble" لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومه وتنافس وصراع

وحالة عداً مستمرة وهذا يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقات ترتبط بين أعضاء.

أما المفكرون والمنظرون فقد اختلفوا، إذ يرى البعض أن: "المنافسة روح التجارة بل هي محك

الحريات الاقتصادية للأفراد والجماعات لأنها كما تكون بين التجار والمنتجين في ميدان التجارة والصناعة

وميادين الاستغلال الأخرى من زراعة وغير ذلك فقد تكون أيضاً بين الشعوب والأمم، فهي من ناحية تعتبر

1 نجوى حبة، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة موبيليس 2003، 2006، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص، اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، 2008، ص4.

طبيعية تخلفه من أساليب تؤدي إلى التقدم الصناعي ووفرة الإنتاج وتنوعه، ومن ناحية أخرى ضرورية لتقدم الإنتاج في ميادين مختلفة ولنمو التجارة الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

إن هذا المفهوم يعطي مجالاً واسعاً لتعريف المنافسة بمختلف مستوياتها: الدولة، القطاع والمؤسسة مما يعطي بعض الاهتمام لهذا المفهوم، لذلك نجد أن البعض أعطى المنافسة مفهوم جد ضيق كذلك الذي طرحه بيارتالار "**Pierre Thuolier**" الذي اعتبر أن دراسة المنافسة تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة بالإضافة إلى تقديم معطيات عن أهم خصائص كل مؤسسة على حدى وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لكل منها⁽²⁾.

إن هذا المفهوم يربط المنافسة بالتنافسية، كما أنه يحصر المنافسة في خصائص المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، في حين يرى البعض الآخر أن المنافسة تظهر في السوق ليس فقط من خلال السعر ولكن أيضاً من خلال المنتجات، بهذا المعنى المنشأة (المؤسسة) تقوم بتعديل إنتاجيتها للمنتجات القديمة، ابتكار منتجات جديدة من شأنها توليد أسواق جديدة، على الرغم من شمول هذا التعريف للمنافسين المحتملين إلا أن هناك مفهوم آخر أكثر شمولاً للمنافسة⁽³⁾.

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

1 نجوى حبة، المرجع السابق، ص4.

2 حسين سلمان ، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول المتقدمة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد كمي غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص53.

3 Bertrand Nézeys, **Les politique de compétitivité**, ed Economica, France 1992, p16.

من الملاحظ من مجمل المفاهيم المقدمة حول المنافسة والتنافسية، أن المنافسة مرتبطة بمجال العلاقات التي تربط المؤسسة مع باقي الأطراف التي يمكنها أن تؤثر على تنافسيتها أي على المنافسة، أي أن التنافسية تعني في حالة المؤسسة بالمقارنة مع نافسيها الذين تحددهم المنافسة وهذا الفرق ينطبق على مختلف المستويات المؤسسة، القطاع(الصناعة)، الدولة. (1)

ثالثاً: أنواع المنافسة.

إذا نظرنا إلى المنافسة من وجهة نظر الاقتصاد الجزئي، فإننا نجد أن توازن السوق يتحدد بعد تحديد طبيعة المنافسة فيه، لذلك حددت النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية الأنواع التالية: (2)

1-المنافسة التامة: (Perfect competition)

هي التي تخص السوق التي تتمتع بالحرية الكاملة، أي الحرية باستخدام الموارد بأي عمل إنتاجي يرغب فيه المنتج أو أي خدمة يقدمها، وكذا استخدام دخل المستهلك في السلع والخدمات بالشكل الذي يعظم ما يحصل عليه من منافع.

وتقوم هذه المنافسة على عدة افتراضات أهمها:

- وجود عدد كبير من المنتجين والمستهلكين، حيث يكون نصيب فرد أو وحدة من السوق ضئيلاً جداً، بالتالي لا يكون له أي تأثير على السوق، إضافة إلى أن قرارات المنتجين والمستهلكين مستقلة استقلالاً تاماً.
- أن تكون سوق المنافسة التامة مستقلة عن باقي الأسواق الأخرى بحيث لا تتأثر بها.
- تجانس السلع أي أن المستهلك غير قادر على التمييز بين سلع المنتجين فكلها تحمل نفس المواصفات وتؤدي نفس المنفعة.
- العلم التام بأحوال السوق، سواء المنتجين أو المستهلكين.

1 Idem , P 16.

2 عبد المنعم السيد علي، مدخل في علم الاقتصاد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ج1، مطبعة جامعة الموصل، العراق، 1984، ص346.

- عدم وجود عوائق أو حواجز لنقل عوامل الإنتاج من نشاط آخر.

تعتبر المنافسة التامة ذات بعد نظري يصعب تحقق افتراضاتها في الواقع، فإذا حدث وتحقق الافتراض الأول، فإن من غير الممكن تحقق باقي الافتراضات: كاستقلال هذه السوق عن باقي الأسواق أو تجانس السلع وعدم القدرة على التمييز بينها. (1)

2- الاحتكار التام:

يتميز الاحتكار التام (المطلق) بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدو وجود بدائل قريبة لها. (2)

وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار.

ونستنتج مما سبق أن منحنى عرض المنتج المحتكر يصبح هو نفسه منحنى عرض السوق وأن منحنى الطالب على سلعة المنتج المحتكر هو منحنى طلب السوق أيضا.

كما يتميز الاحتكار التام بوجود صعوبات وموانع (موانع قانونية، تكنولوجية، مالية، ...) تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.

3- المنافسة الاحتكارية:

ساهم في تقديم نموذج المنافسة الاحتكارية خلال الثلاثينات كل من الاقتصاديين: جوان روبنسون وإدوارد شمببرلين، وأبرز فرضيات هذا لنموذج:

- وجود عدد كبير نسبيا من المؤسسات في السوق أو الصناعة لكنه لا يصل إلى عدد المؤسسات في المنافسة التامة.

1 عبد المنعم السيد علي، المرجع السابق، ص 346.

2 عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الودودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 99.

- حرية الدخول والخروج من وإلى السوق.
- عدم وجود عوائق أو حواجز لنقل عوامل الإنتاج من نشاط لآخر. (1)
- القدرة على التمييز بين المنتجات، فالبرغم من تشابهها إلا أنها ليست متجانسة تماما، وتعتبر بدائل لبعضها البعض، ويعتبر كل منتج محتكر بالنسبة للنوع الذي ينتجه.
- إذا قامت أي مؤسسة بأي نشاط فإن أثره ينتقل إلى المؤسسات الأخرى، لأن هذا النموذج يفترض ثبات الطلب الكلي، بالتالي فإن زيادة المبيعات لإحدى المؤسسات سيكون على حساب زبائن المؤسسات الأخرى، يدل هذا على أن الاستراتيجيات التي تتبناها إحدى المؤسسات لا يمكن أن يتفطن لها منافسوها.
- لقد جاء نموذج المنافسة الاحتكارية انطلاقا من مفهوم المجموعة الاحتكارية والذي يعني مجموع المؤسسات التي تقدم منتجات تمثل بدائل غير تامة، والذي اعتبره البعض غير دقيق، حيث يصعب جمع سلع أو خدمات غير متجانسة في مجموعة احتكارية واحدة كما يصعب افتراض انعدام حواجز الدخول والخروج خاصة تلك المتعلقة بعوامل الإنتاج، فالآلات المستعملة في عملية إنتاجية ما قد لا تصلح لعملية أخرى، كما أن نقل رأس المال من استثمار لآخر يتطلب تكاليف مالية وزمنية تصبح في لحظة ما عائقا أمام عملية النقل. (2)

4-احتكار القلة:

يتصف احتكار القلة بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار ردود فعل المنتجين الآخرين حيث يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه).

1 عمر صخري، المرجع السابق، ص 99.

2 الطاهر هارون ، أحمد بلمرابط ، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998، ص 217.

كما تتميز منتجات القلة بالتشابه (كصناعة الاسمنت، الصلب) أو التمايز (كصناعة الصابون السيارات) ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين. ويختلف احتكار القلة عن المنافسة التامة والمنافسة الاحتكارية في وجود موانع كثيرة (مالية، فنية) تجعل من الصعب جدا على المنتجين الجدد الدخول إلى السوق⁽¹⁾

الجدول الموالي يحدد أنواع المنافسة مع مقارنة بسيطة بين مختلف الأشكال:

1 الطاهر هارون، أحمد بلمرابط، المرجع السابق، ص217.

الجدول(1-2): أنواع المنافسة

| احتكار تام | المنافسة غير التامة | | المنافسة التامة |
|-------------------------------------|--|---|---|
| | احتكار القلة (منافسة القلة) | المنافسة الاحتكارية | |
| مشروع واحد يحتكر الإنتاج أو التسويق | عدد قليل من المشروعات تتقاسم فيما بينها القدر الأعظم من السوق | عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع وصغر كل منها من السوق | عدد كبير من المشروعات القائمة بالإنتاج أو البيع وصغر نصيب كل منها من السوق |
| السلعة ليس لها بديل | السلع تكون مصنفة(أي غير متجانسة) وقد تكون غير مصنفة أي متجانسة | سلعة مصنفة(أي عدم تجانس السلعة) | تجانس السلعة |
| التحكم في السعر | وجه عام يصعب على المشروعات الأخرى الدخول إلى هذا الميدان | صعوبة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان المنافسة | سهولة دخول المشروعات الأخرى إلى ميدان الإنتاج أو التسويق وسهولة الخروج من هذا الميدان |
| | يؤدي ذلك كله إلى التحكم في السعر | مما يؤدي إلى بعض القدرة على التحكم في السعر | نتيجة لذلك كله عدم قدرة أي مشروع على التأثير على السعر |

المصدر: عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص 114.

ثالثا: مؤشرات قياس المنافسة.

بما أن دراستنا هذه تستند إلى التحليل الجزئي، فقد ركزنا على دراسة مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة، لأنه من خلالها يمكن تحديد مدى قدرة المؤسسة على المنافسة، وقد تعزز هذا الرأي في ظل العولمة وحرية التجارة والشركات المتعددة الجنسيات، أما عن أهم المؤشرات قياس تنافسية المؤسسة فهي:⁽¹⁾

1 الربحية:

نقول أن المؤسسة تنافسية إذا كان معدل ربحيتها أعلى من المتوسط السائد في قطاعها وتشكل الربحية مؤشرا كافيا للتنافسية الحالية.. لكن المشروع (المؤسسة) يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه بذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

2- الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) تقيس القدرة على تحويل المشروع لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن الإنتاجية الإجمالية لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة.

3- تكلفة الصنع:

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فروع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة العمل

1 نجوى حبة ، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 9.

أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها في ظل التسارع نحو الاعتماد على التكنولوجيا لتقليل اليد العاملة بالاعتماد على التجهيزات الالكترونية.

4 الحصّة السوقية:

هي الجزء من السوق الذي تغطيه المؤسسة، وتعتبر مؤشرا على تنافسية المؤسسة، بالنظر إلى حجم الجزء الذي تغطيه المؤسسة مقارنة بما يغطيه منافسوها، أي رقم أعمال باقي المنافسين في السوق ما يعاب على هذا المؤشر أنه لا توجد بعض الحالات التي تكون حصة المؤسسة من السوق المحلي كبيرة إلا أننا لا نعتبرها ذات تنافسية عالية لأنها قد تكون محمية بأحكام قانونية (براءة اختراع، احتكار) أو أنها مستفيدة من كونها الداخل الأول لسوق، كما أن هذا المؤشر وإن كان يعبر عن تنافسية المؤسسة الحالية فإنه لا يضمن استمرارها مستقبلا. (1)

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية ، أنواعها ، أهميتها .

أولاً: مفهوم التنافسية

تعرف التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج سلع و خدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في

الوقت المناسب و هذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" (2)

إن هذا التعريف يضيف بعدا آخر، و هو البعد الزمني أو آجال التسليم للمستهلك، فلا حديث عن

تنافسية مؤسسة تعتمد مواقيت تسليم لا توافق المستهلك أو إدخال منتجات - خاصة الجديدة - إلى الأسواق

1 كمال رزقي و فارس مسدور، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29، 30 أكتوبر، 2002، ص105.

2 علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، ص104.

متأخرة عن المنافسين ، و كما هو معروف فإن مؤسسات الدول المتقدمة الأوروبية و اليابانية أصبحت اليوم تعتمد على تنافسية تركز على الوقت و آجال التسليم و الإنتاج بالوقت المحدد .

كما تعرف على أنها: تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية

التسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتم بها.

كما تعرف التنافسية على أنها هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من

ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية.⁽¹⁾

وتختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق ، نوع النشاط الاقتصادي ، درجة كثافة و

اتساع السوق نوع التحالفات و التكتلات الاقتصادية و حدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية.

الشكل رقم (1-2) العوامل المؤثرة على التنافسية

| | | | |
|---|-----------------------------|---------------|----------------------------------|
| درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة | مرونة الطلب على السلعة | | حدة المنافسة بالأسواق |
| حجم المؤسسة و مركزها في السوق | درجة التميز التكنولوجي | نوع المنتج | درجة التغلغل في السوق العالمي |
| | مركز المؤسسة في السوق | التميز السلعي | |

1 فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص ص 12.11.

| | | |
|--|---|---|
| شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات | درجة امتلاك العلوم و التكنولوجيات المحلية | درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية |
|--|---|---|

المصدر: فريد راغب النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص12.

ثانياً: أنواع التنافسية .

يمكن القول أن جميع التابعين إلى نفس القطاع هم منافسون لكن صفة التنافسية لا تنطبق على الجميع بل تطلق فقط على المؤسسات الرائدة أو القائدة، أما بالنسبة لتصنيف التنافسية يمكن أن يتم استناداً لمعاري الموضوع والزمن، كما هو موضح فيما يلي:⁽¹⁾

1 -التنافسية حسب الموضوع: تصنف إلى.

- تنافسية المنتج:

قد تهتم المؤسسة بسعر تكلفة المنتج كمعيار وحيد لتقويم تنافسيته، إلا أن ذلك غير كاف على اعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها بهوامش كل المنتجات من جهة، والتكاليف الإجمالية كالتنفقات العامة نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية من جهة أخرى، وباعتبار المؤسسة مطالبة دائماً بتقديم قيمة لربائنها و يجب عليها تحقيق قيمة إضافيا في كل مستوياتها.

1 الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007، ص39.

2- التنافسية وفق الزمن: تصنف إلى:

التنافسية اللحظية:

تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن تتفاعل بشأن تلك النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

القدرة التنافسية:

على خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.⁽¹⁾

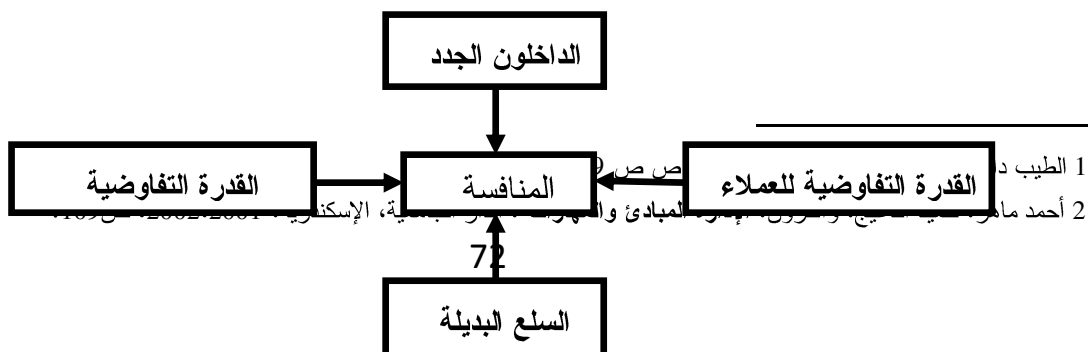
من خلال ما سبق يتضح أنه لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، مما يستوجب التشخيص الداخلي والخارجي له، خاصة فيما يتعلق بالقوى الخمس.

3- تحليل قوى التنافس في البنوك:

قدم بورتر خمس قوى تنافسية تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، حيث تتحكم في المنافسة وتؤثر في درجتها، وقد تتغير قوة تأثير هذه القوى وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن منشأة إلى أخرى.

وفيما يلي القوى التنافسية الخمسة المؤثرة على المنافسة في السوق البنكي والتي تمثل ضغوطا وتهديدات تواجه البنك موضحة في الشكل التالي:⁽²⁾

الشكل رقم (2-2): قوى التنافس الخمس لـ PORTER



المصدر: أحمد ماهر، حميد الدعيح، جلال الهجرسي، راشد العجمي، "الإدارة المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، 2002، ص 109.

ثالثاً : أهمية التنافسية.

إن تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي سواء اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى احتميات القرن الحادي والعشرين.⁽¹⁾

يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديدا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.

وإن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من

1 عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، والمنعقدة في القاهرة، جمهورية مصر العربية، في يونيو 2000 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 305.

خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية مصادرها و محدداتها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية تعرّف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس»⁽¹⁾.

يرى بورتر **PORTER** أن الميزة التنافسية هي: عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو

خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة.⁽²⁾

كما يقصد بالميزة التنافسية: الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع أسواقه، ومع عناصر البيئة المحيطة

به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.

فالميزة التنافسية في مفهومها تشير إلى تقديم البنك لخدمة مصرفية فريدة تتميز وتختلف عما تقدمه

البنوك المنافسة، والجودة في خدماته المصرفية هي العامل الأساسي للتميز بما يحقق أقصى إشباع ورضا للعملاء ولمدة طويلة نسبياً، وبالتالي الحفاظ على متحصلاته في السوق المصرفية.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية.

يتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة المصرفية رفع مستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها من خلال

التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:⁽³⁾

1- إدخال التكنولوجيا الحديثة:

1 نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1995، ص37.

2 علي عبيدي، أحمد الحجاري، اللوجستك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص77.

3 طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب، الإسكندرية، 2000، ص117.

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الجودة مميزة تنافسية، حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:

- تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء.
- تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإبداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.
- القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء.⁽¹⁾
- تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها.
- تحديد العمليات والمهام المختلفة.

2-الضغط على التكاليف:

يعتبر "شومبيتر" (Choumpeter) التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإبداع، حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

-الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف).

- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها.
- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم.
- الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

3-إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:

1 طارق طه، المرجع السابق، ص118.

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل، ومن أهم الأهداف لمنتظرة من وظيفة التسويق ما يلي:

- دقة الاستجابة لطلبات العميل.
- الاستجابة السريعة والملائمة للعملاء.
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم.
- إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها. (1)
- تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنوك.

4- تطوير الموارد البشرية:

تؤكد الكثير من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

5- تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تتسق المعلومات والمعارف... إلى غير ذلك، لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمرا ضروريا، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير.

ثالثا: محددات الميزة التنافسية .

تحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين و هما: (1)

1 طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص ص 118، 119.

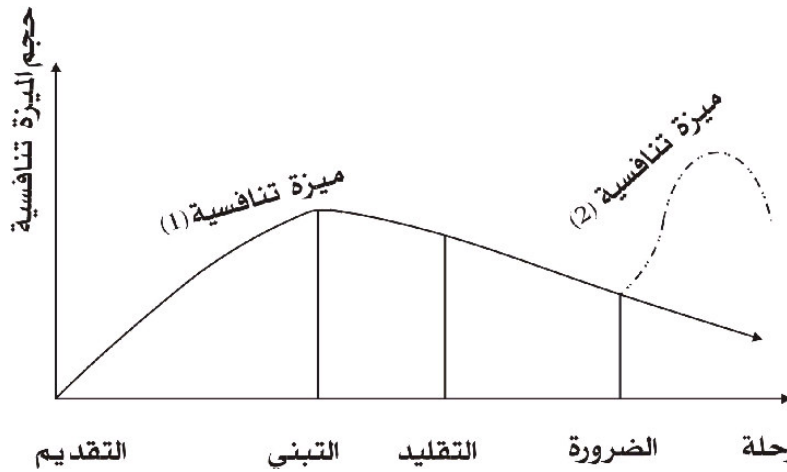
1 حجم الميزة التنافسية:

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة

الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسة.

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

الشكل رقم(2-3) محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر،

1996، ص86.

و يمكن شرح المراحل السابقة كما يلي: (2)

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من

التفكير و الاستعداد البشري، المادي، المالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

- مرحلة التبني : و تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين

يركزون عليها و تكون الوفورات هنا في أقصى ما يمكن.

1 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1996، ص ص 88،89.

2 نبيل مرسي خليل، المرجع السابق ، ص 89،90.

- **مرحلة التقليد:** و تراجع حجم الميزة التنافسية ، و تتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم و منه انخفاض في الوفورات.

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

2 - نطاق التنافس: يُعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.⁽¹⁾ و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي:

3- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم خدمتهم أو ما يتم التركيز على قطاع سوقي معين من السوق أم كل السوق.

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

5- النطاق الجغرافي: يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسات، و تتحقق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتجات على نطاق عالي.

6- نطاق الصناعة: تعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسات ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الموارد عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

1 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 90.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية.

إن تحديد مفهوم القدرة التنافسية شغل اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ عقد الثمانينات من القرن العشرين وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات **PORTER** الرائدة في هذا المجال وللقدرة التنافسية عدة أنواع ومعايير تدل على تمتع البنك من عدمه بقدرة تنافسية.⁽¹⁾

المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات القدرة التنافسية للبنوك.

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية للبنوك.

يعرف الدكتور على السلمي القدرة التنافسية بأنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والمواد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما:⁽²⁾

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.

2 - تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين.

ومن أجل إعطاء القدرة التنافسية وضوح أكثر يمكن وصفها بما يلي:

1 وسيلة حمداوي ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة،2009، ص ص139،140.

2 ورده شناقير ، أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص، نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2008،2009 ، ص ص93،94.

- إنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
 - يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء وتحفيزهم على التعامل معها لإدراكهم الأفضلية فيما تقدم.
 - أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- فالقدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج، ويعتبر البنك قادر على لنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته السوقية أو زيادتها عبر الزمن. (1)

إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات معينة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي: (2)

1 ورده شناقير، المرجع السابق، ص94.

2 محمود أحمد التونسي، الاندماج المصرفي، النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص142.

جدول رقم (2-2): القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية

| النتيجة | القدرات المتاحة للمنظمة |
|--|---|
| <p>قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وخلق قيمة تنافسية.</p> | <p>قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق. قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة.</p> <p>قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.</p> <p>قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.</p> <p>قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.</p> <p>قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.</p> |
|--|--|

المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي: النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار مع نظرة على تجارب لاندماج عالميا وعربيا ومصريا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص142.

ثانيا: معايير ومؤشرات القدرة التنافسية للبنك:

تتعدد معايير القدرة التنافسية والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة

والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:⁽¹⁾

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاج حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات سياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

1 عبد القادر بريش ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص261.

- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية.

لا يمكن لأي بنك أن يتمتع بقدرة تنافسية إلا إذا توافرت مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها

هذه القدرة، وهي تختلف من بنك لآخر وهذا حسب إمكانيات كل بنك، وفيما يلي بعض هذه المصادر:⁽¹⁾

أولاً: الكفاءة.

تعني الكفاءة بالمفهوم العام الاستغلال الأمثل للموارد أو إنجاز الكثير بأقل ما يمكن أي العمل على

تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية أم مادية، وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة

الإنتاجية وصولاً إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات وهو مالا يختلف عن كفاءة النشاط المصرفي

والتي تعرف على أنها "علاقة بين مدخلات البنك ومخرجاته بحيث إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر

من المدخلات أو تحقيق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل أو تم تقديم المخرجات بأقل فاقد

ممكن من المدخلات كان ذلك مؤشراً على ارتفاع الكفاءة".⁽²⁾

لل كفاءة المصرفية ثلاثة أنواع أساسية تعبر كل منها على جانب من جوانب نشاط المؤسسة المصرفية

وهي:⁽³⁾

- **الكفاءة الإنتاجية:** وتعرف أيضاً بكفاءة التكاليف الكلية (**Overall cost efficiency**) والتي تعتبر محصلة

لكفاءة التقنية في استعمال المدخلات (عناصر الإنتاج) والكفاءة التخصيصية لتسعير عوامل الإنتاج.

1 طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص40.

2 طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، مرجع سابق، ص40.

3 الجموعي قريشي محمد ، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994،2003 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2006،2007، ص، ص88،84.

- **كفاءة وفورات الحجم:** وتعرف كفاءة وفورات الحجم (**Scal efficiency**) والتي تنتج عن التوسع في حجم النشاط بالنسبة للمؤسسة المصرفية، وتكتسي دراسة هذا النوع من الكفاءة أهمية في تحديد حجم الاستثمارات وحجم الإنتاج وتسعير المنتجات.

- **كفاءة وفورات النطاق:** وهي ما تعرف بكفاءة التنويع في المنتجات (**Scope efficiency**)، ونقول عن البنك أنه يتوفر على وفورات النطاق وأنه كفء من حيث تنويع منتجاته إذا كان باستطاعته أن ينتج مزيجا من المنتجات بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة أن ينتج كل منتج من المزيج على حدى وإذا لم يستطع ذلك فنقول عنه أنه بنك يتصف بالكفاءة في تنويع منتجاته.

تحقق الكفاءات في المؤسسة المصرفية قدرة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف واكتسابه صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

ثانيا: الجودة:

أخذت الجودة مفاهيم ومعاني عدة ويرجع ذلك إلى ثلاثة عوامل رئيسية:⁽¹⁾

- وجهات نظر الجهات المعنية بالجودة: فمن وجهة نظر المنتج: الجودة هي مطابقة السلعة للمواصفات، ومن جهة نظر العملاء: الجودة هي الملائمة للاستعمال الفعلي، ومن جهة النظر الاقتصادي بالقيمة النقدية للسلع والخدمات التي يقبلها العملاء.

- طبيعة استخدام الجودة ومجالها: وتتمثل في خصائص ومواصفات واستعمال فعلي، وظيفة لبلوغ مستوى معين، أو الإنتاج الصحيح من المرة الأولى.

- مدى علاقة مفهوم الجودة بمفاهيم أخرى مثل القيمة والسعر والحاجة للاستخدام.

1 وردة شناقر ، أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مرجع سابق، ص 97.

ويمكن تعريفها بشكل عام على أنها توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، أما في مجال الخدمات البنكية فإن الجودة تتحقق عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء، ترتبط جودة الخدمة بمدركات العميل لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا يعزز ثقة العملاء بالبنك هذا الأخير الذي تزداد شهرته في أوساط العملاء الآخرين مما يشجعهم على التعامل معه وهذا ما ينعكس بالإيجاب على محصلة نشاطاته.

ثالثا: الابتكار:

ويعتبر أهم مصادر بناء القدرة التنافسية وعرف **Vand Ven** الابتكار بأنه "تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب والتنظيم هنا هو المصرف"، أما طارق طه فيعرف الابتكار المصرفي "أنه عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات في البنوك". ويرجع البعض سبب التفوق الابتكاري لبعض البنوك وتخلف البعض الآخر إلى نمط الإدارة، ويمكن التمييز بين نوعين من الإدارة المصرفية إدارة مصرفية تهتم وتدعم العملية الابتكارية وفي المقابل إدارة مصرفية تتجنب العملية الابتكارية.

ويأخذ الابتكار شكلان أساسيان، الأول هو الابتكار الجذري (الاختراق) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، والثاني هو الابتكار التحسين (التدريجي) - وهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وقد تكون بعض هذه التحسينات جوهرية ويحقق تراكمها ابتكاراً جذرياً.⁽⁴⁾

1 وردة شناقر ، أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، مرجع سابق، ص ص 97،98 .

إن عملية الابتكار المصرفي التي تحرزها البنوك تمكنها من طرح منتجات جديدة وفريدة تمكنها من تمييز نفسها، ومن ثم الاختلاف عن غيرها من المنافسين فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما يمكن أن يكون الابتكار سببا في تخفيض تكاليفها مقارنة بغيرها.

رابعا: الاستجابة لحاجات العميل.

ويقصد بها القدرة البنك على تحديد حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها والاستجابة لها بشكل أفضل من المنافسين .

وترتكز إستراتيجية الاستجابة لحاجات العملاء والتي تضعها إدارة البنك بغية خدمة العملاء بأعلى جودة وبطريقة تتواءم مع متطلباتهم وهذا قصد تحقيق رضاهم ومن ثم الحفاظ عليهم بعدة عوامل منها:

- تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتوافق ويتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء.

- تقليص وقت الخدمة.

كما تعتبر التكاليف مصدر للميزة التنافسية وذلك إذا تمكن البنك من تخفيض تكاليف خدماته وهذا ما يساعد البنك على رفع أو خفض أسعاره بكل حرية دون أن يؤثر ذلك على أرباحه، بالإضافة إلى أن تمييز الخدمة بأية سمات خاصة سواء في شكل الخدمة أو الجودة أو العرض أو سهولة الاستخدام يمكن البنك من كسب سوق يصعب اختراقها من قبل المنافسين ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.⁽¹⁾

هذا ويعتبر الوقت مصدرا للميزة التنافسية في مجالات عديدة، حيث يتعلق المجال الأول بمدى قدرة البنك على سرعة تقديم الخدمة، وانضباط مواعيد تقديم الخدمات، أما المجال الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي يستغرقها البنك لتقديم خدمة جديدة للسوق، والمجال الثالث يتمثل في معدل سرعة التحسين.⁽²⁾

المطلب الثالث: مداخل تطوير القدرة التنافسية.

1 محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، مرجع سابق، ص146.

2 محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، مرجع سابق، ص146.

أدت زيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير.⁽¹⁾

أولاً: مدخل تلبية حاجات العملاء.

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال مل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم. إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا لعملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.
- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:
- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.⁽²⁾
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.
- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

1 عبد القادر بريش ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص273.

2عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سابق، ص273.

ثانيا: مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية.

- تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائما، وتتمثل تلك القدرات في: (1)
- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها.
- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال المثلى للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.
- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.
- إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:
- اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي القدرة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- الجودة العالية: يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها. (2)

1 يحضيه سمالي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22، 23 أبريل، 2003، ص166.

2 يحضيه سمالي ،المرجع السابق، ص166.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات وكيفية التمركز ضمن المنافسة.

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي: (1)

1- إستراتيجية الرائد

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحافظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

- رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج؛
- حماية حصة السوق: عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية، ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات

- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين

- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك

- الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق

- الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.⁽¹⁾

- الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة وتحفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

- توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

2- إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه.

ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التخفيض: تستعملها المؤسسة المتحدية حيث تعرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد وبسعر أقل

- إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع.

- إستراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع

الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة.

- إستراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي

والتجاري.⁽²⁾

- إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق.

1 Idem, P P 262- 263.

2 Idem , P 275.

- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق.
- إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛
- إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

3- إستراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقاً من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، في هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

4- إستراتيجية المتخصص:

- هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.⁽¹⁾
- ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:
- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.⁽²⁾
 - أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.
 - أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.

1 أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الكتب، 2000، ص 333.

2 أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 337، 338.

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

المطلب الثاني: أثر الخبرة والموقع التنافسي.

لقد أعطت طريقة **B.C.G** أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة، أي أن المؤسسة ذات الخبرة

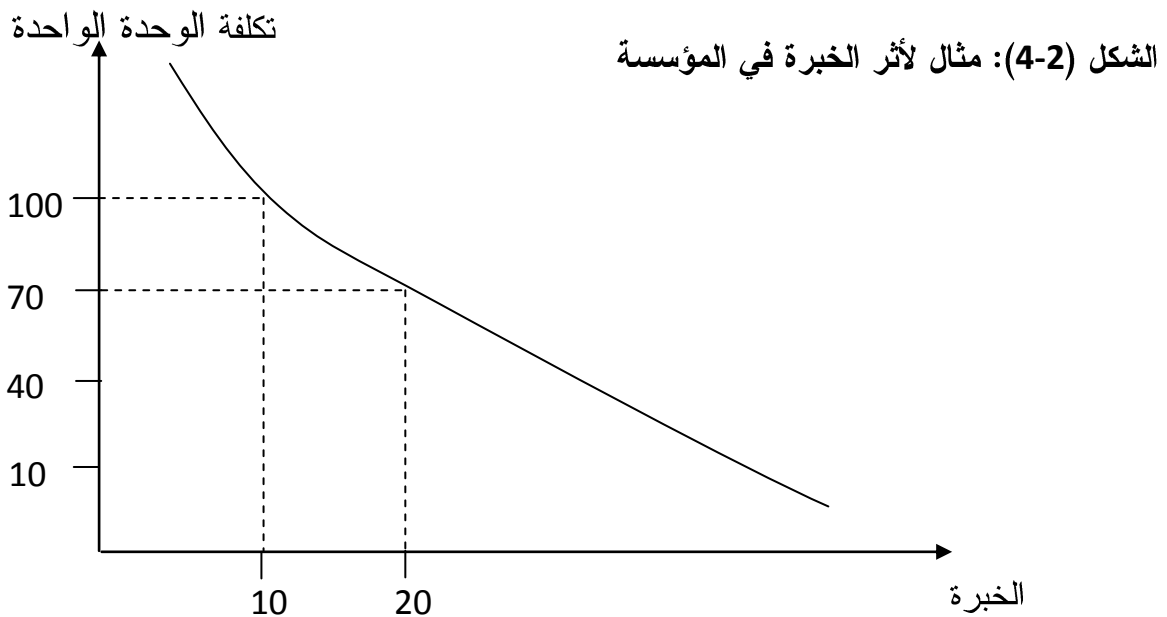
العالية في الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرتفعة

فهي تستطيع فرض أسعارها للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في

السوق⁽¹⁾

ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج

كما هو ممثل في الشكل التالي:



Source : THIETART R., La stratégie d'entreprise, Mc Graw-Hill édition, deuxième édition , p121

1 نبيل مرسي خليل، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف الإسكندرية، مصر، 1995، ص 74.

في المثال السابق منحى التجربة يساوي 70%. أي أن أي تضاعف في حجم الإنتاج يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة بـ 30%، فعندما ينتقل حجم الإنتاج المتراكم من 10 إلى 20، فإن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض من 100 إلى 70.⁽¹⁾

وقد تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة وبالتالي تحقق ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة بما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس.

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

- 1- طريقة التنافس: وتشمل على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، الخ.
- 2 - ميدان التنافس: ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين
- 3 - أساس التنافس: ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح **PORTER** ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية

المنافسين وتشمل:

- إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه

الإستراتيجية توافر عدة شروط وهي:

1 نبيل مرسي خليل، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المرجع السابق، ص ص 74، 75.

وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات

المستهلكين للسلعة.⁽¹⁾

- نمطية السلعة المقدمة

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج

بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة،

والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة

أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين

يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها.

وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة

لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر

ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.⁽²⁾

- إستراتيجية التمييز.

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها

وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا: ⁽³⁾

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة

- تكنولوجيا مميزة

- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

1 نبيل مرسي خليل، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 75.

2 PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 26.

3 علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1995، ص 194.

وحتى تضمن المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع وتقديم شروط ائتمانية أفضل.⁽¹⁾

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع.
- إستراتيجية التركيز

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل:⁽²⁾
المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا)، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

وتنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:

- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.
- التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

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

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.

ويوضح الجدول التالي، المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها.

1 نبيل مرسي خليل، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 286.

2 PORTER M., L'avantage concurrentiel, op. cit., P P 27- 31.

الجدول (2-3): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث.

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

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

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن الوصول إلى التعرف على ماهية القدرة التنافسية للبنوك ومختلف الجوانب الملمة بها ، حيث حاولنا في هذا الفصل تحليل الدور الذي تلعبه البنوك في اكتساب وتطوير القدرة التنافسية من خلال ما تعرضه من منتجات وخدمات متنوعة .

كما تطرقنا إلى أبرز النقاط المتعلقة بسبل دعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وكذا الإستراتيجيات التنافسية ، وهذا بغية إثبات جدارتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية الجزائرية وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجية المصرفية. فعلى البنوك أن تراعي و تبحث عن فرص التميز (من جودة و تكلفة أقل...) التي تتماشى مع إمكانياتها المالية و البشرية بما يضمن لها الرفع من قدراتها لتنافسية.

شهدت الفترة خلال العقدين الأخيرين تغيرات سريعة، وتقدما تكنولوجيا هائلا ساهم في تحسين كمية ونوعية المنتجات المقدمة، هذه التغيرات كان لها أكبر الأثر على اشتداد المنافسة وتسارع المنظمات للسبق والإبداع، بغض النظر عن جنسيتها وعن المكان الذي تعمل فيه كونها في إطار عولمة الاقتصاد.

بنك الخليج الجزائر كغيره من البنوك التجارية، يعمل على إدخال مفهوم جودة و تطوير الخدمات المصرفية، في نمط التسيير من خلال استخدامه لأحدث التكنولوجيا على مستوى كل وكالاته لتسهيل تقديم خدماته و توفير الوقت و الجهد في آن معا، بالإضافة إلى إعادة رسكلة كل موظفيه لمسايرة التطورات الحاصلة على مستوى البنك.

سنحاول في هذا الجزء التطبيقي دراسة التقنيات التي يستخدمها في خلق الميزة التنافسية و ذلك من

خلال قيامنا بدراسة تطبيقية لدى بنك الخليج الجزائر، حيث تطرقنا من خلالها إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك الخليج الجزائر.
- المبحث الثاني: تقديم وكالة بنك الخليج الجزائر بسكرة.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك الخليج الجزائر.

سنستعرض في هذا المبحث تقديم بنك الخليج للدراسة، كذلك بعض أرقام البنك التي حققها، بالإضافة

إلى دراسة الأنشطة التسويق والخدمات على مستوى البنك.

المطلب الأول: تقديم بنك الخليج الجزائر.

أولاً : التعريف بشركة مشاريع الكويت القابضة "kipco"⁽¹⁾.

أنشأت kipco في عام 1975، وهي مجمع كويتي خاص و هي احد شركات الاستثمار المدرجة في

سوق الكويت للأوراق المالية و تعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة في منطقة الشرق الأوسط و شمال

إفريقيا، مع أصول خاضعة للإدارة بأكثر من 19 مليار دولار (19000000000) مليار دولار.

وتملك المجموعة حصص في أكثر من 60 شركة في 21 دولة (في الدول العربية خاصة)، في منطقة

الشرق الأوسط و شمال إفريقيا ، و يعمل فيها أكثر من ثمانية آلاف موظف (8000) في أنحاء العالم وتتمثل

نشاطاتها الرئيسية في القطاع المالي و القطاع الإعلامي كذلك.

كما تشارك شركة مشاريع الكويت القابضة بصورة مباشرة و غير مباشرة فيعدة مجالات كالصحة

والسياحة و الصناعة و الاستثمارات و العقارات و تركز إستراتيجية التنمية التي تضطلع بها المجموعة

على تنويع الاستثمارات العامة و الخاصة (القطاعية) و الاستثمارات في الأوراق المالية مع هدف التقليل

من المخاطر. و تهدف هذه المجموعة إلى تحقيق أقصى قدر من التآزر الموجود داخل نفس القطاع و كذلك

بين مختلف شركات المجموعة و يستند النهج الإداري للمجموعة على تشجيع اعتماد أفضل الممارسات من

1Mustapha HADADJ ,présentation du groupe kipco, -to ggether- journal d'information du gulfbankalgeria ,1er numéro , juillet 2010 ,p10.

طرف كافة فروعها (الشركات التابعة لها) سمعة الجودة و التميز بين أوساط المستثمرين في منطقة الشرق الأوسط .

إن طموحات المجموعة لا تقتصر على أن تظهر في المرتبة الأولى للمستثمرين في المنطقة بل تسعى إلى تعزيز المساهمة الفعالة في تحقيق الازدهار الاقتصادي للبلدان التي تمارس فيها نشاطاتها (تعمل فيها)، مع الحفاظ على مفهوم احترام عادات و ثقافات شعوب تلك البلدان.⁽¹⁾

ثانياً: المساهمون في بنك الخليج الجزائر.

1-بنك برقان (Burgan BANK):⁽²⁾

هو فرع من مجموعة " kipco " و هو بنك تجاري كويتي لديه عدة منتشرة خاصة في منطقة الشرق الأوسط.

تأسس هذا البنك عام 1977 و قد اكتسب البنك دورا بالغ الأهمية في القطاع الخاص و قطاع الأعمال من خلال طرحه منتجات مبتكرة و تكنولوجيا متقدمة، كذلك شبكة توزيع واسعة.

و تشمل فروعها بنك الخليج الجزائر "AGB" الجزائر، و بنك بغداد (Bank of Baghdâd العراق) و البنك الأردني الكوني Jordan Koweït Bank (الأردن).

نتائج البنك مستمرة في النمو الكبير لرأس المال و استثمارات كبيرة متنوعة، شبكتها تضم 21 وكالة و أكثر من 120 جهاز صراف آلي.

2-بنك تونس العالمي (Tunis International Bank):

تأسس هذا البنك في 1982، و هو أول بنك خاص في الخارج أنشئ في تونس، و هو يوفر مجموعة كاملة من الخدمات المالية الدولية للشركات الدولية و المؤسسات المالية و الحكومات و الأفراد بما

¹Idem,p10.

²rapport annuel 2009, proposé a partir de (www.ag-bank.com), p2.

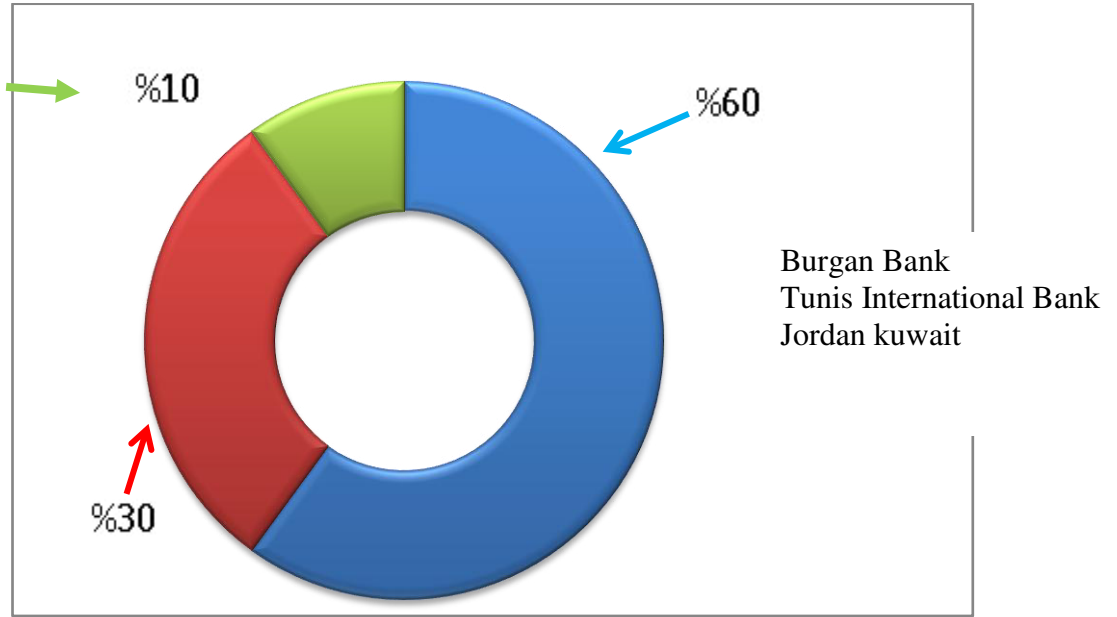
في ذلك عمليات الصرف الأجنبي و السوق النقدية في كل العملات القابلة للتحويل، وتمويل التجارة الدولية و الخدمات الشخصية، العمليات المصرفية التجارية و الاستثمارية و بطاقات الدفع (internationales vis) و (American express) ... الخ.

لديه مكتب تمثيلي في طرابلس و تملك حصة 30 % في بنك الخليج الجزائر و المساهم الرئيسي في بنك (TIB) هو الخليج المتحد بحصة 86 % من رأس المال.⁽¹⁾

3- البنك الأردني الكويتي (JORDAN KUWAIT BANK):

تأسس في عام 1976 و البنك الأردني الكويتي يعمل بنجاح في النظام البنكي الأردني و هو بنك تجاري يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجات و الخدمات البنكية، موزعة عبر شبكة من 48% وكالة في الأردن و اثنين آخرين في فلسطين و قبرص و يشارك بحصة قدرها 10% في رأسمال بنك الخليج الجزائر. في ماي 2008، البنك الأردني الكويتي (JKB) أصبح فرع من بنك برقان (Burgan Bank) بقيمة 51.10%.

الشكل رقم (3-1) حصص مساهمو بنك الخليج الجزائر



المطلب الثاني: نشأة و تعريف بنك الخليج الجزائر.

تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري برأس مال قدره

(10000000000) أي 10 مليار دينار جزائري ، يملكها ثلاث بنوك ذات سمعة دولية مرموقة و هي

(Burgan Bank) بقيمة 60 % ، و بنك تونس العالمي (TunisInternational Bank) بـ 30% و 10%

من البنك الأردني الكويتي (Jordan Kuwait Bank) وهي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت

الفايضة.⁽¹⁾

و بنك الخليج الجزائر بنك تجاري بدأ عمله في 2004، يمارس عمله الآن في بيئة اقتصادية وبنكية

ملينة بالتغيرات و التقلبات.

بسكرة

وقد ربط البنك منذ تأسيسه مهمته الأساسية للمساهمة في التنمية الاقتصادية و المالية للجزائر، بإعطاء و تقديم المنشآت والأفراد مجموعة واسعة و متطورة من المنتجات و الخدمات المالية و الحلول الأكثر حداثة من حيث السرعة و التنفيذ.

أيضا لتلبية توقعات عملائه و يقدم بنك الخليج الجزائر الخدمات المصرفية التقليدية و كذلك تلك التي تتوافق مع ما تمليه الشريعة الإسلامية.

ومنذ تأسيسه في السوق الجزائرية و البنك يستثمر في مجالات تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال و البنك يستثمر في كل مجالات تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الاتصال، و التي مكنته من إتمام جميع عملياته و جعلها أكثر كفاءة.

و مع التوسع المستمر أصبح لبنك الخليج الجزائر شبكة فروع منتشرة في جميع أنحاء البلاد. حيث لديه الآن 21 وكالة تنفيذية و التي سيتم توزيعها إلى 35 وكالة قبل نهاية عام 2011 لتكون اقرب إلى عملائها في جميع أنحاء البلاد.

المطلب الثالث: مهمته و رؤيته و قيمته و توجيهاتها الإستراتيجية.

أولاً: مهمته :

مهمة البنك الأساسية هي البقاء باستمرار و دائما في الاستماع إلى الشركات و الأفراد، و ذلك لكي يستطيع أن يقدم أوسع تشكيلة من المنتجات المتطورة و الخدمات المالية الشخصية، كذلك بما يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية و أيضا المساهمة في إثراء حياة الجزائريين.⁽¹⁾

ثانياً : رؤيته:

¹proposèa partir de le journal d'information d'AGB « Together » op.cit, p5.

بسكرة

يرى بنك الخليج الجزائر انه البنك الرائد في الجزائر لأنه حصل على ثقة عملائه و أصبح الشريك الذي اختاروه لتحسين نوعية حياتهم.

ثالثاً : قيمه:

القيم الأساسية التي تنتمي إلى مهام البنك و رؤيته تعتبر في الواقع على كل ما يفعله البنك على المستوى الفردي و الجماعي في بنك الخليج الجزائر هذه القيم توجه تدخلاتنا و تتمثل هذه القيم في :

1- التقدم:

عيش قيم التقدم تتطلع باستمرار إلى أين نحن اليوم؟ و أين نريد أن نكون غدا؟ هي القيم التي تساعده كل يوم للتقرب من أهدافه و التقدم هو أيضا التحسين ، و التنمية و التطور.

يعيش بنك الخليج الجزائر التقدم يوما بعد يوم في طريقه، مواقفه، كما هو الحال في ثمره أعماله، و يعتمد بنك الخليج الجزائر قيمة التقدم في داخل البنك فرديا و جماعيا ثم يقدمه للخارج لإعطاء الكثير من الإرضاء للعملاء.

2- الالتزام:

بالنسبة للبنك فان إعطاء التزام يعني أن يستثمر كليا في نجاح مهمته و أهدافه، هو إظهار "حاضر" كل يوم باستماعه، بإخلاصه مبادرته، و مشاركته الفعالة في الاستجابة للحاجة المتوقعة، و هو إحساسه الشخصي المسؤول عن نجاحه، و الالتزام بداية من الداخل نحو الخارج، لذلك فبنك الخليج الجزائر يلتزم كليا بالنجاح

بسكرة

في الداخل مع موظفيه و عملائه الداخليين، و بذلك يستطيع أن يلتزم بالنجاح لعملائه الخارجيين الأفراد والمؤسسات في الجزائر.(1)

3- الاعتراف:

الاعتراف هو بالتأكيد القيمة التي تحمل أكثر سرورا و رضا للفرد، ولذلك بنك الخليج الجزائر يرغب في أن يجعل الاعتراف أفضل أدواته لتقديم الإرضاء لعملائه الداخليين و الخارجيين.

4- الثبات:

بالنسبة للبنك فان الثبات هو قيمة مرادفة للأمن الاستقرار و الجدية و لهذا فالبنك دائما حاضر و موجود ليقوم بترقية هذه القيمة.

و لما نتكلم عن البنك فنحن نتكلم عن المال و لما نتكلم عن المال فنحن نتكلم عن النقدية المكافئة على مجهوداته ووسيلة لتحقيق المشروعات.

و لان البنك يرغب في الالتزام مدى الحياة مع زبائنه الداخليين و الخارجيين فهو يختار النوعية الأمن و الاستقرار مع التعهد بالثبات و المداومة في نشاطاته.

رابعاً: التوجهات الإستراتيجية للبنك:

تمتعريف إستراتيجية البنك (AGB) في أوائل عام 2009، في نفس سياق مجمع Burgan Bank

بهدف تحقيق مهمتها في حين تكون وفيه لقيمتها و مبادئها و تركز هذه الإستراتيجية على خمس مجالات:

- إدارة الجودة الشاملة: هذا يندرج ضمن كل الإجراءات المتخذة من قبل البنك من أجل تحقيق جودة

الخدمات المصرفية مع كل العملاء الداخليين و الخارجيين.(2)

1Idem,p6

2Rapport annuel 2009, op.cit, p6.

بسكرة

و يتعلق الأمر بعدة مجالات للتدخل مثل جودة الخدمات و المنتجات و البنية التحتية و الإدارة و إدارة المخاطر و ما إلى غير ذلك.

- توسيع شبكة الوكالة: لكي يكون البنك دائما اقرب إلى عملائه و ليسمح لهم بالتمتع بالمنتجات و الخدمات العالمية المتقدمة المصممة لاحتياجاتهم المحلية.

- توسيع عروض المنتجات و الخدمات من اجل تلبية جميع التوقعات.

- إدارة موارد بشرية تركز على الانجاز بهدف تزويد جميع موظفيه بحياة مرضية و محفزة، و قد اعتمد بنك الخليج الجزائر سياسة لإدارة الموارد البشرية و نتائج مجزية من اجل التنمية البشرية و المهنية.

- نمو حصته السوقية و غزو السوق: يركز البنك سياسته التجارية على منطق نمو و غزو الحصة السوقية للمشاركة في الازدهار الاقتصادي للجزائر و إثراء الجزائريين.

المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الخليج الجزائر بسكرة.

المطلب الأول : التعريف بوكالة بنك الخليج الجزائر بسكرة وهيكلها التنظيمي.

أنشئت وكالة بنك الخليج بسكرة في 03 جوان 2010، وتقع في حي السياحي - طريق تقرت - بسكرة تبلغ مساحتها 350م ومجهزة بكل الوسائل الحديثة. ويبلغ عدد موظفي الوكالة 8 موظفين كلهم إدارات.

أما الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة فهو كالآتي:⁽¹⁾

1 مدير الوكالة:

ويعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتمييزها التجارية مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة و المخاطر ، كذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي حددتها إدارة البنك ، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك و إدارة ميزانية الوكالة ، كذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار القانون ، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

2 -المسؤول التجاري "Responsible commercial":

من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمان إدارتها، مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك ، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية، و مراقبة فتح الحسابات، والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد ، كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات، بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها ، والكثير من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

3- المراقب "Controleur":

مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية ، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات، و كذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.⁽¹⁾

4- المشرف الإداري "Superviseur administratif":

وهو المشرف على أمين الصندوق، وعامل الشباك، والأعوان، من أجل تحقيق أهداف الوكالة. ومن مهمته، تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في جو إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف، و أيضا الإشراف و التحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات ، ومعالجة شكاوي العملاء. كما يقوم بتشغيل وإيقاف نظام الحاسوب ، وضمان إدارة الأرشيف و التحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مستشاري مبيعات العملاء من الأفراد و المؤسسات وضمان حسن مسك الدفاتر والسجلات للوكالة بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالوثائق القانونية الصادرة والواردة.

5- مستشار مبيعات العملاء "Conseiller clientèle commerciale":

من مهامه إدارة محفظة العملاء (المؤسسات) وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك وكذلك إدارة حسابات العملاء (فتح، تغيير، غلق) وفقا للقرارات التنظيمية ، وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسات برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي ، وإدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية .

¹Idem.

6- مستشار مبيعات العملاء " الأفراد " "Conceille clientèle de particulier":

و يقوم بنفس عمليات مستشار مبيعات العملاء للمؤسسات ، لكن لصالح الأفراد وليس المؤسسات
كتسيير حسابات العملاء من الأفراد (فتح، غلق، تغيير) وتسيير القروض الموجهة للأفراد ، وتجميع وتحليل
سجلات القروض.⁽¹⁾

7- مندوب إداري "Delegue au back office"

لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات (back office) مع
احترام القوانين المعمول بها في البنك في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على
ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات غير المدفوعة، كذلك تجهيز المعاملات على
الفواتير والشيكات والتحويلات، وفقا للإجراءات و إدارة السندات الإذنية وجميع الأوراق التجارية.

8- أمين الصندوق "Caissier":

وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمان بشكل مستمر عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها
احتراما للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك ، كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.

9- "Guichetier payeur"

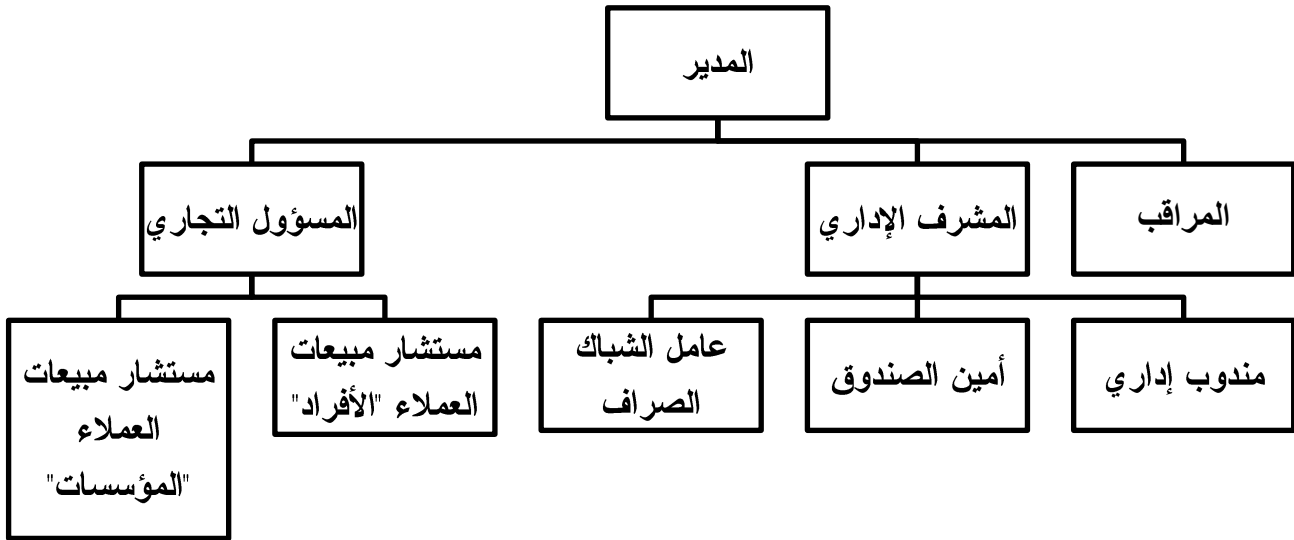
يعمل عامل الشباك الصراف على ضمان السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع
احترام الإجراءات المعمول بها في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل
الصندوق، وضمان السرية التامة للمعاملات، كما يجري نيابة عن العملاء جميع ومختلف العمليات الإدارية ()
كالسحب وتحويل الحسابات، وصرف الشيكات وإصدار الشيكات المصرفية ، وخصم الشيكات،... إلخ)

¹Idem.

بسكرة

بالإضافة إلى تنفيذ عدة مهام أخرى ضرورية لحسن سير العمل ، ووضع استعراض دوري للأنشطة وتقديم الاقتراحات.

الشكل رقم(3-2) : الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر بسكرة.



- من إعداد الطالب بناء على معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك.

المطلب الثاني:دراسة الأنشطة التسويقية لبنك الخليج الجزائر.

أولاً: منتجات بنك الخليج الجزائر.

1-منتجات الإيداع:⁽¹⁾

-الحساب الجاري:

يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين و المعنويين (تجار،صناعيين، فلاحيينو مؤسسات تجارية) الذين يمارسون نشاط تجاري و يمكن أن يكون هذا الحساب مدينا و لا تنتج عن الحساب الجاري أي فوائد. - حساب الشيكات - الصكوك:

هذا الحساب يفتح للأشخاص و الأفراد المعنويين الذين لا يمارسون أي نشاط تجاري كالموظفين و الجمعيات، و هو حساب لا يدُر فوائد يستطيع صاحبه سحب النقود متى شاء باستعمال الشيكات و يجب أن يكون حساب الشيكات دائماً دائناً.

- الإيداع لأجل:

الودائع لأجل لا يلتزم البنك بدفعها إلا في الآجال المحددة للوديعة و حساب الودائع لأجل مفتوح لصالح الأفراد الطبيعيين أو المعنويين و يشترط لإيقل مبلغ الوديعة عن 10آلاف دينار جزائري لمدة إيداع

1مجلة بنك الخليج الجزائر، العدد 09 ، الجزائر العاصمة ، ص 12.

بسكرة

أدناه 3 أشهر و أقصاها عشر سنوات و في نهاية مدة الإيداع المتفق عليها بين البنك و المودع و يحق لهذا الأخير استرجاع الوديعة مضاف إليها قيمة الفوائد.

- أدونات الخزينة:

و هو عبارة عن إيداع لأجل منتج للفوائد و هي عبارة عن سندات اسمية للسند مضاف إليها الفوائد المترتبة عنها.

- دفتر التوفير:⁽¹⁾

وهو وسيلة ادخار سهلة، آمنة ولينة، تمنح العملاء فرصة استثمار أموالهم و في نفس الوقت إمكانية التصرف بها بكل حرية و في أي وقت و يحرر الحساب بالدينار الجزائري.

- دفتر التوفير التساهمي:

هو وسيلة ادخار سهلة آمنة و لينة تمنح فرصة استثمار الأموال و في نفس الوقت إمكانية التصرف بها بكل حرية و في أي وقت في إطار مطابق لمبادئ الشريعة الإسلامية و يتم فيها السحب بدون أي قيود مع حرية الإيداع و يتم أيضا توزيع الأرباح التساهمية على المبالغ المودعة يبدأ من أول يوم لأول أسبوعين بعد الإيداع و عمليات السحب تحتسب من أول يوم للخمسة عشر يوم جارية.

2-عمليات الإقراض:

يمنح بنك الخليج الجزائر عدة أنواع من القروض منها:

-القرض العقاري " Bayti " :

1مجلة بنك الخليج الجزائر، المرجع السابق ، صص 12،13.

بسكرة

وهو قرض موجّه لتمويل بناء سكن أو توسيعه، و يُمنح للعملاء الذين لديهم دخل شهري منتظم و مدة تسديد القرض تمتد حتى إلى 25 سنة مع اختلاف الوثائق المطلوبة لكل فئة على حدى.

- قرض مهنة "proline":

ويُمنح هذا القرض لأصحاب المهن الحرة و التجار لتمويل مشاريعهم المهنية لجميع الاحتياجات

المصرفية، ويوجد عدة أنواع للتمويل هي:

* تمويل المخزون: و هو تمويل سنوي متجدد تصل قيمته إلى 5 ملايين دينار جزائري.

* تمويل شراء معدات و مركبات آلية: و مدته 6 سنوات و يصل التمويل إلى 80% من ثمن المعدات المراد تمويلها.

* تمويل اقتناء محل تجاري (مكتب): و تصل مدة القرض إلى 6 سنوات.⁽¹⁾

* تمويل تأهيل أو تجهيز محل تجاري (مكتب): وذلك سواء كانوا مالكي عقار أو مستأجرين و تصل مدته إلى 5 سنوات.

- قرض مهنة "مراوحة وسلام": و هو قرض يمنح لأصحاب المهن الحرة و التجار لتمويل مشاريعهم وفقا

لمبادئ الشريعة الإسلامية لجميع الاحتياجات المصرفية و هي:

* مهنة proline "سلام": و هو قرض لتمويل احتياجات الاستغلال (تمويل المخزون).

* قرض مهنة proline "مراوحة": و هو قرض لتمويل احتياجات المؤسسة لشراء معدات و مركبات آلية.

3-المنتجات الالكترونية:

- "ساهلة"بطاقة الدفع اليومية:

1مجلة بنك الخليج الجزائر، المرجع السابق ، ص 13.

بسكرة

هي وسيلة سحب و دفع آمنة و مرنة و مسيرة في كل مكان و في جميع الأوقات، يستطيع صاحبها السحب وهي غير محدودة السقف و صالحة عبر كافة تراب الوطن و سهلة الاستعمال و النقدية متوفرة 7 أيام /7 و 24 ساعة على 24.

- "VISA" بطاقة مسبقة الدفع:

و هي بطاقة دولية و مقبولة للسحب من ماكينات الصراف الآلي التي تحمل شعار VISA و مقبولة للدفع في المؤسسات التجارية التي تحمل نفس الشعار و أيضا مقبولة للدفع عبر شبكة الانترنت و هي صالحة لمدة 24 شهرا و يتم إعادة شحنها بكل بساطة.

- بطاقة: AGB VISA

و هي بطاقة تسمح بسحب الأموال في الخارج غير أجهزة (DAB) الحاملة لعلامة VISA، و تسمح أيضا بتسديد ثمن المشتريات في الخارج لدى المحلات المعتمدة من طرف VISA و VISA electron. و تسمح أيضا بالتسوق عبر شبكة الانترنت. كما تقدم أيضا بطاقات VISA غولد و كلاسيك، و هي بطاقة اسمية و وسيلة سحب و دفع بمقدار العملة الصعبة المتوفرة في الحساب.⁽¹⁾

- AGB VISA :

و هي خدمة متاحة لكافة زبائني المصرف أي كان نوع الحساب المفتوح و ذلك بالاطلاع على الحساب المصرفي بمجرد نقره على الانترنت، و هي خدمة متوفرة 7/7 و 24 ساعة/24 و هي مجانية.

- كما يقوم البنك بعمليات التجارة الخارجية التي تساعد على التطور في سوق يزداد عولمة، و منها توظيف الواردات و الصادرات، خطابات الاعتماد التصدير و الاستيراد.

- كذلك القروض عن طريق الصندوق: السحب على المكشوف، قروض الربطو تسهيلات الصندوق.

1مجلة بنك الخليج الجزائر، المرجع السابق ، صص13،14.

بسكرة

- كما يقوم بعمليات الخصم للأوراق التجارية، الشيكات.

- التزام بالتوقيع أي القروض بإمضاء و تشمل (كفالة الضمان الاجتماعي، التزام مكفول من الجمارك).

ثانياً: سياسة التسعير لـبنك الخليج الجزائر.

تعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير من القرارات الهامة في صياغة الإستراتيجية التسويقية لما لها من تأثير

مباشر على أرباح البنك و على جودة الخدمة و استمراره في السوق المصرفية.

كما تجدر الإشارة إلى أن التسعير في البنوك يأخذ صوراً عديدة منها معدلات الفائدة على القروض و

الودائع، و كذا تحديد الرسوم و الأتعاب و العمولات التي يتقاضاها البنك مقابل الخدمة المصرفية هي تلك

المتعلقة بمعدلات الفائدة، و هنا نشير أن دور البنك في تحديد الأسعار خاصة المتعلقة بمعدلات الفائدة جد

محدود لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديدها حيث يحد من قدرة البنوك التجارية على التحكم في أسعار

خدماتها قيود بنك الجزائر الذي يتدخل في تحديد أسعار المنتجات البنكية، و يتيح مجالاً محدوداً جداً للبنوك في

تحديد معدل الفائدة الذي تمنحه لعملائها.

وبالنسبة للعمولات فهي تتحدد أيضاً من طرف بنك الجزائر و توزع على البنوك و يمكن للبنوك التجارية

تقديم اقتراحات لبنك الجزائر من أجل رفع أو خفض أسعار العملات و الذي يقوم بدراسة هذه الاقتراحات ثم

يقوم بإبداء رأيه حولها.⁽¹⁾

ثالثاً: سياسة التوزيع لبنك الخليج .

تبرز أهمية عنصر التوزيع ضمن الأنشطة التسويقية المتكاملة في كونه يخلق المنفعة الزمنية

والمكانية للخدمات المصرفية، أي أن عنصر التوزيع يضمن إتاحة الخدمات للعميل في الوقت والمكان

المناسبين.

1مجلة بنك الخليج الجزائر، المرجع السابق ، ص 14.

بسكرة

و يتوقف نجاح البنك في الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن على حسن اختياره لمنافذ التوزيع و هذا ما يفرض على البنك أن يختار منافذ توزيع الخدمة المصرفية بعناية و بالشكل الذي يلبي احتياجات و متطلبات العملاء.

و يعتمد بنك الخليج الجزائر في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر و غير المباشر، أما التوزيع المباشر فيتمثل في الوكالات الفروع المختلفة للبنك و المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، و التوزيع غير المباشر يتمثل في الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك، و الشبائيك الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك و الشبائيك الآلية للأوراق النقدية و التي تقع داخل مبنى البنك.

1- التوزيع المباشر للخدمات المصرفية في بنك الخليج الجزائر:

يقدم بنك الخليج الجزائر منتجاته و خدماته المصرفية، من خلال شبكة من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني و بما أن هذا البنك حديث و أنشأ في 2003 فان عدد وكالاته 26 وكالة حاليا منتشرة كما يلي:

جدول رقم(3-1):توزيع شبكة وكالات بنك الخليج الجزائر

| عدد الوكالات | الولاية | المنطقة الجهوية |
|--------------|-----------------|-----------------|
| 12 | الجزائر العاصمة | المنطقة الوسطى |
| 1 | تيزازة | |

بسكرة

| | | |
|---|-------------|-----------------|
| 2 | البليدة | |
| 2 | سكيكدة | المنطقة الشرقية |
| 2 | عنابة | |
| 2 | سطيف | |
| 2 | بجاية | |
| 1 | برج بوعريرج | |
| 2 | قسنطينة | |
| 1 | باتنة | |
| 1 | بسكرة | |
| 3 | وهران | |
| 1 | الشلف | |
| 1 | تلمسان | |
| 1 | سيدي بلعباس | |

- من إعداد الطالب بناء على معلومات مستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك.

وفي انتظار فتح وكالات أخرى لبنك الخليج الجزائر في كل من : تبسة، وهران، تيزي وزو، الجزائر

العاصمة (دالي إبراهيم، ديدوش مراد، القببة)، مستغانم و وكالتين في كل من سكيكدة و عنابة.⁽¹⁾

2- التوزيع غير المباشر لخدمات بنك الخليج الجزائر:

1مجلة بنك الخليج الجزائر، المرجع السابق ، صص15،16.

يعتمد بنك الخليج الجزائر في توزيع خدماته المصرفية (سحب الأموال) عن طريق الموزعات الآلية

للأوراق النقدية (LeDistributeurs Automatiques des Billes)

إن بنك الخليج الجزائر يبذل مجهودات كبيرة للتقرب من عملائه و توفير أحسن الخدمات رغم صغر عدد وكاله، ففي بسكرة مثلا نجد وكالة واحدة على عكس بنك الفلاحة و التمنية الريفية نجد 5 وكالات و 4 وكالات للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط و وكالتين لبنك التتمية المحلية.

رابعاً: سياسة الترويج لبنك الخليج :

يعتبر الترويج من أهم العناصر في المزيج التسويقي، فبعد تحديد رغبات العميل و تصميم المنتجات

المصرفية المناسبة يأتي دور الترويج في إخبار و إقناع العميل بخصائص و مزايا الخدمات المصرفية

المقدمة له، و رغم أهمية النشاط الترويجي خاصة في ظل المنافسة، نلاحظ أن جهود البنك في تبني سياسة

ترويجية فعالة جد متواضعة يعتمد بالأساس على الزبون، فعن طريق الاعتناء به و توفير كل الظروف

للحصول على خدمة جيدة فهو بطريقة غير مباشرة يقوم بترويج منتجاته عن طريق هذا الزبون لأنه يعلم أن

المحافظة على الزبائن و الاعتناء بهم و التوفير لهم أحسن الخدمات سوف يحصل على زبائن جدد من

خلالهم و أيضا من وسائل الترويج لديهم البيع الشخصي و الإعلان في مكان البيع.

المطلب الثالث: الميزانيات والمؤشرات المالية لبنك الخليج الجزائر.

منذ عام 2007، و بنك الخليج الجزائر يوسع في نطاق عمله، و يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجات و

الخدمات، و التي نالت نجاحا كبيرا من طرفهم ففي عام 2008 وسَّع شبكة فروعه لتصل من وكالة واحدة في

2007 إلى 13 وكالة تشغيلية و 15 وكالة أخرى قيد الإنشاء.

ومع نهاية 2009 سجَّل بنك الخليج الجزائر عامه الخامس على التوالي من الأرباح، حيث بلغت

الأرباح 20 مليون دولار.

بسكرة

و سنتعرض فيما يلي بعض الأرقام و المؤشرات التي تبين الصحة المالية لبنك AGB و أهمية الزيادات في جميع القطاعات خلال السنوات الأخيرة (2005 إلى 2009).

جدول رقم (3-2): ميزانية بنك الخليج الجزائر (2005-2009) . الوحدة :مليار دج.

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------------|
| 22.744.488 | 4.077.402 | 2.981.229 | 2.262.002 | 1.225.632 | الأموال الحاضرة |
| 22.744.486 | 17.848.631 | 8.749.428 | 5.984.849 | 2.615.368 | القروض |
| 7.150.350 | 5.574.151 | 2.714.610 | 1.845.255 | 1.310.269 | أصول أخرى |
| 46.214.110 | 27.500.183 | 14.545.267 | 10.092.106 | 5.151.269 | إجمالي لأصول |
| 24.211.079 | 12.514.332 | 4.009.846 | 3.319.403 | 982.537 | ودائع العملاء |
| 619.375 | 815.599 | 2.200.875 | 1.365.218 | 1.529.704 | ودائع أخرى |
| 21.383.656 | 14.170.252 | 8.334.546 | 5.407.485 | 2.639.028 | خصوم أخرى |
| 46.214.110 | 27.500.183 | 14.545.267 | 10.092.106 | 5.151.269 | إجمالي الخصوم |

- من إعداد الطالب بناءً على الميزانيات المقدمة من طرف بنك الخليج .

جدول رقم (3-3) : حسابات النتائج لبنك الخليج الجزائر (2005-2009) الوحدة مليار دج.

بسكرة

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|------------|-----------|-----------|---------|---------|-----------------------------------|
| 40.266.003 | 2.419.222 | 1.210.220 | 828.337 | 289.972 | المنتجات البنكية |
| 731.024 | 157.577 | 48.466 | 129.935 | 10.879 | المنتجات الأخرى |
| 2.230.738 | 907.027 | 382.537 | 253.218 | 161.430 | تكاليف الاستغلال |
| 2.526.469 | 1.669.772 | 885.149 | 588.054 | 139.420 | المنتجات البنكية الصافية |
| 493.909 | 217.298 | 158.514 | 164.090 | 64.479 | الرصيد |
| 2.032.560 | 1.452.474 | 726.635 | 432.964 | 74.941 | نتيجة قبل دفع الضريبة على الأرباح |
| 570.009 | 374.006 | 203.035 | 90.429 | - | دفع الضريبة على أرباح الشركات |
| 1.462.551 | 1.078.468 | 523.599 | 333.535 | 74.941 | النتيجة الصافية |

- من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج .

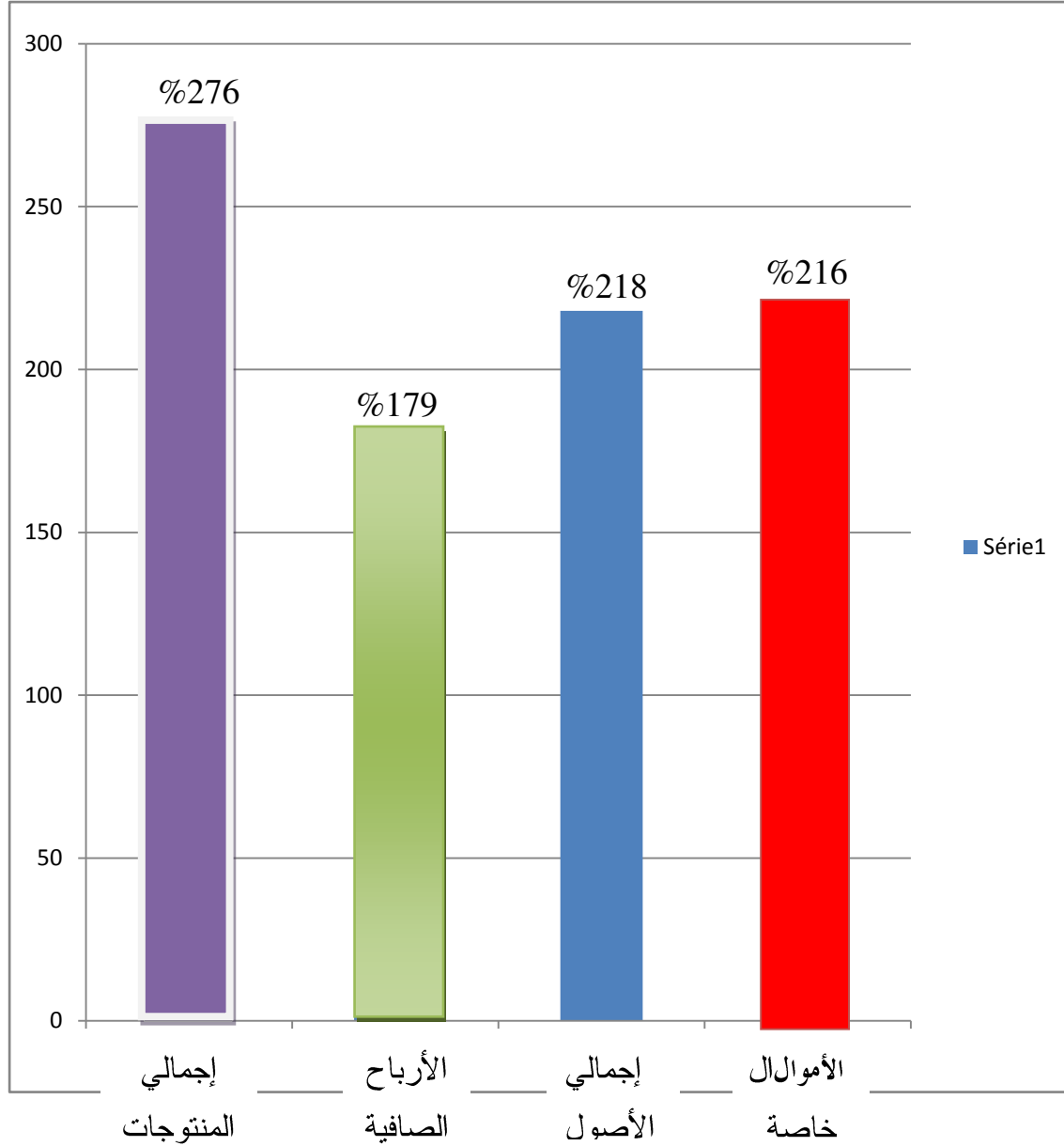
بسكرة

جدول رقم (3-4): بعض النسب المئوية (2005-2009)

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------|
| 49 | 64.90 | 60.15 | 59.30 | 77.50 | القروض/إجمالي الأصول |
| 22.78 | 16.23 | 22.90 | 26.06 | 31.13 | الأموال الخاصة/إجمالي الأصول |
| 46.30 | 25.01 | 38.07 | 43.94 | 61.31 | الأموال الخاصة/إجمالي الأصول |
| 3.16 | 3.92 | 3.60 | 3.30 | 1.45 | الربح الصافي/الأموال الخاصة |
| 27.33 | 24.16 | 17.73 | 12.68 | 4.67 | الناتج الإجمالي / القروض |
| 8.23 | 8.14 | 8.31 | 7.08 | 2.87 | الناتج الإجمالي/الأموال الخاصة |
| 37.98 | 32.54 | 21.82 | 16.12 | 4.67 | |

- من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج .

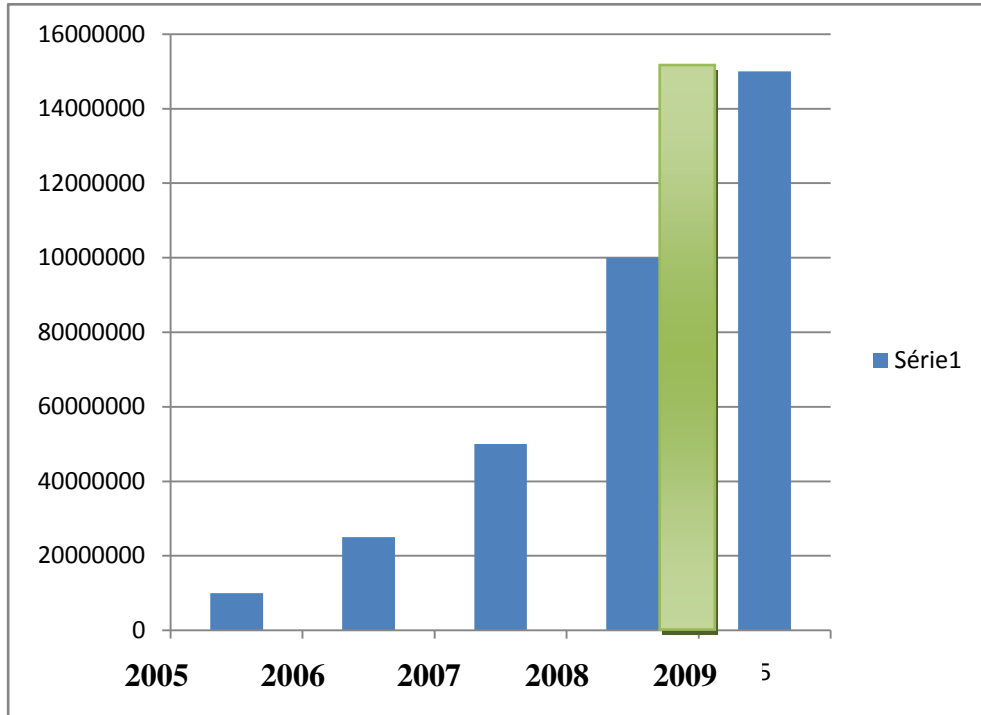
الشكل رقم (3-3) المؤشرات المالية (2007-2009) لبنك الخليج الجزائر.



- من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج .

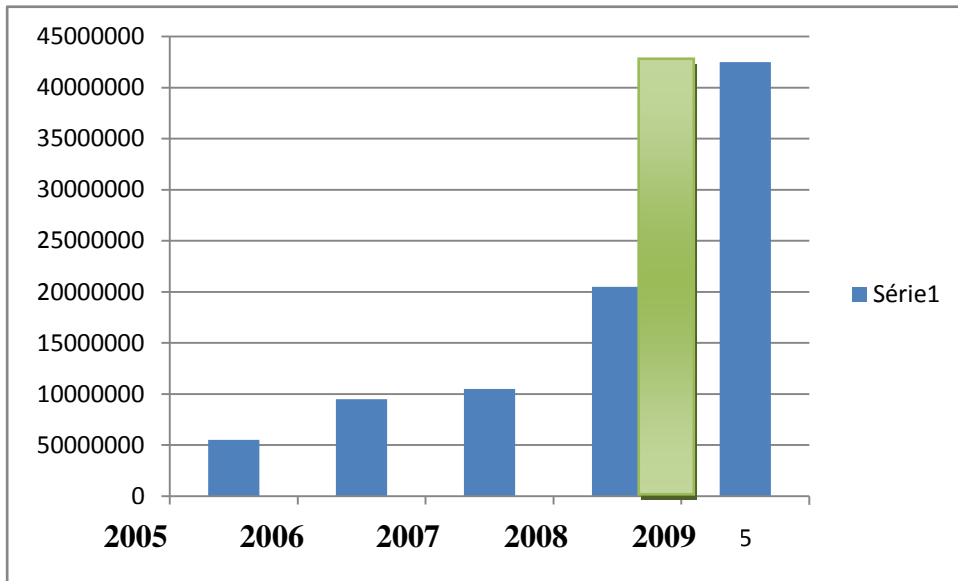
بسكرة

الشكل رقم (4-3) الأرباح الصافية



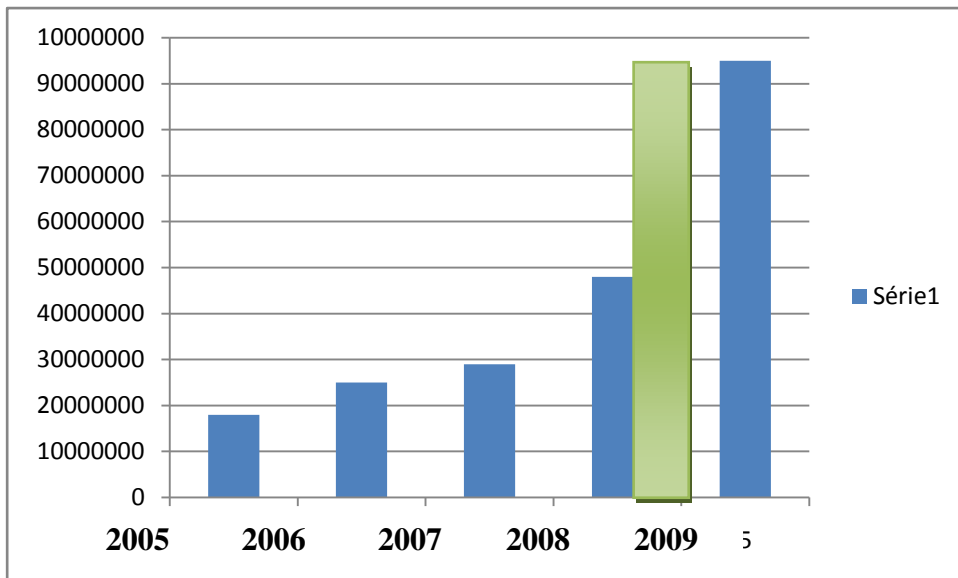
الشكل رقم (5-3) إجمالي المنتوجات

بسكرة



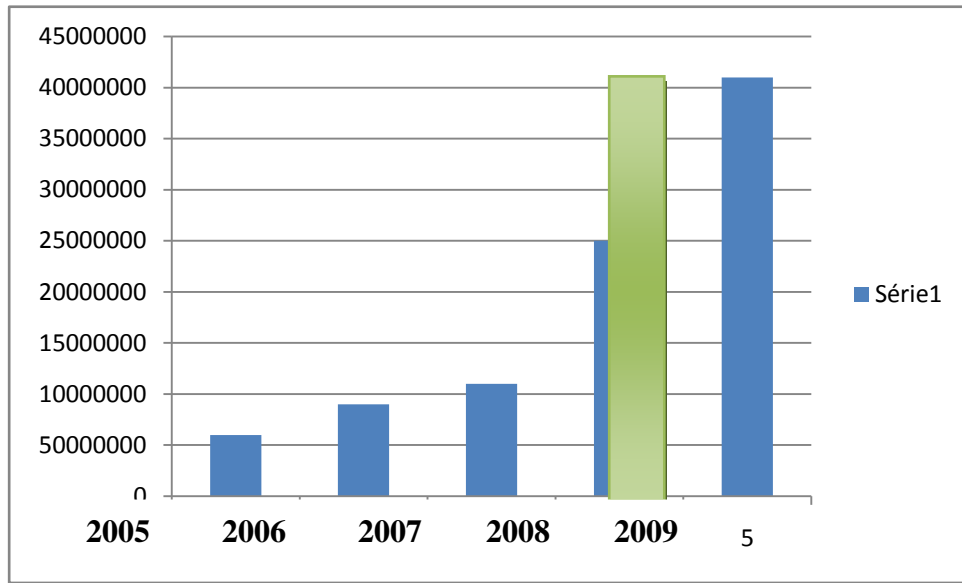
- من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج .

الشكل رقم (6-3) الأموال الخاصة



الشكل رقم (7-3) إجمالي الأصول

بسكرة



- من إعداد الطالب بناءً على الوثائق المقدمة من طرف بنك الخليج .

التعليق:

من خلال هذه الأرقام و المؤشرات يتضح لنا أن أصول البنك في زيادة كل عام تزيد تقريبا بضعف السنة التي قبله و هذا يعني أن البنك في نشاط متزايد كما أن الودائع تزيد كل سنة بقيمة ضعف ودائع السنة التي قبلها تقريبا، إضافة إلى كمية القروض الممنوحة فمن 2.615368 مليار دج في سنة 2005 إلى 22744486 مليار دج سنة 2009 و هذا يشير إلى زيادة معاملات الأفراد و المؤسسات مع هذا البنك. ويوضح لنا الجدول حسابات النتائج للبنك أن النتيجة الصافية تزداد كل سنة، هذا يشير إلى الصحة المالية لبنك الخليج الجزائر.

ومع انتهاء سنة 2009 سجل بنك الخليج الجزائر السنة الخامسة المتتالية من الربح. وقد قدر الربح الصافي في سنة 2009 بـ 1.5 مليار دج مع إجمالي منتجات مقدرة بأكثر من 84% مرورا بـ 2.6 مليار دج في 2008 إلى 4.8 مليار دج في 2009.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث.

أستكمالاً لبحثنا هذا سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة لموظفي البنك مع تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة لموظفي البنك:

وزعت هذه الاستمارة - الملحق رقم (05) - على موظفي بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة - والبالغ

عددهم 08 موظفين.

بسكرة

السؤال 1: السن

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|------------|
| 25 | 2 |]30 20[|
| 50 | 4 |]40 30[|
| 12.5 | 1 |]50 40[|
| 12.5 | 1 |]50 فأكثر] |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

- 30] من خلال الجدول نلاحظ أن الفئات العمرية للموظفين حيث يوجد موظفين في الفئة العمرية]20 وأربعة في الفئة العمرية]40 30[، وموظف واحد في فئة]50 40[، وآخر في]50 فأكثر].

السؤال 2: المستوى التعليمي.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
|--------|---------|---------|

بسكرة

| | | |
|------|---|--------------|
| 12.5 | 1 | متوسط |
| 12.5 | 1 | ثانوي |
| 50 | 4 | جامعي |
| 0 | 0 | مهني |
| 0 | 0 | متوسط و مهني |
| 0 | 0 | ثانوي و مهني |
| 25 | 2 | جامعي و مهني |
| 100 | 8 | المجموع |

-من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

من خلال الجدول نجد أن هناك موظف واحد في مستوى متوسط ويمثل نسبة 12.5% من المجموع وموظف آخر في مستوى ثانوي أيضا بنسبة 12.5% وأربعة بمستوى جامعي بنسبة 50% ، كما أن هناك موظفين آخرين بمستوى جامعي ومهني معا بنسبة 25% من مجموع الموظفين.

ومن خلال الجدول نلاحظ حرص البنك على اكتساب يد عاملة مؤهلة متحصلة على المعارف

الأكاديمية في مجال العمل المصرفي.

بسكرة

السؤال 3: هل تقومون بدورات تكوينية؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 75 | 6 | نعم |
| 25 | 2 | لا |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

من خلال الجدول نلاحظ أن 6 موظفين من الوكالة أي بنسبة 75% قاموا بدورات تكوينية، أي ثلثي

الموظفين استفادوا من برامج الرسكلة من طرف البنك في حين نجد أن موظفين 25% من مجموع الموظفين

لم يستفيدوا من هذه البرامج.

3-1- إذا كانت الإجابة نعم : تقومون بهذه الدورات في .

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------------|
| 12.5 | 1 | داخل البنك |
| 50 | 4 | مؤسسات متخصصة |
| 37.5 | 3 | خارج الوطن |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

نلاحظ من الجدول أن موظفي البنك الذين قاموا بدورات تكوينية، أربع منهم قاموا بها في مؤسسات

متخصصة، وموظف واحد داخل البنك وثلاثة خارج الوطن.

بسكرة

3-2- هل قمتم بتربصات حول موضوع التسويق البنكي؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 75 | 6 | نعم |
| 25 | 2 | لا |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

اغلب الموظفين 75% استفادوا من برامج تكوينية في التسويق البنكي و موظفان لم يتم تدريبه في

هذا المجال.

السؤال 4: كيف تقيم منتجات البنك من حيث؟

4-1- السعر:

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 0 | 0 | مرتفع |
| 100 | 8 | مناسب |
| 0 | 0 | منخفض |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

يتفق جميع موظفي البنك على أن أسعار خدمات البنوك مناسبة ، لا مرتفعة و لا منخفضة.

4-2- السرعة:

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 100 | 8 | سريعة |
| 0 | 0 | عادية |
| 0 | 0 | بطيئة |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

أما من ناحية سرعة تقديم الخدمات فيرى الجميع أيضا نسبة 100% أنها تتم بسرعة أي بشكل

سريع.

4-3- إجراءات التعامل مع العميل.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|-----------|
| 100 | 8 | سهلة |
| 0 | 0 | معقدة |
| 0 | 0 | معقدة جدا |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

من حيث إجراءات التعامل مع العميل ، فجميع موظفي البنك 100% يرون أن الإجراءات سهلة ،

ويبدلون كل الجهود لتكون سهلة وبسيطة للعميل.

السؤال 5: هل ترى أن بنك الخليج الجزائر يقوم بتقديم خدمات جديدة ؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 75 | 6 | نعم |
| 25 | 2 | لا |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

من خلال الجدول نجد أن مانسبته 75% من الموظفين يقررون على أنهم يرون بنك الخليج الجزائر يقوم بتقديم

منتوج جديد ، أما مانسبته 25% يرون العكس .

السؤال 6: هل يأتىكم زبائن كانوا يتعاملون مع بنوك أخرى:

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 100 | 8 | نعم |
| 0 | 0 | لا |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

بسكرة

كل الموظفين يتفقون على انه حدث و أن قدم زبائن جدد كانوا يتعاملون مع بنوك أخرى ، ومن أجل

معرفة الأسباب طرحنا السؤال الموالي:

1-6 إذا كانت الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------------|
| 12.5 | 1 | نوعية الخدمات |
| 0 | 0 | الأسعار |
| 0 | 0 | موقع الوكالة |
| 12.5 | 1 | حسن المعاملة |
| 75 | 6 | جميع العناصر |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

يرى 75% من الموظفين أن جميع العناصر المذكورة تأتي في مقدمة الأسباب التي تدفع بالزبائن

لتغيير البنك الذين كانوا يتعاملون معه، في حين يرى موظف واحد 12.5% أن نوعية الخدمات هي سبب

تغيير العميل للبنك ، وموظف آخر يرى أن حسن المعاملة هو سبب الزبائن لتغيير البنك.

السؤال 7: كيف تقيمون المركز التنافسي لوكالة AGB بسكرة مقارنة بالوكالات الأخرى.

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 0 | 0 | جيد |

بسكرة

| | | |
|---|---|---------|
| 0 | 0 | متافس |
| 0 | 0 | منخفض |
| 0 | 0 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

من خلال الجدول نجد أن جميع الموظفين لا يقيمون المركز التنافسي لوكالة AGB بسكرة مقارنة

بالبنوك الأخرى حيث يرى جميعهم أنه ليس لهم منافس لحد الساعة، وذلك نظراً للمستوى الجيد الذي

يقدمون.

السؤال 8: ما هي الأسس المستخدمة في التوزيع الجغرافي لفروع البنك؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|-----------------------|
| 50 | 4 | الكثافة السكانية |
| 50 | 4 | تركز النشاط الاقتصادي |
| 0 | 0 | موقع البنوك المنافسة |
| 0 | 0 | تكلفة الفروع |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

يرى 50% من الموظفين أن البنك يعتمد على الكثافة السكانية كمعيار أساسي لإقامة الفرع الجديد أما

النصف الآخر يرى أن البنك يعتمد على تركيز النشاط الاقتصادي كمعيار لتوزيع فروع البنك.

السؤال 9: ما هي وسائل الاتصال بين بنك الخليج الجزائر و زبائنه؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
|--------|---------|---------|

بسكرة

| | | |
|-----|---|----------------------------|
| 0 | 0 | الملصقات |
| 0 | 0 | الصحف |
| 0 | 0 | المجلات |
| 0 | 0 | الأنترنت |
| 0 | 0 | الاتصال المباشر مع العملاء |
| 100 | 8 | جميع العناصر |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

جميع موظفي البنك يتفقون على أن جميع العناصر و الأساليب المذكورة مستخدمة في الاتصال مع

الزبائن وخصوصا الانترنت لأن لديهم خدمة (AGB on line).

السؤال 10: هل تملكون دفتر لشكاوي العملاء؟

| | | |
|--------|---------|---------|
| النسبة | التكرار | الإجابة |
| 100 | 8 | نعم |
| 0 | 0 | لا |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

أجمع كل الموظفين على وجود دفتر لشكاوي العملاء ، و هو ما لاحظناه في البنك، حيث يوجد

صندوق كبير، يضع فيه العملاء شكاويهم وانتقاداتهم و رؤياهم للبنك ، وكذلك شكرهم لحسن الاستقبال و

المعاملة كما قد تكون انتقادات بطء عملية تقديم الخدمة، او أي اقتراحات تخص البنك ، حتى واجهة البنك أو

الملصقات، يدعى هذا الصندوق "A votre ecoute"

بسكرة

السؤال 11: هل تنصح معارفك بالتعامل مع بنك الخليج الجزائر؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 100 | 8 | نعم |
| 0 | 0 | لا |
| 100 | 8 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لعمال البنك

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الموظفين يتفقون على نصح معارفهم للتعامل مع بنك الخليج الجزائر.

-نتائج الاستمارة الموجهة لموظفي بنك الخليج وكالة بسكرة:

إن معظم موظفي بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة- متحصلين على مستوى جامعي (6 موظفين)

اثنين منهم جامعيين ومهنيين معا.

كما أن ثلثي الموظفين (7 موظفين) قد استفادوا من دورات تكوينية في مؤسسات متخصصة وكذلك

داخل البنك و خارج الوطن ، كما أن 75% من الموظفين قد استفادوا من برامج تكوينية في التسويق البنكي

عدا موظف واحد.

بسكرة

- أما من حيث تقييم موظفي الوكالة لخدمات البنك يرى جميع موظفي البنك أن سعرها مناسب و انها سريعة في تقديمها. كما أن إجراءات التعامل مع العميل سهلة للغاية وأنهم يبذلون كل الجهود لتكون سهلة وبسيطة للعميل.

- أما من ناحية تقديم منتج جديد فنصف الموظفون يرون أن البنك يعتمد على دراسة السوق والنصف الآخر يرى أن اقتراحات العملي هي العنصر الذي يعتمد عليه البنك في تقديم منتج جديد.

- وحسب جميع الموظفين الذين شملهم الاستقصاء فإن البنك يأتيه زبائن كانوا يتعاملون مع بنوك أخرى ويرى معظم الموظفين بنسبة 100% أن هذا راجع إلى جميع العناصر المذكورة (نوعية الخدمات الأسعار، موقع الوكالة، حسن المعاملة).

- أما بالنسبة لتقييم المركز التنافسي لوكالة AGB بسكرة مقارنة بالوكالات الأخرى لبنوك مختلفة في نفس المنطقة فإن الجميع يرى بأن ليس لها منافس لحد الساعة، وهم يعملون على زيادة تطوير خدماتهم مع استخدام أفضل أساليب الترويج.

- كما ان وسائل الاتصال المستخدمة في بنك الخليج مع زبائنه تشمل جميع العناصر المذكورة من ملصقات وصحف ومجلات واتصال مباشر مع جميع العملاء، و خاصة الإنترنت كوسيلة للاتصال من خلال خدمة AGB online

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستثمار الموجهة لزبائن البنك.

هي استثمارة وجهت إلى عينة من زبائن بنك " الخليج الجزائر " وكالة بسكرة" الملحق رقم (06)

لهذا الغرض تم توزيع 15 استثمارة لتلغى منها 05 استثمارات، ويجرى التحليل على 10 استثمارة فقط وجهت لزبائن البنك، كل استثمارة تضمنت 09 أسئلة إضافة إلى أسئلة المعلومات الشخصية:

السؤال 1- لماذا اخترت "بنك الخليج الجزائر":

بسكرة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|-------------------------------------|
| 30 | 3 | سمعة البنك |
| 20 | 2 | نصيحة صديق |
| 10 | 1 | قربه من مكان العمل أو السكن |
| 50 | 5 | مفروض من قبل المؤسسة التي يعمل فيها |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

حسب رأي جل زبائن البنك بما نسبته 50% فإنسبب اختيارهم "لبنك الخليج الجزائر" ذلك كون الفئة

الأكبر من هؤلاء الزبائن هم عبارة بالدرجة الأولى على رجال الأعمال وبالتالي فمهمتهم ونشاطهم الذي

يزاولونه يفرض عليهم التوجه إلى هذا البنك وذلك لتوفر النقود وسهولة السحب في أي وقت ، أما ما نسبته

30% من زبائن البنك فقد كان سبب اختيارهم هذا الأخير السمعة الجيدة التي يتمتع بها البنك، خاصة في

مجال سرعة تقديم الخدمات، أما بقية الزبائن بما نسبته 20% فيردون سبب تعاملهم مع البنك إلى نصيحة

صديق مقرب لما له من خبرة التعامل مع هذا البنك، في حين ترى أقلية من الزبائن أن سبب توجههم

واختيارهم التعامل مع بنك الخليج الجزائر القرب من مكان العمل أو السكن أي في موقعه المناسب.

السؤال 2- هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر:

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 40 | 4 | نعم |
| 60 | 6 | لا |
| 100 | 10 | المجموع |

بسكرة

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يؤكد ما نسبته 60% من زبائن البنك عدم معرفتهم بتشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك، في حين

يؤكد ما نسبته 40% من هؤلاء أن لديهم فكرة كاملة عن تشكيلة الخدمات المقدمة، لكن السؤال المطروح هو

ما مصدر تلك المعلومات عن تشكيلة خدمات البنك؟

1-2 - إذا كانت الإجابة "نعم"، ما هو مصدر معلوماتك؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|-------------------------------------|
| 20 | 2 | الإعلانات المكتوبة |
| 20 | 2 | الإعلانات المرئية التي تعرض |
| 20 | 2 | عن طريق تعاملهم المباشر مع الموظفين |
| 20 | 2 | عن طريق الأصدقاء |
| 20 | 2 | عبر الإنترنت |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

اختلفت المصادر التي يحصل منها الزبائن الذين لديهم فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها "بنك

الخليج الجزائر".

السؤال 3- كيف تنتظر للخدمات التي يقدمها البنك من حيث:

- السرعة :

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
|--------|---------|---------|

بسكرة

| | | |
|-----|----|---------|
| 20 | 2 | سريعة |
| 60 | 6 | مقبولة |
| 20 | 2 | بطيئة |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك يرى أغلبية زبائن البنك بما نسبته 60 % أن الخدمات التي يعرضها البنك مقبولة من حيث السرعة، في حين ترى فئة أخرى منهم بما نسبته 20% أن الخدمات التي يتلقونها تتميز بالبطء في التنفيذ، في حين يرى نفس العدد من هؤلاء بما نسبته 20 % أن الخدمات التي يتلقونها تتسم بالسرعة في التنفيذ .

إذا تفحصنا الفئة التي أجابت بالسلب، كون الخدمات التي يقدمها البنك تتميز بالبطء ومرد ذلك حسب ما صرحوا به بشكل مباشر لنا هو الوقت الكبير الذي يستغرقه البنك في دراسة طلبات القروض، الشيء الذي قد يفوت فرصا كبيرة على الزبون.

- السعر :

| | | |
|--------|---------|---------|
| النسبة | التكرار | الإجابة |
| 20 | 2 | مرتفع |
| 70 | 7 | مناسب |
| 10 | 1 | منخفض |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

إن سعر الخدمات التي يعرضها البنك مناسب حسب رأي أغلبية الزبائن بما نسبته 70% والسبب هو تماثل أسعار الخدمات التي تقدمها كل البنوك التجارية الجزائرية، أما ما نسبته 20 % منهم فيرون أن السعر مرتفع، في حين يرى ما نسبته 10% من الزبائن أن السعر منخفض .

- أسلوب التعامل مع الزبون :

بسكرة

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 20 | 2 | جيد |
| 60 | 6 | مقبول |
| 20 | 2 | سيئ |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يعتبر جل زبائن البنك بما نسبته 60% أن تعامل الموظفين معهم مقبول، حيث يسود بين الطرفين جو

الاحترام المتبادل، في حين يرى ما نسبته 20% منهم أن التعامل معهم سيئ خاصة إذا تعلق الأمر بتفضيل

زبون على آخر بسبب العلاقات الشخصية بين العميل والموظف، وكذا ما نسبته 20% فيرون أن أسلوب

التعامل معهم جيد بل جيد جداً، وهو ما يوثق العلاقة بينهم وبين البنك.

السؤال 4- ما رأيك في مدة الانتظار لدى الشبابيك؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 10 | 1 | قصيرة |
| 70 | 7 | مقبولة |
| 20 | 2 | طويلة |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يرى معظم زبائن البنك من خلال الجدول وبما نسبته 70% أن مدة الانتظار لدى الشبابيك مقبولة،

خاصة وأن البنك يعتمد سياسة البنك الجالس، وتكفل المكلفين بالزبون لطلباتهم المختلفة في نفس الوقت، أما

ما نسبته 20% فيرون أن مدة الانتظار لدى هذا المكلف بالزبون طويلة، ويتذمرون من الطوابير لانتظار

بسكرة

إنهاء معاملاتهم، أما النسبة الباقية من الزبائن والتمثلة في 10% فيرون أن مدة الانتظار قصيرة جدا خاصة وأن معظم هؤلاء صرحوا لنا بوجود علاقات قرابة أو صداقة مع موظفي البنك .

السؤال 5- في حال وأن واجهت مشكلة معينة أثناء تلقيك خدمة ما، هل تتقدم بشكوى إلى إدارة البنك؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 40 | 4 | نعم |
| 60 | 6 | لا |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يؤكد أغلبية زبائن البنك بما نسبته 60% عدم تقدمهم بشكوى إلى إدارة البنك في حال وأن واجهتهم

مشكلة معينة، في حين يرى البقية بما نسبته 40% وجوب التقدم بشكوى لإدارة البنك، في حال وأن واجهتهم مشكلة أثناء تلقيهم أو طلب استفادتهم من خدمة معينة.

لكن السؤال المطروح: لماذا لا يتقدم أغلبية زبائن البنك بالشكوى والاحتجاج لإدارة البنك في حال

وأن واجهتهم مشكلة أثناء تعاملهم مع البنك؟

5-1- إذا كانت الإجابة "لا" هل سبب عدم تقدمك بشكوى إلى إدارة البنك راجع إلى:

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---|
| 50 | 5 | الاعتقاد بأن المشكلة لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل |
| 20 | 2 | لا تعرف إلى من ستتوجه بالشكوى |
| 30 | 3 | الاعتقاد بأن إدارة البنك لن تعير الشكوى اهتماما |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

إن السبب الأساسي في عدم تقدم أغلبية زبائن البنك بشكوى لإدارته بما نسبته 50% اعتقادهم بأن

المشكلة التي يواجهونها لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل، أما ما نسبته 30% من الزبائن فيرون أن

بسكرة

عدم تقدمهم بشكوى راجع لاعتقادهم بأن إدارة البنك لن تعير شكاوهم أي اهتمام، أما بقية الزبائن والذين يمثلون نسبة 20% فيرجعون سبب عدم تقدمهم بالشكوى إلى أنهم لا يعرفون إلى من يتوجهون بالشكوى.

السؤال 6- هل ترى أن بنك الخليج الجزائر يقوم بتقديم خدمات جديدة ؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 80 | 8 | نعم |
| 20 | 2 | لا |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يؤكد أغلبية زبائن البنك بما نسبته 80% بأن "بنك الخليج الجزائر" يقدم خدمات جديدة، فحتى وإن

كان هؤلاء لا يحيطون بمعرفة كل منتجات وخدمات البنك، فهم يسمعون أو يقرؤون عن المنتجات الجديدة،

وهذا دليل على السياسة الترويجية التي يتبعها البنك، في حين ترى الأقلية بما نسبته 20% من الزبائن أن

البنك لا يقدم خدمات جديدة، وربما السبب في ذلك يعود إلى عدم اكتراث الكثيرين للإعلانات المكتوبة التي

يعتمد عليها البنك في سياسته .

6-2- هل تقبل على استخدام هذه الخدمة الجديدة ؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|-----------------------|
| 30 | 3 | فور طرحها |
| 70 | 7 | بعد استشارة مستخدميها |
| 10 | 1 | لا تحبذ استعمالها |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

بسكرة

يؤكد أغلبية زبائن البنك بما نسبته 70% عدم إقبالهم على الخدمات الجديدة التي يعرضها، إلا بعد استشارة مستخدميها، في حين لا يحبذ بقية الزبائن بما نسبته 10% استعمال هذه الخدمات الجديدة واكتفائهم بما يقدمه البنك من خدمات قديمة، وما تتطلبها عليه من استعمال هذه الخدمات القديمة، في حين ما تبقى من الزبائن بما نسبته 30% وهم المحبين لكل ما هو جديد وهم خاصة من فئة الجامعيين استخدام هذه الخدمات الجديدة والتميزة عادة بتكنولوجيا عالية .

السؤال 7- ما رأيك في موقع البنك؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------------|
| 40 | 4 | مناسب جدا |
| 50 | 5 | مناسب نوعا ما |
| 10 | 1 | غير مناسب |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يرى أغلبية زبائن البنك بما نسبته 50% أن موقع البنك مناسب نوعا ما، في حين ما يراه ما نسبته

40% منهم أنه مناسب جدا، أما بقية الزبائن بما نسبته 10% وهم أقلية فيرون أن موقع بنك الخليج

الجزائر - وكالة بسكرة - غير مناسب ويتمنون لو أنه تفتح لهم وكالات أخرى في الأماكن التي يقطنونها

خاصة وأنهم يقطعون مسافة طويلة لبلوغ الوكالة .

السؤال 8- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة لك؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
|--------|---------|---------|

بسكرة

| | | |
|-----|----|-------------------|
| 30 | 3 | منفذ للعمليات فقط |
| 60 | 6 | مساعد وناصح |
| 10 | 1 | شريك |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يرى جل زبائن البنك بنسبة 60% أن دور البنك بالنسبة لهم عبارة عن المساعد والناصح خاصة في

تسيير بعض معاملاتهم، أما ما نسبته 30% منهم فيرون أن البنك بالنسبة لهم يتعلق دوره بتنفيذ العمليات فقط

كالسحب والإيداع، أما الفئة المتبقية من عملاء البنك بما نسبته 10% فيرون أن البنك يتعدى هذه الأدوار إلى

كونه شريك لهم .

السؤال 9- هل ستستمر في التعامل مع بنك الخليج الجزائر؟

| النسبة | التكرار | الإجابة |
|--------|---------|---------|
| 90 | 9 | نعم |
| 10 | 1 | لا |
| 100 | 10 | المجموع |

- من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لزبائن البنك

يؤكد تقريبا كل زبائن البنك بما نسبته 90%، ضرورة الاستمرار في التعامل مع بنك الخليج الجزائر،

في حين 10% منهم يرون العكس .

-نتائج الاستثمار الموجهة للزبائن بنك الخليج وكالة بسكرة:

- تم تقسيم الاستثمار الموجهة للزبائن "بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة إلى محاور تغطي موضوعنا، وحتى ولو بالجزء القليل، تضمنت 09 أسئلة وتم تقسيمها إلى المحاور التالية:
- أسباب اختيار العميل "البنك الخليج الجزائر".
 - المزيج التسويقي للبنك وتقييمه من قبل الزبائن وذلك من خلال معرفة نوعية تشكيلة الخدمات المقدمة، مدى انتهاج البنك لأسلوب التجديد والحدثة على مستوى تنوع تشكيلة هذه الخدمات، أسعارها، موقع البنك، الوسائل الترويجية التي يستعملها البنك من جهة، والتي تجذب اهتمام الزبون أكثر من جهة أخرى.
 - دور البنك ومدى وفاء العميل للتعامل معه.

انطلاقا من هذه المحاور ثم تحليل الاستثمار المتعلقة بالزبائن للوصول إلى النتائج التالية:

- إن أغلب زبائن " بنكالخليج الجزائر" وكالة بسكرة هم عملاء منذ مباشرته في العمل بنسبة 70 % منهم ، حيث أدخل هذا الأخير خلال هذه الفترة تقنيات حديثة على مستوى خدماته، كإدخال عمليات المعالجة عن بعد للحسابات بطاقة السحب ما بين البنوك، تعميم نظام الشبكة المحلية وإعادة تنظيم البرنامجكزبون مقدم للخدمة، تحقيقمشروع البنك الجالس (Banque Assise)،كل هذا ساهم في جذب شريحة معتبرة من الزبائن.

بسكرة

إن من أهم أسباب اختيار الزبائن "لبنك الخليج الجزائر" يبقى كونه مفروض من المؤسسة التي يعملون فيها، وحيث أن معظم زبائن البنك هم من رجال الأعمال، في حين يرى أقلية من الزبائن أن سمعة البنك هي السبب الرئيسي لتعاملهم معه، وهذا لما يُعرف عنه من تجديد على مستوى خدماته وهياكله.

إن أغلب زبائن بنك الخليج الجزائر لا يملك فكرة كاملة عن تشكيلة الخدمات المقدمة من طرف البنك وذلك مرجعه حسب رأيهم هو أن ما يهمهم عند توجههم للبنك الحصول على ما يحتاجونه من خدمات، ويضيف آخرون أنّ عدم امتلاكهم لفكرة كاملة عن تشكيلة خدمات البنك يعود إلى عدم انتباههم إلى المنشورات الموجودة داخل البنك، وتبقى الفئة التي لديها معلومات كاملة عن هذه الخدمات يحصلون عليها من خلال الاستفسار لدى الموظفين، أو عن طريق أحد الأصدقاء أو من خلال الإعلانات المقروءة الموجودة على مستوى البنك (لوح الإعلانات)، وهم يعتبرونها وسائل غير كافية للتعريف بمنتجات البنك خاصة لأولئك الذين يجهلون القراءة.

كما تتسم الخدمات المقدمة من قبل "بنك الخليج الجزائر" حسب تقييم زبائن البنك لها بالسرعة

المقبولة، في حين ترى فئة أقل أن الخدمات البنك بطيئة خاصة في مجال دراسة ملفات القروض.

كذلك الحال بالنسبة لأسعار البنك فهي حسب رأي أغلبية زبائن البنك مناسبة وهذا مرجعه أن الأسعار

المطبقة في باقي البنوك التجارية متماثلة.

أما بالنسبة لرأي زبائن البنك حول أسلوب التعامل الذي يتلقونه من الموظفين، فهم يرون حسب

الأغلبية منهم أنه مقبول حيث يسود في البنك جو الاحترام المتبادل بين البنك والعميل، وهو دلي على قيام

الموظف بواجبه تجاه زبونه وبنكه في آن معا، في حين ترى أقلية منهم أن أسلوب التعامل سيئ خاصة إذا

تعلق الأمر باختلاف المعاملة من زبون إلى آخر، فهذه الفئة تتذمر من التعامل المزوج بالمحاباة والتمييز

من شخص لآخر.

بسكرة

يؤكد أغلبية زبائن " بنك الخليج الجزائر " أنّ مدّة الانتظار أمام الشبابيك مقبولة، حيث أنها في بعض الأيام من الأسبوع تكون طويلة جدا وهناك طوابير من العملاء، وفي أيام أخرى بمجرد دخولهم إلى بنك الوكالة يحصلون على ما يريدونه من خدمات في أقصر فترة وبأسرع وقت، كما يشير بعض الزبائن إلى أن الأسلوب الجديد المتبع في البنك وتطبيقه لمفهوم البنك الجالس وفر لهم الراحة، فهم لم يعودوا ملزمين بالوقوف طويلا أمام الشبابيك وإنما المعدات الموجودة على مستوى الوكالة هيأت لهم ظروف أحسن للاستفادة من خدمات البنك.

إن عدم تقدم فئة كبيرة من زبائن البنك بشكوى لإدارته في حال واجهتهم مشكلة معينة أثناء تلقيهم خدمة ما، سببه راجع إلى اعتقادهم بأنّ المشكلة التي يواجهونها لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل، فالمشاكل التي تعترضهم حسب رأيهم بسيطة لا تستحق العناء.

إن " بنك الخليج الجزائر " يقدم خدمات جديدة لزبائنه فهو يتبع إستراتيجية فعّالة في تطوير وتحسين خدماته المقدمة، وهذا حسب رأي الأغلبية من زبائن البنك، ويحبذ هؤلاء أن يكون إعلان البنك عنها مرئيا أكثر من كونه مكتوبا أو مسموعا كما يؤكد هؤلاء تقريبا بالإجماع على عدم استخدام هذه الخدمات الجديدة فور طرحها إلا بعد استشارة مستخدميها، الذين تكون لهم خبرة سابقة في مجال استخدام والاستفادة من هذه الخدمة.

إن موقع " بنك الخليج الجزائر " ووكالة بسكرة مناسبة نوعا ما إلى مناسب جدا من وجهة نظر أغلبية زبائن البنك، ولو أن بعض الزبائن يرونه غير مناسب كونه بعيد عن مقر سكنهم أو عملهم ببضعة كيلومترات، وهؤلاء يأملون أن تضاعف المديرية الجهوية من عدد الوكالات، بفتح فروع أخرى في البلديات والدوائر التي تبعد عن مقر البنك، لتسهيل عملية تنقلهم واستفادتهم من خدماته التي يعرضها.

بسكرة

ويبقى أهم دور يلعبه البنك بالنسبة للعميل هو تقديم المساعدة والنصح، وهو ما أجمع عليه جل العملاء إضافة إلى كونه منفذ للعمليات.

سيستمر أغلب زبائن البنك بما نسبته 90% في التعامل معه، وبالتالي فمن الصعب حسب رأيهم

المفاضلة بين بنكهم الحالي وبين بنك آخر، حيث تربطهم مع بنكهم علاقة وثيقة سببها خصوصيته وخصوصية خدماته بالدرجة الأولى.

المطلب الثالث: عرض ومقارنة وتحليل الاستثمارات الموجهة لموظفي وزبائن بنك الخليج الجزائر.

1- إجراءات التعامل مع العميل وأسلوب التعامل مع الزبون في بنك الخليج الجزائر.

| النسبة.خ. بالزبائن | النسبة.خ.بالموظفين | التكرار.خ. بالزبائن | التكرار.خ.بالموظفين | الإجابة |
|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|--------------|
| 20 | 0 | 2 | 0 | جيد |
| 60 | 100 | 6 | 8 | سهلة ومقبولة |
| 20 | 0 | 2 | 0 | سيئ |
| 0 | 0 | 0 | 0 | معددة |

بسكرة

| | | | | |
|-----|-----|----|---|-----------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | معقدة جدا |
| 100 | 100 | 10 | 8 | المجموع |

من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لموظفي وزبائن البنك
 إنجازات تعامل الموظفين مع الزبائن ما يعادل تقريباً نسبة 70% تعتبر سهلة ومقبولة، حيث يسود
 بين الطرفين جو الاحترام المتبادل وكذا أسلوب التعامل معهم جيد بل جيد جداً، وهو ما يوثق العلاقة بينهم
 وبين البنك، أما مانسبته 30% يرونها سيئة.

2- هل ترى أن بنك الخليج الجزائر يقوم بتقديم خدمات جديدة ؟

| النسبة.خ. بالزبائن | النسبة.خ.بالموظفين | التكرار.خ. بالزبائن | التكرار.خ.بالموظفين | الإجابة |
|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|---------|
| 80 | 75 | 8 | 6 | نعم |
| 20 | 25 | 2 | 2 | لا |
| 100 | 100 | 10 | 8 | |

من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لموظفي وزبائن البنك
 يؤكد أغلبية الموظفين و زبائن البنك بما نسبته 80% تقريباً بأن "بنك الخليج الجزائر" يقدم خدمات
 جديدة ويقرون على أنهم يرون بنك الخليجيقومبتقديم منتج جديفي حين ترى الأقلية بما نسبته 20 % من أن
 البنك لا يقدم خدمات جديدة، وربما السبب في ذلك يعود إلى نقص في المعلومات الجديدة.

3- وسائل الاتصال بينموظفي و زبائنهو بنك الخليج الجزائر.

| النسبة.خ. بالزبائن | النسبة.خ.بالموظفين | التكرار.خ. بالزبائن | التكرار.خ.بالموظفين | الإجابة |
|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|
| 20 | 0 | 2 | 0 | الإعلانات المكتوبة |

بسكرة

| | | | | |
|-----|-----|----|---|-------------------------------------|
| 20 | 0 | 2 | 0 | الإعلانات المرئية التي تعرض |
| 20 | 0 | 2 | 0 | عن طريق تعاملهم المباشر مع الموظفين |
| 20 | 0 | 2 | 0 | عن طريق الأصدقاء |
| 20 | 0 | 2 | 0 | عبر الإنترنت |
| 0 | 100 | 0 | 8 | جميع العناصر |
| 100 | 100 | 10 | 8 | المجموع |

من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لموظفي وزبائن البنك

تختلف المصادر التي يحصل عليها الموظفون الذين لديهم فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها

"بنك الخليج الجزائر" يتفقون على أن جميع العناصر و الأساليب المذكورة مستخدمة في الاتصال مع الزبائن

وخصوصا الانترنت لأن لديهم خدمة (AGB on line).

4-تقييم منتجات بنك الخليج الجزائر من حيث.

من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لموظفي وزبائن البنك

بسكرة

| الإجابة | التكرار.خ.بالموظف فين | التكرار.خ. بالزبائن | النسبة.خ.بالموظفي ن | النسبة.خ. بالزبائن |
|-------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1- السرعة: | | | | |
| سريعة | 8 | 2 | 100 | 20 |
| مقبولة | 0 | 6 | 0 | 60 |
| بطيئة | 0 | 2 | 0 | 20 |
| المجموع | 8 | 10 | 100 | 100 |
| 2- السعر: | | | | |
| مرتفع | 0 | 2 | 0 | 20 |
| مناسب | 8 | 7 | 100 | 70 |
| منخفض | 0 | 1 | 0 | 10 |
| المجموع | 8 | 10 | 100 | 100 |

تختلف وجهات النظر بالنسبة لسرعة الخدمات المقدمة من طرف البنك حيث من وجهة نظر

الموظفين فيقولون أن ما نسبته 100% بأن الخدمات المقدمة سريعة جداً أما الزبائن فيرون ما نسبته 20%

بأن الخدمات المقدمة بطيئة .

في حين يتفق جميع موظفيوزبائن البنك على أن أسعار الخدمات المقدمة مناسبة ، لا مرتفعة و لا منخفضة،

والسبب هو تماثل أسعار الخدمات التي تقدمها كل البنوك التجارية الجزائرية

5- هل تنصح معارفك بالتعامل مع بنك الخليج الجزائر؟ وهل ستستمر في التعامل مع بنك ؟

بسكرة

| النسبة.خ. بالزبائن | النسبة.خ.بالموظفين | التكرار.خ. بالزبائن | التكرار.خ.بالموظفين | الإجابة |
|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|---------|
| 90 | 100 | 9 | 8 | نعم |
| 10 | 0 | 1 | 0 | لا |
| 100 | 100 | 10 | 8 | المجموع |

من إعداد الطالب بناءً على استمارة المعلومات المقدمة لموظفي وزبائن البنك

يؤكد تقريبا كل موظفي و زبائن البنك بما نسبته 95%، على ضرورة الاستمرار في التعامل مع بنك

و يتفقون على نصح معارفهم للتعامل مع بنك الخليج الجزائر..

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستثمارات التي وزعت على إطارات وموظفي البنك اتضح أن "بنك الخليج الجزائر" ككل البنوك الجزائرية التي تسعى إلى تقديم باقة متنوعة ومتطورة من الخدمات والمنتجات المصرفية والتي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات جميع العملاء، وبالسعر المناسب مع اختيار قنوات التوزيع التي تضمن وصول الخدمات إلى كل أرجاء البلاد، فبنك الخليج الجزائر الآن يسعى إلى توسيع شبكة وكالاته التي تصل حالياً إلى 26 وكالة.

كما أنه يعتمد في الترويج على كل الوسائل الحديثة والالكترونية، ولكن أحسن وسيلة ترويج لديهم هي البيع الشخصي لأن رجال البيع بالوكالات يتميزون بكل المهارات التي يجب أن تتوفر في رجل البيع، كذلك حسن استقبالهم وتعاملهم الجيد، وتقديم النصائح والمشورة لهم.

إن بنك الخليج الجزائر وإن كان يطبق تقنيات متطورة للخدمات المصرفية كتجزئة السوق وتقديم خدمات جديدة والتركيز على الإعلان، إلا أن هذا غير كاف خاصة إذا تعلق الأمر بالتسهيلات التي تقدمها الدولة للبنوك الخاصة أو الاستثمار الأجنبي في هذا المجال، ما يعني أن المنافسة ستكون على أشدها وبالتالي فالبقاء لمن يقدم خدمات مصرفية متنوعة وذات جودة عالية وبأسعار يقبلها جمهور المتعاملين.

الخاتمة العامة

إن ما شهده العالم في العشرية الأخيرة قلب عالم المال والأعمال رأساً على عقب، وعمق الفجوة الرقمية بين الدول الصناعية والدول النامية، وخلق متاعب كبيرة لحكومات تسعى للاندماج في هذا الاقتصاد الجديد فأمam التطورات المستمرة في بيئة النشاط الاقتصادي بصفة عامة، والنشاط المصرفي بصفة خاصة، من تحرير لتجارة الخدمات المالية والمصرفية وامتداد للبنوك خارج دولها من خلال فروع أو اندماجات، واستخدام أحدث التكنولوجيا المصرفية تنامت حدة المنافسة في السوق المالية والمصرفية، وأصبحت الميزة التنافسية أحد أهم العوامل لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم خاصة وأن الخدمات المصرفية تتسم بالانتمطية. إن التنافس جعل البنوك تتسابق للوصول إلى سوق الادخار قصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين عن طريق تطبيق أحسن الإستراتيجيات لتطوير خدماتها المصرفية، والتي تتشابه إلى حد كبير مع تلك الإستراتيجيات المطبقة لتطوير السلع المادية، إلا أنها تختلف لخصوصية البنوك.

من خلال عرضنا لموضوع دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك نستنتج أن:

- أولاً: نتائج اختبار الفرضيات.

الفرضية الأولى: الخدمة المصرفية هي الأداة التي يعتمد عليها البنك لإشباع رغبات عملائه ومن بين خصائصها أن المنتجات المصرفية غير ملموسة، وهي محققة لأن الخدمة المصرفية تحديدا هي عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو بدونه، فقد يقوم البنك أحيانا بتقديم خدمات مجانية لعملائه.

الفرضية الثانية : يمكن الوصول إلى تقديم خدمة مصرفية عالية الجودة بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية المتطورة، وهي محققة لأن بعد تطبيق أحدث النظم والأساليب التكنولوجية في العمل المصرفي، واستخدام أحدث الحواسيب الاليكترونية، أو استخدام نظم التعامل الآلي والتحويلات الاليكترونية، إلى استخدام نظم البنوك الاليكترونية، نحصل على خدمات مصرفية عالية الجودة .

الفرضية الثالثة: إن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة أقل ومنتوج متميز، هي محققة لأن الميزة التنافسية في مفهومها هي تقديم البنك لخدمة مصرفية فريدة تتميز وتختلف عما تقدمه البنوك المنافسة، والجودة في خدماته المصرفية هي العامل الأساسي للتميز.

الفرضية الرابعة: من بين آليات زيادة القدرة التنافسية جودة الخدمات المصرفية، هي محققة فقد أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو للبنوك.

الفرضية الخامسة: إن بنك الخليج الجزائر يعتمد على الخدمات التكنولوجيات المتطورة وإعطاء الكثير من الخدمات الإرضاء للعملاء للرفع من مركزه التنافسي. وهي محققة لأن بنك الخليج الجزائر وعند تطويره لخدماته المصرفية لا يهتم بدراسة البيئة التنافسية رغم أن عملية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والمالية تقتضي التركيز على خطط المنافس.

- ثانياً: نتائج الدراسة .

- الخدمات المصرفية هي الركيزة الأساسية لنشاط البنوك وقياس كفاءتها، ومصدرا لإشباع الحاجات والرغبات التي يسعى إليها العملاء.
- يعد تبني وظيفة التسويق في البنك من أهم الوظائف التي تساعد على تحقيق أهدافه وتلبية حاجات زبائنه والمحافظة عليهم باستمرار، وكذلك تحقيق متطلبات البنك.
- إن تواجد بنوك أجنبية يؤثر على البنوك الوطنية بمحاولتها لإصلاح أوضاعها الداخلية ورفع كفاءتها بتقديم أفضل الخدمات وبأسعار تنافسية.
- إن حدة المنافسة يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، وبالتالي إشباع حاجات الزبون.
- البنوك الجزائرية غير مستعدة لمواجهة المنافسة لانخفاض رأسمالها وتواضع أحجامها، وقلة تنوع منتجاتها. مقارنة بغيرها من البنوك الأجنبية، وبالتالي فالمنافسة هنا غير متكافئة.

- إن تحرير تجارة الخدمات المصرفية له أكبر الأثر على سياسة الدولة، فوجود بنوك أجنبية وتقديم خدماتها المتطورة، وسياساتها المرتبطة باتفاقات دولية قد تؤثر على السياسة الاقتصادية الكلية للدولة خاصة من خلال ازدواج المعاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية.

- قد يتسبب ذلك أيضا في ازدواجية القطاع المصرفي داخل الجزائر، بنوك أجنبية تملك موارد ومؤهلات وبنوك وطنية تعاني من اختلالات داخلية.

- ثالثاً : الاقتراحات و التوصيات.

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها يمكن طرح الاقتراحات والتوصيات التالية:

- على البنوك إتباع سبل وآليات للارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها إلى مستوى أحسن وهذا من خلال عدة أساليب كمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي وكذا الاهتمام بالعنصر البشري، والتطوير والتنويع على مستوى الخدمات المصرفية.

- إنشاء خلايا في البنوك للبحث والتطوير والإبداع لتقديم الجديد والتجديد.

- التقرب من الزبائن نفسياً ومادياً وذلك بالاستقبال الجيد لهم وكذا إمكانيات سحب النقود من كل مكان.

- توفر المعلومات، وهذا بغرض عرض المنتجات البنكية بكل وضوح وشفافية ويكون هذا بالحوار والاتصال.

- الاقتداء بالأنظمة البنكية العالمية.

- ضرورة تحسيس المواطنين بالتقدم إلى شبابيك البنك لإيداع أموالهم.

- غرس الفكر التسويقي في كل أعوان المؤسسة البنكية إلى القمة وهذا عن طريق تكوينهم ورسكلتهم في هذا المجال حتى يتسنى لهم تقديم صورة جيدة للبنك.

- العمل على تهيئة الجو المهني المشجع نفسياً على العطاء والبقاء وذلك بتشجيع الاتصالات وتحسين القرارات الإدراكية للموظفين عن طريق التدريب والتكوين المتواصل على حسن الإصغاء والتواصل .

- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات وتحمل المسؤوليات خاصة بين المديرية العامة وباقي فروعها وبين موظفي البنك الواحد.

- الاهتمام بالاتصال التنظيمي الصاعد عن طريق تشجيع التغذية العكسية و الإصغاء إلى آراء وانشغالات الموظفين.

- الاهتمام بوسائل الاتصال داخل البنك كالجرائد، النشرات الداخلية، الأوامر والنقاط التوضيحية وألا تقتصر على فئة معينة كالإطارات.

- التركيز على الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء من حيث شروط استقطابهم بأن يكونوا متخصصين في مجال التسويق وإدارة الأعمال، وان يكونوا مطلعين على علم النفس فيتمكنوا من التعامل مع مختلف فئات العملاء، إضافة إلى تكوينهم المستمر في تقنيات البيع والاستقبال ليعكسوا أفضل صورة للبنك.

- رابعاً: آفاق البحث.

إن هذا البحث وأمام حداثة موضوع وقلة المراجع المتخصصة وصعوبة تطبيقه على البنوك التجارية لبدایات استخدامها له، إضافة إلى تضارب المعطيات من مصدر إلى آخر وحتى في المصدر نفسه، لم يكن شاملاً كما ينبغي لذلك فإننا نفتح إمكانية بحث جديدة في نفس المجال، لكن بشيء من الخصوصية، وهي الوصول إلى جودة عالية من الخدمة المصرفية، بحيث أن تطوير الخدمات المصرفية قد يؤهلها للمنافسة على المستوى المحلي وربما الأجنبي، لكن مدخل الجودة في هذه الخدمات يجعل من البنوك إحدى البنوك الرائدة في ميدان صناعة الخدمات المصرفية على المستوى العالمي والله أسأل التوفيق والسداد .

ولله الشكر من قبل ومن بعد.

قائمة المراجع

أولاً : الكتب .

- 1- أبو بكر مصطفى محمود ، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2- أبو تايه صباح محمد ، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،عمان، 2008.
- 3- أحمد محمود أحمد ، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع،عمان،2001 .
- 4- إدريس ثابت عبد الرحمن ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية الإسكندرية،2006.
- 5- بدير الحداد عوض ، تسويق الخدمات المصرفية، جامعة قناة السويس، القاهرة ، 1999.
- 6- البساط هشام ، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1988.
- 7- بشير عباس ، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن،2002.
- 8- التوني محمود أحمد ، الاندماج المصرفي،النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار مع نظرة على تجارب لاندماج عالميا وعربيا ومصريا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 9- جودة محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 10- الخشروم محمد مصطفى ، محمد مرسي، إدارة العمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، مكتبة الشقري، دون ذكر بلد النشر ، 1998.
- 11- خليل نبيل مرسي ، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس،الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ،1995.
- 12- خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 13- راغب النجار فريد ، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

- 14- رمضان زياد ، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن 2003.
- 14- زعتر جازية ، البنوك والأسواق المالية، منهج التميز في الأداء، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.
- 16- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة.
- 17- السيد علي عبد المنعم ، مدخل في علم الاقتصاد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ج1، مطبعة جامعة الموصل، العراق، 1984، ص346.
- 18- شاكر فؤاد محمد ، تسويق الخدمات المصرفية ، معهد الدراسات المصرفية ، القاهرة ، 1980 .
- 19- شريف احمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، مصر ، 2004. الخصري محسن أحمد ، التسويق المصرفي، ط1، إيتراك للنشر، مصر، 1999.
- 20- صخري عمر ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 21- الصميد محمود جاسم وآخرون، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- 22- الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- 23- طلعت أسعد عبد الحميد ،التسويق الفعال ،كيف تواجه تحديات القرن 21، منشأة المعارف للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر 2000.
- 24- طه طارق ،إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب، الإسكندرية، 2000.
- 25- عبد العزيز محمد ،وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، مصر، ص 62.
- 26- عبد المحسن توفيق محمد ، قياس الجودة والقياس المقارن،أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي.

- 27- عبد النبي محمد أحمد ، التسويق المصرفي، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 2000.
- 28- عبيدي علي ، أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 29- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1995.
- 30- المؤذن محمد صالح ، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002 .
- 31- ماهر أحمد ، حميد الدعيح، وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، 2002.
- 32- محمد الشواربي عبد الحميد ، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، 2002.
- 33- محمد كمال خليل حمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1997.
- 34- مصطفى أحمد سيد ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الكتب، 2000.
- 35- معلا ناجي ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة 3، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
- 36- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 37- هارون الطاهر، أحمد بلمرابط ، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، 1998.

ثانياً: الرسائل والأطروحات .

- 1- بوساحة محمد لخضر ، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد والإدارة، تخصص اقتصاد إسلامي، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة، 2007، 2006.

- 2- حبة نجوى، تأثير المنافسة في القطاع على تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة موبيليس 2003، 2006، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص، اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، 2008.
- 3- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.
- 4- سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول المتقدمة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد كمي غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 5- شناقر وردة، أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص، نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2008، 2009.
- 6- قريشي محمد الجموعي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994، 2003 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، 2007.
- 7- معراج هواري، التسويق البنكي و تآثراته على الزبائن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2000.
- ثالثاً: مداخلات ملتقيات مجلات.**

- 1- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، جامعة الشلف، الجزائر.
- 2- داودي الطيب، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.

- 3- رائف توفيق الحاج حسن، مجلة العمل العربية للإستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية، العدد 60، فيفري، 1995.
- 4- ربحي كريمة ، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر أيام، 15، 14 ديسمبر 2004 .
- 5- رز يقي كمال و فارس مسدور، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحويلات المحيط ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29، 30 أكتوبر، 2002.
- 6- سلطان عطية صلاح ، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، والمنعقدة في القاهرة، جمهورية مصر العربية، في يونيو 2000 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 7- مجلة بنك الخليج الجزائر، العدد 09 ، الجزائر العاصمة .
- 8- معطى الله خير الدين ، بوقموم محمد ، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، في مداخلات، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، أيام 15، 14 ديسمبر 2004.
- 9- وهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية ، واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 15، 14 ديسمبر 2004.
- 10- يحضيه سملاي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22 23 أبريل، 2003.

- 1- Bertrand Nézeys, Les politique de compétitivité, ed Economica, France 1992.
- 2-Caroll.M.D, Ten commitments for Banking Marketing for bank Executives, Leviathen House, London, 1974.
- 3-Deruk. Rander. M, Marketing in Banking, the institute of Bankus London, 1969 .
- 4-fiche de poste a completer.
- 5-J. Harrari, Marketing Bancaire, Marketing Finnacier, Dalloz, 1974.
- 6- KOTLER P et DUBOIS B., Marketing management, dixième édition, édition.
- 7-rapport annuel 2009, proposé a partir de (www.ag-bank.com) .
- 8- www.ag-bank.com , consulter le 02/05/2013.

الموضوع: دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك .

مذكرة تخرج في العلوم الاقتصادية سنة ثانية ماستر تخصص - مالية وحوكمة المؤسسات -

الرجاء منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة وذلك بغرض استعمالها لغرض علمي بحت.

الرجاء وضع علامة x على الإجابة المناسبة

1- السن:

20] 30] 30] 40] 40] 50] 50] فأكثر]

2- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي مهني

3- هل تقومون بدورات تكوينية؟ نعم لا

3 + - إذا كانت الإجابة بنعم تقومون بهذه الدورات:

داخل البنك في مؤسسات متخصصة خارج الوطن

3 2 - هل قمتم بتربصات حول موضوع التسويق البنكي: نعم لا

4 - كيف تقيم منتجات البنك من حيث.

السعر: مرتفع مناسب منخفض

السرعة: سريعة عادية بطيئة

أسلوب التعامل مع العميل: جيد مقبول سيء

إجراءات التعامل: سهلة معقدة معقدة جدا

5 - على ماذا تعتمدون في تقديم منتج جديد

دراسة السوق منتج منافس اقتراحات العملاء

6 - هل يأتيكم زبائن كانوا يتعاملون مع بنوك أخرى؟ نعم لا

6 + - إذا كانت الإجابة نعم فهذا راجع إلى:

نوعية الخدمات الأسعار موقع الوكالة حسن المعاملة

7 - كيف تقيمون المركز التنافسي لبنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة مقارنة بوكالات البنوك الأخرى.

جيد متوسط منخفض

8 - ما هي الأسس المستخدمة في التوزيع الجغرافي لفروع البنك؟

الكثافة السكانية تركيز النشاط الاقتصادي موقع البنوك المنافسة تكلف الفروع

9 - ما هي وسائل الاتصال بين بنك الخليج الجزائر وزبائنه؟

الملصقات الصحف المجلات الانترنت

الاتصال المباشر مع العملاء جميع العناصر

10 هل تملكون دفتر لشكاوى واقتراحات العملاء؟ نعم لا

11 هل تتصح معارفك بالتعامل مع بنك الخليج الجزائر؟ نعم لا

من إعداد الطالب - وكالة بسكرة -

الموضوع: دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك .

مذكرة تخرج في العلوم الاقتصادية سنة ثانياة ماستر تخصص- مالية وحوكمة المؤسسات -

الرجاء منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة وذلك بغرض استعمالها لغرض علمي بحت.

الرجاء وضع علامة x على الإجابة المناسبة

1 - لماذا اخترت "بنك الخليج الجزائر" :

سمعة البنك نصيحة صديق قربه من مكان العمل أو السكن

مفروض من قبل المؤسسة التي يعمل فيها

2- هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها "بنك الخليج الجزائر" : نعم لا

2-1- إذا كانت الإجابة "نعم"، ما هو مصدر معلوماتك ؟

الإعلانات المكتوبة الإعلانات المرئية التي تعرض عن طريق تعاملهم المباشر مع الموظفين

عن طريق الأصدقاء عبر الإنترنت الإعلانات المسموعة عبر المذياع

3 كيف تنظر للخدمات التي يقدمها البنك من حيث:

- السرعة : سر مقبول بطيئة

- السّعر : مرتفع مناسب منخفض

- أسلوب التعامل مع الزبون : جيد مقبول سيء

4- ما رأيك في مدّة الانتظار لدى الشبايك؟

قصيرة مقبولة طويلة

5- في حال وأن واجهت مشكلة معينة أثناء تلقيك خدمة ما، هل تتقدم بشكوى إلى إدارة البنك؟

نعم لا

5-1- إذا كانت الإجابة "لا" هل سبب عدم تقدمك بشكوى إلى إدارة البنك راجع إلى:

الاعتقاد بأن المشكلة لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل

لا تعرف إلى من ستتوجه بالشكوى

الاعتقاد بأن إدارة البنك لن تعير الشكوى اهتماما

6- هل ترى أن بنك الخليج الجزائر يقوم بتقديم خدمات جديدة؟ نعم لا

6-1- هل تقبل على استخدام هذه الخدمة الجديدة؟

فور طرحها بعد استشارة مستخدميها لا تحبذ استعمالها

7- ما رأيك في موقع البنك؟ مناسب جدا مناسب نوعا ما غير مناسب

8- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة لك؟ منفذ للعمليات فقط مساعد وناصح شريك

9- هل ستستمر في التعامل مع بنك الخليج الجزائر؟ نعم لا