

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع

تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي
لتحسين أداء المؤسسات المصرفية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد صناعي

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة :

أ.د - مفتاح صالح

زروق رقية

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

أصبح يُنظر إلى تطوير الخدمات المصرفية نظرة إستراتيجية باعتبارها مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للبنوك و رفع كفاءة الأداء ، وباعتبار الصناعة المصرفية الركيزة الأساسية في الاقتصاد، أصبح من الأهمية بمكان الخروج من دائرة الخدمات التقليدية والتوجه للخدمات المطورة في ظل تحرير تجارة الخدمات المصرفية.

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية وتعزيز الأداء في الصناعة المصرفية بصورة عامة والصناعة المصرفية الجزائرية بصورة خاصة وبالتحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

حيث أن إتباع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية من طرف البنوك يحمل البنوك تكاليف في البداية لكن سرعان ما تزداد إيراداتها وتحقق أرباحا فيتحسن أدائها، كما أن إتباع هذه الإستراتيجية يؤدي إلى خفض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد وبللتالي رفع كفاءة أداء البنوك.

ويركز الكثير من المختصين على اعتماد هذه الإستراتيجية ألا وهي إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، وهو الأمر الذي يجب أن تأخذ به البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات المنافسة بعد تحرير السوق المصرفية الجزائرية، وكذا لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في الصناعة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الصناعة المصرفية، إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، الأداء المصرفي.

Résumé

Le développement des services bancaires est actuellement considéré comme une source stratégique essentielle d'avantage concurrentiel et un outil efficace d'amélioration de la performance, et puisque l'industrie bancaire est un pilier soutenant en économie, il devient indispensable d'adopter une orientation évolutive de ses services au sein des nouvelles conditions de libéralisation du commerce des services bancaires.

L'objectif de cette étude est de montrer le rôle stratégique du développement des services bancaires dans l'amélioration de la performance des entreprises bancaires et celle du secteur en général et de la Banque d'Agriculture et du Développement Rural (BADR) en particulier.

En effet, l'adoption des banques d'une stratégie de développement des services bancaires peut être investissements coûteux en amont, mais bénéfique en aval en permettant à l'entreprise de réaliser des rendements importants à long terme d'accroître l'efficacité et l'efficience de la banque.

La majorité des praticiens conseilles d'adopter la stratégie de développement des services bancaires du fort de sa capacité à développer la banque et les banques Algériennes, confrontées à une forte concurrence après la libération du marché bancaire, son invitées à en adopter.

Mots clés: l'industrie bancaire, la stratégie de développement des services bancaires, la performance bancaire.

Summary

The development of banking services is one of the strategies which can be a source of competitive advantage for banks and raising the performance's qualification. As the banking industry is the mainstay in economy, it becomes important to get out from the orientation of traditional services toward development services under the liberalization of banking trade services.

The aim of this study is to highlight the role of the development banking services strategy to improve the banking enterprises and to enhance the performance in the banking industry in general, and the banking industry of Algeria and (BADR) in particular.

Following the strategy of the development of banking services by banks, make the bank hold at first a lot of costs but it fastly increase the revenues and the profits.

Many professionals to adopt this strategy, which must be taken by the Algerian banks to face the competition challenges after the liberation of the Algerian banking market, as well as to keep pace with the technological development in the banking industry.

Key words : the banking industry, the strategy of the development of banking services, the banking performance.

تمهيد

يمكن للمؤسسات التي تنشط في القطاعات الاقتصادية المختلفة حسب الاقتصاد الصناعي، والتي تبحث عن تحسين قدرتها التنافسية وتحسين أدائها، أن تطبق منهج الاقتصاد الصناعي SCP (هيكل-سلوك - أداء) من أجل تحقيق ذلك، أي أن تعتمد في ذلك على اتخاذ استراتيجيات بناء على خصائص هيكل السوق الذي تنشط فيه من أجل تحقيق أداء مقبول، ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الصناعة المصرفية داخل الاقتصاديات المختلفة ومن أجل تحليل هذه الصناعة وتطويرها استعملت العديد من المناهج الاقتصادية من بينها منهج الاقتصاد الصناعي الذي يقوم أساسا على العلاقة الثلاثية (هيكل، سلوك، أداء).

شهدت الصناعة المصرفية على المستوى العالمي تطورات جوهرية، اتخذت العديد من المظاهر كبروز المعايير الدولية، تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، فتح الأسواق أمام البنوك الأجنبية، وبالتالي اشتدت المنافسة الداخلية والخارجية، فالصناعة المصرفية تعتبر صناعة، حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط إنتاجي، فهي لم تعد صناعة منتجات تقليدية فقط بل تعدت إلى أكثر من ذلك.

حيث أن اشتداد المنافسة بين المتعاملين في هذه الصناعة دفع المؤسسات المصرفية إلى تبني توجهات حديثة في أسلوب تقديم الخدمات المصرفية، ومن بين المداخل الإستراتيجية التي تنتهجها البنوك لكسب موقع تنافسي في السوق المصرفية والرفع من كفاءة أداؤها نجد تطوير الخدمات المصرفية كمدخل إستراتيجي حديث، الذي أصبح من أبرز أدوات التفوق وحسن التوقع داخل الصناعة المصرفية، وهذا لما يمكن أن يوفره من مزايا لتلك البنوك سواء من حيث التميز عن المنافسين وبالتالي وضع عائق من عوائق الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى هذه الصناعة، أو من خلال الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد مما يساعد على زيادة عائد الخدمات وبالتالي تعظيم الربحية.

إن المؤسسات المصرفية تعمل في محيط سمته التغير المستمر، أي أن البيئة التي تتنافس في ظلها هذه المؤسسات تتسم بدوام التغير والتقلب، فحاجات ورغبات الزبائن متغيرة، وتصرفات المنافسين جد مغرية ومحفزة لدخول منافسين جدد إلى الصناعة، مما يفرض على المؤسسات البنكية اليوم التطور والتحول لغرض التأقلم مع المحيط الجديد، باتباع إستراتيجية تطوير خدماتها المصرفية، ففي ظل بيئة الأعمال الراهنة المتسارعة والمتقلبة ولأجل تطوير النشاط المصرفي وتحسين أدائه، أصبح الاهتمام بتطوير الخدمات المصرفية كمدخل إستراتيجي وأسلوب فعال لضمان ذلك، هذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد ومنه رفع مستوى الأداء لأن عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية.

أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية ينظر إليها نظرة إستراتيجية باعتبارها مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للبنوك و رفع كفاءة الأداء، وإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية تكون بإضافة خدمات

جديدة أو تطوير الخدمات القائمة، وذلك عن طريق الاهتمام بالطاقات البشرية، التكنولوجية، والبحث والتطوير كذلك لابد أن تدرس المؤسسة المصرفية البيئة التنافسية المحيطة بها للتعرف على المنافسين والمنتجات التي يعرضونها ودراسة العملاء لمعرفة احتياجاتهم، ومن ثم تطوير خدماتها، ويسعى البنك من وراء هذه الإستراتيجية لزيادة أرباحه وتحسين أدائه، وتوسيع نطاق أسواقه بما يحقق النمو والاستمرار في النشاط المصرفي.

ويركز الكثير من المختصين على اعتماد هذه الإستراتيجية، وهو الأمر الذي يجب أن تأخذ به البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات المنافسة بعد تحرير السوق المصرفية الجزائرية، فالقطاع المصرفي الجزائري شهد العديد من الإصلاحات قامت بها الدولة من خلال مجموعة من القوانين أهمها قانون النقد والقرض 10/90 الذي شجع على المنافسة، هذا ما أدى إلى ضرورة تطوير الخدمات المصرفية، وذلك لمواجهة هذه المنافسة ولماكبته التطورات التكنولوجية المتلاحقة في الصناعة المصرفية، كما أننا اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) كعينة من مجموع الصناعة المصرفية الجزائرية.

الإشكاليات

تبرز إشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية بصورة عامة والمؤسسات المصرفية الجزائرية بصورة خاصة ؟

يترتب على هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية؟
2. هل إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية في ظل بيئة مصرفية متغيرة؟
3. ما هو أثر تطبيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على أداء المؤسسات المصرفية الجزائرية؟
4. ما هي الصعوبات التي تواجه المؤسسات المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في تطبيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية؟

الفرضيات

من خلال هذا البحث سنحاول تأكيد أو نفي الفرضيات التالية:

كل فرضية حسب السؤال الفرعي:

1. الصناعة المصرفية جاءت استجابة للتغير والتطور التكنولوجي حسب كل دولة.
2. إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية جدا في ظل بيئة مصرفية متغيرة.
3. إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ترفع من مستوى أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية وتجعلها منافسة لمثيلاتها من المؤسسات.
4. المؤسسة المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لا تزال تعاني من غياب إستراتيجية شاملة وواضحة لتطوير خدماتها.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

- 1- الأهمية العلمية: تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله ، كون موضوع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية أحد الموضوعات الهامة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذه الإستراتيجية بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة منظمات الأعمال المصرفية لتحقيقها ألا وهي تحسين الأداء المصرفي، الذي يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها.
- 2- الأهمية العملية: تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية هذه الإستراتيجية ومدى قدرتها على رفع الربحية، حيث أن المؤسسات المصرفية في ظل المنافسة الشديدة تحتاج إلى تجديد وتطوير خدماتها المصرفية كما تحتاج دائما إلى رفع أدائها للاستمرار والبقاء في السوق، كما تتجلى أهمية هذا البحث في أهمية اختبار الفروض المتعلقة بالبحث، ومدى تبني تلك المؤسسات المصرفية للجوانب العلمية والموضوعية في تطوير الخدمات المصرفية من أجل تحسين أدائها.
- 3- الأهمية التطبيقية: من خلال الاستفادة من إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية للبنوك المتقدمة وتطبيقها في المؤسسات المصرفية الجزائرية. وهناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في القطاع المصرفي أو قطاعات الأعمال الخدماتية المختلفة، حيث يمكن من معرفة أساليب وطرق تطوير الخدمات المصرفية زيادة الأرباح وجذب العملاء وتحسين الحصة السوقية.

أهداف الدراسة

- إظهار أهمية علم اقتصاديات الصناعة في تحليله للأسواق وخاصة السوق المصرفي الجزائري، ومحاولة تطبيق منهج جديد لدراسة الأسواق والقطاعات ألا وهو منهج الاقتصاد الصناعي على القطاع المصرفي.
- تسليط الضوء على دراسة العلاقة بين سلوك المؤسسة في السوق وأدائها، وذلك من خلال الربط بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وتحسين الأداء بالإسقاط على الصناعة المصرفية الجزائرية.
- التأكيد على أهمية تطوير الخدمات المصرفية كمدخل إستراتيجي يساعد في تحسين الموقع التنافسي ويعزز الأداء في الصناعة المصرفية.
- التعرف على الواقع التطبيقي لمفهوم إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في المؤسسات المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).
- الكشف عن الصعوبات التي تواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطبيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، إضافة إلى الحلول التي يمكن أن تسهم في تذليل تلك الصعوبات.

مبـررات اختيـار المـوضـوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للاعتبارات التالية:

- أهمية الصناعة المصرفية باعتبارها صناعة يتوافر فيها متطلبات كل نشاط إنتاجي.
- لكونه موضوعا في صميم الاختصاص - اقتصاد صناعي -
- إبراز أهمية تطوير الخدمات المصرفية كإستراتيجية حديثة للبنوك.

المنهج والأدوات المستخدمة في البحث

وفقا لخطوات هذا العمل وللإلمام الكافي بكل جوانبه المختلفة فقد تطلب هذا اتباع المناهج التالية:

1. **المنهج التاريخي** : لم نهمل اعتمادنا في نقاط ضيقة على المنهج التاريخي وذلك في الفصل الأول والفصل الثالث وذلك من خلال المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية على مر العصور بصفة عامة والصناعة الجزائرية بصفة خاصة محاولة منا لاسترداد معطيات الماضي بما يمكننا من تحليل القوى والمشكلات التي صاغت الحاضر.
2. **المنهج الوصفي التحليلي**: سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين الأول والثاني من خلال وصف الصناعة المصرفية والخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك، وكذا وصف إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وتحليل دور هذه الإستراتيجية في التأثير على أداء المؤسسات المصرفية.

أما أدوات البحث المستخدمة في الدراسة فقد اعتمدنا على الكتب والمراجع العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والمذكرات كما اعتمدنا على التقارير السنوية للبنك المركزي الجزائري ونشراته

المختلفة، والتي نعتقد بأنها أغنت الرسالة، كذلك فضاءات الأنترنت، كما اعتمدنا على البيانات الإحصائية من خلال التطرق إلى إحصائيات حول الأداء المصرفي وواقعه في الصناعة المصرفية الجزائرية، ومن جهة أخرى تم استخدام أسلوب الملاحظة للحكم على العديد من الأمور الهامة كملاحظة اهتمام البنك بالتطوير أو عدم اهتمامه.

تحديد إطار البحث

من أجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المستوحاة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة، إذ أننا سنعالج تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي للمؤسسة المصرفية وأهميتها في التأثير على الأداء، ونستند في معالجتنا لهذا الموضوع على القطاع المصرفي الجزائري بصورة عامة وعلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بصورة خاصة، وهذا خلال فترة الدراسة (2000-2010).

صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث نجد صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة والمرتبطة مباشرة بالموضوع، أما الدراسات القريبة من موضوع الدراسة كانت في الغالب ذات طابع نظري.

موقع البحث من الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا رئيسيا، ورافدا أساسيا من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتوفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، ومن تلك الدراسات يتعرف الباحث على خطى الدارسين، والمشكلات المنهجية التي واجهتهم وأساليبهم في التعامل معها والاستفادة منها في إنماء تصوراتهم ومدخله البحثية وتجنب التكرار وضمان العمق والرؤية المتكاملة لتحليلاته، وفيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك وفق ترتيب زمني لوقت إجرائها من الأقدم فالأحدث حتى تبرز التطورات التي شهدتها البحث.

1 الدراسات السابقة في مجال تطوير الخدمات المصرفية:

دراسة (معراج هواري، 2005): أطروحة دكتوراه بعنوان: "تأثير السياسات التسويقية على تطوير جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية دراسة ميدانية". عالجت الدراسة إشكالية تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، وأبرزت الدراسة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية كما تطرقت إلى جوانب هامة متعلقة بالحدثة المصرفية والبنوك الإلكترونية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات المصرفية.

دراسة (بريش عبد القادر، 2006): أطروحة دكتوراه بعنوان: "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية". حيث تطرق إلى الآليات التي يمكن للبنوك الجزائرية إتباعها والارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها إلى مستوى أحسن مما هي عليه الآن، فيجب وضع البنوك الجزائرية في مجال تطوير الخدمات المصرفية والوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة، تستجيب إلى تطلعات الزبائن وفقا للمعايير الدولية، حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة الناجمة عن تحرير السوق المصرفي الجزائري، ويهدف إلى طرح مجموعة من المحاور التي يجب على البنوك الجزائرية العمل عليها لتطوير خدماتها وتنمية قدراتها التنافسية مستقبلا.

2 الدراسات السابقة في مجال الأداء المصرفي:

دراسة (مروان غانم، 2000): رسالة ماجستير بعنوان: "تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية (1978-1998)". تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء المصارف التجارية الأردنية خلال الفترة (1978-1998) وتحديد أهم العوامل التي أثرت على هذا الأداء، وقد تم استخدام أدوات التحليل المالي بغية التعرف على أداء هذه المصارف، كما تم التعرض إلى العوامل المختلفة التي أثرت على هذا الأداء والتي اشتملت على السياسة النقدية والسياسة المالية وغيرها.

وأخيرا أوصت هذه الدراسة بضرورة قيام المصارف التجارية الأردنية بتنويع استثماراتها والتركيز بدرجة أكبر على الخدمات المصرفية وعدم قيام هذه المصارف بزيادة هامش أسعار الفائدة خلال فترات الركود الاقتصادي لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مخاطر الائتمان.

دراسة (محمد يوسف العمري، 2004): أطروحة دكتوراه بعنوان: "الكفاءة الإنتاجية في البنوك الأردنية في ظل العولمة المالية". تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتقييم الكفاءة الإنتاجية والأداء في البنوك الأردنية، ومقارنتها بالكفاءة الإنتاجية والأداء في البنوك الأجنبية العاملة في الأردن، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفرص والتحديات التي تواجهها البنوك الأردنية لتطوير كفاءتها الإنتاجية في ظل العولمة المالية، وأظهرت الدراسة أن هناك تحديات تواجهها البنوك الأردنية في تطوير كفاءتها الإنتاجية والمتمثلة في المنافسة غير المتكافئة مع البنوك العالمية العملاقة، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام البنوك برفع مستوى الأداء وتطوير الكفاءة الإنتاجية فيها وذلك من خلال رفع إنتاجية الموظفين بالتدريب وحسن إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاندماج كوسيلة لتقوية المراكز المالية للبنوك الأردنية والاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

دراسة (خالد عبد المصلح عمايرة، 2005): أطروحة دكتوراه بعنوان: "أثر أداء المصارف وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية - دراسة تحليلية للمصارف التجارية العاملة في الأردن (1994-2003)". جاءت هذه الدراسة بهدف تبيان مدى تأثير أداء هذه المصارف العاملة في الأردن وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية، من خلال تأثير تكلفة المدخلات المصرفية على كفاءة

التكلفة وكفاءة الربح، وتحليل

العلاقة نظريا وتطبيقيا بين مؤشرات تكلفة المدخلات ومؤشرات كفاءة التكلفة وكفاءة الربح، من خلال نموذج يفترض أن تكلفة المدخلات تؤثر على حجم المخرجات، وأن كل من المدخلات والمخرجات والتي تعبر عن خصائص المصرف وهيكل السوق كمتغيرات مستقلة ذات أثر على كل من كفاءة التكلفة وكفاءة الربح.

دراسة (شرون رقية، 2007): رسالة ماجستير بعنوان: "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تحليل العائد والمخاطر دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري". هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة أوسع لتطور الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية (حالة CPA) وهذا لمدة طويلة (1995-2004) لمحاولة تفسير التغيرات وأسببها، كما قامت بتحليل القوائم المالية وتحليل الثنائية عائد-مخاطرة بهدف الربط بين تغيرات نشاط البنك وتأثيرها على العائد والمخاطرة فيه من خلال القيام بتقييم الأداء بأسلوب التحليل الأفقي والعمودي للقوائم المالية ثم تحليل العائد والمخاطرة، كما قامت بتحديد العوامل المؤثرة في ربحية البنوك التجارية الجزائرية للمساهمة في تعزيز العوامل ذات الأثر الإيجابي ومعالجة العوامل التي تؤثر سلبا

أما بالنسبة لدراساتنا: فنحاول من خلالها توضيح أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وإبراز دورها في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية وتحسين أداء هذه المؤسسات المصرفية وخاصة في ظل بيئة مصرفية متسارعة وذلك وفق منهج الاقتصاد الصناعي، حيث بالإضافة التي نقدمها في هذا البحث تتمثل في إبراز أثر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على أداء البنوك العاملة في الصناعة المصرفية من ناحية وعلى هيكل الصناعة من ناحية أخرى من خلال إبراز أثر هذه الإستراتيجية على عوائد الدخل من خلال منهج الاقتصاد الصناعي.

هيكل البحث

لمحاولة إعطاء قدر كاف للموضوع يناسب أهميته، وكذا على ضوء الفروض الأساسية والهدف من البحث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلان يتعلقان بالجانب النظري والفصل الثالث دراسة حالة.

فخصنا الفصل الأول لدراسة منهجية (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية، بحيث يحتوي هذا الفصل في المبحث الأول على مفاهيم عامة حول الصناعة المصرفية، إضافة إلى المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية وذلك في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث تعرضنا للملامح العامة للتطورات الجارية في الصناعة المصرفية وفي مطلب أخير تطرقنا للمفاهيم (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية وطبيعة العلاقة بينها وذلك كمدخل للمباحث التالية.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى هيكل الصناعة المصرفية الذي تناولنا فيه الأبعاد والخصائص التالية على الترتيب درجة التركيز، عوائق الدخول والخروج، التمييز في المنتجات في الصناعة المصرفية. وفي المبحث الثالث تناولنا أهم الاستراتيجيات في المؤسسات المصرفية، انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية ثم تحليل البيئة المصرفية وكذا تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة المصرفية وصولاً إلى الاستراتيجيات.

أما في المبحث الأخير تطرقنا للأداء، أين تطرقنا في المطلب الأول إلى تقييم الأداء مفاهيم ومنطلقات أساسية، أما في المطلب الثاني إلى مؤشرات تقييم الأداء مثل مؤشر الكفاءة المصرفية، مؤشر الربحية، نموذج القيمة الاقتصادية المضافة في المطلب الثالث والرابع والخامس على الترتيب.

أما الفصل الثاني يتمحور حول دراسة إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المؤسسات المصرفية حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث كذلك، تطرقنا في المبحث الأول إلى الخدمات المصرفية وفي المبحث الثاني إلى تطوير الخدمات المصرفية، أما في المبحث الثالث تناولنا دور التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية، فيما تضمن المبحث الرابع العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء.

وجاء الفصل الثالث بعنوان إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث هو الآخر، استعرضنا في المبحث الأول اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر، حيث قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، في المطلب الأول تطرقنا إلى هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية ثم إلى تنافسية المؤسسات المصرفية الجزائرية في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث تطرقنا إلى تقييم الأداء في البنوك الجزائرية، أما المبحث الثاني من هذا الفصل جاء بعنوان تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)، استعرضنا فيه لمحة عن بنك (BADR) والخدمات المصرفية التي يقدمها، إضافة إلى الخدمات المصرفية المطورة فيه، أيضاً العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR) وأهم المعوقات لإستراتيجية التطوير فيه.

أما المبحث الثالث، تناولنا فيه دور التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)، لنخلص في المبحث الرابع إلى دراسة دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية وإلى تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وختماً بحثنا بخاتمة تضمنت مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الهادفة لهذا الموضوع.

تمهـــــــيد

يقوم الاقتصاد الصناعي على منهج مكون من ثلاث عناصر هي هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات التي تنشط داخلها وأداء تلك المؤسسات داخل الصناعة، ويقوم على العلاقات التي تربط عناصر نموذج SCP (هيكل، سلوك، أداء).

ونظرا للأهمية التي تكتسيها الصناعة المصرفية في اقتصاديات الدول فقد تعددت المحاولات من أجل تقديم مجموعة من النظريات الاقتصادية تكون كفيلة بدراسة الظواهر المشاهدة في واقع الصناعة المصرفية والتي كانت تهدف إلى تحسين الأداء في هذه الصناعة، والاقتصاد الصناعي ممثلا بنموذج SCP يمكن أن يوفر إطارا جيدا لتحليل الصناعة البنكية.

وتعد المؤسسات المصرفية من المؤسسات المالية الحيوية، حيث تلعب دورا رياديا واستراتيجيا في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة الاقتصادية للدولة، حيث تساهم بشكل أساسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هذا الأمر يتطلب تفعيل وتطوير هذه المؤسسات، وذلك لرفع كفاءتها وتحسين أدائها وأن تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها ضمن إطار البيئة المصرفية والمالية التنافسية. ونظرا لأن هناك منافسة قوية بين المؤسسات في الصراعة المصرفية، بالتالي تسعى هذه المؤسسات المصرفية للحصول على خدمات متعددة ومتطورة وذلك ضمن إطار الرؤية الإستراتيجية المتكاملة والتي تستند إلى خلق مزايا تنافسية والاستفادة من المتغيرات البيئية، أي الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة بهدف مواجهة التهديدات المختلفة.

بالتالي يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالصناعة المصرفية، والتطورات التي مرت بها، كما سنتناول أيضا اقتصاديات الصناعة المصرفية أي هيكل هذه الصناعة وأهم الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات المصرفية التي تنشط داخل الصناعة وكذا مستوى الأداء في هذه المؤسسات.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى الصناعة المصرفية

المبحث الثاني: هيكل الصناعة المصرفية

المبحث الثالث: الإستراتيجيات في المؤسسات المصرفية

المبحث الرابع: الأداء في الصناعة المصرفية

المبحث الأول: مدخل إلى الصناعة المصرفية

إن المتأمل للصناعة المصرفية في شكلها الحالي يدرك أنها محصلة لظروف ومتطلبات اقتضتها التطورات الاقتصادية والاجتماعية على مر العصور، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الصناعة المصرفية وإلى المراحل التي مرت بها ، كما نتناول الملامح العامة للتطورات الجارية في الصناعة المصرفية مروراً بالصناعة المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية وفي الاتحاد الأوروبي.

المطلب الأول: مفهوم الصناعة المصرفية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الصناعة بشكل عام والصناعة المصرفية بشكل خاص. حيث يقصد بالصناعة "وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، ولذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام أو نفس طريقة الصنع".¹ ويتشابه هذا المفهوم مع مفهوم آخر يعرف الصناعة على أنها: "مجموعة من الشركات (البنك في حالتنا) تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض، وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس الزبون".²

ومن المهم تحليل طبيعة الصناعة من أجل تشخيص والتعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها، وإن تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة، لأن بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها بيئة ساكنة، وخصوصاً في العقد الأخير من القرن العشرين وما أفرزته التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية.

3

وفي ضوء ما تقدم من التعاريف السابقة للصناعة نقدم تعريفاً شاملاً للصناعة المصرفية: "وهي مجموعة المؤسسات المصرفية التي تقوم بأداء وظيفتي قبول الودائع وتقديم القروض للأفراد والمنظمات كوظيفية أساسية، وذلك من خلال القيام بإحدهما أو كليهما، والتي تنشط في نفس البيئة المصرفية، وبالتالي فالصناعة المصرفية وما يرتبط بها من مؤسسات ومنتجات ونشاطات اقتصادية مختلفة تمثل صناعة هامة وأساسية، تتميز هذه الصناعة بتطورها الدائم والذي يتطلب تطويرها وتحديثها باستمرار".

¹ : أحمد سعيد بامخرمة، "اقتصاديات الصناعة"، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص3.
² : علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، "إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص36، 37.
³ : زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص97.

المطلب الثاني: المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية

نعرض في هذا المطلب المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية، بداية من العصر القديم ووصولاً إلى العصر الحديث، مع الإشارة إلى أهم التغيرات التي تخللت كل مرحلة، والتي جعلت من طبيعة البنوك ووظائفها ترتقي من "بدايات صغيرة" لتصل إلى ما هي عليه الآن.

الفرع الأول: العصر القديم

تبين دراسات التاريخ القديم أن الملامح الأولى للعمليات المصرفية تعود إلى عهد بابل في الألف الرابعة قبل الميلاد،¹ ومع ذلك لم تظهر للصرافة مقومات الوجود كحرفة مستقلة، ويرجع الفضل للإغريق في النهوض بالفن المصرفي ونشره في البحر الأبيض المتوسط، وذلك قبل الميلاد بأربع قرون، وعندهم تتلمذ الرومان آخذين بالأصول المصرفية عبر أرجاء العالم القديم بحكم اتساع دائرة نفوذهم، وكذلك عرف العرب قبل الإسلام في مكة المشهورة بتجاريتها مع الشام واليمن طريقتين: إعطاء المال مضاربة على حصة من الربح، والإقراض بالربا.

وبقي التنظيم المصرفي قائماً في الإمبراطورية الرومانية إلى أن قضى عليه بفعل الاضطرابات الأمنية وانقطاع طرق المواصلات في العصور المظلمة، مما تسبب في نحو نظم الائتمان واختفائها حتى أواخر القرون الوسطى، بعدما بدأت التجارة والصناعة تنتعش في أوروبا، وبذلك يتضح أن العمليات البنكية ليست حديثة العهد، بل هي قديمة، وقد تناقلتها مختلف الحضارات وطورتها مما أسفر على ميلاد البنوك في شكلها الحديث وذلك في أواخر العصور الوسطى.²

الفرع الثاني: أواخر العصور الوسطى

إن البنوك بشكلها الحالي تعود إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، عندما اشتهرت التجارة في المدن الإيطالية مثل: جنوة و فلورنسة، وترتب على ذلك تكسب الثروات النقدية لدى الناس، وقضت الضرورة بالتعامل مع أفراد في فرز المسكوكات ووزنها زيادة عن المحافظة عليها من السرقة والضياع، هؤلاء الأفراد هم الصاغة والصارفة، الذين ورثت عنهم البنوك التجارية الوظيفة الأولى، وهي قبول الودائع. ومع تطور الزمن لاحظ هؤلاء الصاغة أن هناك حجم كبيراً من الأموال يبقى في خزائنهم للحفاظ فقام هؤلاء الصاغة باستثمار جزء من هذه الأموال مع الاحتفاظ بجزء آخر كاحتياطي لمواجهة السحوبات الطارئة، ومن هنا نشأ أول بنك في إيطاليا عام 1156.³

فكان الصاغة والصارفة يقبلون الودائع مقابل إصدار شهادات إيداع اسمية، وبمرور الوقت ترسخت ثقة الناس في الصيارفة فظهرت شهادات الإيداع لحاملها والتي كانت النواة الأولى لكل من الشيك والبنكنوت

¹ : شاكور القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص25.

² : محمد زكي شافعي، "مقدمة في النقود والبنوك"، دار النهضة العربية، لبنان، 1962، ص180.

³ : إيهاب نظمي صابر إبراهيم، حسن توفيق محمود مصطفى، "محاسبة المؤسسات المالية (البنوك وشركات التأمين)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص11.

في شكلهما الحديثين، وهي الوظيفة الثانية للبنوك التجارية، وبجانب قبول الودائع فقد عمد الصاغة والصارفة وكبار التجار في بداية الأمر إلى استعمال أموالهم الخاصة في شتى ميادين التجارة والأعمال، وفي مرحلة مواءمة انتقلوا إلى تجميع أموال الغير، وهنا تدرج الفن المصرفي في التقدم باكتشاف الصارفة الشطر الأكبر من الودائع الجارية المكدسة في خزائنهم في القيام بعمليات التسليف والإقراض دون أن يتعرض مركزهم المالي للخطر ومن ثم تكون البنوك التجارية قد ورثت عن الصاغة والصارفة الوظيفة الثالثة، وهي تقديم القروض مقابل سعر فائدة.¹

الفرع الثالث: المرحلة الحاسمة في تطور الفن المصرفي (خلق النقود)

إن تطور العمليات المصرفية من قبول الودائع ثم الإقراض من الأموال الخاصة بالإقراض من أموال المودعين، أدخلت الفن المصرفي في مرحلة جديدة عندما أبدى الناس استعدادهم لقبول إيصالات الإيداع بديلا عن النقود في الوفاء بالتزاماتهم، حيث أصبح باستطاعة البنوك إحلال تعهداتها بالدفع محل النقود، بواسطة منح القروض والتسهيلات المصرفية لعملائها، وبالتالي أصبحت البنوك قادرة على خلق نقود تضاف إلى دائرة التداول النقدي، لذا فإن أهم ما يميز البنوك التجارية في الوقت الحاضر هو أن البنوك الحالية مجتمعة تقدم قروضا تفوق قيمتها بكثير قيمة الأموال المودعة لديها ويطلق على هذه العملية (خلق الودائع).²

الفرع الرابع: القرنين الثامن عشر والتاسع عشر

إن تطور الممارسات المالية وزيادة وقعها على النشاط الاقتصادي جعلت من الصراف يرتقي إلى بيت صيرفة ثم إلى بنك، ومنذ بداية القرن الثامن عشر، أخذ عدد البنوك يزداد تدريجيا وكانت غالبيتها مؤسسات يمتلكها أفراد وعائلات، وهو ما تلتزم به القوانين، وخلال القرن التاسع عشر، وبانتشار الثورة الصناعية دخلت أوروبا عصر الإنتاج الكبير الذي يحتاج تسييره إلى أموال كبيرة، فظهرت الحاجة إلى بنوك كبيرة في شكل شركات مساهمة اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروعا في كل مكان، كما تم خلال هذه الفترة تأسيس بنوك متخصصة في الائتمان العقاري والزراعي والصناعي، وفي أواخر القرن التاسع عشر، بدأت حركة تركيز البنوك (Concentration des banques)، حيث تميزت بتركز العمليات المصرفية في أيدي عدد قليل من البنوك، وذلك بواسطة الاندماج (Fusion)، أو بطريقة الشركات القابضة (Holding)، وبذلك اضمحل عدد من البنوك الصغيرة.

الفرع الخامس: العصر الحديث

شهدت البنوك خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين تحديات هائلة، تميزت هذه الفترة بتطور وتنوع البنوك وتجدد أعمالها، مما أوصلها مرتبة قيادة اقتصاديات الدول الحديثة، كما يواجه العمل المصرفي

¹ : محمد زكي شافعي، مرجع سابق، ص183.

² : ناظم محمد نوري الشمري، "النقود والمصارف"، الطبعة 04، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 123.

خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة متلاحقة على المستوى العالمي ولقد تعددت هذه التطورات واشتدت حدة المنافسة المصرفية الدولية إلى أن أصبح العمل المصرفي "صناعة كاملة".¹ وهكذا نشأت البنوك وتطورت الصناعة المصرفية.

المطلب الثالث: الملامح العامة للتطورات الجارية في الصناعة المصرفية

الصناعة المصرفية من أهم الصناعات وأكثرها تأثيرا واستجابة للمتغيرات سواء الدولية أو المحلية، وتتمثل أهم تلك المتغيرات في التطورات التكنولوجية، عالمية الأسواق المالية، التحرر من القيود التي تعوق كل الأنشطة المصرفية، إزالة الحواجز التي تمنع بعض المؤسسات المالية من العمل في قطاعات معينة، فضلا عن تزايد حدة المنافسة الدولية في هذا القطاع مع ظهور الكيانات المصرفية العملاقة، وهذه التحولات والمستجدات العالمية لها انعكاسات على العمل المصرفي، فلقد تطورت الصناعة المصرفية، "وقد عرفت هذه الأخيرة في واقع الأمر أكبر تطور لها في الولايات المتحدة حتى ولو كانت الأنظمة المصرفية الأوروبية هي الأكبر سنا، فهي أصغر حجما وجغرافيا لا تزال مجزأة"، فميلاد الصناعة الحديثة للبنوك التجارية في الولايات المتحدة يعود إلى 1782 عندما قام بنك أمريكا الشمالية بمنح ميثاق (صك امتياز) لفيلاذلفيا، ومع نجاح هذا البنك تم إنشاء مؤسسات أخرى، وبالتالي بدأت الصناعة الأمريكية تنمو² لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم هذه التطورات الجارية في الصناعة المصرفية كما يلي:

الفرع الأول: احتدام المنافسة في السوق المصرفية بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية

مع تزايد العولمة وإقرار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية، أخذت المنافسة تشتد في السوق المصرفية، "قالوا لولايات المتحدة هي أول دولة منذ عام 1945 قامت بإدخال المنافسة في الصناعة المصرفية والخدمات المالية، وحتى عام 1836، جميع البنوك التجارية في الولايات المتحدة تتحصل على ميثاقها (دستورها، قانونها) من اللجنة المصرفية للدولة التي تعمل فيها"، أما المنافسة البنكية في أوروبا لا تقل قوة عنها في الولايات المتحدة، مع ظهور لاعبين جدد مثل صناديق المعاشات مما يزيد من الاستثمارات الجماعية، ومما يزيد من المنافسة في القطاع المصرفي، ومع ذلك في أوروبا لا تزال النظم المصرفية تختلف كثيرا عن تلك التي في الولايات المتحدة في ثلاث خصائص رئيسية هي: الدور المهيمن للبنوك، التأمين المصرفي، واستمرار المؤسسات المالية مع ضمانات حكومية.³ وقد اتخذت المنافسة ثلاث مظاهر واتجاهات رئيسية هي:

الاتجاه الأول: تزايد المنافسة العالمية بين المؤسسات المصرفية

¹ : ضياء مجيد الموسوي، "الاقتصاد النقدي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 274.

² : Frederik Mishkin, "Monnai banque et Marchés financiers", édition: ERSTON, France, 2008, p125 .

³ : Ibid, p146.

شهد العالم منذ بداية السبعينات من القرن العشرين عدة تحولات من أهمها السعي نحو التحرر من القيود والتشريعات واللوائح التي تحد من التوسع في عمليات البنوك (تحرير أسعار الفائدة، تخفيف القيود على الائتمان وعلى فتح الفروع الجديدة وغيرها)، ولقد أدى هذا التحرر إلى اتساع المنافسة بين البنوك في الداخل، ثم انتقلت المنافسة إلى الخارج وإلى الدول النامية مع ثورة الاتصالات والمواصلات وبالتالي توسعت المنافسة عالمياً.¹

الاتجاه الثاني: تعرض البنوك للمنافسة من المؤسسات المالية غير المصرفية

تشمل تلك المؤسسات كل من شركات التأمين وشركات وصناديق الاستثمار وصناديق الادخار وبورصات الأوراق المالية والشركات العاملة فيها... وغيرها، ورغم اتساع نشاط البنوك عن المؤسسات المالية غير المصرفية كون أنها تقدم خدمات مصرفية لا تقدمها تلك المؤسسات إلا أنه من المتوقع خلال العشرية القادمة زيادة الضغوط التنافسية على البنوك بدخول منافسين جدد وهو ما يفرض على البنوك تكيف نفسها لمنهج و أسلوب أكثر ارتفاعاً.²

فوجود منافسة من طرف المؤسسات المالية غير المصرفية لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وقلة عدد العملاء، ولكن أيضا سيمثل تهديدا خطيرا للربحية، فعلى الرغم من وجود عوامل تقلل إلى حد ما من دخول منافسين جدد إلى سوق الخدمات المالية كعبء تكوين شبكة علاقات مع العملاء، فضلا عن تميز من سبقه لهذه السوق وتهيئته لنفسها مركزا سويا معيناً، فإن الضوابط والقيود التي وضعتها اتفاقية تحرير الخدمات من شأنها تيسير دخول هؤلاء المنافسين و تقديمهم للخدمات التي تقدمها المؤسسات المصرفية.³

الاتجاه الثالث: المنافسة بين المؤسسات المصرفية والمؤسسات غير المالية على تقديم الخدمات المصرفية

تواجه البنوك في الساحة المصرفية منافسة قوية من مؤسسات غير مالية كالشركات الصناعية والتجارية التي تقوم بالبيع الآجل وهو ما يشكل منافسة للبنوك في خدماتها المصرفية، فمثلا في الدول المتقدمة تشهد حركات دخول مؤسسات غير مالية ك بعض شركات بيع السلع بالتجزئة التي تصدر بطاقة تسويق للعملاء وهو ما يشكل تحدي تنافسي أمام البنوك، كذلك أتاح التطور التكنولوجي وظهور شبكات الانترنت دخول مؤسسات غير مالية في تقديم خدمات مالية ومصرفية.⁴

وكل هذه الاتجاهات أدت إلى احتدام المنافسة في السوق المصرفية، ومن المتوقع أن تستمر هذه المنافسة مع دخول منافسين جدد في ظل تزايد الرغبة في تقديم الخدمات المالية التي ترتبط بالنشاط المصرفي،

¹ : فرج عبد العزيز عزت، "اقتصاديات البنوك (الصناعة المصرفية و المالية الحديثة)"، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص ص5، 6.

² : عبد المنعم راضي، عزت فرج، "اقتصاديات النقود و البنوك"، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 276.

³ : محمد ابراهيم موسى، "اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص ص127-129.

⁴ : عبد المنعم راضي، عزت فرج، مرجع سابق، ص 276.

ولا يخفى أن للمنافسة تأثير على الجهاز المصرفي حيث يمكن أن تزيد من كفاءته وتؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة تقديم الخدمات المالية وتحسين جودتها، ولكن سيكون لها أثراً سلبياً على الكيانات المصرفية الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة في السوق المحلي والسوق الخارجي.¹

الفرع الثاني: التوسع في عمليات الاندماج المصرفي

يعد الاندماج المصرفي من أبرز التحولات التي يشهدها القطاع المالي عالمياً، فهو أحد الأدوات المهمة التي ظهر تأثيرها خلال هذه الفترة كأداة لمقابلة التغيرات السريعة، فإذا كانت أحد التحديات العالمية هي زيادة حدة المنافسة فإن الاندماج المصرفي هو رد فعل يؤدي إلى تعزيز زيادة القدرة التنافسية.² والاندماج المصرفي هو أحد وسيلتان للنمو والبقاء والاستمرار حيث من المعروف أن البنك قد ينمو من خلال العمليات المصرفية التي يقوم بها وحده في إطار التوظيف الكفاء لموارده المتاحة، ومن ناحية أخرى فإن البنك قد ينمو من الخارج من خلال الاندماج المصرفي.³ وتستهدف هذه العملية الأخيرة تحسين مستوى أداء البنوك وتدعيم قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية، من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف والأعباء وتعظيم الأرباح والعوائد، وعلى الرغم من تلك الإيجابيات تظهر هذه العملية بعض الآثار السلبية منها استغناء المؤسسات المصرفية المندمجة عن عدد من العاملين بها، وحالة عدم الاستقرار الناتج عن إعادة ترتيب أنشطة البنك.⁴

وكنموذج عن الاندماج المصرفي في الاتحاد الأوروبي، فقد شهدت مختلف الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي منذ 1990 مرحلة جديدة من إعادة الهيكلة وتعزيز الصناعة المصرفية، وقد أثرت عمليات الاندماج والتركز المصرفي على توزيع القوة السوقية بين الجهات المعنية وتسعير الخدمات المالية، فالبلدان الصغيرة تعاني من مستوى تركيز عال حيث أكبر خمسة بنوك تستحوذ على 80% على سبيل المثال 14% في ألمانيا حيث مؤشر هيرشمان هرفندال تجاوز قيمة 0.18 منذ عام 2000. وقد شهدت كل بلد عمليات واسعة النطاق تهدف إلى تحقيق مجموعات كبيرة من التكتلات (كما في البنولكس وألمانيا). وفي 2001، انفجار فقاعة الانترنت وانهيار تقييم الأصول والأسهم التي تحتفظ بها البنوك بالتالي لم يكن هناك عمليات دمج اقتصادية، ومنذ أواخر عام 2005 استئناف عمليات الاستحواذ ولكن بوتيرة أبطأ مما كانت عليه قبل انهيار سوق الأسهم، وفي الواقع وحتى الآن لا تزال الاندماجات المصرفية بعيدة عن كفاءتها الاقتصادية.⁵

الفرع الثالث: الاتجاه نحو توحيد قواعد الرقابة على العمليات المصرفية الدولية

¹ : عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص ص41، 42.

² : محمود أحمد التوتى، "الاندماج المصرفي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص66، 67.

³ : عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص153، 154.

⁴ : Molyneux .P , "Banking", Mc Millan Ltd, London, 1991, p 168.

⁵ : Frederik Mishkin, op-cit , p 150 .

يقصد بها الرقابة المصرفية الاحترازية والعمل على ضمان سلامة واستقرار النظام المصرفي، فقد سعى الاتحاد الأوروبي (من خلال لجنة بازل) لإصلاح أي حكم من أحكام الرقابة الاحترازية (كفاية رأس المال) لمؤسسات الائتمان استجابة لتزايد المخاطر التي يتعرضون لها، فبعد المبادئ التوجيهية عام 1989، والتي نقلها أساسا في قانون الجماعة توصيات لجنة بازل الذي اعتمد في عام 1988 (نسبة كوك)، وبعد ذلك اعتمدت اللجنة مبادئ توجيهية بشأن كفاية رأس المال في عام 1993 (التي تغطي مخاطر الائتمان) وفي عام 1996 (معالجة مخاطر السوق)، بعد ذلك قيل أن تنظيم رأس المال سيتغير مع الصناعة المصرفية، لذا أثرت العديد من الانتقادات ضد الاتفاق 1988 لأنه لم يتخذ في الاعتبار أساليب جديدة للحد من المخاطر (مثل المشتقات وتوريق القروض)، كما تم تجاهل المخاطر التشغيلية. ولتعزيز الاستقرار المالي، فالتوجيه الجديد هو أن يأخذ في الاعتبار تقنيات جديدة لإدارة المخاطر (مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية) وتعتمد على متطلبات رأس المال على نحو أوثق، ولحماية رأس مال المصرف من الخسائر التي قد يتعرض لها، يتطلب من البنوك تحديد الحد الأدنى من الأموال الخاصة.¹

الفرع الرابع: الاهتمام بالابتكارات المالية والصناعة المالية الحديثة

للابتكارات المالية دور في تطوير الصناعة المصرفية، فهي تشكل إحدى القوى الأساسية الدافعة للتغير والتطور في الأعمال المصرفية فلقد قامت البنوك وغيرها من المؤسسات المالية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتطوير عدد وافر من الابتكارات المالية وذلك لمقابلة احتياجات ورغبات عملاء البنوك دائمة التغير.²

فمثلا عملية الابتكار المالي في الولايات المتحدة حولت النظام المالي بأكمله وسجلت تطور الصناعة المصرفية، فالصناعة المالية هي النشاط الذي يجني أرباحا من خلال بيع المنتجات المالية، فإذا كانت شركة المنظفات تتوقع أن هناك حاجة السوق للمنظفات الصناعية ستقوم بتطوير هذا المنتج لتلبية هذه الحاجة، وبالمثل الصناعة المصرفية والمالية لتعظيم أرباح القطاع المالي، فالمؤسسات المالية تقوم بتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجاتهم الخاصة واحتياجات زبائنهم، وبعبارة أخرى فالابتكار يمكن أن يكون مفيدا بالنسبة للاقتصاد، حيث إن هذه الرؤية لعملية الابتكار تؤدي إلى تحليل بسيط وهو أن كل التغيرات في البيئة المالية والمصرفية يحفز على البحث من قبل المؤسسات المالية للابتكارات المربحة. وفي أوائل سنوات 1960، شهدت الولايات المتحدة وبعض البلدان الصناعية الأخرى تغيرات جذرية في المحيط الاقتصادي: التضخم والفائدة وصلت إلى ذروتها، وأصبح من الصعب التنبؤ بها، وهو الوضع الذي غير في ظروف الطلب في الأسواق المالية، والتقدم السريع في التكنولوجيا قد غير في ظروف

¹ : Ibid, p155.

² : فرج عبد العزيز عزت، مرجع سابق، ص ص11، 12.

العرض، وعلاوة على ذلك فاللوائح المالية أصبحت عبئاً على نحو متزايد، فالمؤسسات المالية وجدت أكثر الطرق التقليدية للعمل لم تعد مربحة، فالخدمات والمنتجات المالية التي تقدمها للجمهور لا تباع بسهولة، لذا فمن أجل البقاء في البيئة الاقتصادية الجديدة، ينبغي أن تسعى المؤسسات المالية إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين، وقد تم العثور في الهندسة المالية على العملية المربحة، في هذه الحالة الحاجة هي التي كانت المحرك الرئيسي للابتكار. أدلتنا عن الأسباب التي تدفع المؤسسات المالية للابتكارات تشير إلى أن هناك ثلاثة أنواع: الاستجابات لتغير ظروف الطلب، والاستجابات للتغيرات في ظروف العرض والرغبة في تفادي اللوائح التنظيمية.

1 الاستجابات لتغير ظروف (شروط) الطلب: تقلبات أسعار الفائدة

التغيير الأكثر مدلولية في المحيط الاقتصادي هو ذلك الذي عمل على تغيير الطلب على المنتجات المالية في السنوات الأخيرة، وهو يتعلق بالزيادة الهائلة في تقلب أسعار الفائدة، ففي سنوات 1950 في الولايات المتحدة، كان سعر الفائدة على أذون الخزانة لمدة ثلاثة أشهر بما يتراوح ما بين 1% و 3.5%، وفي سنوات 1970، فقد تراوحت بين 4% و 11.5%، وخلال سنوات 1980 تراوحت الأسعار بين 5% إلى أكثر من 15%، هذه المخاطر المرتبطة بعدم اليقين أو التأكد بشأن تحركات أسعار الفائدة أدت إلى وجود درجة عالية من معدل المخاطر، تزايد نمو معدل الخطر ينبغي أن يؤدي إلى زيادة في الطلب على المنتجات والخدمات المالية القادرة على التقليل من هذا الخطر، فهذا التغيير في المحيط الاقتصادي من شأنه أن يحفز البحث العلمي من قبل المؤسسات المالية للابتكارات المربحة لتلبية هذا الطلب الجديد، وخلق الأدوات المالية الجديدة التي تساعد على تقليل مخاطر أسعار الفائدة، ونجد مثالين للابتكارات المالية التي وقعت في الولايات المتحدة خلال سنوات 1970 تؤكد هذا الأمر: نمو أو تطور القروض العقارية بنسب متفاوتة والمشتقات المالية، وقد تم تقليد هذه الابتكارات مع بعض التأخير في جميع البلدان الصناعية الأخرى.

2 التردد للتغيرات في ظروف العرض: تكنولوجيا المعلومات

المصدر الرئيسي للتغير في ظروف العرض والذي حفز الابتكار المالي يكمن في النهوض بالتقدم في مجال الإعلام الآلي والاتصالات السلكية واللاسلكية، هذه التكنولوجيات، وتكنولوجيا المعلومات لديهما أثران: الأول أنها خفضت تكلفة تجهيز المعاملات المالية، مما يجعلها أكثر ربحية بالنسبة للمؤسسات المالية لخلق منتجات مالية جديدة والخدمات المقدمة للجمهور. ثانياً، أنها جعلت من السهل بالنسبة للمستثمرين الحصول على المعلومات، وبالتالي تسهيل أيضاً إصدار السندات المالية من قبل الشركات، فالتطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات أدت إلى ظهور منتجات وخدمات مالية جديدة مختلفة.

3 استغلال الفجوات (الثغرات) القانونية

عملية الابتكار المالي تشبه إلى حد بعيد الابتكار في مجالات أخرى من الاقتصاد، فهو استجابة للظروف المتغيرة للعرض والطلب، ولكن في الصناعة المالية هو أكثر من ذلك بكثير لتنظيم شديد مقارنة بالصناعات الأخرى، ويعزز تنظيم الحكومة المزيد من الابتكار في هذه الصناعة ، وبما أنها تشجع الشركات للتحايل على الضوابط التي تحد من الفرص المتاحة لهم لتحقيق الأرباح، "دوارد كين" وهو خبير اقتصادي في كلية بوسطن، وصف هذه الممارسة على نحو منهجية استغلال نقاط الضعف في التنظيم، فالتحليل الاقتصادي يبين أن الابتكار واستغلال الثغرات والابتكارات يصبح أكثر شيوعا عندما يصبح العبء التنظيمي المصاحب للتغير في البيئة الاقتصادية مكلفا لدرجة أنه يصبح من الممكن تحقيق فوائد كبيرة من خلال تجنبه، كما أن الصناعة المصرفية هي واحدة من أكثر الرقابات المشددة في أمريكا وغيرها من البلدان الصناعية، واستغلال الثغرات التنظيمية يمارس بكثير، فالزيادة في معدلات التضخم وأسعار الفائدة في الفترة من أواخر عام 1960 إلى عام 1980، حسبما ذكرت والقيود التنظيمية لهذه الصناعة أكثر تكلفة بكثير وهي التي حفزت الابتكارات المالية. إذن، هذه الأنظمة الثلاثة هي العوامل الرئيسية وراء الابتكار المصرفي والمالي.

وقد أدت الابتكارات المالية إلى خلق بيئة أكثر تنافسية للصناعة المصرفية، مما تسبب في إحداث تغيير جذري وتراجع البنوك التقليدية، ففي الولايات المتحدة مثلا، أهمية المصارف التجارية كمصدر لتمويل المقترضين غير الماليين قد انخفض إلى حد كبير، ففي عام 1974 قدمت المصارف التجارية ما يقرب من 40% من هذه رؤوس الأموال، وفي عام 2005 كانت حصتها في السوق أقل من 30%، صناديق الادخار تراجعت حصتها في السوق من 20% في أواخر 1970 إلى 6% اليوم، وهكذا تراجع الدور التقليدي للوساطة المالية للبنوك، ويبرز كذلك تراجع الدور التقليدي للوساطة المالية للبنوك في النظر في حجم موجودات أو أصول ميزانيات البنوك مقابل الوسطاء الماليين الآخرين، فحصة البنوك التجارية في إجمالي الموجودات للوسطاء الماليين قد انخفض بنسبة 40% في 1960-1980، و 30% في نهاية عام 2005. وبالمثل فإن نصيبها من إجمالي الموجودات التي عقدها وسطاء صناديق الادخار قد انخفض بشكل كبير من 20% خلال 1960-1980 إلى ما يقارب 5% في عام 2005.¹

الفرع الخامس: التحول إلى مفهوم الكيان التسويقي الموجه لخدمة العملاء

لقد تغيرت صورة البنك في السنوات الأخيرة من القرن العشرين من الصورة السلبية التي ينتظر فيها عملاءه إلى صورة أكثر ايجابية يتحول معها البنك إلى كيان تسويقي يركز على رغبات العملاء وكسب رضائهم عن خدماته المقدمة إليهم، وقد استلزم هذا التحول تغيرا هيكليا في النواحي الإدارية للعمل

¹ : Frederik Mishkin, op-cit, p 160.

المصرفي لقبول فكرة اتخاذ القرارات في ضوء احتياجات العملاء وظروف المنافسة في أسواق المال والعمل على تعظيم الربحية في الأجل الطويل، كذلك، دراسة عناصر البيئة المصرفية.¹

الفرع السادس: الشمولية

تعتبر هذه التطورات المصرفية الرئيسية التي ظهرت في أوروبا ومن بعدها في العديد من دول العالم، ففي ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية بدأت البنوك في البعد عن التخصص المصرفي وكذلك تقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض والاستثمار، وبالتالي زاد توجهها نحو البنوك الشاملة، وهي تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال أي هي تقوم بأعمال كل البنوك.

ويلاحظ أن البنوك الشاملة تقوم على إستراتيجية التنويع بهدف استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار والموازنة بين السيولة والربحية ودرجة المخاطر المصرفية.²

المطلب الرابع: التعريف بمفاهيم (هيكـل، سلـوك، أداء) الصنـاعـة وطبيـعة العـلاقـة بينهـا

نظرا للتطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح الاقتصاد الصناعي منهج أساسي لا غنى عنه يتطرق إلى المشاكل الاقتصادية التي يشهدها العصر، من خلال الاعتماد على منهج مكون من ثلاثة عناصر (SCP) هي هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات التي تنشط داخلها وأداء تلك المؤسسات داخل الصناعة، إضافة إلى العلاقات التي تربط عناصر هذا النموذج، لذا سنحاول في هذا المطلب التعريف بهذه المفاهيم وتوضيح طبيعة العلاقة بينها، وهذا كمدخل للمبحث الثاني.

الفرع الأول: التعريف بمفاهيم هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات داخل الصناعة وأداء تلك المؤسسات

نعرف عناصر (SCP) كما يلي:³

1- هيكل الصناعة: يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في المستقبل، ويمكن للصناعة أن تأخذ هيكل واحد من بين أربعة هيكل معروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة والاحتكار التام ، ويتحدد هيكل

¹ : فرج عبد العزيز عزت، مرجع سابق، ص 17.

² : عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 38.

³ : Godefroy Dang Nguyen, "Économie industrielle appliquée", édition Vuibert, France, 1995, p 4.

الصناعة من خلال جملة من العوامل تتمثل في درجة التركيز داخل السوق ، كذلك نجد عوامل أخرى استعملت لدراسة الهياكل كدرجة تمييز المنتجات، موانع الدخول، التكامل وهيكل التكاليف؛

2- سلوك المؤسسات في الصناعة: يقصد بسلوك المؤسسات مجموعة السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق وكذلك تعزيز مركزها التنافسي داخل الصناعة التي تنشط فيها؛

3- الأداء: يقاس الأداء في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تختلف حسب تفضيل المحلل ويمكن استخدام مؤشرات الربحية والكفاءة كمؤشرات لقياس الأداء داخل الصناعة.

الفرع الثاني: طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة، سلوك المؤسسات داخل الصناعة وأداء تلك المؤسسات

في 1970، أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين المتغيرات هيكل السوق ، السلوك والأداء، وتظهر هذه الدراسات وجود علاقات معينة بين الربحية والمتغيرات الهيكلية مثل درجة التركيز، حواجز الدخول، وفورات الحجم.¹ وتقوم الفكرة الأساسية للنموذج منذ بداية ظهوره على يد E.MASON على وجود علاقة سببية في اتجاه واحد، حيث نجد أن الظروف الأساسية للصناعة تمثل دعامة أساسية تساعد على تحديد هيكل الصناعة محل الدراسة كما تستطيع أيضا التأثير على خصائص هيكل الصناعة الذي بدوره له علاقة بطبيعة سلوك المنشآت التي تنشط بها وكذلك أدائها داخل الصناعة.

ولمحاولة التأكد تجريبيا من طبيعة العلاقة بين مكونات نموذج (SCP) قام مجموعة من الاقتصاديين وخاصة في سنوات الخمسينات بجملة من دراسات الحالة شملت بعض الصناعات القاعدية كصناعة الحديد والصناعة البترولية وصناعة السيارات ولكنهم لم يستطيعوا الوصول إلى نتائج محددة يمكن تعميمها، وبعد ذلك لجأ اقتصاديون آخرون إلى استعمال تقنيات الاقتصاد القياسي من أجل دراسة طبيعة العلاقة بين مكونات نموذج (SCP) وحاولوا في البداية التركيز على إيجاد علاقات إحصائية بين بعض خصائص الهيكل وبعض مؤشرات الأداء ونذكر منها الدراسة التي قام بها JS BAIN التي حاولت إيجاد كيف تؤثر درجة التركيز في الصناعة على الهوامش التي تحصل عليها المنشآت داخلها.

وكذلك نجد دراسة Stigler التي اهتمت بدراسة تأثير درجة تركيز الصناعة على إنتاجية المؤسسات بها وكذلك دراسة Hemberg حول تأثير حجم المؤسسات داخل الصناعة على درجة الابتكار بها، بالإضافة إلى دراسة أخرى شملت عوائق الدخول وكذلك النفقات الإشرافية وتأثيرها على معدل الربح داخل الصناعة واتفقت أغلب الدراسات السابقة على وجود علاقة سببية في اتجاه واحد، تنطلق من الظروف

¹ : Jean-Charles Mathé, "Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise", ems management & société, France, 2004, p15.

الأساسية للصناعة ومدى تأثيرها على هيكل الصناعة والذي بدوره يحدد لنا طبيعة سلوك المنشآت التي تنشط داخل الصناعة وبالتالي التأثير على مستوى الأداء بها.¹

الفرع الثالث: طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة البنكية، سلوك المؤسسات في هذه الصناعة، وأدائها.

نموذج (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية، نموذج يفترض أن هيكل السوق يؤثر على سلوك البنك والذي بدوره يؤثر على أداء البنك في السوق، والبنوك هي أكثر المؤسسات احتمالا لإظهار السلوك التواطئي.²

بحيث يستخدم تحليل SCP (Structure-Conduct-Performance Analysis) على نطاق واسع في تقييم أداء البنوك في الأسواق المصرفية الأمريكية والأوروبية، ويساعد في التعرف على الهيكل المصرفي المثالي الذي يستطيع تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف، وبشكل عام هناك هدفين رئيسيين يسعى لتحقيقهما هذا التحليل، الأول: إيجاد نظام مصرفي ذو كفاءة عالية، والثاني: تجنب الوقوع في الأزمات المصرفية.³

ومنذ عام 1960 وضعت البنوك مبادئ الاقتصاد الصناعي هدفا رئيسيا لقياس تأثير هيكل السوق على استراتيجيات البنوك وتأثيرها على النتائج النهائية (الأداء) وفق منهج (SCP)، فوفق الدراسة التي قام بها Gilbert (1984) ذكر أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز وأداء البنك (الربحية) حيث أن زيادة التركيز البنكي يؤدي إلى ارتفاع أسعار الفائدة على القروض والحد من نطاق الخدمات وبالتالي ارتفاع الأرباح،⁴ وهناك تحليل آخر، فإذا اتسمت السوق المصرفية بظاهرة التركيز (سيطرة عدد محدود من البنوك على الحصة الأكبر من السوق) فإن السوق تكون أقرب إلى الاحتكار وعكس ذلك تكون السوق أقرب إلى المنافسة، فإذا كانت البنوك تعمل في بيئة احتكارية سيكون لديها قدرة على تحقيق أرباح عالية نظرا لوجود عدد محدود من البنوك التي تسيطر على السوق، أما إذا كانت تعمل في بيئة تنافسية فسيكون هناك العديد من البنوك المتقاربة في الحجم والتي تقدم خدمات متشابهة لذلك سيكون الأداء متفوقا ولا يكون هناك مجال لتحقيق أرباح عالية إما بسبب دخول منافسين جدد أو بسبب التنافس بين المنافسين الحاليين.⁵

¹ : بوسنة محمد رضا، "التسويق المصرفي كاستراتيجية للبنوك في ظل التحرير المصرفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008، ص11.

² : Jacob A. Bikker and Jaap W.B. Bos , "Bank Performance", Routledge, USA and Canada, 2008, p37.

³ : محمد مصطفى، "هيكل السوق المصرفية وأداء البنوك في الأردن (1990-2001)", دائرة الأبحاث والدراسات، الأردن، 2002، ص12.

⁴ : Patrice Geoffron, "Analyses structurelles des industries bancaires et nouvelle concurrence financière", Revue d'économie financière, Handbook of Industrial Organization, vol 2, Amsterdam, 1989, p 182.

⁵ : نضال أحمد الفيومي، شرين يوسف عواد، "العلاقة بين تركيز السوق وأداء البنوك في الأردن-دراسة تطبيقية"، مؤتمّر للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 04، الأردن، 2003، ص242.

وواقع أن النظرية الاقتصادية ترى أنه من المسلم به وجود علاقة بين هيكل الأسواق المصرفية (أي توزيع المؤسسات من حيث العدد والحجم) وأداء البنوك التجارية، ويتم تخصيص الموارد بكفاءة في الأسواق المتميزة بوجود وفرة في البائعين والمشتريين وحرية دخول وخروج المؤسسات وعملية صنع قرارات مستقلة يقوم بها كل الأطراف المشاركة في السوق، ففي مثل هذه الأسواق يدفع المستهلكون سعرا للسلع والخدمات التي توفر أرباحا كافية لتشجيع المنتجين على تقديم المخرجات المطلوبة، ولكن عندما يوجد تواطؤ (أي موقف تقوم فيه المؤسسات باتخاذ قرارات التسعير والمخرجات على نطاق الصناعة بما يؤدي إلى تعظيم أرباح الصناعة الجماعية) تكون المخرجات أدنى من مستوى التنافس الحقيقي، ورغم تحقيق المؤسسات أرباحا اقتصادية في ظل هذا السلوك إلا أن المنافع الاجتماعية ككل تتخفف، وتتميز السوق التنافسية بالكفاءة لأنه يتم طرد المنتجين غير الأكفاء من الصناعة، إلا أنه في حالة الصناعة المصرفية فإنه يمكن أن يكون لذلك عواقب وخيمة فتتناقص ثقة الجمهور بسبب فشل البنوك التجارية يمكن أن ينتج عنه التهافت على سحب الودائع من المؤسسات القوية وانهيار النظام برمته في نهاية الأمر، والذي يقلل من احتمال حدوث هذه الكارثة هو التأمين على الودائع، ولكنه لا يحول دون وقوعها تماما.¹

المبحث الثاني: هيكل الصناعة المصرفية

أشرنا سابقا إلى أن هيكل الصناعة يتحدد من خلال جملة من الخصائص والأبعاد والتي نحاول التطرق إليها في هذا المبحث بالتطرق إلى مفهوم هيكل الصناعة المصرفية في المطلب الأول، وأبعادها المتمثلة في التركيز المصرفي في المطلب الثاني، عوائق الدخول والخروج في المطلب الثالث، والتميز في المنتجات في الصناعة المصرفية في المطلب الرابع.

المطلب الأول: مفهوم هيكل الصناعة المصرفية وأبعاده

سنتناول في هذا المطلب مفهوم هيكل الصناعة المصرفية وخصائصها أو أبعادها، كما سنتطرق إلى مكوناتها من مؤسسات مصرفية وكذا القوانين والأنظمة التي تعمل في ظلها هذه المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم هيكل الصناعة المصرفية

يعرف هيكل الصناعة بأنه تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل ذلك السوق، ويقترح Bain أربعة خصائص رئيسية لهيكل السوق والتي تعتبر مهمة لاستيعاب المفهوم وقياسه بشكل محدد وهي:

- درجة تركيز البائعين، أي عدد المؤسسات المنتجة لسلعة ما وتوزيعها النسبي من حيث الحجم.
- درجة تركيز المشتريين، أي عدد المشتريين للسلع في السوق وتوزيعهم النسبي.

¹ طارق عبد العال حماد، "التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص ص 197-199.

- درجة الاختلاف والتنوع فيما بين السلع أو الخدمات، أي الفرق بين مستوى نوعية المنتجات العائدة للمؤسسات المختلفة في السوق.

- شروط الدخول والخروج من وإلى السوق، أي مدى السهولة التي يمكن للمؤسسات الدخول فيها إلى السوق والخروج منه، ومعلوم أن كلا من هذه الخصائص الأربعة لهيكل السوق مهم في تحديد سلوك المؤسسات والتي بدورها تؤثر على أداء الصناعة ككل.¹

ويضم هيكل الصناعة المصرفية عدد من البنوك تختلف وفقا لتخصصها والدور الذي تؤديه، ويتصدر الصناعة المصرفية في الدولة البنوك المركزية، وتتعامل في السوق المصرفية أنواع متعددة من البنوك أهمها: البنوك التجارية، البنوك المتخصصة، البنوك الإسلامية.

أولاً: البنوك المركزية

البنك المركزي منشأة مصرفية عليا لا تضع الربح في اعتبارها بقدر ما تستهدف تدعيم النظام النقدي وبالتالي النظام الاقتصادي في الدولة، يؤثر البنك المركزي على المؤسسات الأخرى العاملة في الصناعة المصرفية من خلال الوظائف التي يقوم بها، لإصدار قروض النقد، تحديد سعر الخصم وسعر الفائدة، القيام بدور السياسة النقدية، تدعيم النشاط الاقتصادي بصفة عامة، الإشراف والرقابة على وحدات الجهاز المصرفي.²

ثانياً: البنوك التجارية

تعتمد البنوك التجارية على ودائع العملاء كمصدر أساسي للأموال التي تقوم باستخدامها، فهي تتلقى الودائع من الجمهور والشركات سواء كانت تحت الطلب أم ودائع زمنية وتقوم بتشغيلها بعد أن تكون قد عملت على تكوين ما يسمى بالاحتياطي القانوني وفقا لأحكام قانون البنوك والائتمان، وبالمعدلات التي تحدد من قبل البنك المركزي، ويتم الاستخدام في شكل قروض وائتمان للعملاء واستثمارات لحساب محافظة أوراقها المالية.

ويمكن تصنيف هذا النوع من البنوك إلى خمسة أنواع وفقا لحجم نشاطها وتعظيمها الإداري وملكيته:

1- البنوك ذات الفروع: هي منشآت تتخذ غالبا شكل لشركات المساهمة، ولها فروع في كافة أنحاء الهامة من البلاد وتتبع اللامركزية في إدارتها، ويتصف هذا النوع من البنوك بأنه يخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات أو الولايات أو البلديات التي تقام فيها الفروع.

2- بنوك السلاسل: هذه البنوك تعد نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إداريا ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة، كما ينسق الأعمال والنشاط بين الوحدات بعضها البعض.

¹ : مدحت القريشي، "الاقتصاد الصناعي"، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص28.

² : محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص11.

- 3- **بنوك المجموعات** : وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتمتلك معظم رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها ولهذا النوع من البنوك طابع احتكاري.
- 4- **البنوك الفردية**: وهي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقنصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة، توظف مواردها في أصول بالغة السيولة مثل الأوراق التجارية المخصصة.
- 5- **البنوك المحلية**: وهي تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية محددة، ويخضع البنك المحلي للقوانين المحلية ولإشراف سلطات الرقابة على البنوك في منطقة عمله.¹

ثالثاً: البنوك المتخصصة

وهي كما يوضح اسمها بنوك تتخصص في تمويل نشاط اقتصادي معين، وتقوم هذه البنوك بتشغيل مواردها في قروض يغلب عليها أن تكون طويلة الأجل، أما مواردها فإنها لا تستقيها من الودائع كما هو الحال في البنوك التجارية ولكن من رأسمال البنك، وفيما يلي أنواع البنوك المتخصصة:

1- **البنوك العقارية**: وهي تقوم بمنح القروض لآجال طويلة مقابل رهن عقاري من مباني أو أراضي، وتعمل دائماً تحت إشراف ورقابة الدولة.

2- **البنوك الصناعية** : وهي متخصصة في تمويل القطاع الصناعي ومهمتها إرشاد المشروعات الصناعية وتطويرها وذلك بمنحها القروض اللازمة.

3- **البنوك الزراعية** : وهي بنوك متخصصة في دعم وتطوير القطاع الزراعي بمنح القروض للمزارعين بضمان المحاصيل.

4- **بنوك التجارة الخارجية** : تتخصص هذه البنوك في تمويل التجارة الخارجية والمعاملات الدولية، والهدف من إنشاء هذا النوع من البنوك هو مساعدة التجارة الخارجية والنهوض بها وتمييزها عن طريق ما يقدمه البنك من تسهيلات ائتمانية مختلفة الآجال للمنشآت الصناعية، لكي تستعين بها في الإنتاج المخصص للتصدير.²

رابعاً: البنوك الإسلامية

البنوك الإسلامية هي مؤسسات مالية مصرفية غايتها تجميع الأموال وتوظيفها بما يتفق والشريعة الإسلامية وبما يخدم الفرد والمجتمع، تتجه نحو توفير التمويل اللازم للنشاطات الأكثر نفعاً والأكثر أهمية للفرد وللمجتمع، كما أن الربح لا يعتبر الهدف الأساسي الوحيد الذي تسعى إليه البنوك الإسلامية لتحقيقه من أعمالها ونشاطاتها، يهدف هذا النوع من البنوك كذلك إلى العمل من أجل الوصول إلى تحقيق سلامة وقوة المركز المالي للبنك الإسلامي.³

¹ : محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 33-35.

² : عبد الوهاب يوسف أحمد، "التمويل وإدارة المؤسسات المالية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 147، 148.

³ : فليح حسن خلف، "البنوك الإسلامية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 93-98.

الفرع الثاني: القوانين والأنظمة التي تحكم عمل المؤسسات العاملة في الصناعة المصرفية

يصدر عادة في كل دولة عدد من الأنظمة والقوانين التي تحكم أعمال المؤسسات المصرفية التي تعمل فيها وتنظمها، ومن هذه القوانين:

أولاً: قانون البنك المركزي : الذي ينظم عمل البنك المركزي ويحدد أهدافه ووظائفه وعلاقته مع المؤسسات المصرفية كافة التي تعمل في البلد.

ثانياً: قانون المصارف: الذي يحدد إجراءات ترخيص البنوك وشروط الترخيص والأعمال المسموح لها القيام بها، وتلك الأعمال الممنوعة وحق البنك المركزي في الإشراف الكامل عليها، بما فيها حق تزويده بالبيانات والمعلومات التي يراها مناسبة وفي الأوقات التي يطلبها وحق التفتيش المفاجئ لسجلاتها وتحديد نسبة الاحتياطي النقدي التي على البنوك الاحتفاظ بها لديه.

ثالثاً: قانون مراقبة العملة الأجنبية: الذي يحدد شروط التعامل بالعملة الأجنبية وكيفية تحديد أسعارها وينظم دخولها من البلد وخروجها.

رابعاً: قانون أعمال الصرافة: الذي ينظم عمل المؤسسات العاملة في حقل الصيرفة والشروط التي يجب توافرها في هذه المؤسسات وعلاقتها مع البنك المركزي.

خامساً: نظام مكاتب التمثيل : الذي يصدره البنك المركزي لينظم عمل المؤسسات المصرفية والمالية الأجنبية التي ترغب في فتح مكاتب تمثيل لها في بلد البنك المركزي.¹

وبالتالي فهيكـل الصناعة يشمل مجموعة من الأبعاد كما ذكرناها سابقاً ، مثل درجة التركيز المصرفي وهناك أبعاداً إضافية كظروف الدخول والخروج من الصناعة، درجة تمييز المنتجات في الصناعة المصرفية، ومجموع هذه الأبعاد سنتطرق إليها بالتفصيل في المطالب التالية من هذا الفصل.

المطلب الثاني: التركيز في الصناعة المصرفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التركيز في السوق وإلى مؤشراتته، ثم إلى التركيز المصرفي أي درجة التركيز في الصناعة المصرفية.

الفرع الأول: مفهوم التركيز

يقصد بتركز السوق: "إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات"، لذا ففي قياس تركـز السوق ينصب اهتمامنا على كل صناعة أو سوق بشكل منفرد، وعلى العدد والحجم النسبي للمؤسسات في كل صناعة، وبافتراض ثبات باقي العوامل المؤثرة في

¹ : هشام جبر، "إدارة المصارف"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، فلسطين، 2008، ص6.

التركز فإن السوق يكون أكثر تركزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق.¹

الفرع الثاني: بعض مؤشرات التركز

فيما يلي نستعرض باختصار بعض المؤشرات الأكثر استعمالا في عملية قياس تركيز الأسواق ويبقى اختيار واحد منها مرتبطا بظروف الدراسة التي تستعمل بها وتتمثل مقاييس التركيز فيما يلي:

أولا: معكوس عدد المنشآت: يعد معكوس عدد المنشآت $R = 1/n$ أبسط مؤشرات التركيز، ولا

يتأثر هذا المؤشر بالحجم النسبي للمنشآت ويعتبر هذا من المآخذ العملية لهذا المؤشر، فمن المفضل أن يعكس المؤشر الحجم النسبي للمنشآت المكونة للصناعة بالإضافة إلى أعدادها، أما في حالة استخدام النماذج النظرية التي تفترض تساوي المنشآت في أحجامها (كما هو الحال في نماذج التماثل) فيصبح معكوس عدد المنشآت المؤشر الملائم نظريا لقياس تركيز السوق.

ثانيا: نسبة التركز: نسبة التركيز هي أكثر المؤشرات استخداما، وتعرف بالنسبة المئوية لنصيب أكبر المؤسسات في الإنتاج الإجمالي للصناعة، حيث أنها رقم اختياري يحدده الباحث، وتحسب نسبة التركيز وفقا للصيغة التالية:

$$Cr = \sum_{i=1}^r Xi / X = \sum_{i=1}^r Si$$

C: نسبة التركيز / r: رقم اختياري يحدده الباحث / xi: إنتاج المنشأة

X: الإنتاج الكلي للمنشآت التابعة للصناعة / Si: نصيب المنشأة الواحدة من السوق

ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه، كما يمكن الاستعانة بهذا المؤشر في التعامل مع بعض مشاكل التسعير في أسواق احتكار القلة، وبالمقابل ينتقد مؤشر نسبة التركيز لما يكتفه من عفوية في اختيار قيمة (عدد المؤسسات الكبيرة)، كما ينتقد أيضا لمحدوديته حيث يعكس نقطة واحدة على منحنى التركيز فإذا تقاطعت منحنيات التركيز فشلت نسبة التركيز في إعطاء نتائج جيدة.²

ثالثا: مؤشر هيرشمان-هيرفن-دال: لقد أصبح لهذا المؤشر أهمية متزايدة بين المهتمين باقتصاديات الصناعة في السنوات الأخيرة، ويأخذ هذا المؤشر (على عكس نسبة التركيز) في الحسبان جميع النقاط المكونة لمنحنى التركيز، ويمكن حسابه كمجموع مربعات أنصبة جميع المؤسسات العاملة بإحدى الصناعات كما يلي:

¹: روجر كلارك تعريب: فريد بشير طاهر، "اقتصاديات الصناعة"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص 29.

²: المرجع السابق، ص 29.

رابعاً: مؤشــــر هــــانــــا و كــــاي (Hannah and Kay) مجموعة من المؤشرات أكثر عمومية تماثل مؤشر H ولكنها تختلف عنه في الأوزان التي تعطى للمنشآت الكبيرة، ويأخذ مؤشر هانا وكاي الصيغة التالية:

ويتميز هذا المؤشر بالمرونة التي أدخلت على مقياس التركيز، حيث أعطيت المؤسسات الكبيرة أوزاناً أكبر وذلك بزيادة قيمة α ، حيث α هي معلمة تحكمية للمرونة.

خامساً: مؤشــــر انــــتــــروبي: وهو أحد المؤشرات المعكوسة للتركز، فحسب هذا المؤشر يعطى للمنشآت داخل الصناعة أوزاناً مساوية لـ $\ln(1/S_i)$ وذلك عند حساب درجة التركيز ويأخذ هذا المؤشر العلاقة التالية:

حيث E: مؤشر انتروبي، وقد قام مارفيلس بإعادة صياغة E بطريقة أخرى كما يلي:

الفرع الرابع: التــــركــــز المــــصــــرفــــي

إن التركيز في أسواق العمل المصرفي يعد أيضاً أحد الملامح للتغيرات الهيكلية و الإستراتيجية في عالم البنوك، وترجع ظاهرة التركيز في البنوك إلى الحساسية الكبيرة لهذه الأخيرة للمؤثرات البيئية الناتجة عن التغيرات الفجائية العالمية أو المحلية، لذا سنتناول مفهوم التركيز المصرفي وأثره على النشاط المصرفي.

أولاً: مفهوم التــــركــــز المــــصــــرفــــي

تجد هذه الظاهرة تعريفها في سيطرة عدد قليل من المؤسسات المصرفية على السوق من حيث الخدمات المصرفية المقدمة، وهو عبارة عن مقياس للحصة السوقية لل بنوك التي تمتاز بارتفاع حجم موجوداتها وتمتلك مجتمعة أكثر من 50% من حجم الودائع الكلية للنظام المصرفي.¹

والتركز ليس بأي حال ظاهرة حديثة، فالتركز المصرفي قديم النشأة ذلك أن النظم المصرفية في العديد من دول العالم تسيطر عليها بنوك كبيرة وتختلف درجة تركزها التنافسي من دولة لأخرى حيث نجد إنكلترا يتضح فيها التركيز بوجود أربعة مصارف تسيطر بنسبة 90% من العمليات المصرفية، وفرنسا

¹ : خالد عبد المصلح عميرة، "أثر أداء المصارف وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية -دراسة تحليلية للمصارف التجارية العاملة في الأردن (2003-1994)", أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2005، ص160.

بتركز بثلاث مصارف على معظم النشاط المصرفي، ومن جهة أخرى ألمانيا حيث تتولى أربعة بنوك تجارية كبرى معظم النشاط المصرفي، كما يوجد تقريبا حوالي أحد عشر ألف بنك تجاري في الـ و.م. أ. تتراوح مابين بنوك صغيرة جدا إلى كبيرة جدا تمتلك 44 % من الأصول الكلية للبنوك التجارية المؤمنة وهناك صناعات أخرى قليلة لها العديد من المؤسسات وقليل من التركيز.¹

ثانيا: آثار التركز المصرفي على النشاط المصرفي

إن للتركز المصرفي آثار وانعكاسات إيجابية وأخرى سلبية على النشاط المصرفي نوضحها كمايلي:

1- الآثار الإيجابية: يسعى البنك الكبير من عمليات التركيز إلى تحقيق:

- إمكانية تجميع أكبر قدر من الأموال.
- التكفل بالمشاريع الكبيرة والعلاقة بتبعيتها إلى مصرف واحد.
- توزيع المخاطر من جراء تنويع الأصول، والتنويع الجغرافي.
- ارتفاع نسبة الخدمات المقدمة وانخفاض مخاطر التعرض للإفلاس أثناء الأزمات.

2- الآثار السلبية: تظهر من خلال:

- خلق الاحتكارات بتركز معظم الموارد في يد مجموعة قليلة من ال بنوك وهو ما يترك أثرا سلبيا على المنافسة.

- في حالة انهيار أحد البنوك ينعكس الخطر على الاقتصاد الوطني.

- صعوبة قياس التركيز المصرفي بالقياسات المعاصرة بسبب عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين أسواق العمل المصرفي والأسواق المالية الأخرى.²

والتركز المصرفي يتم إما بواسطة الاندماج (Fusion)، أو بطريفة الشركات القابضة (Holding)، أو تنظيم السلاسل المصرفية،³ فمثلا الاندماج المصرفي يحقق التركيز للشركات والجهات الداخلة فيه، لما يحدثه من تكامل أفقي أو رأسي بينها، فهو يحقق التكامل الأفقي عندما يتم بين مؤسسات تقدم خدمات متماثلة أو متشابهة، كالاندماج الذي يحدث بين بنكين من البنوك المتخصصة في فرع أو قطاع محدد من قطاعات النشاط الاقتصادي كبنوك التنمية الصناعية مثلا، ففي هذه الحالة يهدف الاندماج إلى تنمية نشاط المؤسسة في فرع التخصص نفسه، بزيادة رأسمالها وعمالها دون أي تغيير في نوع النشاط. كما يتحقق التكامل الرأسي عندما يقع بين بنكين يقومان على أغراض متكاملة، ومثاله الاندماج الذي يتم بين بنكين يقوم أولهما على قبول الودائع ومنح الائتمان قصير الأجل كالبنوك التجارية، بينما يقوم الثاني بتبني المشروعات الاستثمارية طويلة الأجل في مختلف القطاعات وتدعيمها ماليا كبنوك الاستثمار.⁴

¹ : توماس ماير، جيمس إس دوسينبري، روبرت زد ألبير، ترجمة: أحمد عبد الخالق، "النقود والبنوك والاقتصاد"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1996، ص 150.

² : المرجع السابق، ص 292.

³ : ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سابق، ص 95، 96.

⁴ : محمد ابراهيم موسى، مرجع سابق، ص 137.

المطلب الثالث: عوائق الدخول و الخروج من الصنـــــــاعة المصرفية

بعدما تناولنا درجة التركيز في الصناعة المصرفية كخاصية من خصائص هيكل الصناعة نتناول في هذا المطلب الخاصية الثانية وهي عوائق الدخول و الخروج من الصناعة المصرفية.

الفرع الأول: عوائق الدخول إلى الصنـــــــاعة المصرفية

تعتبر عوائق الدخول من بين المفاهيم الحديثة التي جاء بها الاقتصاديون النيوكلاسيك والتي كانت تهدف إلى تطوير وتحديث الأفكار حول المنافسة داخل الأسواق وقد اختلفت التعاريف التي تناولت عوائق الدخول كما يلي:

أولاً: مفهوم عوائق الدخول: عرفها Bain على أنها "الميزات التي تتوفر عليها المؤسسات القائمة دون الجديدة وذلك يتجلى في قدرتها على البيع بسعر أعلى من سعر منافسيه دون جذب منشآت جديدة إلى الصناعة"¹، وحسب هذا التعريف فإن كل عامل يمكنه أن يسمح للمنشآت المتواجدة في الصناعة بأن تباع بسعر أعلى من سعر المنافسة دون جذب مؤسسات جديدة إلى الصناعة يعتبر عائقاً للدخول.

أما Stigler عرف عوائق الدخول على أنها "التكلفة الإضافية التي تتحملها المؤسسات الراغبة في الدخول للصناعة والتي لا تتحملها المؤسسات المتواجدة أصلاً في الصناعة"². وحسب هذا التعريف فإن كل عامل يسبب تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الجديدة وحدها يعتبر عائقاً للدخول.

بالإضافة إلى الاتجاهين السابقين في تعريف عوائق الدخول ظهر تيار جديد يعتبر وسطاً، من رواده Gilbert و Weiszaher فحسب Weiszaher "كل عامل يسبب تكلفة إضافية تتحملها المؤسسات الداخلة فقط ويخلق انحراف في التخصيص الأمثل للموارد اجتماعياً يعتبر عائقاً للدخول"، وحسب Gilbert فإن عوائق الدخول هي "عوائد تكون نتيجة التواجد المسبق داخل الصناعة"³.

وفي واقع الصناعة المصرفية تواجه عملية دراسة عوائق الدخول مشكل يتمثل في سلطة السوق حيث أن قدرة المتعاملين في الصناعة على تحديد الأسعار تبقى ضعيفة باعتبار أن بعض المنتجات تكون للبنك المركزي سلطة في تحديد أسعارها.

ثانياً: أنواع عوائق الدخول: على المؤسسات الموجودة في الصناعة أن تحاول زيادة

معوقات الدخول وذلك لتخفيض فرصة دخول المؤسسات المحتملة الدخول والتي تتضمن:

1- **اقتصاديات الحجم:** يقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في كلفة الوحدة الواحدة للإنتاج، أو كلما زاد الحجم بكميات أخرى فإن المنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج حجم كبير من السلع والخدمات بكلفة منخفضة مقارنة بالداخلين ولهذا تمنع الدخول، فالمؤسسات المصرفية تقوم بالعديد

¹ : Godefroy Dang Nguyen, op -cit, p 314.

² : Ibid, p 315.

³ : U. Muldur, "Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français", Revue d'économie financière, n°27, France, 1993, p 79.

من عمليات الوساطة المتنوعة، فإن ذلك يتيح لها تخفيض تكلفة الوحدة (للمعملية المالية) لأن التكلفة (سعر الفائدة) الثابتة يتم توزيعها على عدد أكبر من العمليات، وبالتالي تستفيد المؤسسات المصرفية من اقتصاديات الحجم.¹

2- **الكلفة التمويلية**: قد تكون في قدرة المؤسسات الحالية القائمة في الصناعة على الحصول على مصادر تمويلية (رأس المال) بتكاليف أقل مقارنة بالداخلين الجدد في الصناعة.

3- **قنوات التوزيع**: إن عدم توفر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا آخر للدخول ، ففي الأغلب تمتلك المؤسسات القائمة تأثيرا في قنوات التوزيع مما يعوق أو يمنع المؤسسات الجديدة من الدخول.²

4- **التجديد والتميز**: طبيعة التطور والتغير تلزم المؤسسات على ضرورة تجديد منتجاتها وخدماتها للحفاظ على الطلب الخاص بها، فالتجديد والتميز من أهم عناصر المنافسة غير السعرية في سوق احتكار القلة.

5- **استعمال التكنولوجيا**: البنوك الجديدة مطالبة باستعمال حد أدنى من التكنولوجيا من أجل المنافسة داخل الصناعة المصرفية مما يجعلها تتحمل تكاليف كبيرة من أجل الحصول عليها ومتابعة التطورات التي تحدث فيها وهذا ما يمكن أن يشكل عائقا للدخول.

6- **الامتيازات الحكومية**: حيث بموجب امتياز حكومي معين تمنح مؤسسات معينة احتكار إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة، وبالتالي فإن المؤسسات الجديدة التي تريد دخول هذا المجال تحرم من امتياز الدعم الحكومي والقانوني والمالي لأنه يقتصر على المؤسسات السابقة.³

إن عوائد الدخول التي تناولناها سابقا تؤثر بصورة ملموسة على ربحية البنوك كأحد مؤشرات الأداء، أي على مدى ارتفاع واستقرار عوائد البنك ودرجة تعرض تلك العوائد للمخاطر ، فوفقا لمصفوفة العوائد والربحية المبينة بالشكل التالي، هناك أربع أوضاع يمكن أن تواجهها البنوك في هذا الصدد تمثلها خلايا الشكل التالي، وينجم عن كل وضع درجات متفاوتة من الربحية واستقرار العوائد وذلك على النحو التالي:

¹ : Sylvie de coussergues, "Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie", 4^{ème} édition, Dunod, France, 2005, p 245.

² : علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص 42.

³ : مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو حمد، "الاقتصاد الإداري"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 104، 105.

شكل رقم (1): مصفوفة العوائق و الربحية

مرتفعة	(D) عوائد مرتفعة و مخاطر مرتفعة	(A) عوائد مرتفعة ومستقرة	منخفضة
	(C) عوائد منخفضة و مخاطر مرتفعة	(B) عوائد منخفضة ومستقرة	عوائق دخول منافسين جدد
منخفضة			مرتفعة

العوائق الموجودة

المصدر: طارق طه، "إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص109.

(A): إذا كانت العوائق الموجودة بالسوق التي يعمل بها البنك منخفضة، وفي نفس الوقت هناك معوقات مرتفعة على دخول المنافسين الجدد، ويعد هذا الوضع أفضل الأوضاع التي يمكن أن يواجهها البنك، أي هو الوضع المثالي والمرغب بالنسبة له. فعدم وجود معوقات تعرقل الأداء يؤدي إلى ارتفاع عوائده، وعدم سهولة دخول منافسين جدد لها يضمن له استقرار هذه العوائد، بمعنى أن العوائد مرتفعة+مستقرة.

(B): إذا كانت العوائق الموجودة بالسوق التي يعمل بها البنك منخفضة، وعوائق دخول بنوك منافسة جديدة منخفضة، في ظل هذا الوضع فإن عوائد (إيرادات) البنك المتوقعة ستكون مستقرة (لعدم وجود عوائق تواجهه وتؤثر سلباً على أدائه)، ولكن تلك العوائد ستكون منخفضة لكثرة عدد البنوك لمنافسة، وليس هناك عوائق تحول دون دخول منافسين جدد أي أن العائد منخفض+مستقر.

(C): إذا كانت العوائق الموجودة بالسوق مرتفعة، وعوائق دخول منافسين جدد منخفضة، فيعد هذا الوضع من أسوأ الأوضاع التي يمكن أن يجد فيه البنك نفسه، فهناك العديد من المعوقات التي تحول دون انطلاق أدائه، وهو ما يؤدي إلى انخفاض العوائد، وفي الوقت نفسه هناك سهولة دخول منافسين جدد في السوق البنكية التي يعمل بها، وهو ما يهدد تلك العوائد برغم انخفاضها أي العوائد منخفضة+محملة بالمخاطر.

(D): إذا كانت العوائق الموجودة بالسوق منخفضة، وعوائق دخول منافسين جدد مرتفعة، ينجم عن هذا الوضع ارتفاع عوائد البنك نظراً لعدم وجود معوقات مؤثرة على أدائه، ولكن هذه العوائد تحمل في الوقت ذاته درجة مرتفعة من المخاطرة بسبب سهولة دخول المنافسين الجدد وهو ما يهدد هذه العوائد المرتفعة، أي العوائد مرتفعة+محملة بالمخاطر.¹

¹ : طارق طه، مرجع سابق، ص ص109-111.

الفرع الثاني: عوائق الخروج من الصنـــــــاعة المصرفية

تتمثل موانع الخروج في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المنشأة بتركها الصناعة التي تعمل بها، مثال ذلك التعويضات التي يتعين أن تدفعها منشأة ما للعاملين فيها بخروجها من السوق، ولاشك أن معرفة أي منشأة محتملة بوجود موانع خروج في الصناعة قد يجعلها تتردد في الدخول إلى سوق هذه الصناعة ومن أهم موانع الخروج نذكر:

- 1 حجم رأس المال المغرق في أصول ثابتة : فكلما كان حجم رأس المال المغرق في صورة أصول ثابتة كبيرا كلما كانت الخسائر المترتبة على الخروج من صناعة ما وتصفية هذه الأصول كبيرة.
- 2 درجة استمرارية الأصول الثابتة : فكلما كان معدل إهلاك الأصول الثابتة مرتفعا وفترة إهلاك وتقادم هذه الأصول قصيرة، كلما كان الخروج من الصناعة سهلا، والعكس صحيح.
- 3 درجة خصوصية الأصول الثابتة: فكلما كانت الأصول الثابتة المستخدمة في مجال معين متخصصة في هذا المجال ولا تصلح للاستخدام في مجالات أخرى، كلما كانت إمكانية الخروج من هذا المجال إلى غيره صعبة.¹

المطلب الرابع: التميـــــــيز في المنتـــــــجات في الصنـــــــاعة المصرفية

نقول أن هناك تمييز منتجات لما مؤسسة معينة تتفرد بتميز منتجاتها أو أن تمييز المنتجات هو قدرة المؤسسة على خلق إستراتيجية تفرد بها في تمييز منتجاتها، وتميز المنتجات يترتب عليه حتما زيادات في الأسعار لأنه يحمل المؤسسة تكلفة في البداية لكن الهدف من ذلك حتما هو تحقيق الأرباح. تعتبر الصناعة المصرفية صناعة ذات منتجات وخدمات شبه متجانسة من حيث جوهر الخدمات المقدمة من قبل المصارف، غير أن التميز بين منتجات وخدمات المصارف يحدث عن طريق الخصائص الأخرى الإضافية للخدمة كجودتها وطريقة أدائها والسرعة في الحصول عليها بالإضافة إلى خصائص الموظف الذي يقدمها وموقع المصرف أو الفرع الذي تقدم به، بالإضافة إلى خصائص وطرق أخرى للتمييز في المنتجات مثل: الإبداع في التصميم والتكنولوجيا حيث يساهم بإحداث عناصر جديدة في المنتج والخدمة، كذلك بإضافة خدمات جديدة للمنتجات الأصلية كخدمة العملاء بتحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم المختلفة أو مثلا خدمات ما بعد البيع، أضف إلى ذلك السمعة وتحقيق وفاء و ولاء الزبائن لمنتجات البنك.

كما يعتبر التمييز في المنتجات من أهم أبعاد هيكل الصناعة المصرفية، كما يعتبر كذلك عائقا من عوائق الدخول للصناعة، فالتمييز في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة فيما بينها وكذا التي ترغب في الدخول بمنتج أو خدمة جديدة يؤدي إلى الحصول على مجموعة من المزايا التنافسية التي تحد من تهديد أي منافس وتضع حاجزا أمام دخوله للصناعة المصرفية.

¹ : عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق"، مطبعة سامي، مصر، 1995، ص ص71، 72.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات في المؤسسات المصرفية

نظرا لأن هناك منافسة قوية بين المؤسسات في الصناعة المصرفية، بلبلالي لابد لهذه المؤسسات أن تتبع استراتيجيات معينة من أجل الحصول على مزاي تنافسية وتحسين أدائها المصرفي وذلك لمواجهة هذه المنافسة الشرسة، ولهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإستراتيجية، وإلى تحليل البيئة المصرفية حيث أن البنوك تعيش في بيئة متغيرة تأخذها بعين الاعتبار أثناء اختيار أحد الإستراتيجيات الأساسية لها.

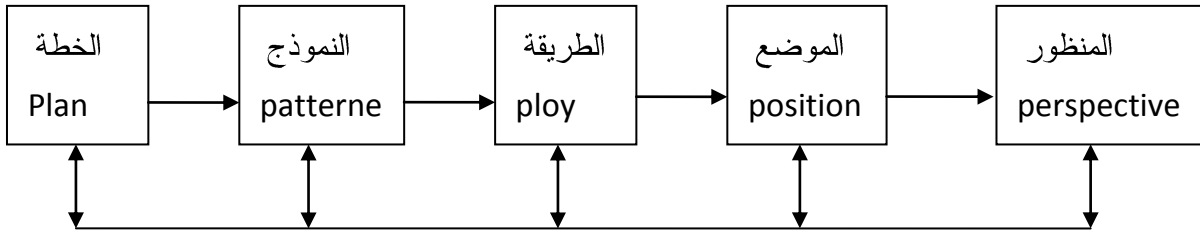
المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

عرف شاندر (Chandler) الإستراتيجية بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات"، وحسب هذا التعريف فالإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتحصيل الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية، وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف¹. ويرى أنسوف (Ansoff) بأن الإستراتيجية "هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها"². وقد توصل (Mintzberg) إلى تحديد ما يسمى (5p's for strategy): أي 5 عناصر لتعريف الإستراتيجية كما يلي:³

- الخطة (plan): وهي تعني اختيار نشاط معين عن وعي.
 - النموذج (patterne): وهو يعني نشاط منظم و مهيكلي.
 - الطريقة (ploy): يعني النشاط الذي يمكن من تحقيق هدف محدد.
 - الموضع (position): يعني البحث عن مكان مشجع في المحيط للتمكن من الصمود للمنافسة.
 - المنظور (perspective): يعني إدراك الموقع المستقبلي للمنظمة.
- وهذه العناصر مرتبطة ارتباطا وثيقا وهي تشكل في مجموعها تعريفا شاملا للإستراتيجية، والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ : عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص55.
² : هاني عرب، "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"، محاضرة أولى بعنوان: "مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها"، محاضرة إلكترونية، ملتقى البحث العلمي، مصر، 2007، ص4، 5. أنظر الموقع (www.rsscra.info)
³ : حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، المطبعة الجهوية قسنطينة، الجزائر، 2009، ص47، 48.

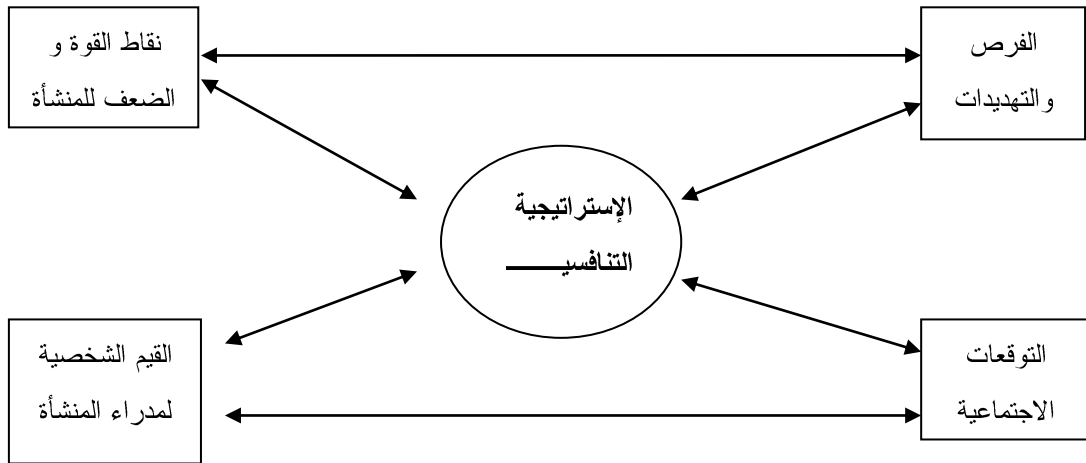
شكل رقم (2): ألد 5p's الإستراتيجية



المصدر: حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، المطبعة الجهوية قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 50.

أما (porter) وهو باحث من رواد الإستراتيجيات التنافسية، فإنه يرى بأن الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون ولكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وقد حدد (porter) شمول عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربع عوامل أساسية نوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (3): العوامل الأربعة المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية



المصدر: المرجع السابق، ص 50.

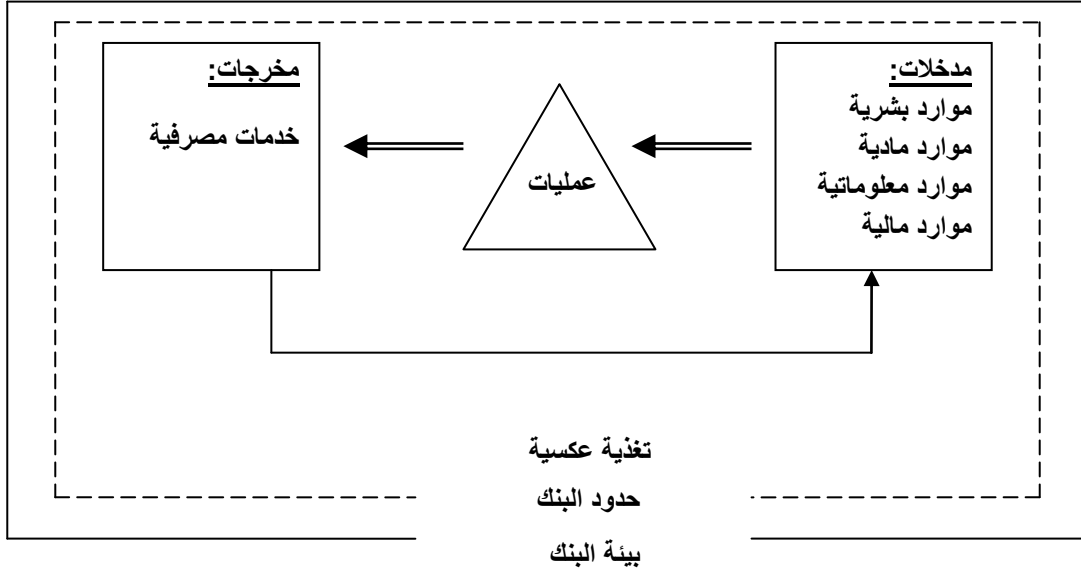
المطلب الثاني: تحليل البيئة المصرفية

لما كانت الإستراتيجية بالمفهوم الحديث، فإنه لتطبيق أية إستراتيجية كان لابد من القيام بتشخيص شامل للمؤسسة داخليا وخارجيا، وعليه فإن إحدى متطلبات النجاح الأساسية لأي بنك إنما تتمثل بشكل رئيسي في عملية الرصد والمتابعة المستمرة للبيئة التي يوجد فيها، مع محاولة استقرار المستقبل والتكيف معه بقدر المستطاع، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الأول: مفهوم البيئة المصرفية

تعرف البيئة المصرفية بأنها كافة القوى التي تقع خارج حدود البنك، هذه الأخيرة تمثل الخط الافتراضي الذي يضم داخله مكونات البنك، ويفصله عن البيئة المحيطة به. كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4): يمثل البنك وبيئته



المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص105

الفرع الثاني: عناصر البيئة المصرفية

فيما يلي إيضاح لمستويات البيئة المصرفية:

أولاً: البيئة الخارجية: تمثل البيئة الخارجية "كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل معها وتؤدي إلى دعمها أو عرقلتها"، ويمكننا تقسيم هذه البيئة الخارجية إلى:

1- **البيئة الخارجية العامة:** تتضمن كافة العوامل التي تقع خارج حدود البنك ونطاق سيطرة الإدارة، والتي يتم العمل في إطارها، وتؤثر بصورة غير مباشرة على أنشطة وأداء البنك، وفيما يلي أهم عناصر البيئة الخارجية العامة:

- **البيئة الاقتصادية:** والتي تعد من أهم العوامل مثل: معدل النمو الاقتصادي، السياسات المالية والنقدية للدولة، ميزان المدفوعات، ويمكن أن تؤثر حالة الاقتصاد الحالية والمستقبلية على أداء المؤسسات واستراتيجياتهم، مثلاً مرحلة تطور الاقتصاد، فالاقتصاد يمر بمراحل الكساد والرواج والازدهار والنقاهة من شأنها أن تؤثر على أداء وإستراتيجية البنك.
- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** فالمنظمة لا تستطيع إنتاج منتجات تتنافى مع عادات وتقاليد المجتمع.
- **البيئة الديمغرافية:** كزيادة السكان وتحركاتهم من الريف إلى المدينة وتغير مستويات الدخل.

- **البيئة الدولية والعالمية:** التي امتدت أثارها مع ظهور العولمة مثل تحرير التجارة وغيرها.¹
- **البيئة السياسية والقانونية:** إن أي بنك يعمل ضمن مجموعة من القوانين المالية والنقدية السائدة في البلد الذي يعمل فيه كقوانين الاحتكار التي أثرت كثيرا على استراتيجيات المنظمات ، وهذه القوانين ذات أثر بالغ الأهمية على الأعمال والخدمات التي تقدمها ال بنوك لأن مخالفة هذه القوانين قد يعرض البنك لعقوبات ومخاطر جسيمة، فالبنوك تخضع لرقابة مجموعة من الهيئات والأجهزة المالية في البلد المضيف كرقابة البنك المركزي مثلا، وتتطلب القوانين الناظمة لمعايير الخدمة تعديلا مكلفا لتقديم الخدمة لمعرفة ما إذا كانت تشجع على تطوير الخدمات المصرفية أم لا وعلى تحرير تجارتها المصرفية بما يتفق مع القوانين المصرفية المعمول بها عالميا.²
- **البيئة التكنولوجية:** يعتبر معظم القادة الإداريين وصانعي الإستراتيجية الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي مرجح في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها، لذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية، لأن أي تطوير أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح ، فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون لدى المؤسسة المعنية بهذا التطور القدرة على مواكبة التحسين التكنولوجي الجديد، فمن المؤكد أن تتدهور منتجات أو خدمات هذه المؤسسة.³
- 2- **البيئة الخارجية الخاصة:** تتضمن مختلف المؤسسات والأفراد الذين يتعاملون بشكل مباشر مع البنك ويؤثرون على أدائه، كما يطلق عليها البعض من الباحثين "البيئة التنافسية" لأنها تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على البنك وهي المنافسون، وفيما يلي أهم عناصر هذه البيئة الخاصة:
 - **العملاء:** يتمثل العملاء في الأفراد والهيئات التي تستهلك مخرجات البنك من الخدمات المصرفية، ويعتبر العملاء هم أساس وجود أي بنك حيث يشكلون إحدى عناصر عدم التأكد في بيئة البنك، ومن ثم يجب على البنك دراسة سلوك عملائه بدقة وذلك بهدف الوصول إلى الفهم الكامل لرغباتهم وميولهم.⁴
 - **المنافسون:** إن المنافسين وكذا الأنشطة التي يقومون بها تشكل مصادر خطورة واضحة على البنك، ولذا يجب على البنك دراسة منافسيه أي دراسة قوة المنافسين الحاليين والمتوقعين وصيغ التمويل والاستثمار المستخدمة من قبلهم وإستراتيجياتهم، وكذا درجة تحرير عمليات دخول وخروج البنوك الأجنبية.

¹: عبد العزيز صالح بن حنور، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص145.

²: رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، سوريا، 2007، صص235-236.

³: سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص71.

⁴: فرج عبد العزيز عزت، مرجع سابق، ص54.

■ **الموردون** (مصادر الأموال والخدمات المعاونة): يتمثل الموردون في المنظمات التي تقوم بمد البنك بالعوامل أو الموارد اللازمة لأداء نشاطه، وهم فئتان الأولى هي الجهات التي تعمل في السوق المصرفي مصدرا من مصادر الأموال للبنك، والثانية هي الجهات التي تمد البنك بالخدمات المعاونة المختلفة اللازمة لقيام البنك بأنشطته المختلفة، أما الموارد اللازمة فقد تكون مادية، بشرية، مالية، وإن ارتفاع تكلفة الموارد الموردة تعني في المقابل انخفاض في هامش الربح المحقق، لذا فإن إدارة البنك يقع عليها عبء البحث المستمر عن أفضل الموردين من حيث جودة المادة الموردة وسعرها، والقيام بالاتصالات اللازمة لتحقيق ذلك.¹

■ **جماعات الضغط:** مثل المساهمين، مصلحة الضرائب، وسائل الإعلام.

3- **الفرص والمخاطر التي يواجهها البنك:** تعتبر البيئة الخارجية للبنك ذات أهمية كبيرة، حيث أنها تتيح بعض الفرص التي يجب على البنك اغتنامها كما أنها تتضمن أيضا بعض التهديدات والمخاطر التي يتعين على البنك مواجهتها، ومن أمثلة تلك الفرص: زيادة معدلات النمو الاقتصادي في الدولة التي يمارس البنك أنشطته فيها، هذا بالإضافة إلى أن التكنولوجيا سوف تتيح تقديم خدمات أكثر شمولاً وبشكل أسرع وبتكلفة منخفضة مما يتيح للبنك قدرة أكبر على المنافسة.

ومن ناحية أخرى، فإن البيئة الخارجية للبنك قد تتضمن بعض التهديدات والمخاطر ومن أمثلتها:

المنافسة المتنامية والمتزايدة من قبل البنوك الخارجية أو من بعض المؤسسات المالية الأخرى غير المصرفية، كما أن التغيرات التكنولوجية قد تؤدي إلى تقليل فرص العمل في البنوك.²

ثانيًا: البيئة الداخلية: تمثل كافة العوامل الكامنة داخل نطاق المؤسسة.

1- **تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للبنك:** تعرف نقاط القوة بأنها طاقات متميزة تمتلكها

المنظمة مقارنة بمنافسيها، وتكون متفوقة عليهم وهي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في خلق الميزة التنافسية، أما نقاط الضعف فهي تلك الصفات التي من شأنها أن تحد من فاعلية المنظمة أمام منافسيها وتجعلها غير قادرة على التميز، لذلك فنقاط القوة والضعف تتمثل بالموجودات المادية والمهارات البشرية وما تمتلكه المنظمة من معلومات وإمكانات مالية مقارنة بالمنظمات الأخرى.³

فالتحليل الداخلي للمؤسسة المصرفية قبل صياغة الإستراتيجية الكلية والإستراتيجيات الجزئية المختلفة، أمراً ضرورياً يتطلب تحليل المتغيرات الداخلية التالية.

2- **المتغيرات الداخلية للبنك:** تتمثل هذه المتغيرات الداخلية في:⁴

1 : طارق طه، مرجع سابق، ص 112.

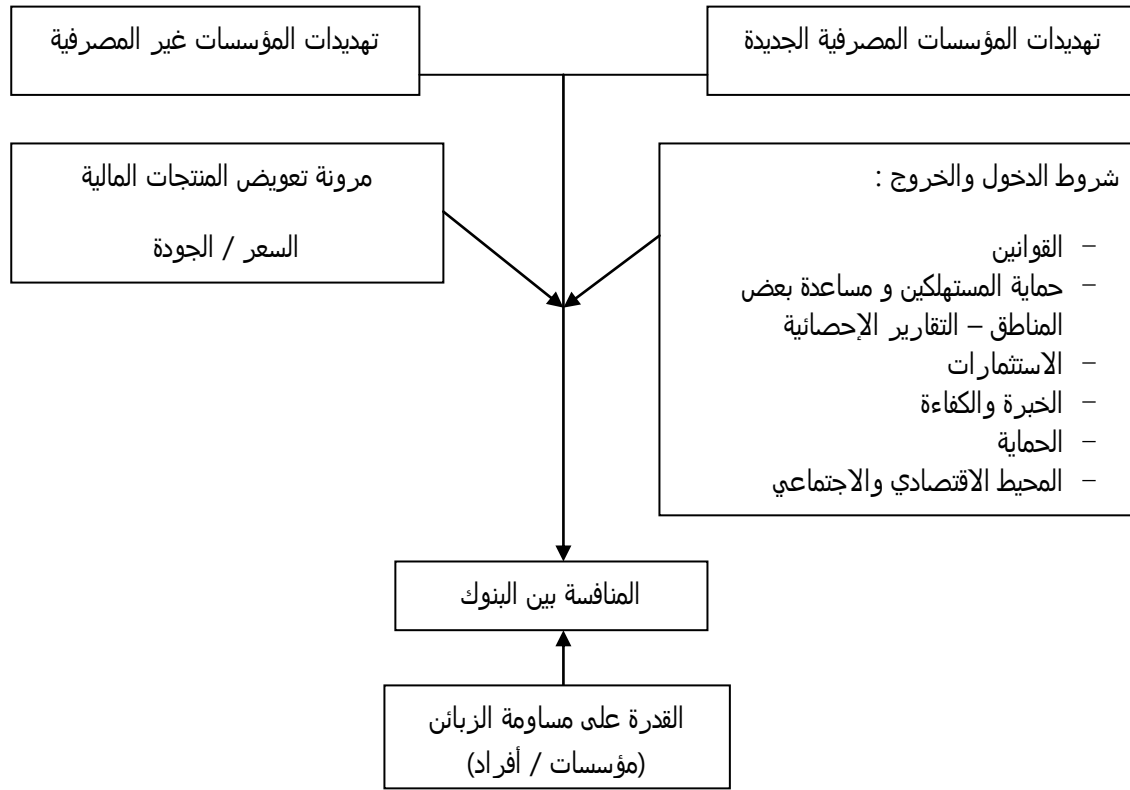
2 : فرج عبد العزيز عزت، مرجع سابق، ص 56.

3 : علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص 81، 82.

4 : حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 59-61.

- **السوق والخدمات الحالية التي يقدمها البنك :** حيث أنه من الأمور الهامة معرفة بما تتميز المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك، كما أنه يتعين على إدارة البنك اتخاذ قرارات إستراتيجية هامة فيما يتعلق بأي الخدمات يتم تطويرها، وأيها يتم الإبقاء عليها كما هي، وأي تلك الخدمات يتم إلغاؤها، وبشكل أكثر تحديدا فإن دراسة وفحص السوق والخدمات الحالية التي يقدمها البنك تستهدف في النهاية اتخاذ قرار بشأن أي الخدمات يركز البنك عليها.
 - **الموارد المالية:** إذ يتعين إجراء دراسة دقيقة ووافية لموارد البنك المالية وذلك بهدف تقييم كيفية توزيع وتنويع تلك الموارد على استثمارات البنك المختلفة، وكذا كيفية وضع نظام لتجميع المدخرات من أجل التنمية، ثم ما هي درجة الكفاءة في الاستخدام الحالي للموارد المالية وذلك كأساس لإجراء التغييرات الممكنة بهدف الوصول إلى درجة كفاءة أعلى في استخدام تلك الموارد.
 - **عمليات البنك التشغيلية والإنتاجية :** حيث يتم دراسة وفحص العمليات التشغيلية وكذا إنتاجية البنك، وذلك بهدف اكتشاف مدى فعالية البنك لدى قيامه بتقديم الخدمات إلى عملائه من ناحية التوقيت والدقة والتكلفة والقوى العاملة المطلوبة.
 - **التكنولوجيا:** يتم بحث ودراسة التكنولوجيا المستخدمة في البنك وذلك من أجل تقييم درجة الكفاءة الحالية وكذا المتوقعة من ناحية مدى الوفرة في التكاليف وذلك كنتيجة لزيادة الاستثمارات في التكنولوجيا الجديدة.
 - **أسلوب إدارة البنك والقوى العاملة :** وأيضا يجب دراسة وفحص أسلوب الإدارة في البنك وكذا أوضاع القوى العاملة وذلك بهدف التأكد من أن العدد الكاف من المديرين ذوي الخبرات والمهارات المتميزة متوافر حاليا، أو أن هناك إمكانية لتوفير هذا العدد وذلك من أجل انجاز الأهداف المقررة وغيرها.
 - **الهيكل التنظيمي:** تتم دراسة الهيكل التنظيمي بالبنك بهدف معرفة ما إذا كان هذا الهيكل يساعد على أداء الأعمال أو يعوق إنجازها، وكذا النظر إذا ما كان يسهل عمليات الاتصال بين الوحدات والإدارات المختلفة بالبنوك.
 - **نظام المعلومات بالبنك:** يجب دراسته للحكم عما إذا كان هذا النظام يستطيع توفير المعلومات المناسبة والمطلوبة في التوقيت والمكان الذي تطلب فيه من الشخص الذي يحتاجها، بحيث يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة.
 - **نظام خدمة العميل :** يتم دراسة النظام وذلك لتقييم أولا: الوقت الذي تستغرقه الخدمة للعميل، وثانيا: تكلفة تأدية تلك الخدمة وثالثا: ما هي احتمالات تطوير وتحسين الخدمات التي تقدم لعملاء البنك.
- والشكل الموالي يقدم بعض أهم العوامل القادرة على التأثير في الهيئة المصرفية وفي زيادة حدة المنافسة.

شكل رقم (5): أهم العوامل القادرة على التأثر في البيئة المصرفية وفي حدة المنافسة



المصدر: رجال فؤاد، "تأثير تحرير تجارة الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك وأثرها على القطاع المصرفي الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص68.

وفيما يلي حالات عدم التأكد البيئي للمؤسسات المصرفية

إن كسر عوائق الدخول وبالتالي دخول منافسين جدد للصناعة المصرفية يؤدي إلى ازدياد حدة المنافسة وهذا ما يؤدي بدوره إلى تغيير البيئة التي تعمل في ظلها البنوك، فأصبحت تتسم بعدم الاستقرار وهو ما يطلق عليه بعدم التأكد البيئي، "حيث يشير إلى درجة التغيير والتعقد في البيئة التي يعمل بها البنك. وتشير درجة التعقد البيئي إلى عدد الكيانات التي تشكل بيئة البنك ومدى المعرفة المتوفرة حول تلك الكيانات، فكلما زادت مكونات البيئة احتاج البنك إلى قدر أكبر من المعرفة المطلوب توفيرها حول هذه الكيانات، أما درجة التغيير البيئي فتشير إلى عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل بها البنوك".¹

ونوضح عدم التأكد البيئي للبنوك من خلال الشكل التالي:

¹ : طارق طه، مرجع سابق، ص 113.

شكل رقم (6) : حالات عدم التأكيد البيئي لهيئات المصرفية

بسيطة	B	A	معقدة
درجة	درجة مرتفعة نسبيا من عدم التأكيد البيئي	درجة منخفضة من عدم التأكد البيئي	
التعقد	D	C	
متحركة	درجة شديدة الارتفاع من عدم التأكد البيئي	درجة مرتفعة من عدم التأكد البيئي	مستقرة

درجة

المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 115.

الوضع A: درجة منخفضة من عدم التأكيد البيئي ، فبيئة البنك هنا مستقرة نظرا لوجود عدد قليل من المنافسين والحاجة إلى توفر معلومات عنهم لا تكون مرتفعة فالبيئة المصرفية تكون بسيطة التعقيد وقليلة التغير.

الوضع B: درجة مرتفعة نسبيا من عدم التأكيد البيئي ، وهنا بيئة البنك تتسم بالحركية نظرا لوجود تطور متواصل في التكنولوجيا مع عدد قليل من المنافسين ، فالبيئة المصرفية تكون بسيطة التعقيد ومرتفعة التغير.

الوضع C: درجة مرتفعة من عدم التأكيد البيئي، وهنا بيئة البنك تكون مستقرة حيث لا يوجد تطور تقني كبير لكنها معقدة حيث تضم كيانات عديدة وبالأخص دخول منافسين جدد، فالبيئة المصرفية هنا مرتفعة التعقد وقليلة التغير.

الوضع D: درجة شديدة الارتفاع من عدم التأكيد البيئي، حيث أن بيئة البنك هنا غير مستقرة وتتصف بالحركية نظرا للتطور التكنولوجي الكبير وكذلك هي شديدة التعقد من حيث عدد المنافسين وتنوعهم ، فالبيئة المصرفية مرتفعة التعقد وكذلك مرتفعة التغير.

المطلب الثالث: الأهداف الأساسية للمصرفية

تمثل أهداف البنك النتائج المحددة التي يسعى لتحقيقها خلال فترة معينة، ويختار البنك الأهداف المناسبة له بين مجموعة من الأهداف في ظل إمكانياته وقدراته، والإستراتيجية التي يهدف إلى تحقيقها، وغير ذلك من المؤثرات الخارجية والتي توجه قراراته ، وقد أصبحت الأهداف الكمية وحدها غير كافية في الفترة الحالية لإبراز نجاح البنك، حيث أصبح إشباع احتياجات العملاء وإرضائهم ذو أهمية بالغة،

فالأهداف النوعية من بين الأهداف الأساسية في ظل السوق والمنافسة، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم هذه الأهداف والتي تؤثر على تشكيل الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات المصرفية كما يلي:

الفرع الأول: تعظيم الربحية في البنوك

تهدف البنوك إلى تعظيم إيراداتها الصافية (الأرباح) وإلى الضغط على تكاليفها عبر تسيير محكم لميزانيتها، حيث تمثل الربحية هدف أساسي لجميع المنظمات وضروري لبقائها، وهو هدف لكل مستثمر فضلا عن كونه مؤشرا يهتم به الدائنون و أداة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة، وهناك أهداف أخرى ثانوية يتم من خلالها الوصول إلى تحقيق الربحية مثلا: زيادة عدد الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، زيادة عدد فروع البنك، خفض نفقات التشغيل المصرفي، تكثيف الجهود الترويجية... الخ.

الفرع الثاني: زيادة نصيب البنوك في السوق

يعتبر هدف تحقيق الحصة السوقية في ظل ظروف المنافسة السائدة هام جدا بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تسعى دائما إلى زيادة رقم مبيعاتها في السوق عبر تحسين خدماتها ومنتجاتها وذلك من أجل الحصول على مزايا تنافسية أخرى، وتحاول البنوك دائما كسب نصيب أكبر عبر تحسين قدراتها وإمكاناتها وطاقاتها الإبداعية لخلق خدمات جديدة تميزها عن بقية البنوك¹، فالحصة السوقية هي المكانة أو الموقع الذي تحتله المؤسسة في ظروف تحقق فيها النجاح المتوقع دائما، حيث تمثل الحصة السوقية مجموع المبيعات التي تحققها سلعة ما، وبالتالي تجعل المنظمة ذات قوة كبيرة في السوق والحصول على مكان أوسع بالنسبة للمنظمات الأخرى.²

الفرع الثالث: هدف النمو

يعتبر هدف النمو من أهم أهداف أي مؤسسة، ترغب في الاستمرار والتوسع ومواجهة المنافسة، فإذا سألت مديرا من المديرين كيف ينظر إلى مؤسسته لعدة سنوات مقبلة تكون الإجابة النمو والكبر في الحجم، ويعبر عن النمو بعدة مقاييس منها: النمو في المبيعات، النمو في الأرباح، النمو في الأصول، النمو في النصيب في السوق، النمو في عدد العاملين، أهداف النمو المستقر، أهداف النمو المرتفع، أهداف النمو المنخفض.³

الفرع الرابع: هدف البقاء والاستمرار

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق البقاء والاستمرار في الأجل الطويل، وليس معنى البقاء هو استمرار النمو على وتيرة واحدة طوال فترة حياة المؤسسة، فقد تواجه المؤسسات أثناء حياتها بفترات تحقق فيها

¹ : حمداوي وسليمة، مرجع سابق، ص 56.

² : علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص 136.

³ : سعد بحيري، "التخطيط الاستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية-مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص ص 277، 278.

نموا كبيرا ثم بفترات أخرى ينخفض حجم أعمالها وقد تحقق بعض الخسائر، ثم تتطلق مرة أخرى وتحقق قدرا كبيرا من النمو والانتشار على المستوى الإقليمي والدولي ، وبقاء المؤسسة واستمراريتها يتوقف على هيكل علاقتها مع أعضائها وقدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة وعلى الإستراتيجيات التي اتبعتها.¹

الفرع الخامس: هـــــــدف الجـــــــودة

"الجودة" جودة السلع أو الخدمات" تعني الأفضل والأحسن وبالشكل الذي يتحقق معه تلبية الرغبات أو المتطلبات من خلال مضامين ومواصفات تحقق ذلك".² فعندما ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات وازداد التوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو المؤسسات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، غيرت المؤسسات من أسبقياتها التنافسية، فبعد أن كانت هذه المؤسسات تسعى إلى تحقيق هدف واحد وهو تحقيق الأرباح عن طريق تدنية تكاليف الإنتاج، ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق من خلالها المؤسسة التميز على منافسيها وهو هدف الجودة، حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية.³ فالجودة تعتبر أحد الأهداف الأساسية للبنك حيث تعطي له ميزة تنافسية تجعله يتفوق عن الآخرين.

الفرع السادس: هـــــــدف الإبـــــــداع

لا يمكن تطوير النتائج الاقتصادية للمؤسسة المصرفية دون خلق أو إبداع منتجات أو خدمات جديدة أو إدخال تنظيمات جديدة.

وترجع أهمية تحديد أهداف البنك التجاري إلى تأثيرها على تشكيل السياسات وتحديد الإستراتيجيات، وإذا كان لكل مؤسسة مجموعة أهداف تشكل سبب وجودها، قد يأتي في مقدمتها على المدى القصير "رضا العميل" وعلى المدى المتوسط "النمو والمردودية" ويظل البقاء، الاستمرارية وتحقيق التميز في الأداء" هدف المؤسسة على المدى الطويل فإنه لتحقيق تلك الأهداف لابد من إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات المصرفية الأساسية

الإستراتيجية المالية والمصرفية إنما تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المالية والمصرفية والسعي لاستخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة، وعليه فهي تهتم بدراسة وتحليل العلاقة بين المنظمة

¹ : المرجع السابق، ص281.

² : فليح حسن خلف، "اقتصاديات الأعمال"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص381.

³ : عواطف ابراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص21.

والبيئة التي تعمل فيها، وذلك لمواجهة التهديدات المصرفية والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز من الموقف التنافسي لها من أجل تحقيق البقاء والاستمرار والنمو. وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الإستراتيجيات المصرفية الأساسية، حيث اتفق معظم الباحثين في الميدان المالي والمصرفي على وجود إستراتيجيتين أساسيتين لمواجهة المنافسة بين البنوك، تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: الإستراتيجية الأولى

تتركز هذه الإستراتيجية على المنافسة السعرية بين البنوك التي تستند إلى دفع معدلات فائدة أعلى على الودائع المختلفة، وتعد إستراتيجية المنافسة السعرية أو ما يعرف بالتمييز السعري، في ظل المنافسة الحالية، من بين الإستراتيجيات الفعالة في جذب الودائع.

وترتكز المنافسة السعرية على السعر، وتتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب حصص أكبر في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار، وذلك فيما يتعلق مثلا بالعمولات أو الفوائد المفروضة على القروض، كما تكون هذه المنافسة أيضا عن طريق الرفع من أسعار الفوائد الممنوحة على الودائع¹.

الفرع الثاني: الإستراتيجية الثانية

تسعى هذه الإستراتيجية إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية الجيدة بأسعار تنافسية، وذلك لجذب العميل وتحفيزه على إيداع أمواله لديها، ويقوم التنافس بين البنوك على هذه الخدمات من ناحية السرعة والدقة وانخفاض التكلفة ومن أبرز الخدمات المصرفية التي تتنافس عليها البنوك ما يلي:

* تحصيل مستحقات المودعين: كتحويل الشيكات ووسائل السداد الأخرى كالحوالات الداخلية والكمبيالات...إلخ.

وتعتبر هذه الخدمة من أهم الخدمات المصرفية التي تمثل مجالا للمنافسة بين البنوك، وتتمثل هذه المنافسة في السرعة في تحصيل مستحقات العميل، ونسبة مصروفات التحصيل التي يتحملها العميل.

* سداد المدفوعات نيابة عن العميل: مثل سداد قيمة الشيكات التي حررها المودع لصالح الغير أو سداد بعض المطلوبات الأخرى المستحقة عليه مثل فواتير التليفون، أقساط الإيجار...إلخ.

وتتمثل إستراتيجيات المنافسة في هذا المجال في مدى استعداد البنك لقبول فكرة سداد مستحقات العميل بمقتضى فواتير، ومدى استعداده لسماع العميل بتحرير شيكات بدون رصيد، وكذلك نسبة المصروفات التي سوف يتحملها العميل في مقابل تلك الخدمات.

* استحداث أنواع جديدة من الودائع مثل شهادات الإيداع التي استحدثت لأول مرة في الستينات، والتي تعتبر نوع من الودائع لأجل، فكلما نجح البنك في إدخال أنواع جديدة من الودائع يقبل عليها المودعين، كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته على الابتكار مما يشجع المودعين على التعامل معه.

¹ : حمداوي وسليمة، مرجع سابق، ص 57.

- * سرعة أداء الخدمة: حيث أسهم التطور التكنولوجي في ميدان البنوك في تحسين مستوى الخدمة والاقتصاد في الوقت والتكاليف التي تنطوي عليها عملية التحصيل والصرف والإيداع ومن أهم الابتكارات التي أدخلت إلى البنوك وساهمت في تحسين خدماتها نظام التحويل الإلكتروني مثل جهاز الصرف الذي يسهل عملية صرف المبالغ المطلوبة بسرعة وبتكلفة أقل ودون الحاجة إلى تحرير الشيكات.
- والتكنولوجيا الحديثة رغم أهميتها، لا تعتبر الوسيلة الوحيدة لضمان سرعة أداء الخدمة، فالعنصر البشري له دور مميز في رفع كفاءة أداء الخدمة المصرفية.
- * اختيار الموقع الملائم للبنك وتوسيع دائرة انتشاره أو إنشاء وحدات للصرف الآلي، وكذلك اختيار ساعات العمل اليومي لتسهيل عمليات السحب والإيداع في الأوقات المناسبة للعميل.
- * تقديم مزايا متنوعة للعملاء مثل إقراضهم بمعدلات منخفضة أو إعطائهم الأولوية في الإقراض.
- * إدارة محفظة الأوراق المالية للعميل: حيث تعتبر كفاءة البنك في تنفيذ تعليمات العميل الخاصة بشراء وبيع الأوراق المالية بما يحقق له أكبر قدر من الأرباح، وكذلك مدى انخفاض نسبة العمولة التي يحصل عليها البنك. وهي من أهم الإستراتيجيات المستعملة للحفاظ على العملاء الحاليين وتشجيع العملاء المحتملين على التعامل مع البنك.
- * تقديم خدمات غير مصرفية: مثل تقديم خدمات استشارية في مجال الاستثمار، وكلما توسع البنك في تقديم مثل هذه الخدمات تزداد قدرته على جذب عملاء جدد.
- * الاعتمادات وخطابات الضمان: حيث كلما توسع البنك في سياسة فتح الاعتمادات، بمعنى إعطاء العميل الحق في الاقتراض في حدود مبلغ معين لمدة معينة، وكذلك إصدار خطابات الضمان أي التعهد بقبول دفع مبلغ معين نيابة عن العميل لفترة معينة وتزداد قدرة البنك على جذب عملاء جدد.¹

¹ : المرجع السابق، ص ص57-59.

المبحث الرابع: الأداء في الصنـــــــاع المصـــــــرفية

تهدف المؤسسات على اختلافها إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، وذلك بما يرفع معدلات نموها الاقتصادي، ولهذا أعطي لمعدلات الأداء أهمية بالغة خاصة في المؤسسات الصناعية، إلا أن هذه المعدلات صعبة القياس في المؤسسات الخدمية كالبنوك مثلا، وبالرغم من ذلك فقد اكتسب موضوع تقييم أداء البنوك التجارية أهمية خاصة نظرا للدور المتميز الذي تلعبه هذه البنوك في الاقتصاد، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم ومنطلقات أساسية حول تقييم أداء المؤسسات المصرفية، كما نتطرق إلى مؤشرات تقييم الأداء وهي مؤشر الكفاءة المصرفية، مؤشر الربحية، نموذج القيمة الاقتصادية المضافة.

المطلب الأول: تقييم الأداء مفاهيم ومنطلقات أساسية

يعتبر الأداء واحدا من المؤشرات الهامة عن مدى نجاح المنشأة وفعاليتها في استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة لها، لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم الأداء وأهميته، وكذا أهدافه والمراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء، وأيضا ركائزه والمقومات الأساسية لنظم تقييمه.

الفرع الأول: تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية، مفهومه وأهميته

نتناول في هذا الفرع مفهوم الأداء، ثم مفهوم تقييم الأداء وكذا أهمية عملية تقييم الأداء كما يلي:

أولاً: مفهوم الأداء: يعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

أما Pollitt "فقد عرف الأداء من خلال معايير الفاعلية والكفاءة الاقتصادية وقد بين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا لأن من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفاعلية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى من المحتمل أن يكون هنالك إنفاق أكثر".²

ثانياً: مفهوم تقييم الأداء: تحصل البنوك التجارية على مواردها المالية من مصادرها، وتقوم بتوزيعها على استخداماتها بشكل منظم يضمن لها أكبر عائد، هذا الأخير يختلف من بنك إلى آخر نتيجة لعدة اعتبارات منها اختلاف العمليات المصرفية وكذا السياسات والإستراتيجيات المتبعة، أي أن هناك بنوكا ذات أداء مرتفع وأخرى منخفضة الأداء، وعلى هذا الأساس وجدت مفاهيم مختلفة لتقييم الأداء: حيث يعرف بأنه: "مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعه مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعه، وبالتالي يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية"³

¹ : فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص231.

² : أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص221، 222.

³ : زهير ثابت، "تقييم أداء الشركات والأفراد"، دار قباء، مصر، 2001، ص15.

وبصورة أدق فإن تقييم الأداء هو: "عملية شاملة تستخدم فيها جمع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف وتحديد الكيفية التي أدبرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة".¹ كما ينظر إلى تقيـم الأداء "كونه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة".² وتجدر الإشارة إلى أن نجاح مهمة التقييم تكمن في اختيار المؤشرات المناسبة وترتيبها حسب أهميتها، فقد يركز البعض على معايير الكفاءة الاقتصادية للمنشأة فيما يركز آخرون على معايير أخرى.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء: لتقييم الأداء أهمية كبيرة في جميع المؤسسات، يمكن إيجازها في الآتي:

- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها، لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها بحيث يتم اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة.
- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المؤسسة المصرفية لمواردها المتاحة، وهل كان هذا الاستخدام بدون هدر أو ضياع، وهل للمؤسسة طموح لتحقيق ما هو أعلى وأكثر اتساعا، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، ومن ثم إسهام المصرف التجاري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المشروع المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وذلك ضمانا لتحقيق الوفورات الاقتصادية لتلافي الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.³
- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المصرف التجاري، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء فيه.
- إجراء عملية تقييم الأداء بشكل مستمر يعزز الثقة في البنوك من جهة ويحمي حقوق المودعين من جهة أخرى.
- تقييم الأداء وتطويره يؤدي إلى تحسين مستوى النشاط المصرفي ويعمل على إيجاد جهاز مصرفي فعال قوي يتماشى مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المصرفية.⁴

1 : سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2009، ص53.

2 : مجيد محمود الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص31.

3 : علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص232.

4 : عبادي محمد، سيلم حمود، "استخدام المؤشرات الدولية لقياس الأداء والفعالية في البنوك التجارية الجزائرية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي

حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص58.

الفرع الثاني: تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية، أهدافه والمراحل التي يمر بها.

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة، ويفيد كل من المنظمة والعاملين لذا نحاول أن نستعرض أهداف تقييم الأداء في البنوك التجارية، كما نعرض المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء.

أولاً: أهداف تقييم الأداء: يمكن عرض أبرزها كما يلي:¹

- متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقاً.

- الكشف عن مواطن الضعف والخلل في نشاط البنك وإجراء تحليل شامل لها مع وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها والعمل على تلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً.

- بيان مدى كفاءة استخدام البنك للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة تلك.

- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق.

- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

ثانياً: المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء: نجملها بالآتي:

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية وغير ذلك.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3- إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

¹ : نصر حمود مزنان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص31.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات : التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.¹ وفي السياق نجد هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها:²

1- النوع الأول: ويعتمد على مقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات الموضوعية، ويتطلب هذا النوع من التقييم وجود معدلات معيارية وذلك بهدف تحديد الانحرافات عن هذه المعدلات وتحليلها، وتحديد أسبابها وبالتالي تحديد المسؤولية عنها واتخاذ وسائل العلاج اللازمة.

2- النوع الثاني: ويعتمد على مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بعضها ببعض، ويتم هذا النوع من التقييم على أساس المقارنة الزمانية أو المقارنة المكانية ويهدف إلى اكتشاف الانحرافات وتحليلها.

الفرع الثالث: تقييـم الأداء في المـؤسـسات المـصرفية، ركائزها و المقومـات الأساسية لنظم تقييمه

كي يتسنى لنظام تقييم الأداء المتبع في البنوك التجارية تحقيق أهدافه وبصورة كفلة لابد أن تتوافر فيه عدة ركائز أساسية ومقومات نتناولها كما يلي:

أولاً: ركائز تقييم الأداء في البنوك التجارية: وهذه الركائز هي:³

- التحديد الدقيق لأهداف البنك التجاري في مختلف المجالات.
- وضع الخطط التفصيلية في كل هذه المجالات مع مراعاة التنسيق بينها في ضوء الخطة العامة للبنك.
- التحديد الواضح لمراكز المسؤولية الإدارية لإمكان المساءلة عن أوجه القصور، والإثابة عن النجاح.
- الاختيار السليم لمؤشرات تقييم الأداء، وتحديد معدلاتها القياسية على أسس علمية دقيقة.
- إنشاء وتطوير نظم المعلومات الإدارية بما يكفل اتخاذ القرارات الصائبة وتصحيح مسارات الأداء في الوقت المناسب.

ثانياً: المقومـات الأساسية لنظم تقييم الأداء في البنوك التجارية: أهمها ما يلي:⁴

- أن يكون نظام تقييم الأداء شاملاً ويغطي جوانب الأداء كافة في البنك.
- أن يعكس الوضوح في تبيان النواحي الكيفية للأداء بجانب النواحي الكمية، كذلك يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة في البنك.

1 : مجيد محمود الكرخي، مرجع سابق، ص39.

2 : عمرو حامد، "قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص332.

3 : صلاح الدين حسن السبسي، "نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية"، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص243.

4 : نصر حمود مزان فهد، مرجع سابق، ص ص34، 35.

- أن يحقق الترابط بين أهداف البنك محل التقييم وأهدافه، مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بالبنك على المؤشرات وأهداف النظام بما يكفل توافر الرغبة في تقبل نتائجه.
- الاستمرار على تطبيق نظام تقييم الأداء، بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية والانتظام في مدة زمنية قصيرة لمواجهة الانحرافات قبل استفحال آثارها.
- أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الاقتصادية، من خلال توضيحه لمسارات الأداء السليمة فيما بعد.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء

مؤشرات تقييم الأداء هي أدوات وأساليب إحصائية يمكن بواسطتها تقدير درجة نجاح أو مدى قيام البنك بتحقيق الأهداف التي يعمل من أجلها، ففي هذا المطلب نحاول أن نعطي تعريفات مختلفة لمؤشرات تقييم الأداء كما نتطرق إلى تطور هذه المؤشرات في المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول: تعريف مؤشرات تقييم الأداء

المؤشر هو علاقة بين عنصرين، تفيد هذه العلاقة في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأنشطتها الداخلية، وقد يكون مؤشرا كلياً أو جزئياً (بالنسبة للمؤسسة)، فعليا أو مخططا (نوع التقييم)، عينيا أو نقديا (مجال التقييم)، ويجب أن يكون لكل مؤشر معدل خاص به حتى يكون المؤشر ذا مدلول وليس رقما مبهما.¹ أما مؤشرات تقييم الأداء: فهي نسب تعبر عن علاقة رياضية بين متغيرين لها مدلول وتفسير وهي أداة تحليل توفر للمحلل في معظم الأحوال مفاتيح الاستدلال والمعرفة، وتحليلها وتفسيرها بشكل سليم يدفع المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى المزيد من البحث والاستقصاء، وهي أداءات ذات توجه مستقبلي، أي أن المحلل يكون قادرا على تسوية وضبط الأمور المتصلة أو الموجودة في علاقة ما لتتلاءم مع شكلها وحجمها المحتمل في المستقبل، وعلى ذلك فإن جدوى النسب المالية تعتمد على تفسيرها بذكاء ومهارة، وهو ما يمثل الجانب الأصعب في تحليل النسب.² فتقييم أداء البنك هي السياسة التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية فيه للأهداف المحددة مقدما والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح المناسبة لها. أما مؤشرات الأداء ما هي إلا وسيلة لتزويد المستويات الإدارية بوسائل تكفل قياس الأداء واكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها، وتعمل على تشجيع الانحرافات الموجبة وتصحيح الانحرافات السالبة.

¹ : حسين علي خشارمة، "تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها -دراسة ميدانية-"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 02، الأردن، 2002، ص300.

² : شرون رقية، "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تحليل العائد والمخاطر دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري (1995-2004)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006/2007، صص 59، 60.

³ : لمياء شهبون، "معايير تقييم الأداء المصرفي في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007، ص71.

الفرع الثاني: تطوــــر مؤشــــرات تقــــيميــــم الأداء في البنــــوك

لقد تطورت مؤشرات الأداء في البنوك بشكل عام، وذلك تبعاً للتطور التقليدي لشتى فروع المعرفة، إذ يعد تقييم الأداء ودراسة مؤشرات امتداداً للتطور في الرقابة المالية، وهو بعد رقابي حديث تبلور من خلال الخبرات والتجارب يتعلق بمدى تحقق الأهداف وحسن استخدام الموارد لتحقيق هذه الأهداف، وقد اهتم الباحثون في مجال البنوك بمتابعة ما يتعلق بتطورات مؤشرات الأداء، وبشكل تقليدي فقد ظهرت الإيرادات بوصفها مؤشراً للأداء أي اتخاذ الأرباح المحاسبية سبيلاً للتقويم ومقياساً لأداء الوحدات الاقتصادية، ومع ظهور الانتقادات على هذا المؤشر من حيث أنه لا يراعي الموارد المتاحة (الموجودات)، فقد ظهر مؤشر آخر هو معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومع استمرار الجدل حول مدى كفاية هذه المؤشرات للحكم على كفاءة البنوك وأنها لا تكفي للحكم على مؤسسة أو بنك معين، إذ أن الأرباح المحاسبية لا تكفي لتكون سبيلاً للتقويم ومقياساً لأداء الوحدات الاقتصادية، وذلك لاعتمادها الكبير على التقديرات في قياس الأرباح المحاسبية، وعليه فقد برز توجه يشير إلى ضرورة استخدام مؤشرات أخرى سواء جديدة أو مكتملة لمؤشرات الأرباح، وبناءً على ذلك فقد قامت بعض الشركات الأمريكية المختصة في مجال الاستشارات المالية بالترويج لمعايير جديدة مثل القيمة المضافة، ومعدل العائد النقدي وغيرها.¹

المطلب الثالث: مؤشــــر الكفــــاءة المــــصرفية

تحتل الكفاءة المصرفية حالياً أهمية كبيرة لدى الاقتصاديين وذلك لأنه عن طريقها يتم تقييم أداء المؤسسات المصرفية الفردية، وأداء الصناعة المصرفية ككل، وبالرغم من أهمية موضوع الكفاءة إلا أن وضع إطار لمفهومها في المؤسسة المصرفية مازال أمراً صعباً حيث تعددت مفاهيم وأساليب قياسها، ومن أجل التوصل إلى مفهوم الكفاءة وطرق قياسها سناول من خلال هذا المطلب بداية التطرق إلى مفهوم الكفاءة المصرفية، ثم أنواعها، وأخيراً صعوبة قياسها في المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول: مفهــــوم الكفــــاءة المــــصرفية

تختلف الآراء ووجهات النظر حول تحديد مفهوم الكفاءة وذلك باختلاف الجهة الباحثة، فالكفاءة الاقتصادية لدى الاقتصاديين غيرها لدى متخذي القرار أو المحاسبين، والكفاءة الاقتصادية لمنشأة معينة أو صناعة معينة تتأني باختيار مجموعة مثلى لمدخلات معينة، ونجاح المنشأة بإنتاج أعلى مستوى من المخرجات من تلك المدخلات، وبغياب الصفة الاقتصادية تصبح الكفاءة موضوعاً غامضاً قد يعني تحقيق الأهداف أيأ كانت.²

¹ : إبراهيم عبد الحليم عبادة، "مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص163.
² : سرمد كوكب الجميل، "تقويم كفاءة العملية المصرفية-تعينة الموارد وتوزيعها في مصرف الرافدين للفترة 1965-1983"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 26، العراق، 1989، ص78.

وتعرف الكفاءة لغة على أنها "الحالة التي يكون فيها الشيء مساويا لشيء آخر"، وأما اصطلاحاً فقد ورد تعريفها على أنها " الطريقة المثلى لاستعمال الموارد"، وكذلك يمكن تعريفها على أنها " القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة أو القدرة على تحقيق الحجم نفسه باستخدام أدنى قدر من المدخلات (أدنى تكلفة ممكنة)".¹

ولا يختلف مفهوم الكفاءة في المؤسسات المصرفية عنه في المؤسسات الاقتصادية الأخرى من حيث المبدأ أو المعنى، فقد حددت الدراسات التقليدية مفهوم الكفاءة المصرفية وفق اعتبارات معينة أهمها المنافسة والاحتكار في قطاع الصيرفة، إلا أن الدراسات الحديثة كانت قد أهملت عنصر المنافسة والاحتكار في هذا القطاع، واتخذت لتأخذ أبعاداً أخرى أهمها، حجم الجهاز المصرفي وهيكل الوحدات المصرفية، وكفاءة الأداء المصرفي.²

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن الكفاءة تعني قدرة المؤسسة على تحقيق زيادة في الإنتاج وتقليل التكاليف، بمعنى حسن استغلال الموارد المتاحة من أموال وقوى بشرية وتجهيزات الإنتاج أي رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المددود الكمي والنوعي وبأقل تكاليف ممكنة. أما الكفاءة المصرفية فهي التخصيص الفعال للموارد من طرف البنوك من خلال إدارة الموجودات والمطلوبات بكفاءة وترشيد النفقات، وتختلف وثباين عند تطبيقها وقياسها في المؤسسات المصرفية عنه في المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وذلك نتيجة لاختلاف طبيعة نشاط المؤسسات المصرفية من جهة ولصعوبة تحديد مدخلاتها ومخرجاتها من جهة أخرى، وكذا اختلاف القوانين والتشريعات المنظمة لأعمالها ونتيجة لذلك تظهر عدة أنواع للكفاءة المصرفية.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءة المصرفية

تتطلب دراسة قدرة البنوك على استغلال الموارد المتاحة معالجة أربعة مؤشرات للكفاءة الاقتصادية بالتحديد والقياس: الكفاءة الفنية، وكفاءة توجيه الموارد، وكفاءة الحجم، والكفاءة الاقتصادية الكلية، ومن المعروف أن الكفاءة الفنية تتخفض عندما تكون المدخلات المنظورة أكبر من الحجم الأدنى اللازم لتوفير المخرجات (الخدمات المالية) المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة ، وتتخفض كفاءة توجيه الموارد عندما تكون نسبة (مزيج) المدخلات المنظورة مختلفة عن نسبة (مزيج) المدخلات المناسبة المؤدية إلى تخفيض تكاليف المدخلات ، كما تتخفض كفاءة الحجم عندما يكون حجم المخرجات المنظور مختلفاً عن حجم المخرجات المناسب المؤدي إلى تخفيض إجمالي التكاليف ، أما الكفاءة الاقتصادية الكلية فهي حيلة تفاعل مؤشرات الكفاءات الثلاثة المذكورة.³

¹: قريشي محمد الجموعي، "قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك التجارية خلال الفترة 1994-2003"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 8.

²: سرمد كوكب الجميل، مرجع سابق، ص 79.

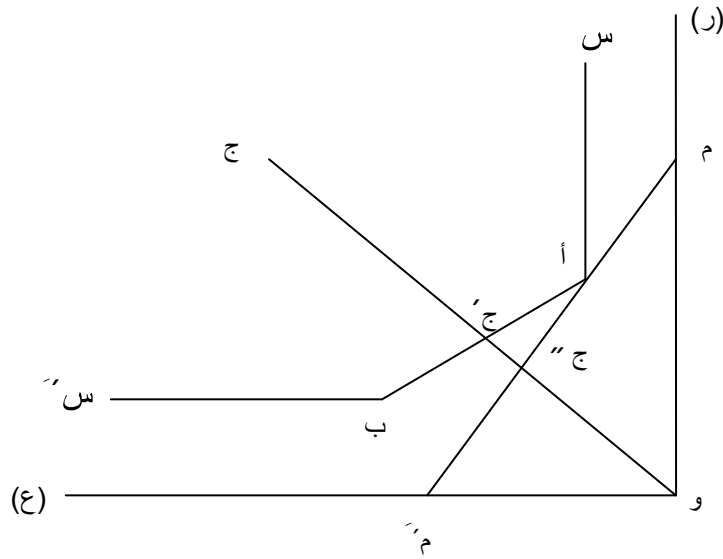
³: عبد الله محمد العبيدان، "كفاءة الأداء في البنوك التجارية الكويتية في ظل الصيرفة الشاملة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 09، عدد 02، جامعة الكويت، ماي 2002، ص 181.

أولاً: الكفاءة الإنتاجية

تعرف الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة المصرفية بالكفاءة الكلية للتكاليف، وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن المصرف مؤسسة إنتاجية تستخدم عناصر الإنتاج، مثل العمل ورأس المال والودائع لتنتج القروض والخدمات المصرفية وغيرها، فإن الكفاءة الإنتاجية للمصرف لا تختلف عنها في المؤسسة الاقتصادية، ويمكن شرح مكوناتها المتمثلة في: الكفاءة التقنية والكفاءة التخصيصية من خلال ما يلي:

نفترض وجود ثلاث بنوك هي: (أ) ، (ب) ، (ج) تنتج منتوجاً وحيداً وتستخدم عنصرين من عناصر الإنتاج (ر)، (ع) والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (7): الكفاءة التقنية والكفاءة التخصيصية والكفاءة الكلية



المصدر: قريشي محمد الجموعي، مرجع سابق، ص 8.

- البنوك الثلاثة تنتج مستوى معين من الإنتاج ممثلاً بالمنحنى (س س') الذي يمثل حداً لكل توفيقات المدخلات التي يمكن أن تنتج نفس المستوى من الإنتاج.
- ويمثل الخط (م م') خط الميزانية أو خط التكلفة الذي يعبر عن تكاليف عناصر الإنتاج، وعليه يمكن النظر للبنك (أ) على أنه كفاء من الناحيتين التقنية والتخصيصية وبالتالي كفؤاً إنتاجياً أو من حيث الكفاءة الكلية للتكاليف، لأن النقطة (أ) تقع على المنحنى (س س') وعلى خط الميزانية (م م').
- بينما البنك (ب) كفاء من الناحية التقنية وليس من الناحية التخصيصية وبالتالي ليس كفؤاً إنتاجياً، أي ليس كفؤاً من حيث الكفاءة الكلية للتكاليف، فهو يقع على منحنى الإنتاج (س س') ويبتعد عن خط الميزانية (م م').

- وأما البنك (ج) فهو ليس كفاء من الناحية التقنية ولا من الناحية التخصيصية وبالتالي ليس كفؤاً إنتاجياً، لأن النقطة (ج) بعيدة عن المنحنى (س س') وعن خط الميزانية (م م'). ويمكن شرح وقياس الكفاءات على النحو التالي:
- بالنسبة للبنك (ج) فإن هناك ضعف في الكفاءة التقنية لاستعمال المدخلات، ويمكن قياس هذا الضعف أو اللاكفاءة من الناحية التقنية بالمسافة الممثلة بالنسبة: (وج/وج')
- والبنك (ج) غير كفاء كذلك من حيث تسعير عوامل الإنتاج، أي من حيث الكفاءة التخصيصية فهو يستخدم توليفة مكلفة مقارنة بالبنك (أ)، فالنقطة (ج) تقع على خط تكلفة أعلى من (م م') وعليه يجب تعديل أسعار عوامل الإنتاج بنسبة المسافة (وج'/وج'') لأن (ج) مماثلة للنقطة (أ) وتقعان على نفس خط الميزانية.
- وتقاس الكفاءة الكلية للتكاليف للبنك (ج) بالنسبة (وج/وج'') والتي تعتبر محصلة الكفاءة التقنية والكفاءة التخصيصية، أي (وج/وج') * (وج'/وج'') = (وج/وج'').¹

ثانياً: الكفاءة الداخلية

تعني الكفاءة الداخلية للإنتاج تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن، ومن هذا المنطلق فإن عدم الكفاءة الداخلية يمكن قياسها بمدى ابتعاد التكلفة المتوسطة عند كل كمية من الإنتاج عن الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة.

بمعنى آخر فإن معدل (أو نسبة) عدم الكفاءة الداخلية عند حجم إنتاج معين يمكن التعبير عنه بالطريقة التالية:

$$M = \frac{Cm_2 - Cm_1}{Cm_2}$$

حيث أن:

- Cm₁: الحد الأدنى الممكن من التكلفة المتوسطة عند هذا الحجم.
- Cm₂: التكلفة المتوسطة الفعلية لإنتاج حجم معين من السلعة.

لذلك كلما اقتربت التكلفة المتوسطة لإنتاج سلعة ما من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة لإنتاجها كلما اقتربنا من الكفاءة الداخلية.²

¹ : المرجع السابق، ص 86.

² : أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 213.

كما تعرف الكفاءة التشغيلية على أنها: "الكفاءة في استخدام المدخلات". ويرى بعض الاقتصاديين بأن هذا النوع من الكفاءة في العمل المصرفي يتأثر بعوامل عديدة منها: مشاكل الوكالات المصرفية المتعلقة بين المالكين ومسيري هذه الوكالات، التشريعات والتنظيمات والبنية القانونية للبنوك، وتتأثر أيضا بحجم ونطاق العمليات المصرفية، ويرى بعض الاقتصاديين بأن هذا النوع من الكفاءة المصرفية له آثار أكبر على عملية القدرة التسييرية لمراقبة التكاليف أو تعظيم الأرباح، من آثار كل من حجم ونطاق (مجال) الإنتاج على التكاليف، حيث تقدر بالنسبة لكفاءة إكس x -efficiency بد 20% أو أكثر من التكاليف، في حين اللاكفاءة عن حجم إنتاجية ومزيج المنتجات، عندما يتم تقديرها بشكل دقيق، فهي أقل من 5% من التكاليف.¹

الثالث: الكفاءة الاقتصادية: تتكون من الكفاءة السعريية والكفاءة الفنية.

1- الكفاءة السعريية: أعتبرت الكفاءة السعريية ناجمة عن حسن استخدام المدخلات من حيث تكلفتها السعريية لتحقيق أقل النفقات الإنتاجية وتحقيق أكبر عائد ممكن باستخدام المدخلات بأقل التكاليف أو عن طريق استخدام مزيج من المدخلات لتحقيق أقل تكاليف ممكنة وبنفس مستوى المخرجات.

2- الكفاءة الفنية: تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام المدخلات بأقل قدر ممكن لإنتاج الكميات المطلوبة، أو باستخدام نفس كمية المدخلات من عناصر الإنتاج لتحقيق معدل منتجات أكبر، أو باستخدام كميات أكبر من المدخلات لتحقيق منتجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات، وهذا يحقق اقتصاديات الحجم الكبير مما يزيد العائد على الحجم.²

وتواجه مسألة قياس الكفاءة الفنية في البنوك التجارية مشكلتين رئيسيتين: المشكلة الأولى تنعكس في التمييز بين الخطأ العشوائي (Random error) والانحراف النظامي (Systematic deviations) عن منحنى حدود إمكانيات الإنتاج المثلى، والمشكلة الثانية تتمثل في اختيار منحنى حدود إمكانيات الإنتاج المناسب لنشاط البنوك التجارية.³

الفرع الثالث: صعوبة قياس الكفاءة في المؤسسات المصرفية

تكمن صعوبة قياس الكفاءة في المؤسسات المصرفية نتيجة تعدد مدخلاتها ومخرجاتها، ونتيجة تعدد وتنوع الطرق والأدوات الاقتصادية والقياسية لتحليل مؤشرات الكفاءة.

أولاً: تعدد مدخلات ومخرجات المؤسسة المصرفية: لاشك أن لطبيعة نشاط المؤسسة المصرفية ولتطور نشاطها عبر الزمن، حيث تحولت المؤسسات المصرفية من الاقتصاد على القيام

¹ : قريشي محمد الجموعي، مرجع سابق، ص 89.

² : محمد يوسف العمري، "الكفاءة الإنتاجية في البنوك الأردنية في ظل العولمة المالية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص6.

³ : عبد الله محمد العبيدان، مرجع سابق، ص181.

بعملية الوساطة المالية إلى القيام بالأعمال الاستثمارية الأخرى، ومن بنوك تجارية أو متخصصة إلى بنوك شاملة، قد جعل من عملية قياس الكفاءة المصرفية عملية تتضمن عدم الدقة ناتجة عن صعوبة تحديد المقاييس الدقيقة التي تعبر عن نشاط أو عن مدخلات ومخرجات البنك.

ثانياً: تعدد مقاييس الكفاءة في المؤسسة المصرفية: تعددت وتنوعت أدوات قياس الكفاءة المصرفية عبر تطور الدراسات التطبيقية للكفاءة المصرفية ويمكن النظر إلى هذا التنوع من مدخلين رئيسيين:

- 1- مدخل أدوات التحليل الاقتصادي، حيث تعددت أدوات التحليل الاقتصادي للتعبير عن مؤشرات الكفاءة أو وفورات الحجم أو غيرها من المقاييس.
- 2- أما مدخل أدوات القياس فهي الأخرى كثيرة.¹

المطلب الرابع: مـــــــؤشـــــــر الربح يـــــــة

تعد الربحية من أهم المؤشرات الاقتصادية لقياس مدى نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق الهدف الرئيسي المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، ويبقى مؤشر الربحية من أنسب مؤشرات الأداء باعتباره المحصلة النهائية لجهود إدارة البنك من جهة، ويستخدم كأساس لاتخاذ العديد من القرارات وللحكم على مدى كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف من جهة أخرى. لذا سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم مؤشر الربحية ثم نعرض نماذج قياسه.

الفرع الأول: مفهوم مؤشر الربحية يـــــــة

تعد الأرباح معياراً أساسياً لقياس كفاءة وفعالية أداء المؤسسات، ذلك أن معيار الربح يعد من أهم المعايير التي يتم الاستناد إليها في الحكم على كفاءة المؤسسات، لأن المؤسسات الكفؤة هي التي تحقق أرباحاً أعلى والمؤسسات الأقل كفاءة تحقق أرباحاً أقل، إضافة إلى الأهداف الأخرى التي يمكن للمؤسسات أن تحققها، وتقاس بها كفاءة هذه المؤسسات مثل حجم المبيعات ومعدل النمو وغيرها من الأهداف.²

ويتكون الربح من عدة بنود:

1. ربح العمليات المالية: وهو حاصل طرح الفائدة المدينة من الفائدة الدائنة.
2. ربح الخدمات المصرفية المقدمة مقابل عمولات، ويتم حسابه عن طريق جمع العمولات التي يحصل عليها البنك مقابل أدائه هذه الخدمات، وي طرح منها مصروفات العمليات الإدارية المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

¹ : قريشي محمد الجموعي، مرجع سابق، ص 89.

² : مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو حمد، مرجع سابق، ص 193.

3. ربح الاستثمار في الأوراق المالية والمساهمة في المشروعات الاقتصادية، وتجارة المعادن الثمينة والعملات الأجنبية، ويتم حسابها من خلال جمع الإيرادات التي تم الحصول عليها من هذه المصادر بعد طرح ما يتعلق بها من مصروفات.¹

والربح كقيمة مطلقة لا يعتبر مقياساً دقيقاً لأداء المؤسسة ولذلك فلا بد من قياس الأداء باستخدام مؤشر الربحية، ويعتمد تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية على تحليل الربحية والمخاطر لوجود علاقة متبادلة بينهما، وسنكتفي بتحليل الربحية هنا، وسنعمد عند تحليل الربحية على نموذج العائد على حق الملكية.

أولاً: نموذج العائد على حق الملكية

يعتبر العائد على حقوق الملكية هو المعيار الأساسي للحكم على كفاءة ال بنك في مجال تعظيم ربحيته، ويعود السبب في ذلك إلى أن معدل العائد على حقوق الملكية يقيس مقدار ربحية ملاك البنك وبالتالي يعتبر هذا المقياس أداة مناسبة للحكم على قدرة إدارة البنك على تحقيق الهدف الرئيسي له، والمتمثل بتعظيم ثروة الملاك.² ويمكن هذا النموذج المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح البنك وعلاقته بالمخاطر التي يواجهها (مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر التشغيل، مخاطر رأس المال)، ويقوم هذا النموذج على تحليل معدل العائد على حق الملكية والتعرف على مكوناته التفصيلية، ويتم قياس ربحية البنك الإجمالية ومقارنتها مع البنوك الأخرى من خلال العائد على حق الملكية والعائد على الأصول، ويرتبط العائد على حق الملكية بالعائد على الأصول والرافعة ثم يتم تحليل العائد على الأصول إلى عناصره التي ساهمت فيه.

ويقوم نموذج العائد على حق الملكية على تحليله إلى: - العائد على الأصول

- الرفع المالي (مضاعف حق الملكية)

ثم تحليل العائد على الأصول إلى: - هامش الربح

- منفعة الأصول

ثم تحليل هامش الربح إلى: - نسبة مصروف الفوائد

- نسبة مصروفات الأخرى بخلاف الفوائد.

- نسبة مخصصات خسائر القروض

- نسبة الضرائب

وكذلك تحليل منفعة الأصول إلى العناصر المكونة لها، وذلك كما يلي:

1- تحليل نموذج العائد على حق الملكية:

¹ : ابراهيم عبد الحليم عبادة، مرجع سابق، ص178.
² : مروان غانم، "تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية (1978-1998)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000، ص30.

وكلما ارتفع هذا العائد كلما كان الأمر أفضل، لأن هذا يعني أن البنك يمكنه توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين وإضافة المزيد من الأرباح المحتجزة وذلك في الحالات التي تزيد فيها الأرباح.

2 -العائد على الأصول ROA:

ويرتبط معدل العائد على حق الملكية بالعائد على الأصول من خلال مضاعف حق الملكية (EM) حيث أن هذا الأخير يكون ناتج قسمة إجمالي الأصول على إجمالي حقوق الملكية، أي:

ويطلق على مضاعف حق الملكية بالرفع المالي.

ويقوم مضاعف حق الملكية بمقارنة الأصول مع حقوق الملكية، حيث تشير القيمة الأكبر من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وهكذا فإن مضاعف حق الملكية يقيس الرفع المالي كما يمثل مقياسا لكل من الربح والمخاطرة.

ويؤثر الرفع المالي على أرباح البنك لأنه ذو تأثير مضاعف على العائد على الأصول والتي تساهم في تحديد العائد على حق الملكية الخاص بالبنك، ويمثل الرفع المالي في نفس الوقت مقياسا للمخاطر لأنه يعكس حجم الأصول التي يمكن خسارتها قبل أن يصل البنك إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته. وهكذا فإن الرفع المالي المرتفع يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية في الحالات التي تكون فيها الأرباح موجبة ولكنه يشير في نفس الوقت إلى مخاطر رأس مال مرتفعة.

3 هامش الربح ومنفعة الأصول:

يمكن تحليل العائد على الأصول إلى هامش الربح ومنفعة الأصول كما يلي:

ويقيس هذا المؤشر صافي الدخل المحقق لكل دينار من إجمالي الإيرادات

ويقيس هذا المؤشر الإيراد المتولد من كل دينار أصول، وهكذا فإن:¹

¹ : عاطف جابر طه عبد الرحيم، "تنظيم وإدارة البنوك-منهج وصفي تحليلي-"، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص221.

تحليل هامش الربح : يقيس هامش الربح قدرة البنك على الرقابة والتحكم في مصاريفه وتخفيض ضرائبه، وذلك على اعتبار أن:

وكلما كبر هامش الربح كلما دل ذلك على كفاءة البنك ومقدرته على تقليص مصروفاته وضرائبه.

ويعبر هذا الهامش عن نسبة كل دينار من صافي الربح المحقق من الإيرادات الكلية، ولمعرفة المصاريف الأكثر تأثيراً على الإيرادات يتم حساب النسب التالية:

وبمقارنة النسب السابقة بنسب البنوك الأخرى من نفس الحجم يتضح نوع المصاريف والضرائب التي تؤثر على أداء البنك، وعند وجود اختلافات يجب إتمام الفحص وذلك بدراسة نسب إضافية لتبين سبب الاختلاف، فقد يكون بسبب تأثير معدل الفائدة أو اختلاف مكونات خصوم البنك الذي يؤدي لاختلاف عبء الفوائد أو قد يعود السبب لحجم الديون وحقوق الملكية.¹

وكلما انخفضت أي نسبة من النسب السابقة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع ربحية البنك، كما أن المقارنة مع النسب المماثلة في البنوك الأخرى توضح لنا المصروفات المؤثرة على أداء البنك.

تحليل منفعة الأصول:

¹ : طارق عبد العال حماد، "تقييم أداء البنوك التجارية -تحليل العائد والمخاطرة-"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص ص85، 86.

وتشير هذه النسبة إلى إجمالي عائد الأصول الناتجة من دخل الفوائد وكذلك الدخول الأخرى بخلاف الفوائد.

وتشمل الأصول المربحة كل الأصول التي تولد دخلاً، ويتم قياس هذا النوع من الأصول من خلال طرح كل الأصول غير المربحة مثل النقدية والمطلوبات على البنوك ومباني البنوك والأصول الأخرى المشابهة وذلك من إجمالي الأصول، وكلما كان العنصر الأساسي في مزيج الربحية كبيراً كلما كبر حجم المنفعة المتولدة من الأصول، وحينما يحقق البنك دخل غير عادي فإنه يجب على المحلل أن يقوم بخصم هذا الدخل من إجمالي الإيرادات الأخيرة بخلاف الفوائد وذلك قبل تقييم أداء البنك، أي تتخلص من الدخل غير العادي حتى تظهر الصورة الواقعية للأداء، ويمكن تقييم الأداء على أسس سليمة.¹

ثانيًا: مقاييس أخرى للربحية الإجمالية: وهناك مقاييس أخرى للربحية يمكن إجمالها بالآتي:²

(1) هامش الفائدة الصافية:

حيث:

ويمثل هامش الفائدة الصافية تلخيص لصافي العائد مقارنة بالأصول المولدة للربح.

(2) المدى: هو عبارة عن الفرق بين متوسط العائد على الأصول المربحة ومتوسط تكلفة الالتزامات المنتجة للفائدة.

(3) الكفاءة المضافة: وهو مؤشر يقيس مدى تغطية المصاريف المختلفة بخلاف الفوائد من خلال الرسوم والأتعاب المحصلة عن الخدمات التي يقدمها البنك وأرباح الأوراق المالية و الدخول الأخرى ويرتبط هذا المقياس بمؤشر العبء الذي يتحمله البنك بعد استبعاد جميع العمليات المتعلقة بالفوائد،

¹ : عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 222-227.

² : المرجع السابق، ص 228.

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما زاد الفرق بين المصاريف الأخرى بخلاف الفوائد والدخول الأخرى بخلاف الفوائد، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت ربحية البنك.

- الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسات المصرفية في الصناعة**
- إن المقومات الأساسية التي تتحكم في ربحية المؤسسات المصرفية في الصناعة يمكن تصنيفها كالاتي:
- **ظروف السوق الذي تنتج في ظلّه المؤسسة** : كهيكـل الصناعة(مستوى التركيز، عوائق الدخول، درجة التمييز في المنتجات) وحجم ومرونة الطلب على السلعة والسلوك المتوقع للمؤسسات الأخرى في الصناعة المنافسة للمؤسسة إزاء أي تغيير في سعر سلعتها.¹
 - **إدارة البنك**: حيث تتأثر ربحية البنوك التجارية بمدى قدرة إدارته على الموازنة بين العائد والمخاطر، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.
 - **أسعار الفائدة**: حيث تزداد ربحية البنك كلما ازدادت أسعار الفائدة على القروض، خصوصا عندما تكون أسعار الفائدة على الودائع منخفضة.
 - **الظروف الاقتصادية**: تتأثر ربحية البنك بمدى استقرار الظروف الاقتصادية المحلية.
 - **المنافسة**: حيث تؤثر المنافسة بين البنوك على ربحيتها وذلك من خلال نقص الموارد المتاحة لها، واضطرارها نتيجة لذلك على دفع معدلات فائدة عالية للحصول على هذه الموارد الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض هامش سعر الفائدة.
 - **توظيف الموارد**: تؤثر نسبة الموارد المستثمرة في الموجودات المدرة للدخل على ربحية البنك، حيث تزداد ربحيته بازدياد هذه النسبة.
 - **أرباح (أو خسائر) الأوراق المالية**: حيث تؤثر الأرباح أو الخسائر الرأسمالية الناتجة عن ارتفاع أو انخفاض أسعار الأوراق المالية على ربحية البنك.
 - **أرباح (أو خسائر) القروض**: تؤثر عمليات الائتمان الممنوح من قبل البنك على ربحيته، وذلك نتيجة لكبر حجم الموارد الموجهة نحو عمليات الائتمان، وتؤثر هذه العمليات بصورة سلبية على ربحية البنوك عندما يكون المقترض غير قادر أو غير راغب في سداد القرض وهذا ما يعرف بمخاطر الائتمان.
 - **المتاجرة بأموال الغير (الرفع المالي)**: يؤدي ارتفاع نسبة الرفع المالي إلى ارتفاع ربحية البنوك من خلال تأثيرها على معدل العائد على حقوق الملكية، والعكس صحيح.²

¹ : أحمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص 217.

² : مروان غانم، مرجع سابق، ص ص 34-36.

• **طرفا معادلة تحديد الأرباح :** ومن العوامل المؤثرة على الربحية كذلك، وباعتبار الربح هو الفرق الناتج نتيجة زيادة الإيرادات عن النفقات وهما طرفا معادلة تحديد الأرباح، وانطلاقا من هذه المعادلة نستطيع التأكيد على أن ربحية البنوك تتأثر بما يحدث على طرفي هذه المعادلة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

فعملية إقراض النقود وحجمها تعتمد إلى حد بعيد على الحالة الاقتصادية سواء كانت كسادا أم رواجاً، وضمن هذا الواقع يحاول مدراء البنوك والمسؤولين بها توزيع الأموال ما بين القروض والاستثمارات، حسب التغير في الطلب من أجل الحصول على أكبر العوائد (الإيرادات)، وقبل كل ذلك فإن ال بنوك عليها الحصول على الأموال المتمثلة في الودائع بأنواعها، وتدفع بذلك فوائد (نفقات) على الودائع لأجل وودائع التوفير بمعدل من الغالب أن يكون له علاقة مباشرة مع المعدل العام لأسعار الفائدة. كما أن الجهود التي تبذل من أجل إدارة هذه الأموال، ومن أجل تقديم الخدمات تتطلب تكاليف تتمثل في نفقات التشغيل كما يسميها البعض، والتي أطلقنا عليها تكلفة إدارة الأموال وتجهيز الخدمات مثل المرتبات والأجور والمصاريف العمومية باختلاف أنواعها، ومنها مصاريف المياه والإنارة العمومية والنفقة وغيرها، ويمثل الجزء الباقي تكاليف تجهيز الخدمات، وكل هذه التكاليف لا تتخفف بانخفاض سعر الفائدة.¹

المطلب الخامس: نموذج القيمة الاقتصادية المضيفة

تعتمد المؤسسات المصرفية على نموذج العائد على حقوق الملكية لتقييم أدائها، ونتيجة للتطورات الحاصلة في مجال الصناعات المصرفية، أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية لا يظهر حقيقة المركز المالي للبنوك التجارية بشكل دقيق وعلى هذا الأساس كان لزاما على المسيرين البحث عن أساليب قياس جديدة لصنع القرار وتقييم الأداء، من خلال إتباعهم لنموذج أكثر فعالية يتمثل في نموذج القيمة الاقتصادية المضافة كنموذج جديد لعملية تقييم الأداء في الصناعة المصرفية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة ومزاياها وكذا أوجه اختلاف هذا النموذج عن مؤشرات العائد على حقوق الملكية، كما نوضح معادلة القيمة الاقتصادية المضافة.

الفرع الأول: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة ومزاياها

نموذج القيمة الاقتصادية المضافة ظهر حديثا كمؤشر جديد من مؤشرات الأداء يتميز بعدة مزايا تميزه عن باقي المؤشرات الأخرى، سنحاول توضيحها في هذا الفرع.

أولا: مفهوم القيمة الاقتصادية المضيفة

¹ : مصطفى عبد السلام مسعود، "ربحية المصارف التجارية والعوامل المؤثرة فيها: دراسة حالة بعض المصارف التجارية الليبية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2001، ص161.

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A) (economic value added) مقياساً متميزاً للأداء، تقيس ما إذا كان الدخل الصافي يفوق تكلفة رأس مال المنشأة.¹ وهو مفهوم جديد لتقييم أداء المؤسسات حيث يوفر هذا النموذج مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المخاطر والربحية، ولقد ظهر مقياس EVA لأول مرة في سنوات التسعينات من خلال مكتب Stern & Stewart²

ثانياً: مزايا القيمة الاقتصادية المضافة

- لها أقوى ارتباط مع تكوين القيمة السوقية لأي مقياس من الربحية، وذلك باعتبار القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً أكثر دقة من مقياس الربحية.

- يمكن استخدامها كأساس لجميع عمليات صنع القرارات، ووضع الاستراتيجيات المالية على أساس النتائج الدقيقة المتحصل عليها، فباستخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المالية السليمة ووضع الإستراتيجيات الملائمة.

- كونها فعالة كبرنامج للحوافز: ينتج عن استخدام القيمة الاقتصادية المضافة برامج تحفيز العاملين والتي تتميز بالعدالة والاعتماد على الإنتاجية من خلال الاستفادة من معلومات الأداء كأساس للأجور حيث يمكن للمدراء أن يحفزوا القادرين على المنافسة.

الفرع الثاني: أوجه اختلاف القيمة الاقتصادية المضافة عن مؤشرات العائد على حقوق الملكية

تختلف القيمة الاقتصادية المضافة عن المقاييس التقليدية في أنها:³

- تبعد الاختلالات المحاسبية عند الاعتراف بالأرباح.
- تتيح المبادئ المحاسبية المتعارف عليها مجموعة من المحاسبية المقبولة لكل مشكلة محاسبية.
- تسمح لأي إدارة بتزييف قوائمها المالية مما ينتج عنه إعادة توزيع الثروة والمخاطرة، وهكذا تحريف أداء البنك باستخدام تلك السياسات التي تؤثر على مركزه المالي، وبالتالي على النسب المستخرجة من القوائم المالية.

¹ : مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلة دورية تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد 03، السنة 06، الأردن، سبتمبر 1998، ص30.

² : J.Y. Saulquin , C. Maupetit, "EVA, performance et évaluation bancaire", journée de recherche sur « la performance de la mesure à l'action », organisé par CERMAT, France ,2001, p 71. Consulté le 15/07/2011. <http://cermat.iae.univtours.fr/IMG/pdf>.

³ : طارق عبد العال حماد، "تقييم أداء البنوك التجارية -تحليل العائد والمخاطرة-"، مرجع سابق، ص 110 .

الفرع الثالث: معادلة القيمة الاقتصادية الاقتصــــادية المضافــــة

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية:¹

$$\begin{aligned} & \text{القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A)} = \text{الربح العامل الصافي بعد الضريبة (NO.PAT)} - \text{تكلفة} \\ & \text{رأس المال * رأس المال} \\ & \text{القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A)} = \text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} - \text{معدل تكلفة رأس} \\ & \text{المال * رأس المال المستثمر} \end{aligned}$$

أولاً: الربح العام الصافي بعد الضريبة (NO.PAT) (profit after tax) (net operating

فهو مقياس الأرباح الاقتصادية، وهو يتميز عن الدخل الصافي التقليدي بعدة تعديلات محاسبية، تستهدف تخفيض آثار الاختلالات إلى أدنى حد عند الاعتراف بالأرباح العاملة، وأرباح العمليات أهمها:

1- الطرح المباشر: (تمثل مخصصات Charge Offs) مقابل المخصصات (Provision):

تمثل مخصصات القروض المشكوك فيها تمويلاً لجميع خسائر القروض المستقبلية، ومع أن هذه الممارسات تتسم بالتحفظ بالتأكيد، إلا أنها تؤدي إلى اختلال في قياس الأداء، غير أن جميع الإيرادات والمصروفات يجب أن تحتسب على أساس متناسب ومتناسق، ولقياس الأداء يتم استخدام إيرادات ومصروفات المدة الحالية فقط، لذلك فإن صافي تأثيرات العمليات للمدة الحالية هي التي تتدخل في حساب الربح العامل الصافي بعد الضريبة.

2- ضرائب العمليات النقدية (Cash Operation Taxes): إذ يأخذ الربح العامل الصافي بعد

الضريبة في الاعتبار الضرائب النقدية المدفوعة، ولا يعترف بمخصصات الدفترية للضرائب.

3- استهلاك الشهرة (Good Will Amortization): حيث يتم استثناء استهلاك الشهرة عند حساب

الربح العامل الصافي بعد الضريبة.

4- الأرباح والخسائر الرأسمالية من التداول في الأوراق المالية: تستثنى الأرباح والخسائر من الربح

العامل الصافي بعد الضريبة إلا فيما يتعلق بحسابات التداول حيث يتم رسملتها واستهلاكها أثناء العمر

المتبقي من الأوراق المالية المباعة مع التأكد من عدم اختلال حساب الربح العامل الصافي بعد الضريبة،

أو التلاعب في مبالغها من خلال التعديلات في المحفظة الاستثمارية.

5- مصروفات إعادة الهيكلة: تمثل تعديلاً في مستوى الاستثمارات الرأسمالية، وليس من مكونات

الأرباح العاملة وبالتالي تتم رسملتها بدلاً من انفاقها.

¹ : مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مرجع سابق، ص 33.

ثانياً: رأس المال

يعرف رأس المال على أنه القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال الفعلية، أو التاريخية وتتضمن مكونات رأس المال ما يلي:¹

- حقوق المساهمين: باستثناء التعديل الذي نص عليه بيان المعايير المحاسبية رقم [115]
- مخصصات خسائر القروض بعد طرح الضريبة المؤجلة.
- أرصدة ضريبة دائمة مؤجلة أخرى.
- الشهرة المستهلكة لتحميل الإدارة المسؤولية عن كل الاستثمارات السابقة.

ثالثاً: معدل تكلفة رأس المال (WACC)

ويمثل التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال والتي تحسب انطلاقاً من الهيكل المالي للمؤسسة بين الديون ورأس المال، ويلاحظ أن تكلفة رأس المال، فمصرفات الفوائد المترتبة عليها هي تدخل ضمن الربح العامل الصافي بعد الضريبة، في حين أنه إذا تم تضمين الدين فإن تكلفة رأس المال هي عبارة عن الوسط الحسابي لتكلفة حقوق الملكية والدين معاً.²

الفرع الرابع: أسلوب التحليل التغلبي للبيانات (DEA)

وهناك مؤشر آخر أو أسلوب آخر جديد لقياس الأداء، ظهر عام 1978، فقد تمكن Charnes وزملاؤه عام 1978 من وضع أسس أسلوب التحليل التغلبي للبيانات (تتبع) (Data Envelopment Analysis) (DEA) وهو أحد أساليب البرمجة الخطية LP المبني على أساس منهجية الحد لفاريل عام 1957. وقد أستخدم هذا الأسلوب لقياس الأداء المقارن عن طريق قياس الكفاءة النسبية، بحيث أصبح من الممكن مقارنة أداء مؤسسة ما بأداء المؤسسات ذات الوظائف والأهداف المشابهة، وقد كان لذلك نتائج متميزة في توضيح كيفية استغلال المدخلات الاستغلال الأمثل أثناء تحويلها إلى مخرجات، ولم يقف الأمر عند ذلك بل قدم (تتبع) للمستخدم سبل معرفة الموارد غير المستغلة وسبل الاستفادة منها.³

¹ : المرجع السابق، ص 33.

² : هواري سويبي، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة"، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 61.

³ : خلف هاجم التل، فواز محمد القرعان، "استخدام أسلوب التحليل التغلبي للبيانات DEA في قياس وتحليل الأداء النسبي للمؤسسات"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 02، الأردن، 2004، ص 12.

خـلاصـة الفـصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

- 1- يقصد بالصناعة المصرفية مجموعة المؤسسات المصرفية التي تقوم بأداء وظيفتي قبول الودائع وتقديم القروض للأفراد والمنظمات كوظيفية أساسية، وذلك من خلال القيام بإحداهما أو كليهما، والتي تنشط في نفس البيئة المصرفية، فالصناعة المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط إنتاجي، وبالتالي فالصناعة المصرفية وما يرتبط بها من مؤسسات ومنتجات ونشاطات اقتصادية مختلفة تمثل صناعة هامة وأساسية، تتميز بتطورها الدائم والذي يتطلب تطويرها وتحديثها باستمرار.
- 2- يعرف هيكل الصناعة بأنه تلك الخصائص التي تنظم الصناعة والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة والتسعير داخل ذلك السوق، ويشمل هيكل الصناعة مجموعة من الأبعاد، درجة التركيز، ظروف الدخول والخروج من الصناعة، درجة تمييز المنتجات.
- 3- نظرا لأن هناك منافسة قوية بين المؤسسات في الصناعة المصرفية، بلدليلي لابد لهذه المؤسسات أن تتبع استراتيجيات معينة من أجل الحصول على مزايا تنافسية وتحسين أدائها المصرفي، وقد اتفق معظم الباحثين في الميدان المالي والمصرفي على وجود إستراتيجيتين أساسيتين لمواجهة المنافسة بين البنوك، الإستراتيجية الأولى تتركز على المنافسة السعرية بين البنوك التي تستند إلى دفع معدلات فائدة أعلى على الودائع المختلفة أما الإستراتيجية الثانية، تسعى إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية الجيدة بأسعار تنافسية، ويقوم التنافس بين البنوك على هذه الخدمات من ناحية السرعة والدقة وانخفاض التكلفة.
- 4- يعتبر الأداء واحدا من المؤشرات الهامة عن مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها في استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة لها، ومن مؤشرات الأداء في الصناعة المصرفية، مؤشر الكفاءة المصرفية، مؤشر الربحية، نموذج القيمة الاقتصادية المضافة وهناك مؤشر آخر جديد لقياس الأداء وهو أسلوب التحليل التغلفي للبيانات (DEA) ، ويعتمد تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية على تحليل الربحية ونعتمد عند تحليل الربحية على نموذج العائد على حق الملكية.

المبحث الأول: الخدمـــــات المـــــصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية من أهم عناصر المزيج التسويقي لأي بنك، كونه خلاصة سياسة تسويقية بنكية تختص بخلق منتجات جديدة والعناية بالمنتجات الموجودة بغرض تلبية حاجات الزبائن، ولكي تصبح الخدمة المصرفية أكثر اشباعاً لرغبة واحتياجات العميل فإن المؤسسة المصرفية تعمل باستمرار على تطويره. وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية هذه الخدمات المصرفية، وإلى أنواعها المتعددة التقليدية منها والحديثة، كما نتطرق إلى دورة حياتها، بالإضافة إلى جودتها والأهمية الإستراتيجية لهذه المنتجات المصرفية وموقعها التنافسي.

المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية

تطورت الخدمات المصرفية عبر عدة مراحل، تتميز بخصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من الخدمات، مما يتطلب من البنك معالجة خاصة لتقديمها أو تطويرها وكذلك إقناع العميل بمزاياها، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الخدمات المصرفية من خلال تحديد مفهومها وتطورها ومن ثم خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الخدمات المصرفية

سنحاول التفرقة بين المنتج والخدمة وإعطاء تعاريف مختلفة للخدمة المصرفية.

أولاً: مفهوم المنتج: يعرف المنتج على أنه مجموعة من الخصائص (مزاياء، أدوار، فوائد، إيصال، واستخدامات) التي يمكن أن تكون ملموسة (كالمواد والبضائع) أو غير ملموسة مثل تلك المرتبطة بالخدمات، أو خليط ما بين الاثنين، إنها ما يشتريه الزبون، أي يشمل المنتج الإجمالي كل ما يتم إيصاله إلى الزبون/العميل.¹

ويرى **KOTLER** أن: "المنتج هو أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الامتلاك أو الاستهلاك، معنى ذلك أن المنتج يتضمن سلع مادية أو خدمات، وبالتالي فالخدمات المصرفية تعتبر كذلك منتجات".² ويعرف كذلك على أنه "مفهوم يجيب على احتياجات الزبائن".³

كما يعرف كذلك على أنه: "الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة، فقد يكون سلعة أو فكرة أو خدمة أو المزج بين هذه العناصر الثلاثة".⁴

من خلال هذه التعاريف يتضح أن المنتج يتمثل في كل شيء، وأي شيء مادي أو غير مادي، ملموس أو غير ملموس، يمكن التعرف عليه عن طريق الحواس كالسلع مثلاً، أو لا يمكن التعرف عليه عن

¹ : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، المجموعة الاستشارية (سيجاب)، "تطوير المنتج"، 2003، ص5.

www.microfinancegateway.org/static/htm

أنظر الموقع:

²: Philip Kotler, Bernard Dubois, "Marketing Management", 10^{ème} édition, Publi-Union édition, France, 1998, p 428.

³ : Daniel Durafour, "Marketing", Dunod , France, 1997 , p 74.

⁴ : Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert , "Le marketing fondements et Pratique", 3^{ème} édition ,Economica , France, 1998 , p 283.

طريق هذه الحواس، كالخدمات والأفكار، شريطة أن يحقق هذا الشيء المنفعة فبيع منتج معين يعني بيع منفعة معينة.¹

ثانياً: مفهوم الخدمات: هناك شبه اتفاق بين الكثير من الكتاب حول تعريف

الخدمات، حيث نجد كل من Kotler و Armstrong و Bennett وأيضا Reindenbach يعرفون الخدمات بأنها أنشطة أو منافع واشباعات يقدمها طرف (البائع) إلى طرف آخر (المشتري) وهي بطبيعة غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.²

ثالثاً: مفهوم الخدمات البنكية: تعتبر الخدمة البنكية مصدراً لإشباع الحاجات والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها العميل، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدراً للربح. وللخدمة البنكية عدة مفاهيم كما يلي:

1. الخدمة المصرفية هي مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته، وينبغي على مدير التسويق إدخال التحسينات المستمرة عليها لمقابلة هذه الاحتياجات المتغيرة والمتجددة لتصبح أكثر ملاءمة، أي تقديم خدمات جديدة تتناسب مع ظروف مجتمعه.³

2. الخدمات البنكية هي الخدمات الموضوعية تحت تصرف وفائدة الزبائن أو الخواص أو مؤسسات من خلال عملية الوساطة، التي تترجم إلى القدرة على تجميع الأموال، تسييرها وإقراضها والقدرة على تقديم نصائح في تسيير الأموال.⁴

3. المنتجات المصرفية يجب أن ينظر إليها على أنها مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك السعر، سمعة ومكانة البنك، خدمات البنك، الجودة، التميز.⁵

الفرع الثاني: نشأة وتطور الخدمات المصرفية

تطورت الخدمات المصرفية عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية ولقد حددت هذه المراحل كما يلي:

أولاً: الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع: اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

1- **الاكتفاء الذاتي:** حيث كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي أو تسويقي.

¹ : Philip Kotler, "Les clés du marketing", Pearson éducation, France, 2003, p 143.

² : بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص227.

³ : طاري محمد العربي، "التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق- دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 01، سوريا، 2007، ص49.

⁴ : Anne-Marie Schlosser, "Les évolutions de la banque-clients", Revue Française du Marketing, N°171, France, 1999, p 54.

⁵ : سامر جلدة، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص192.

2-تبادل الفائض من الإنتاج: بعد اتجاه الأسر إلى التخصص بالإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع، وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، أما بالنسبة للخدمات المصرفية فإن معالمها لم تظهر بعد.

3-ظهور النقود: نظرا لصعوبة إجراء عملية المبادلة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة فظهرت النقود، والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

4-الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود، وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات فخشية السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.

5-الإيداع والقروض: لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ، وهؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ولفترة قصيرة، بالتالي تميزت هذه المرحلة بظهور خدمة الإيداع وخدمة القروض.

6-بداية المصارف: تطور عمل الصياغ في هذه الفترة فقاموا بإنشاء المصارف كما أن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة.¹

ثانيا: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع: تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، وأن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى بنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة وبالتالي تطورت الخدمات في هذه المرحلة نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة إمكانية البنوك في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

ثالثا: الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي: تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، حيث أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجذب أكبر عدد منهم، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار لم تعد مقتصرة على أصحاب الثروات الهائلة فقط بل الأفراد كذلك أصبحوا يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، طلب بطاقة الائتمان وغيرها.

رابعا: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي و المرحلة الراهنة: إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج عن:

¹ : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي -مدخل إستراتيجي كمي تحليلي-"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص45-47.

1 تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.

2 زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة.

3 زيادة عدد الفروع التابعة للبنوك.

4 اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك و فروعها.

5-استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.

6-الاشتراك في شبكة الإنترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.¹

الفرع الثالث: خصائص الخدمات المصرفية

للخدمات المصرفية خصائص تميزها عن بقية الخدمات الأخرى، يمكن إبرازها فيما يلي:

1 **اللاملموسية:** فالخدمات المصرفية غير ملموسة، ولأنها غير ملموسة ويصعب تقييمها أو قياس

جودتها من خلال وسائل القياس التقليدية، فإن هذه الخدمات تستمد كيانها وتثبت وجودها من خلال

عنصر الثقة التي يوليها العملاء للبنك.

2 **التكاملية:** الخدمة المصرفية متكاملة أي غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال فهي كل متكامل

في ذاته وفي أجزائه وعناصره.²

3 **التلازم:** الخدمات المصرفية لا تنفصل، فهي تنتج وتستهلك في آن واحد، في حين أن السلع تنتج ثم

تباع ثم تستهلك، مثلا المشورة المالية يمكن أن تقدم مرة واحدة فقط وفي خلال طلب محدد، حتى

يتم اعتماد هذا الطلب، والمشورة لا وجود لها سوى احتمال أن المشورة الواردة في ذهن المستشار.

4 **عدم التجانس:** تلازم الإنتاج والاستهلاك يؤدي إلى ميزة أخرى وهي التباين أو عدم التجانس،

ويمكن تفسير التباين في الخدمة بطريقتين، أولا هو أن الخدمات ليست موحدة وذلك راجع لاختلاف

العملاء واختلاف احتياجاتهم، وسوف تكون الخدمات مصممة لتلك الاحتياجات سواء كانت

الاحتياجات بسيطة (مثل طلب دفتر الشيكات...) أو كانت معقدة (مثل المشورة المالية من المحاسبين

والمستشارين والمصرفيين...)، والتفسير الثاني وهو أن الخدمة قد تختلف من وقت لآخر لعميل

معين، هذا النوع لا ينشأ بسبب تغير احتياجات العملاء بل هو في المقام الأول نتيجة لطبيعة التفاعل

بين العميل ومزود الخدمة ولكن قد يتأثر مزود الخدمة بأحداث خارجة عن سيطرته.³

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

إنه لمن الصعوبة بمكان حصر جميع الخدمات المصرفية التي أصبحت تقدمها البنوك نظرا لتعدد

وتنوعها، وسنحاول في هذا المطلب عرض أهم أنواع الخدمات المصرفية التقليدية والحديثة.

الفرع الأول: الخدمات المصرفية التقليدية: تتمثل الخدمات المصرفية التقليدية في:

¹ : المرجع السابق، ص 47-48.

² : أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية-مدخل نظري تطبيقي-"، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص44.

³ : Christine T, Ennew, Nigel Waite, "Financial Services Marketing", Elsevier Ltd, Britain, 2007, pp 57-59.

أولاً: قبول الودائع بمختلف أنواعها: فالودائع النقدية هي نقطة البدء في نشاط البنك، فالبنك يتلقى النقود من الجمهور في شكل ودائع ليستخدمها في عمليات الائتمان، والودائع النقدية تفترض تسليم شيء إلى البنك مع الالتزام برده، وتنقسم الودائع من حيث تاريخ استردادها إلى ودائع لدى الطلب وودائع بشرط الإخطار السابق وودائع لأجل وودائع مخصصة لغرض معين وودائع ادخارية.¹

ثانياً: توفير الائتمان أي منح القروض: قد يكون الائتمان النقدي، الائتمان التعهدي، فتح الاعتماد المستندي، إصدار خطابات الضمان، الاستثمار في الأسهم والسندات.

ثالثاً: العمليات الخارجية: مثل تسوية المدخرات الداخلية والخارجية، القيام بعمليات الصرف الأجنبي، شراء شيكات المسافرين، بيع وشراء العملات الأجنبية.²

الفرع الثاني: الخدمات المصرفية الحديثة: نذكر منها:

أولاً: الشيكات الإلكترونية: هي "رسالة موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليستخدمه ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم البنك أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادته إلكترونياً إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلاً على أنه قد تم صرف الشيك فعلاً ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ لحسابه"³

ثانياً: البطاقات الذكية: آخر نسخة من بطاقات تخزين القيمة، يطلق عليها البطاقة الذكية بسبب شريحة الذاكرة أو المعالج الذي يسجل القيمة المتبقية، كما يتم استخدام البطاقة لتسديد قيمة مشترياتهم، وقد استخدمت البطاقة الذكية منذ أوائل 1990.

ثالثاً: الكمبيوتر المصرفي: يمكن للمستهلكين من خلال الكمبيوتر المصرفي الحصول على حساباتهم المصرفية لتحويل الأموال، دفع الفواتير، الاطلاع على رصيد الحساب، استعراض بيانات الحساب، وغيرها من العمليات، كذلك بإمكان المستهلكين استخدام الانترنت لإجراء أعمال أخرى مالية شخصية مثل مراقبة حسابات الاستثمار، مراجعة بيانات بطاقة الائتمان ومنتجات التأمين، القيام بالتحويلات الإلكترونية للأموال من أي بنك.⁴

رابعاً: الصراف الآلي: الصراف الآلي هو جهاز يعمل أوتوماتيكياً لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفاً تلبي العديد من حاجات العملاء المصرفية على مدار الساعة، وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي،⁵ ويمكن القول أن هذا الجهاز يحسن من نوعية الخدمة نظراً لأنها

¹ : مصطفى كمال طه، "عمليات البنوك"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص ص59-62.

² : المرجع السابق، ص ص81، 82.

³ : عبد الرحيم وهيب، "إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالالكترونية، دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص53.

⁴ : Christostav E, Anguelov, Marianne A, Hilgert, Jeanne M, "U.S consumers and electronic banking 1995-2003", Federal Reserve Bulletin, winter 2004, p12.

⁵ : خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، "إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص65.

تكون متوفرة للسحوبات النقدية في بعض الأحيان عندما تغلق فروع البنك، أي أنها تؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية لكل معاملة.¹

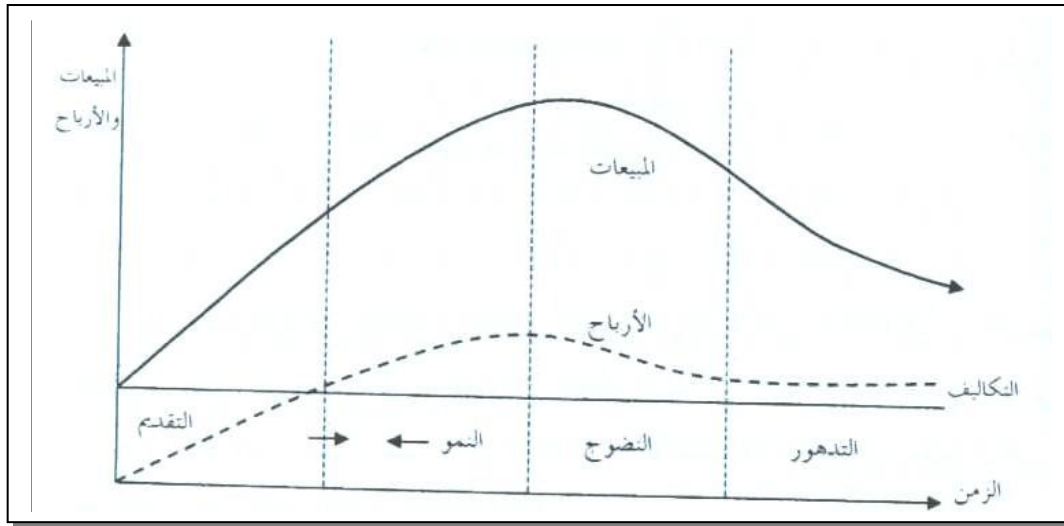
المطلب الثالث: دورة حياة الخدمات المصرفية

إن المنتجات بطبيعتها تظهر وتختفي، وهناك منتجات تختفي أسرع من غيرها، بينما منتجات أخرى تبقى في السوق لفترة أطول من غيرها، هذا ما يعرف بدورة حياة المنتجات المصرفية والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب بالتعرض أولاً لنموذج دورة حياة المنتجات المصرفية ثم لمراحل دورة حياة هذه المنتجات.

الفرع الأول: نموذج دورة حياة الخدمات المصرفية

تأخذ دورة الحياة المألوفة للمنتجات (والتي تظهر نمط المبيعات والأرباح في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة وذلك من الناحية النظرية) الشكل التالي:

شكل رقم (8): نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, op-cit, p 451.

إن هذا النموذج المبسط لا يعني بالضرورة أن جميع المنتجات تمر بالضبط في كل مرحلة من هذه المراحل وبنفس الدرجة والتأثير، فبعض المنتجات تدخل السوق وتحقق نجاحات سريعة إلا أنها سرعان ما تزول، وتوجد منتجات تدخل مرحلة الانحدار ثم تعود من جديد، وبالرغم من ذلك فإن دورة حياة المنتجات المصرفية هي أداة فعالة لفهم إستراتيجية المنتجات الجديدة بالنسبة لمنظمات الأعمال المصرفية.²

الفرع الثاني: مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

¹ : Kent Matthews, John Thompson, "The economics of Banking", John Wiley and Sons, Ltd, England, 2005, p142.

² : أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص56.

تمر المنتجات عادة بأربع مراحل رئيسية، وسنحاول الآن التعرف على هذه المراحل الأربعة والاستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة من هذه المراحل:

أولاً: مرحلة التقديـــــم: تتميز هذه المرحلة بنمو بطيء في المبيعات حيث المنتج يدخل هذه المرحلة لأول مرة، منحى الأرباح يؤشر أن هناك أرباحاً سلبية (خسائر) خلال هذه المرحلة وسبب ذلك يعود لحجم الإنفاق الكبير الذي تم تكبده في عملية تقديم المنتج (تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتج الجديد، تكاليف الإعلان الباهظة)، وتعتمد البنوك في هذه المرحلة على استراتيجيات تسويقية هي: إستراتيجية المرور السريع، إستراتيجية المرور البطيء، إستراتيجية التغلغل السريع.¹

ثانياً: مرحلة النمـــــو: تتميز هذه المرحلة بتسارع المبيعات للخدمة المصرفية وذلك بسبب إدراك ومعرفة المستهلكين بوجودها، هذا التسارع يدفع المؤسسات التي لم تدخل السوق بعد إلى التفكير بضرورة الدخول، وكنتيجة للمنافسة المحدودة وتسارع المبيعات مع ثبات حجم التكاليف فإن حالة اللاربحية سرعان ما تتحول إلى ربحية.²

في هذه المرحلة بإمكان إدارة البنك انتهاز عدة استراتيجيات لزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها، وكذا المحافظة على مكانتها التنافسية، نذكر منها:

1 - إستراتيجية التركيز على الجودة وذلك بإضافة مواصفات جديدة للخدمة.

2 - إستراتيجية التوجه بالخدمة إلى قطاعات جديدة من الزبائن.

3 - الإستراتيجية السعرية وذلك بتخفيض أسعار الخدمات لجذب أكبر عدد من الزبائن.

4 - إستراتيجية الإعلان ليس لخلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن لخلق الاقتناع بشراء الخدمة أكثر.³

ثالثاً: مرحلة النضـــــوج: تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات، كما أن

الربحية المتحققة في مرحلة النمو تسيل لعاب المنافسين كلما اقترب المنتج المصرفي من مرحلة النضوج حيث تشجع المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمات مماثلة، كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتج.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على إطالة عمر المنتج المصرفي في هذه المرحلة وهي: إستراتيجية تخفيض الأسعار أو إستراتيجية تعديل وتحسين المنتج.⁴

رابعاً: مرحلة الانحـــــداد: تتميز هذه المرحلة بهبوط في مبيعات السوق الإجمالية (أي

انخفاض الطلب على الخدمات المصرفية وبالتالي انخفاض الأرباح خاصة مع تخفيض الأسعار وثبات التكاليف).

ولما يصل المنتج المصرفي إلى هذه المرحلة أمام البنك إستراتيجيتان:

1 : أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 57.

2 : المرجع السابق، ص 57، 58.

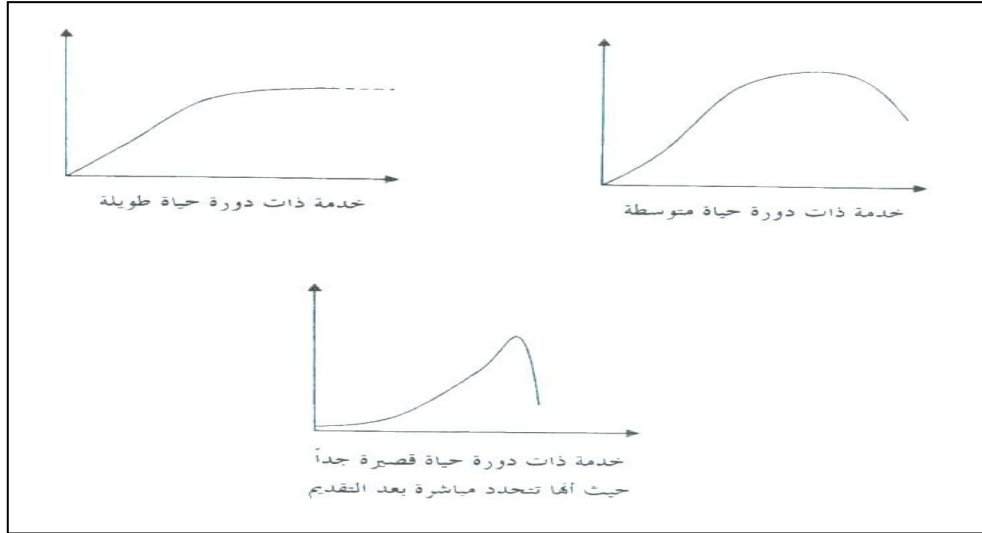
3 : بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 239.

4 : أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 58، 59.

- 1 يمكن للبنك سحب الخدمة المصرفية كلية من السوق وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر.
- 2 الإستراتيجية الثانية هي الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية، أي أنه مع انخفاض حدة المنافسة يمكن إتباع إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.¹

أما الشكل التالي فيوضح دورات حياة خدمات مختلفة:

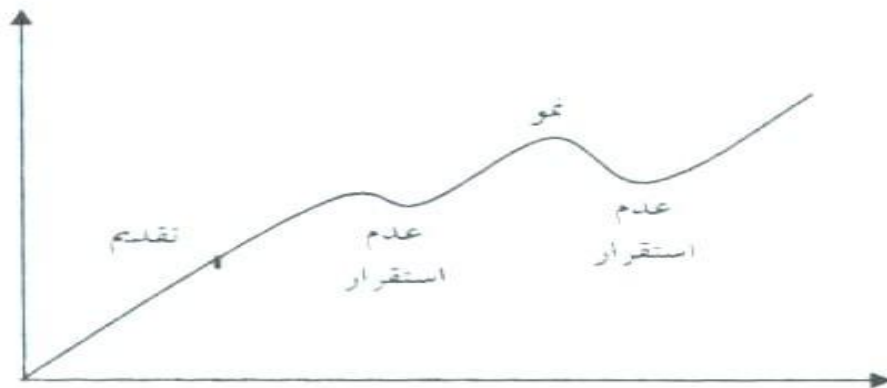
شكل رقم (9): دورة حياة خدمات مختلفة



المصدر: بشير عباس العلاق، حميد الطائي، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار العقل، الأردن، 1999، ص111.

إن التعبير عن دورة حياة الخدمة المصرفية في الأشكال السابقة هو تعبير نظري، ولكن في الواقع قد يختلف كثيرا لأن منحنى المبيعات والأرباح قد لا يسير على وتيرة واحدة وإنما يكون استنادا إلى كمية المبيعات المحققة وبذلك فإن هذا المنحى قد يكون غير منظم كما هو في الشكل التالي:

شكل رقم (10): الشكل العملي لدورة حياة الخدمة المصرفية



¹ : عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص176.

Source: Michel Badoc, "Marketing Management pour les sociétés Financiers",
Edition d'organisation, France, 1998, p 256.

ويلعب مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية دورا هاما في تطوير الخدمات المصرفية وتوقيتات استحداث منتجات جديدة أو استبعاد بعض المنتجات القائمة من تشكيلة الخدمات المصرفية نظرا لتراجع أو ضعف الطلب عليها لكونها لم تعد قادرة على مواجهة مستجدات السوق أو نتيجة لسياسات المنافسين وتقديمهم لخدمات أكثر تطورا، كما تفيد دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية في صياغة تشكيلة الخدمات المصرفية أو استراتيجيات تطويرها.¹

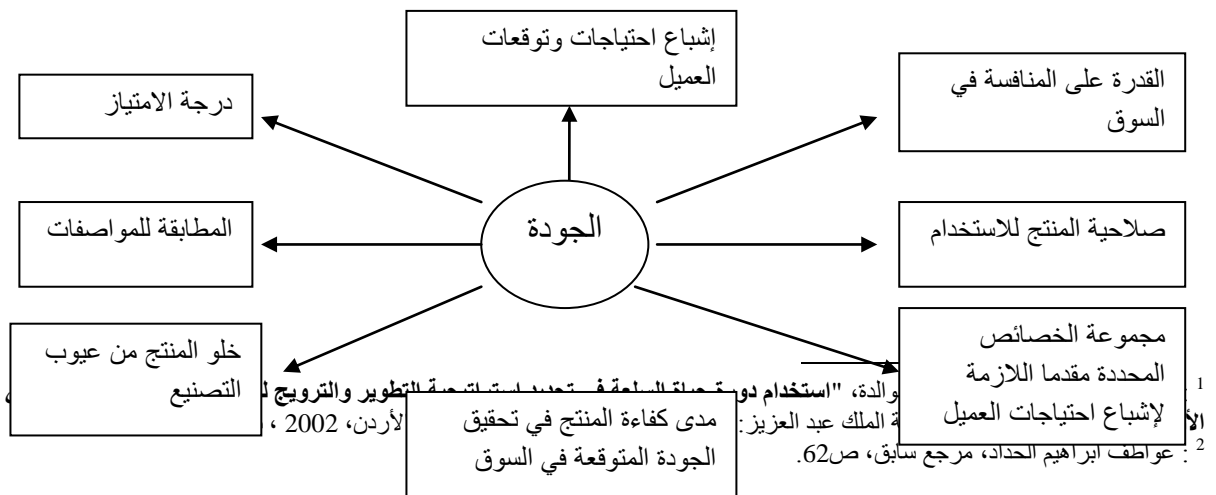
المطلب الرابع: جودة الخدمات المصرفية

بعدما تعرضنا في المطالب السابقة إلى ماهية الخدمات المصرفية وإلى أهم أنواعها وإلى دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية، نتطرق في هذا المطلب إلى جودة الخدمات المصرفية التي تعتبر أهم استراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية: تعرف الجودة وفقا لوجهات النظر المختلفة كما يلي:

- 1- الجودة من وجهة نظر المستهلك: تعرف على أنها "تلبية أو تخطي حدود توقعات المستهلك". وتشير كلمة توقعات إلى احتمالية توافر بعض المواصفات التي يتوقع المستهلك توافرها في المنتج أو الخدمة.
 - 2- الجودة من وجهة نظر المستفيد (المستخدم): تعرف على أنها تعبير عن المنفعة التي يحققها المنتج أو الخدمة في تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، والأداء والديمومة وغير ذلك.
 - 3- الجودة من وجهة نظر الإنتاج: تقاس جودة المنتج وفقا لوجهة نظر الإنتاج من خلال جودة أدائه والتي تعتمد بدورها على جودة التصميم وجودة المطابقة، وتهتم جودة التصميم بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتج، أما جودة المطابقة فإنها تهتم بمدى مطابقة المنتج للمتطلبات الأساسية.²
- ويمكن التعبير عن تعريف الجودة في الشكل التالي:

شكل رقم (11): التعريفات المختلفة للجودة





المصدر: عواطف ابراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص63.

أما عن جودة الخدمات المصرفية فقد عبر (Zeithmal) بأنها ذات جانبين، الجانب الأول وهو الداخلي يمثل الالتزام بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، والجانب الآخر يعبر عن إدراكات العملاء لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها، وتعتبر جودة الخدمة المصرفية ميزة نسبية يجب على إدارة البنك توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانة البنك في السوق، وفي الحقيقة أن الكثير مما يمكن عمله في مجال تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحسينها يعتمد على مدى توافر المعلومات عن مستويات هذه الجودة من منظور زبائن البنوك التجارية.¹ كما أن جودة الخدمات المصرفية تعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبة العميل والاحتفاظ به، لأن الحفاظ على العميل له مردود ذو دلالة على ربحية المؤسسة المصرفية، وبسبب أهمية الجودة المصرفية كميزة تنافسية أساسية تكاد لا تجد بنكا واحدا لا يحاول تطوير الخدمة المصرفية التي يقدمها.²

الفرع الثاني: نظام الجودة الشاملة وأهميته في المنشآت الخدمية

الجودة الشاملة هي تطور لمفهوم الجودة، فهي إدماج لمبادئ جودة المنتج أو الخدمة مع مبادئ الرقابة على الجودة وتأكيد الجودة والتحسين المستمر، والجودة الشاملة من حيث الخدمات المصرفية تنطوي على ثلاثة جوانب: جودة المنتج وهي الودائع والتسهيلات الائتمانية وغيرها، وجودة الحسابات والتمويل ويدخل تحتها القروض وسعر الفائدة على الودائع والقروض وربحية المؤسسة ومعدلات السيولة والرقابة المالية، وجودة الإدارة، ويقصد بها كل ما لا يندرج تحت العنصرين السابقين من حسن التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات وتقييم الأداء وغير ذلك من المجالات الأخرى.³ وتعتبر الجودة أحد أهم بدائل إستراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال، وقد تطورت فلم يعد التركيز فقط على المنتج والموصفات المطلوبة بل اتجهت إلى كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من الانسجام والتعاون بين جميع العاملين بالمنشأة، ويهدف إلى زيادة الربحية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات والمنتجات وتحقيق أدنى مستوى من الأخطاء

¹ : ناصر دادي عدون، معراج هوارى، "مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 02، الجزائر، 2005، ص205.

² : فارس محمود أبو معمر، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 13، العدد 01، 2005، ص78. بحث منشور على الموقع: <http://www.iugaza.edu/ara/research/>

³ : رمضان الشراح، "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم الجودة الشاملة"، مجلة الإداري، السنة 25، العدد 95، الكويت، ديسمبر 2003، ص17.

وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق توقعات العملاء والسعي إلى إرضائهم.¹

المطلب الخامس: الأهمية الإستراتيجية للمنتجات المصرفية وموقعها التنافسي

تكتسي المنتجات المصرفية في أي بنك أهمية كبيرة لما لها من قدرة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، فهي تعزز الموقف التنافسي للمؤسسة، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الأهمية الإستراتيجية للمنتجات (منتج أو خدمة مصرفية) ثم إلى الموقع التنافسي للمنتج المصرفي.

الفرع الأول: الأهمية الإستراتيجية للمنتجات (منتج أو خدمة مصرفية)

تكمن الأهمية الإستراتيجية للمنتجات في أي مؤسسة في قدرتها على إشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة (منظمة الأعمال المصرفية) من جهة أخرى.

وحقيقة الأمر أنه لولا وجود المنتجات بحد ذاتها لا يمكن أن تظهر المنظمة إلى حيز الوجود ككيان اجتماعي قائم بذاته، لذلك فإن المنظمة عندما تتأسس يكون كيانها محكوما بقدرتها على تقديم منتجات معينة لقطاعات سوقية محددة، كما أن درجة إشباع حاجات ورغبات العملاء تعتمد على قدرة السلع والخدمات في السوق على تحقيق قيمة لهم، فكلما زادت القيمة المدركة من قبل العملاء في السوق من السلع والخدمات التي يشترونها تزداد درجة إشباعهم ورضاهم مما يعزز الموقف التنافسي للمنظمة في السوق وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وإن معظم منظمات الأعمال ومنها منظمات الأعمال المصرفية التي فشلت في تطوير منتجات جديدة كان السبب الرئيسي في فشلها هو عدم قدرة تلك المنتجات على إشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق، كون أن عملية تطوير المنتجات الجديدة لم تبدأ من السوق أصلا. وبالتالي فالأهمية الإستراتيجية للمنتجات المصرفية في أي منظمة تكمن في أنها إما أن تساعد على البقاء والاستمرار بنجاح إذا أحسنت المنظمة إدارتها أو قد تؤدي إلى خروج المنظمة من السوق إذا أساءت إدارتها.²

الفرع الثاني: الموقع التنافسي للمنتج المصرفي

إن تحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها، يحقق فوائد كثيرة لإدارة البنك، فبواسطته يتم:³

1. تحديد الموقف التنافسي للبنك من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة بالنسبة لخدمة مصرفية ما مقارنة مع بنوك أخرى؛

¹ : محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص59.

² : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري-"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص65-68.

³ : معراج هواري، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص23.

2. تساعد في تجزئة السوق المصرفية التي يعمل فيها البنك، فمعرفة عناصر الخدمة تسهل تقسيم الزبائن على أساس حاجاتهم و رغباتهم، مما يساعد في إعداد الخطط الإستراتيجية التسويقية المناسبة للبنك؛

3. تحديد مجالات التطوير في الخدمة المصرفية، مما يساعد في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة.

ويعبر الموقع التنافسي للمنتج في السوق عن الصورة الذهنية التي يكونها المستهلك عن المنتج بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة في نفس السوق، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية للمنتج في السوق تتطلب أن يكون هذا المنتج مميزا في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة ، فمن خلال الخدمات المصرفية يمكن للبنك مواجهة الضغوط التنافسية وذلك بتقديم منتجات تماثل وتتفوق على المنتجات التي تقدمها البنوك المنافسة، وبالتالي لا بد أن تخضع هذه الخدمات المصرفية لعملية مراجعة وتطوير مستمرة للتأكد من أن هذه الخدمات مازالت قادرة على إشباع حاجات العملاء القائمة، كذلك تطوير الخدمات لمواجهة أية احتياجات جديدة لهؤلاء العملاء.¹

المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية

إنه لمن الأهمية بمكان تبني المؤسسات المصرفية المعاصرة لاستراتيجيات ثابتة في موضوع التطوير الخدمي، بالإضافة إلى ضرورة قناعة الإدارات العليا فيها بأهمية وحتمية تطوير منتجات جديدة، أو تعديل ما لديها من منتجات حالية، لذا سنتناول في هذا المبحث عملية تطوير الخدمات المصرفية بالتطرق إلى أهم آليات التطوير وإلى مصادر ومخاطر هذه العملية وأهم العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إعطاء بعض الأمثلة على تطوير الخدمات المصرفية في بعض الدول.

المطلب الأول: ماهية تطوير الخدمات المصرفية

تطوير الخدمات المصرفية هي عملية ضرورية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة وجذب مزيد من الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى، وسنتناول في هذا المطلب مفهوم عملية تطوير الخدمات المصرفية وأهميتها في المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

قبل التطرق إلى مفهوم تطوير الخدمات المصرفية، نعرف الفرق بين التطوير والإبداع والابتكار. حيث اعتبر " Nail A.H.K Awamelh " أن الإبداع والابتكار يستخدم عادة كمفاهيم متبادلة، إلا أن بعض الكتاب فرق بين هذين المفهومين، فبعضهم اعتبر الإبداع عملية داخلية وفكرية للإتيان بأفكار جديدة، بينما الابتكار يعود للتطبيق العملي لهذه الأفكار.²

¹ : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 65-68.

² : Nail A. H.K Awamelh, "Managerial innovation in the civil service in Jordan", Journal of Management development, Vol 13, N°9, Jordan, 1994, p 52.

وبهذا فإن الاختلاف يتجلى في أن الإبداع يشير إلى توليد الأفكار على مستوى الفرد، في حين أن الابتكار يشير إلى تنفيذ تلك الأفكار على مستوى المنظمة، وأن الإبداع يمثل الخطوة الأساس الأولى نحو الابتكار، أي أن الابتكار يمثل الوسيلة التي تجد الأفكار المبدعة من خلالها السبيل إلى التطبيقات اليومية التي تساهم في تطوير خدمة الزبون أو إنتاجية المنظمة.¹

ويرى الباحثون أن الإبداع يشمل المنظمة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية وحصيلة تفاعل هاتين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التي تمتاز بالتعقيد، أما بالنسبة إلى الابتكار فهو جزء من عملية الإبداع التي تحدث بشكل شمولي لتطوير منتجات جديدة، ويتم ترجمة هذا الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال والذي يتجسد بصورة تطوير سلع وخدمات جديدة.² أما المقصود بتطوير الخدمات المصرفية هي إكساب هذه الأخيرة لصفات وخصائص تستجيب لرغبات وحاجات العملاء إذا كانت الخدمة البنكية قائمة فعلا أو خدمة جديدة تؤدي نفس الغاية، كما يجب أن تتماشى هذه الخدمة في شكلها الأول أو الثاني مع المحيط الخارجي للبنك.³ وقد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية طرح منتجات معروفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على البنك.

الفرع الثاني: أهمية تطوير الخدمات المصرفية

- عملية تطوير الخدمات المصرفية لها أهمية واضحة في المؤسسات المصرفية نوضحها كما يلي:
- تكتسي عملية تطوير الخدمات المصرفية أهمية مردها إلى أن البنك يعمل في بيئة متغيرة وأن رغبات الزبائن في تغير دائم، وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات والتغير في الرغبات ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل المنافسة.
 - إتباع عملية تطوير منتجات جديدة سوف يؤدي إلى عدم هدر موارد المؤسسة المصرفية وتوجيهها نحو تطوير منتجات جديدة بنجاح وتتلاءم مع قدراتها وإمكانياتها حتى تحقق أهدافها المرجوة.⁴
 - تطوير منتجات جديدة يؤدي إلى تنوع تشكيلة المنتجات المصرفية بهدف تجزئة المخاطرة الناتجة عن التعامل مع منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات.
 - يتجه التطوير إلى تحسين أداء وفعالية الخدمة المصرفية، وذلك بهدف جذب مستهلكين جدد وخلق طلب على هذه الخدمة من ناحية أخرى.
 - مع تزايد المنافسة السوقية يتجه التطوير إلى تمييز الخدمة عن غيرها من الخدمات الأخرى، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون المنتج المطور الجديد معقدا أو متعدد الخصائص الفنية أو ما شابه ذلك.

¹ : جمال الدباغ، محمود العبيدي، "أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 19، العدد 02، السعودية، 2007، ص177.

² : وفاء صبحي صالح التميمي، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 01، الأردن، 2007، ص101.

³ : أسيا سعدان، "تأهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2006، ص121.

⁴ : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص44.

▪ تطوير الخدمات المصرفية ينبغي أن يحقق منفعة جديدة لم تكن موجودة بالأساس (يأتي لتلبية حاجات فعلية غير مشبعة)، وإذا لم يقدّم البنك باستحداث خدمات جديدة أو تطوير خدمات موجودة فإنه سيجد نفسه في وضع تنافسي ليس لصالحه.

بالتالي على إدارة البنك أن تحاول دائماً استحداث خدمات جديدة تقدمها للعملاء أو تطوير الخدمات المصرفية الحالية، وذلك لمواكبة متطلبات واحتياجات العملاء المتطورة والمتغيرة، لأنها أصبحت إستراتيجية ضرورية وذلك حتى يتميز البنك عن غيره من البنوك الأخرى المنافسة.¹

المطلب الثاني: مبررات ومصادر تطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير أي منتج لا تأتي من فراغ، بل من خلال التعامل مع الزبائن وعبر الأقسام المختلفة للمؤسسة المنتجة أو المقدمة للخدمات، والانفتاح المباشر على البيئة المحيطة بها، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مبررات ومصادر تطوير الخدمات المصرفية.

الفرع الأول: مبررات تطوير الخدمات المصرفية

هناك عدة مبررات موضوعية تقود المؤسسة المصرفية إلى إجراء عملية التطوير للخدمة تتمثل في:

- الحفاظ على زبائنها الحاليين وزيادة ولائهم من خلال تنويع محفظة الخدمات المقدمة لهم، والحيلولة دون تعاملهم مع منظمات أعمال مصرفية أو مالية أخرى، ومحاولة جذب واستمالة عملاء جدد للبنك. "فمثلاً خدمة الصراف الآلي جاءت استجابة لتذمر العملاء من الخدمة المصرفية البطيئة التي تقدم خدمات تقليدية لعملاء المصرف خلال تعاملهم مع موظف الصندوق، وجاءت خدمة الصراف الآلي أيضاً استناداً إلى بحوث ودراسات أثبتت جدوى تسريع الخدمات المصرفية لتوفير الراحة والسرعة السرية للعملاء، علاوة على دور خدمة الصراف الآلي في تقليص تكاليف تقديم الخدمة المصرفية".²
- المنتج الجديد يضيف قوة ومكانة للمؤسسة البنكية ويزيد من أرباحها، إذ تشير الدراسات إلى أنه وجد بأن 30% من أرباح المنظمات تأتي من المنتجات الجديدة التي تتعامل بها، وهذا بحد ذاته مبرر منطقي وقوي لتوجهها نحو إيجاد منتجات جديدة لها.

¹ : زياد رمضان، محفوظ جودة، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، الطبعة 03، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص318.
² : حميد الطائي، بشير العلاق، "تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص98.

- التعامل بمنتجات جديدة هو تعبير عن الابداع والمعاصرة مع حالة التقدم المتسارع في مجال الخدمات المصرفية والمالية، وهذا بحد ذاته يكسب المؤسسة المصرفية مكانة ذهنية لدى الزبائن المتعاملين معها بخاصة وفي السوق بعامة، وبالتالي فإنها تعبر عن الأصالة والتقاليد الراسخة في مسار عملها من جهة والحدثة المعاصرة ذات الطابع الابتكاري فائق الالكترونية من جهة أخرى.¹
- عملية التطوير وتبنيها كإستراتيجية من قبل المؤسسات تؤدي إلى التواصل المستمر مع المساهمين (تحريك الأموال واستثمارها)، والموردين، والمستهلكين (سد احتياجاتهم بما يتفق وإمكاناتهم المالية).
- كما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال أو ذلك، لذا فإن إتباع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للإدارة الخاصة بالمؤسسات المعنية.²
- مجارة المنافسة والصمود أمامها: ففي ظل المنافسة القوية أصبح لزاما على البنوك أن تقدم مجموعة من الخدمات البنكية المتميزة، لاسيما لما تتميز به من تشابه فيما بينها.
- محاولة استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة أو الكفاءة الإنتاجية العالية التي قد تتوفر لدى المؤسسة المصرفية مما يساعد ويسهل على عملية إضافة المنتج الجديد.³

الفرع الثاني: مصادر تطوير الخدمات المصرفية

هناك مصادر داخلية لتطوير الخدمات المصرفية وبالمقابل هناك مصادر خارجية وكل منهما يضم مجموعة من المصادر، وفيما يلي عرض لهذه المصادر:

- أولاً: المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية:** تضم كافة المصادر داخل البنك التي يمكن أن تعطي أفكارا لتطوير العمل المصرفي أو لتنمية الخدمات المصرفية، وأهم هذه المصادر:
- 1- إدارة البحث والتطوير: إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للبنك، حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات الخاصة بالخدمات التي يقدمها البنك وبالسوق المصرفي، ومن خلال هذه البحوث يمكن لها أن تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات الحالية أو اقتراح خدمات مصرفية جديدة.
 - 2- إدارة التسويق: من خلال الدراسات التحليلية لكل من السوق المصرفي، احتياجات ورغبات الزبائن، أساليب تقديم الخدمات المصرفية يمكن لإدارة التسويق إدخال خدمات جديدة، بحكم أن تحسين وتطوير الخدمات المصرفية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق بالبنك.
 - 3- مديرو البنوك: من خلال اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية نتيجة لمعايشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك.

1 : ثامر البكري، أحمد الرحومي، "تسويق الخدمات المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص232، 233.

2 : محمد ابراهيم عبيرات، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص14.

3 : محمد جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة 02، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص205.

4- **موظفو البنوك:** نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك وزبائنه، يتعرف الموظف على انطباع العميل عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته، وأوجه القصور التي يمكن إزالتها وتفاديها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها، ومن هنا يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك للاستفادة من مقترحاتهم في تطوير خدمات مصرفية جديدة.¹

ثانيا: المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية: تضم كافة المصادر خارج البنك التي تقوم بتقديم أفكار، آراء، تعليقات أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمات المصرفية، وأهم هذه المصادر:

1- **عملاء البنك:** كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء إيجابية أم سلبية، وعلى مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه

الاقتراحات واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.

2- **معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية:** أصبحت الدولة في ظل هذا التطور الكبير في

حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طبيعة ومواصفات خاصة، ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه

الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.

3- **البنوك المنافسة:** من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك أن يتعلم من أخطاء

ونجاحات هذه البنوك، حيث أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام البنوك الرائدة بتقديم خدمة جديدة في

السوق فإذا ما ثبت نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها سواء بتقديم نفس الخدمة أو إدخال تحسينات عليها،

ونقصد بذلك "الرصد المنتظم للمنافسين التي تعد مصدرا مهما للمعلومات لمديري أو إدارة المنتجات

وذلك لعدة أسباب منها أولا، احتمال التغيير في نمط المنافسة وثانيا، لأنه من السهل نسخ وتقليد الخدمات

المصرفية والمالية وبالتالي رصد ما يقوم به المنافسين يمكن أن يكون مصدرا مهما لأفكار منتجات

وخدمات جديدة".²

4- **الجامعات (معاهد البحث العلمي والكلية الأكاديمية):** تعتبر معاهد البحث العلمي والكلية الأكاديمية

من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات المصرفية من خلال تقديمها للأفكار الجديدة والمبتكرة من

خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات المتخصصة.³

وبالنسبة للتنظيم المناسب لتطوير الخدمات المصرفية: فهناك عدة

بدائل أمام البنك لتحديد المسؤولية التنظيمية، ويجب تأييد وتدعيم الإدارة العليا لفكرة التطوير والعمل

على تنفيذها، ويمكن إيجاز أهم هذه البدائل فيما يلي:⁴

¹ : قريد عمر، "دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004/2003، ص112.

² : Christine T, Ennew, Nigel Waite, op-cit, p 199.

³ : قريد عمر، مرجع سابق، ص113.

⁴ : محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص123.

- 1- **مديرو الخدمات:** يمكن أن يعهد البنك إلى مديري الخدمات (الودائع - الائتمان...)، بمهمة البحث عن خدمات جديدة، غير أن هؤلاء المديرون قد لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للاهتمام بعملية التطوير والبحث عن خدمات جديدة، نظرا لانشغالهم بإدارة شؤون الخدمات الحالية ومعالجة مشاكلها.
- 2- **مدير الخدمة الجديدة:** قد تنشأ وظيفة مدير أو أكثر للخدمات الجديدة، بحيث يكون متفرغا لعملية البحث عن الخدمات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية. ويفيد تطبيق مبدأ التخصص في هذه الحالة على زيادة كفاءة الأداء، ويكون هذا المدير على اتصال بالمستويات الأخرى بالبنك.
- 3- **لجنة الخدمات الجديدة:** قد تشكل لجنة مكونة من مديري التسويق والعمليات، والتمويل والاستثمار، والحسابات وجهات أخرى في البنك، لفحص المقترحات المقدمة بشأن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، ونظرا لعدم تفرغ أعضاء هذه اللجنة فقد لا تقدم نتائج فعالة.
- 4- **قسم تطوير الخدمات:** تعمل البنوك الكبرى على إنشاء قسم تطوير الخدمات، ويكون رئيس هذا القسم على علاقة بالإدارات الأخرى بالبنك، ومن مهمة هذا القسم التوصل إلى أفكار جديدة وتقييمها مبدئيا، ثم القيام باختبارات الخدمة الجديدة قبل تقديمها للسوق.
- 5- **الفئة المؤقتة للتطوير:** قد تلجأ بعض البنوك إلى تكوين جماعة عمل تتكون من أفراد من جميع أجهزة البنك والتي يمكن بتعاونهم التوصل إلى أفكار جديدة وتقييمها واختبارها، وبمجرد التوصل إلى الخدمة الجديدة ينتهي عمل هذه الجماعة.

المطلب الثالث: آليات تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمات المصرفية لا يتطلب إدخال خدمات جديدة تماما، ولكنه يقوم أيضا على تطوير خصائص ومواصفات الخدمات الحالية، أو على حذف بعض الخدمات من تشكيلة الخدمات المصرفية، لذا سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى هذه الآليات الثلاثة للتطوير.

الفرع الأول: حذف أو إسقاط خدمة بنكية ووقف إنتاجها

قد تقوم المؤسسة بتقليل خطوط إنتاجها من خلال إزالة بعض المنتجات أو من خلال إزالة خطوط إنتاج بأكملها، وتقوم بذلك من أجل تركيز مواردها على مزيج سلعي أو خدمي أضيق بحيث يولد لها عوائد أكثر.¹

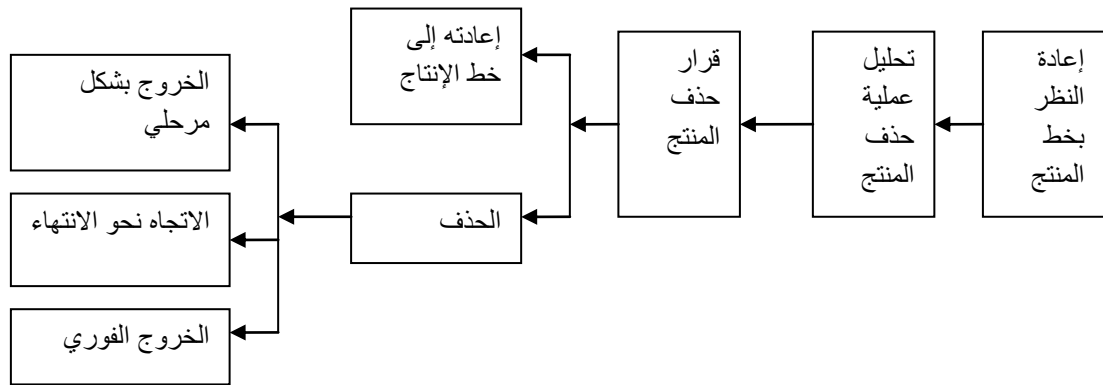
كما قد يقوم البنك بإسقاط خدمة بنكية ووقف إنتاجها بسبب عدم إقبال العملاء عليها من جهة وعدم قابلية الخدمة للتحسين من جهة أخرى، حيث أن قرار حذف المنتجات الرديئة التي تتصف وفي الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين وأنها منتجات غير مربحة بشكل عام، يمتلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد عندما تتغير الظروف السوقية، فالمنتج الذي

¹ : محمد بهاء الدين خانجي، "المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2009، ص12.

تخترقه المنافسة ويكون فاقدا كثيرا من مسببات الجذب السوقي سوف يؤدي إلى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربح فحسب، بل إلى ارتفاع تكاليف دورات الإنتاج وإلى استنزاف الكثير من وقت وانتباه المنظمة ورأسمالها، وإن الإبقاء على هذه المنتجات وعدم استبعادها من خط المنتج سيحمل المنظمة بالإضافة إلى الكلف المباشرة كلفا فرصية عالية وبالتالي تعتبر تلك المنتجات عائقا مهما في طريق زيادة أرباحها.¹

أولا: خطوات عملية حذف المنتج: عملية حذف المنتج لا يمكن أن تتم بشكل عشوائي بل أمامها عدد من الخطوات والإجراءات التي يمكن أن تتضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (12): خطوات حذف المنتج



المصدر: ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص 249.

يتضح بأن المؤسسة المنتجة للخدمات المصرفية تعيد النظر في منتجاتها بين فترة وأخرى تبعا لما تحققه من عوائد عبر المبيعات المتحققة في السوق ومقدار الطلب المتوقع عليها، وإذا ما كانت النتائج غير مشجعة فإنها ستقوم باتجاه حذف المنتج بعد إجراء عملية التحليل الدقيقة لمسار أدائه في السوق وأن تكون قد تجاوزت فرصة إعادته إلى خط الإنتاج عبر إجراء التطوير عليه، فعند ذلك ستتخذ قرار حذف المنتج أو شطبه من خط الإنتاج المعتمد لديها، ويتم ذلك عبر ثلاث حالات هي:²

1. **الخرج بشكل مرحلي:** وهو جعل المنتج يسير باتجاهه نحو الانخفاض في مبيعاته، ودون إجراء أي تغيير على إستراتيجية التسويق المعتمدة، والتي من شأنها أن تعطي حياة جديدة للمنتج.
2. **الاتجاه نحو الانتهاء:** وهو محاولة استغلال أي مكان قوة موجودة في المنتج، باتجاه تكثيف التأثير التسويقي في السوق أو تقليص النفقات وخاصة في مجال الإعلان لغرض تحقيق ما يمكن تحقيقه من أرباح سريعة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المنتجات التي تتعامل مع تكنولوجيا أصبحت متقدمة أو لكونها سريعة التغير مثل أجهزة الحاسوب.

¹ : محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 208.

² : ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص 249، 250.

3. **الخروج الفوري:** عندما لا ننتظر من المنتج تحقيق أي أرباح قادمة، فيتم إسقاطه فوراً من خطوط الإنتاج وينتهي كليا.

الفرع الثاني: تحسين الخدمات البنكية الحالية

ويقصد بالتحسين، التعديل وذلك عن طريق تحسين أداء الخدمة وإضافة الفوائد والمنافع وجعلها سهلة التعامل ومناسبة وبأقل التكاليف الممكنة، وهناك عدة أساليب لتعديل الخدمات البنكية الحالية، ويتم ذلك من خلال التركيز على تجديد مكوناتها الأساسية والتي تتمثل فيما سيتقدم.

أولاً: الخصائص الظاهرة الملموسة للعميل: وهي أهم أنواع الخصائص التي يتم إجراء التطوير عليها، لأن العميل يهتم أساساً بما يراه، وبالتالي تسهل ملاحظته وتمييزه للتطورات الحاصلة عليها وتتضمن هذه الخصائص ما يلي:

1- **المواصفات:** تمتلك أي خدمة بنكية مجموعة من المواصفات الأساسية التي تشكل أبعادها وجوانبها، ويحتاج كل بنك من البنوك إلى توضيح خصائص خدماته وتعريف العملاء بها، كأن تكون الخدمة مقدمة لكافة العملاء أو اقتصرها على فئة أو نوع معين من العملاء.

2- **التمييز:** يتم تمييز الخدمة البنكية بإكسابها بعض الخصائص التي تجعلها مميزة، وتستخدم في عملية التمييز مجموعة من الأدوات كالأسماء، الرموز، الرسوم، أو مزيجاً منها جميعاً، وبالتالي خلق هوية للخدمة البنكية الخاصة بالبنك تمكن العميل من تمييزها عن بقية الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك أو عن تلك المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة.

3- **التشكيل:** يتم من خلال تجزئة الخدمة البنكية المقدمة إلى مجموعة أو حزمة خدمات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات أكبر عدد من الأفراد، كإعداد تشكيلة من خدمة شهادات الادخار من خلال تقسيمها إلى فئات وفقاً لقيمة أو مبلغ كل منها، أو إلى آجال وفقاً لتواريخ استحقاقها.

4- **التنميط:** وترتكز هذه الصفة على تقديم الخدمة المصرفية دون النظر إلى شخصية العميل مما يكسبها المزيد من الإنسيابية والسرعة والتدفق.

5- **الخدمات المعاونة:** وتتمثل في مجموع الخدمات التي يستفيد منها العميل والتي تعمل على إرضائه، وبالتالي الاحتفاظ به وقيامه بالإشهار للبنك، كاستفادته من خدمات تحصيل الشيكات أو الدفع بالنيابة لمصاريفه كتوابع فتح حساب جاري في البنك.

ثانياً: الخصائص الضمنية: وهي أخطر الخصائص لأنها تتعلق بالتصورات الذهنية للعملاء

للخدمة البنكية، لذلك يسعى البنك لتطوير هذه الخصائص بناء على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

1- **الرمزية:** ترمز كل خدمة بنكية إلى وظيفتها مما يضيف عليها نوعاً من التميز والاستقلالية، فخدمة الإيداع مثلاً ترمز إلى سهولة دفع الالتزامات، الاستغناء عن حمل النقود، وبالتالي توفير دوافع الأمان والحماية.

2- **الاتصال:** يعتمد تقديم الخدمة البنكية على إجراء اتصال بين البنك وبين عميله الحالي أو المرتقب، والذي يتم من خلال توصيل رسالة إخبارية تتضمن معلومات عن خصائص معينة للخدمة البنكية المراد تقديمها، والتي تعتمد على مجموعة من الألفاظ، الأشكال وحتى الألوان والتي تعمل في مجملها على التواصل وشد انتباه العميل.

3- **الإدراك:** يتعلق هذا العنصر بمدى إدراك العميل لخصائص الخدمة البنكية مما يدفعه إلى طلب هذه الخدمة أو عدمه، وبهذا يجب على البنك الاهتمام بالعناصر التي تؤثر أكثر في إدراك العميل وتعظيمها والاستفادة منه في تحقيق الرضى الكامل للعميل.

4- **الإشباع أو التعامل:** يقوم العميل بتقييم دوافعه وقدراته ورغباته مع ما تقدمه له الخدمة البنكية من مميزات وخصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات، فإذا حدث التوافق قرر العميل التعامل مع البنك والاستفادة من خدماته.

ثالثاً: الخصائص الخارجية: تتعلق هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، حيث يجب أن يراعي هذا الأخير العادات والمبادئ التي تميز أفراد مجتمعه، حتى يضمن تجاوبهم وإقبالهم على منتجاته، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- **أثر الخدمة على البيئة والمجتمع:** يفرض هذا العامل ضرورة توافق الخدمة البنكية المقدمة مع الإطار العام الأخلاقي والقيمي والعرفي للمجتمع، وعدم التعارض معه.

2- **الطلب على الموارد:** ويتمثل ذلك في توجيه وتنمية الموارد إلى مجالات غير مستغلة وقابلة للاستغلال، بحيث يتم تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي وبصفة خاصة إن كانت هذه الموارد عاطلة.

3- **توفير عنصر الأمان والثقة للعميل:** يجب أن تحافظ الخدمة البنكية المقدمة على توازن السوق البنكي، ويتم ذلك من خلال تقديم الخدمة البنكية باستمرار وبنفس الجودة والكفاءة والسرعة حتى يحس العميل بالارتياح تجاه البنك.

4- **صدق المعلومة المقدمة عن الخدمة البنكية:** يقوم البنك بحملات إخبارية عن الخدمات التي يقدمها، الأمر الذي يفرض عليه أن تكون المعلومات والبيانات المتعلقة بها صحيحة مما يعكس مصداقية البنك ويحافظ على صورته وسمعته في السوق.

5- **القوانين والتعليمات الحكومية:** وتتعلق بمدى احترام البنك للقوانين والتعليمات التي تنظم أعماله، وعدم تعريض نفسه لمخالفات وعقوبات قد تهز وضعه في السوق.¹

ويمكن التمييز بين ثلاث مداخل رئيسية لتحسين المنتجات القائمة:²

1) تحسين الخدمة ذاتها: مثل قيام البنك بتحسين جودة الخدمة، أو نمط تقديمها...إلخ.

¹ : أسيا سعدان، مرجع سابق، صص 123-124.
² : طارق طه، مرجع سابق، صص 663.

(2) تطوير البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة: كإعادة تصميم مبنى البنك وتحديثه وإقامة وجهات على أحدث طراز.

(3) تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة المصرفية: كقيام البنك بدراسة جدوى لمشروعات العملاء.

إذا ليس ضروريا في كل الأحوال تصميم منتج جديد كليا، فيمكن للمؤسسات المصرفية تطوير/تعديل منتجات قائمة، مما يدل أيضا على إستراتيجية هامة، ففي النهاية جديدة أم مجددة/معدلة، فالمنتجات تظهر إلى حد بعيد وكأنها جديدة ومرغوبة بالنسبة للمستهلك، ويكون المنتج المجدد عبارة عن تحسين أو إضافة على منتج قائم تقدمه مؤسسة مصرفية.

بعض الأمثلة على المنتجات المجددة قد تشمل تغييرات في نسب الفوائد، تغييرات في دوريات السحب المسموحة من إيداعات التوفير، أو تغييرات في حجم القروض.

وعالميا أثبتت الدراسات أن معظم الجهود في تطوير المنتج تتوجه إلى تطوير المنتجات القائمة:

- منتج جديد بالنسبة للعالم (10% من جميع المنتجات الجديدة)

- إضافة على خطوط منتجات جديدة (26% من جميع المنتجات)

- منتج تم إعادة موضعه (26% من المنتجات الجديدة)

- منتج بكلفة أقل (11% من المنتجات الجديدة).¹

الفرع الثالث: إدخال خدمات جديدة تماما

والمقصود بذلك إدخال خدمة جديدة للساحة البنكية تتمتع بمزايا وخصائص تجعلها تتفرد عن الخدمات

البنكية الأخرى وتتميز عنها، فالمنتجات الجديدة هي: " تلك المنتجات التي لم يسبق للمنظمة (البنك)

تقديمها من قبل حتى إذا كانت قد قدمت بشكل أو بآخر".²

وتظهر أهمية المنتج الجديد في كونه يؤدي إلى تلاشي الظاهرة الاحتكارية في تقديم المنتوجات والتوجه

نحو تفضيلات المستهلك في تخطيط المنتج وتطويره، ويمكن القول أن أصل المنتوجات الجديدة يأتي من

قيام المنظمة بتبني فكرة جديدة للمنتج، وعندما يخترق المنافسون السوق مقلدين المنتوجات أو الخدمات أو

عندما تبدأ حياة المنتج بالتلاشي فإن المنظمة تتهيا في العادة لاستحداث منتوجات جديدة.³

أولا: خطوات تطوير المنتج الجديد: تمر عملية تطوير المنتج الجديد بعدد من

الخطوات تتمثل في:

¹ : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص7.

² : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص94.

³ : نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، " إستراتيجيات التسويق المفاهيم/الأسس/الوظائف"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004،

صص 162، 163.

1- البحث عن أفكار: إن الأفكار الجيدة والمبتكرة والأصلية لا تأتي من فراغ فهي حصيلة تفاعل البيئتين الداخلية والخارجية، وهناك وسائل كثيرة للحصول على الأفكار، كما ذكرنا سابقا.

2- تقليص عدد الأفكار: ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى منتجات، وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتسويقية، فهذه المرحلة تتضمن جردا لجميع الأفكار التي لا جدوى منها.

3- تقييم الأفكار: إن الفكرة أو الأفكار هنا هي منتجات، وعليه فإن على البنك أن يدرس دراسة معمقة مدى قبولها من قبل العملاء وذلك من خلال آليات متعددة في مقدمتها محاولة التنبؤ بالنتائج الاقتصادية لهذه المنتجات، وتأثيرها على البنك ككل (التنبؤ بالطلب على المنتج)، كذلك عنصر التكاليف والمخاطرة المترتبة على المنتج مقارنة بالإيرادات التي يمكن أن يجنيها المنتج، وينبغي ملاحظة أن عملية التقييم لا تتوقف عند هذه المرحلة، بل هي مستمرة في ضوء ما يستجد من معلومات وبيانات.

4- تطوير المنتجات أو الخدمات: هنا تتحول الفكرة إلى واقع ملموس (منتج أو خدمة) من خلال تقدير حجم الأعمال اللازمة لإنجاز الفكرة وما يترتب عليها من كلف، بمعنى أنه حتى خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة منتجا فعليا بل تجريبيا، وتبدأ في هذه المرحلة عملية الإنفاق على المنتج، وقد تعرض النماذج على عينة من العملاء أو المستفيدين المحتملين لتجريبها فعليا وإبداء رأيهم فيها من حيث المواصفات ودرجات إشباع رغباتهم، وفي ضوء ملاحظاتهم يصار إلى قبول النموذج من عدمه. وفي هذه المرحلة أيضا ينبغي التخطيط لعناصر المزيج التسويقي وهي المنتج نفسه، سعره، مكان الترويج له، أي تكوين صورة كاملة للمنتج من لحظة ما قبل طرحه في السوق وخلال طرحه وبعد طرحه (أي بعد حصول العملاء عليه).

ومن أبرز الخطوات المتبعة في هذه المرحلة الآتية:

* **وصف المنتج**: من حيث طبيعته، وكيفية طرحه في السوق، وكيفية توزيعه وشروط البيع.

* **خصائص المنتج أو منافعه**: ينبغي تحديد ما يتميز به المنتج من خصائص فريدة، ومنافع حقيقية للعميل.

* **السوق المستهدف**: تكوين فكرة شاملة عن السوق التي ستباع فيها المنتجات.

"وفيما يلي دراسة السوق المصرفية وأهميتها في تطوير المنتج.

يمكن تحديد دراسة السوق بالإجراءات والتقنيات المتعلقة بالتصميم، وتقديم المعلومات المستخدمة من قبل المدراء لدى اتخاذهم قرارات تسويقية، وتستغرق دراسة السوق وقتا ولا يمكن تعليمها أو إجراؤها في يوم واحد، حيث أن أفضل النتائج لعملية تطوير المنتج تأتي عندما يتم التفكير والتخطيط لدراسة السوق جيدا، عندما تكون المؤسسات مستعدة لتكريس الموارد من أجل دراسة السوق، وعندما يتم استخدام مزيج من تقنيات وأنواع دراسة السوق، حيث إن دراسة السوق هي عنصر حيوي لنجاح عملية تطوير

المنتج، وتكون تكلفة تصحيح خطأ في المنتج في كل مرحلة من عملية تطوير المنتج أكثر بعشر مرات من المرحلة السابقة.¹

* وسائل وطرق الترويج للمنتج : والإعلان عنه وتكاليف الإعلان وفاعلية هذه الوسائل في تحقيق الأهداف المنشودة من طرح المنتج أصلا.

* التوثيق: يتطلب رسم الصورة عن المنتج توثيق المعلومات عنه مثل إجراءات فتح الحساب، والأوقات المطلوبة وأهم الموظفين المسؤولين عن المنتج الذي يمكن الاتصال بهم من قبل العميل.

*المنتجات الأخرى المرتبطة به : تحدد هنا المنتجات ذات العلاقة الترابطية مع المنتج المعين، وذلك لمعرفة إمكانات البيع المتقاطع للمنتجات، وبالتالي تقديم المنتج ضمن تشكيلة واحدة متناسقة، ومن ذلك فتح حسابات متعددة بدلا من حساب واحد.

5- أداء المنتج: إعداد مؤشرات أساسية عن أداء المنتج وبخاصة قاعدة العملاء، والحصة السوقية والربحية ونجاح المنتج في السوق وأهميته للبنك.

6- تقديم المنتج للسوق: إذا ما تأكد تماما من خلال التجارب السابقة أن المنتج قد حقق النجاحات المرجوة منه، فعلى البنك أن يقرر نهائيا تقديم المنتج للسوق من عدمه، فإذا ما قرر إيجابيا فإن عليه أن يبدأ بالإفناق على إنتاجه على نطاق السوق المستهدفة، ويتطلب ذلك مجهودات كبيرة مثل تهيئة وتدريب العاملين في البنك للتعامل مع المنتج والعملاء، إجراء إعلانات للتعريف بالمنتج الجديد وتحديد وقت طرحه في السوق.²

بعد البدء في عملية تطوير منتج جديد، وقبل تقديم المنتج للسوق، فإنه يجب على الشركة أن تبني خطة يمكن أن يطلق عليها إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج. ولإدارة هذه العملية يمكن إتباع الخطوات التالية:

1- اختيار وضع المخاطرة وإستراتيجية إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج: ويشير وضع المخاطرة إلى عدم التأكد المصاحب للتصنيع والتسليم، وأيضا لسوق المنتج المرتقب، حيث أن تقدير مقدار عدم التأكد وتأثيراتها المحتملة تكون ذات أهمية لاختيار إستراتيجية المنتج المناسبة، حيث أن مثل هذه الإستراتيجية تتضمن التوقيت وخطة الإنتاج والتخزين والتسعير والأهداف السوقية ومعدلات التوغل لكل من المنتج القديم والجديد.

2- مراقبة الموقف والتغير في الإستراتيجية لو كان ضروريا : فبعد اختيار وتطبيق الإستراتيجية يجب على المديرين جمع المعلومات السوقية دوريا، وتحديث وضع المخاطرة للمنتج وتعديل الإستراتيجية حسب الموقف الجديد.

3- تنفيذ الإستراتيجية النهائية وتقديم المنتج الجديد وفقا للخطة الموضوعية.

وتنقسم إستراتيجيات إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج إلى نوعين:

¹ : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص 13.

² : سامر جلد، مرجع سابق، ص 194-198.

-إستراتيجيات مبدئية

-إستراتيجيات الطوارئ

1- الإستراتيجيات المبدئية: وهي إستراتيجيات مخططة تختارها الشركة في بداية عملية إعادة جدولة

برنامج تقديم المنتج، بناء على وضع المخاطرة والمدخلات من المعلومات المرتقبة عن المنتج والسوق، ويوجد نوعين من الإستراتيجيات المبدئية.

*قائمة المنتج المنفرد: وهي إستراتيجية تهدف إلى أن المنتج القديم الذي يكون منتشرًا على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم المنتج الجديد، يجب أن يباع بالكامل، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطرة عالية وعائد عالي، وعندما تنفذ هذه الإستراتيجية بالكامل طبقًا لظروف السوق المخطط لها، فإنه يمكنها تقديم المنتج الجديد للسوق بفاعلية كبيرة مع تخفيض تكاليف زيادة دوراته.

*قائمة المنتج الثنائي: هي إستراتيجية تخطط لبيع كل من المنتجات القديمة والجديدة معًا في آن واحد لفترة من الوقت أثناء تقديم المنتج الجديد، وعند تطبيق هذه الإستراتيجية فإن الشركات يكون أمامها أربع اختيارات هي:

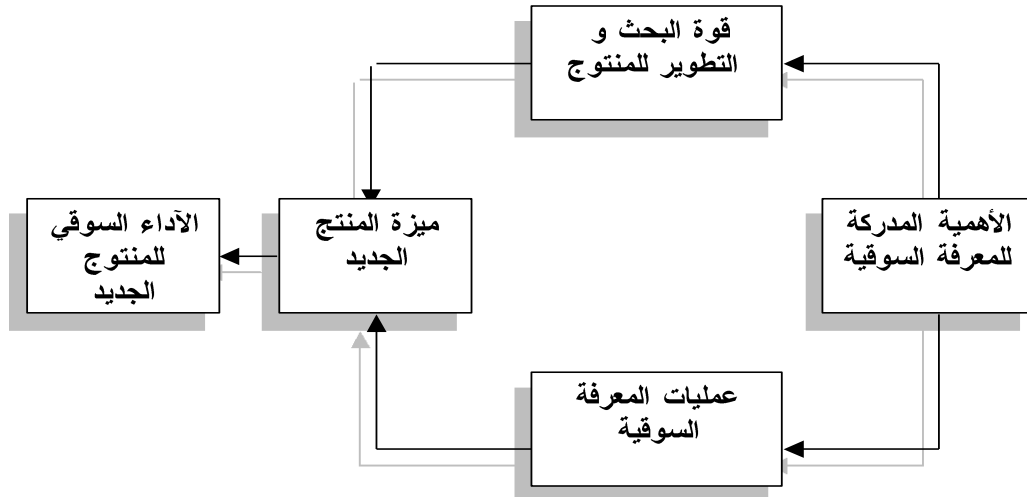
- الاختيار الأول: أن يتم تقديم المنتج الجديد في إقليم جغرافي واحد أو أكثر، على أن يكون هناك مدة شهر أو أكثر قبل تقديمه في الأقاليم الأخرى، ومن ثم يمكن أن توجد تواريخ تقديم متعددة للمنتج، وهذا الاختيار يمكن أن يقلل مخاطر التمويل بدرجة كبيرة، بينما يمكن للشركات أن تعدل خطط الإنتاج وزيادة شحن المنتجات عبر الأقاليم، ومن الأمثلة لقوائم المنتج الثنائي تقديم سلسلة مرسيدس 190 أولاً في أوروبا ثم بعد ذلك في شمال أمريكا.
- الاختيار الثاني: أن يتم تقديم المنتج الجديد أولاً في منافذ توزيع قليلة مستهدفة، مع دخول متأخر في المنافذ الأخرى التي تستخدمها المؤسسة في تصفية المنتج القديم، وتستخدم هذه الإستراتيجية بصفة عامة في أقاليم جغرافية تستخدم طريقة التوزيع المباشر، وعادة ما تقترن بإستراتيجية التسعير الثنائي.
- الاختيار الثالث: بعد تقديم المنتج الجديد، فإن الشركة تصفي الباقي من المنتج القديم بسعر منخفض مماثل لقيمته السوقية النسبية. هذه الإستراتيجية يمكن أن تستخدم إما على نطاق واسع أو على أساس جغرافي محدود.
- الاختيار الرابع: تلجأ الشركة لهذا الاختيار عندما يكون المنتج الجديد قد تسرب ببطء لإقليم جغرافي أو قناة توزيع بدون أي إعلان رسمي، ويكون كل من المنتج الجديد والقديم موجودان في السوق في نفس الوقت، ويطلق على هذا قائمة المنتج الثنائي الصامت، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الاقتران بالأنواع الأخرى لقوائم المنتج الثنائي، وغالبًا ما تستخدم عندما توجد مشكلة تسليم كميات كبيرة من المنتج الجديد أثناء الزيادة الباهظة في الأسعار.

2- إستراتيجيات الطوارئ: عندما يتغير المنتج أو تغير ظروف السوق وضع المخاطرة للمنتج، ففي هذه الحالة يمكن للشركات الاختيار من بين البدائل الأربعة لإستراتيجيات الطوارئ التالية:

- البديل الأول: بيع المنتج القديم بسعر منخفض بنية التخلص من المخزون الزائد منه، ويتم ذلك عندما تكون إستراتيجية المنتج المنفرد هي الإستراتيجية المبدئية والمنتج القديم راكدا بدرجة غير متوقعة أثناء تقديم المنتج الجديد. وتكون هذه الإستراتيجية جيدة أيضا عندما تكون قيمة المستنفذات أو البواقي من المنتج القديم صغيرة.
 - البديل الثاني: تأجيل تاريخ تقديم المنتج الجديد، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتج الجديد بكميات كبيرة مع زيادة باهظة في الأسعار.
 - البديل الثالث: تقديم المنتج الجديد في وقت مبكر عما هو مخطط له، وتتبع الشركات هذه الإستراتيجية عادة عند نفاذ المخزون من المنتج القديم قبل التاريخ المخطط لتقديم المنتج الجديد.
 - البديل الرابع: المزيح بين اثنين أو أكثر من إستراتيجيات قائمة المنتج الثنائي، عادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك مخزون زائد من المنتج القديم أو عندما يكون هناك مشكلة تسليم المنتج الجديد بكميات كبيرة مع زيادة باهضة في السعر.
- وتكون ديناميكية تنفيذ الإستراتيجية كما يلي: بمجرد أن تبدأ الشركة في اختيار الإستراتيجية المبدئية المناسبة، فإنها تحتاج إلى مراقبة الأحداث الخارجية باستمرار لتحديد وضع المخاطرة الجديد للمنتج ومن ثم تدبير إستراتيجية طوارئ مناسبة، ويمكن للشركة أن تقرر ذلك بناء على العوامل التالية:
- مراقبة الأحداث.
 - ضرورة تنفيذ الإستراتيجيات وبخاصة الإستراتيجيات الطارئة.
- وعلى ذلك يجب على الشركة مراقبة مستويات تخزين ومبيعات وزيادة أسعار تصنيع المنتج الجديد، وتحديث جداول التسليم ومراقبة الأحداث الخارجية الأخرى مثل المنافسة والأسعار، وبناء على الإستراتيجية المبدئية وما يستجد من مواقف خاصة أو أحداث داخلية أو خارجية يكون هناك إستراتيجيات طارئة متاحة يتم اختيار الأنسب منها¹.
- والشكل الموالي يوضح الأداء السوقي للمنتج الجديد:

شكل رقم (13): الأداء السوقي للمنتج الجدي

¹ : نادية أمين محمد علي، "إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين"، ورقة مقدمة للملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة-قطر، 6-8 أكتوبر 2000، ص 80-85.



المصدر: علي عبد الرضا علي ، عدنان كاظم جواد، "الأهمية المدركة للمعرفة السوقية وأثرها على المنتج"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 01، الأردن، 2002، ص81.

ثانياً: أسئلة يجب على المؤسسات المصرفية طرحها على نفسها:

في الوقت الذي تسعى فيه العديد من المؤسسات المصرفية إلى تطوير منتجات جديدة لتلبية حاجات عملائها وتحسين أرباحها، غالباً ما لا نفهم التعقيدات والتكاليف التي تتحملها العملية، هناك بعض الأسئلة الضرورية الواجب طرحها قبل البدء بالتحضير لتطوير منتجات جديدة.¹

- 1 -التحفيز: هل نبدأ بتطوير منتج جديد يجعل مؤسساتنا أكثر استجابة لحاجات العملاء؟
- 2 -الالتزام: هل نبدأ بتطوير منتج جديد كعملية ممنهجة/منتظمة مستندة على أهداف محددة؟
- 3 -القدرة: هل باستطاعة البنك تحمل المصاعب والضغوطات التي ستنتج عن إدخال المنتج الجديد؟
- 4 -فعالية التكلفة والربحية: هل ندرك فعلاً هيكلية تكاليف منتجاتنا؟
- 5 -البساطة: هل يمكننا تحسين، إعادة تنظيم وتطبيق منتجات موجودة/قائمة قبل تطوير منتج جديد؟
- 6 -حد أدنى من الإرباك، التعقيد والهيمنة: هل نفع في فخ زيادة المنتجات على حساب منتجات أخرى؟ (تحصل الهيمنة عندما يتسبب تقديم منتج جديد بتحويل مبيعات المؤسسة على منتجاتها القائمة، وعندما يتم نقل العائدات بدلاً من إنتاجها).

المطلب الرابع: مخاطر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها

إن الحديث عن تطوير الخدمات المصرفية والعمل المصرفي بشكل عام يفرض علينا التنويه إلى أن عملية التطوير لكي تقوم على أساس سليم تحتاج أولاً إلى دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة في الأداء المصرفي، ولا نكون مبالغين إذا أكدنا على أن مقدار ما تحققه البنوك من نجاحات يعتمد إلى حد كبير

¹ : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص11.

بمدى نجاحها في الاتصال بالبيئة والتفاعل بشكل إيجابي مع مكوناتها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مخاطر تطوير الخدمات المصرفية من ناحية والعوامل المؤثرة فيها من ناحية أخرى.

الفرع الأول: مخاطر تطوير الخدمات المصرفية

بالرغم من أن عملية تطوير الخدمات المصرفية لها أهمية كبيرة في ظل ظروف المنافسة السوقية الشديدة إلا أنها لا تخلو من مخاطر، نذكرها كما يلي:

أولاً: ارتفاع التكاليف المصاحبة لعملية التطوير: تتمثل المخاطرة المرتفعة لعملية تطوير الخدمات

المصرفية في ارتفاع التكاليف بشكل كبير، لأن عملية التطوير قد تحتاج لكميات هائلة من الأموال للإففاق على مصاريف الأبحاث والتطوير فينتج عن ذلك تكاليف باهضة مقابل حصة سوقية قليلة وأرباح متدنية.

ثانياً: ارتفاع معدل الفشل عند تقديم المنتج المطور للسوق: وذلك لخطورة عدم تقبل السوق لهذا المنتج

أو الخدمة كونه يحمل مواصفات جديدة لم يتعود العملاء عليها، ومع ذلك فإن معظم مؤسسات الخدمات تتجه نحو تطوير منتجاتها القديمة وليس تطوير خدمات جديدة وذلك لأن احتمالية فشل الخدمات الجديدة قد تصل أحياناً إلى 80% إلا أنهم لا يمكنهم التوقف عن عملية التطوير هذه لأنها قد تعرض منظماتهم

لمخاطر كثيرة في ظل منافسة سوقية شديدة وتطور الرغبات والحاجات والتقدم التكنولوجي وغيرها.¹

ثالثاً: إهمال المشكلات البيئية: يجب قبل وضع أي إستراتيجية للتطوير النظر في البيئة ومتغيراتها،

بمعنى يصبح البنك أكثر استجابة لبيئته بحيث يصبح أكثر تجهيزاً للتعامل مع الظروف غير المتوقعة،

وبالتالي أكثر قدرة على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي أفضل الاحتياجات الحقيقية للعملاء، فالبنك

الذي لا يعرف تماماً احتياجات وتوقعات السوق مثلاً ويفتقر إلى دراسة السوق، سبب وجيه في فشل

المنتجات المصرفية الجديدة.

رابعاً: تقدير ناقص من السوق والمنافسة: التقليل من أهمية المنافسة، والسرعة والعدد المتزايد من

البنوك واعتمادها التقليد الذي يعتبر أسهل بكثير في قطاع الخدمات المصرفية بسبب عدم وجود حماية

المنتجات الجديدة من براءات الاختراع، هو أيضاً سبب رئيسي لفشل المنتجات الجديدة، بمعنى كذلك

سوء تقدير ردود أفعال المنافسين أو سوء توقيت تقديم المنتج، أو عدم تحليل السوق أو الإسراع في

إيصال منتج سيء للسوق أو المشاكل المرتبطة بضعف أداء ونوعية المنتج أو تعقيده في الاستخدام،

فقد يظهر في البداية حاجة المؤسسة إلى ذلك المنتج فتعمل على تحقيقه، ولكن عند بدء الأداء الفعلي

تكتشف أن النتائج تسير على نحو يخالف ما هو مخطط والأداء يتراجع بشكل مستمر وبالذات عندما

يقارن بأداء المنافسين.

خامساً: عدم وضع عملية تطوير المنتجات الجديدة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك: بما في ذلك

التسويق والأعمال المصرفية، وينبغي أن يكون هناك تنسيق بين الوظائف المختلفة، عبر الوظيفة القائمة

¹ : هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص249.

بين البحث والتطوير والتسويق، وبين التسويق والعمليات والمبيعات... إلخ كما أن سوء التنظيم العام للبنك أو وجود هيكل تنظيمي لا يتناسب مع عملية تطوير الخدمات المصرفية، أو الجمود الهيكلي ومقاومة التغيير، كلها عوامل تؤدي إلى الفشل في تطوير المنتجات أو الخدمات المصرفية.¹ ومن أجل أن يقلل البنك من احتمالات الفشل في تقديم خدمات مصرفية جديدة، فإن عملية التطوير تتطلب ضرورة جعل الزبائن يدركون هذا التطوير ويدركون المزايا والفوائد الجديدة التي سوف يستفيد منها الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة. ويظهر لبعض المؤسسات بعد عناء أن المنتجات الجديدة تفشل في بعض الأحيان، لكن هناك عدة عوامل تساهم في نجاح المنتج ومنها:²

- منتج متفوق وفريد من نوعه؛
- يركز على حاجات العملاء والسوق؛
- يحتاج إلى الكثير من العمل (يتم التحضير له جيدا) ؛
- تحديد صفات وخصائص واضحة للمنتج في مرحلة مبكرة؛
- نوعية التنفيذ؛
- هيكلية مؤسساتية صحيحة وجو مناسب؛
- قرارات اختيار مركزة وحادة للمشروع؛
- التخطيط وتوفير المصادر للبدء؛
- دور الإدارة العليا؛
- السرعة، لكن ليس على حساب النوعية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

تنقسم العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كما يلي:

¹ : Mohamed Cherchem, "L'innovation marketing dans les services cas des banques publiques algériennes", communications of the IBIMA, volume 7, 2009, p p147, 148.

² : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص 9.

أولاً: العوامل الداخلية: وهي تلك الخصائص التي تحدد سمات البنك الخاصة وتميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات وتطويرها، وهذه العوامل هي:

1- حجم البنك وموقعه وانتشار فروعها: إن كبر حجم البنك وانتشار فروعها يعطي له القدرة على تطوير الخدمات المصرفية، لما له من إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية.

2- النواحي التنظيمية للبنك: يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملاً حاسماً في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

3- المستوى الفني والتكنولوجي: أصبح التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت، وقد أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

4- الهيكل التنظيمي للبنك: له دور مهم في تطوير الخدمات المصرفية، كما أنه قد يعرقل عملية التطوير.

5- الكوادر المصرفية (العنصر البشري): تركز البنوك حالياً على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة، لأن أي عملية تطوير للخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز.¹

ثانياً: العوامل الخارجية: والتي تتمثل في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها، فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، وتتمثل هذه العوامل الخارجية في:²

- العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية.

- العوامل الاقتصادية والديمغرافية.

- العوامل التكنولوجية.

- العملاء والمنافسون.

إن تصبح سياسة توفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية مصدراً للتفكير والابتكار من أجل خلق منتجات وخدمات جديدة يمكن تسويقها للزبائن، سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات، مما يجعل المصرف يؤدي عمله على أحسن وجه، بأكثر سرعة وبأقل تكلفة.³

¹ : بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 245.

² : المرجع السابق، ص 246.

³ : فهد الخطيب، محمد عواد، "محددات البحث عن المعلومات"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 01، الأردن، 2003، ص 41.

المطلب الخامس: أمثلة على تطوير الخدمات المصرفية في بعض الدول العربية والأجنبية

بعدما تعرفنا على عملية تطوير الخدمات المصرفية وعلى أهم آليات التطوير في المطلب السابقة، نحاول في هذا المطلب أن نعطي بعض الأمثلة على تطوير الخدمات المصرفية (سواء تحسين منتجات قائمة أو طرح منتجات جديدة) في بعض الدول العربية والأجنبية كذلك. وهذه الأمثلة هي كالآتي:

الفرع الأول: إعلان وقت الانتظار بالبنك

يعتبر وقت الانتظار من العوامل الهامة التي هي هم كل من متلقي الخدمة المصرفية والبنك الذي يقدمها له، وتعمل البنوك جاهدة على تقليل وقت الانتظار، وذلك بزيادة عدد النوافذ و/أو الموظفين الذين يقدمون الخدمة، إلى جانب تبسيط إجراءات وخطوات تقديمها، وبالرغم من ذلك فعادة ما لا يستطيع البنك تجنب وقت انتظار المتعاملين معه، لذلك فكر أحد البنوك الكندية في تحسين الخدمة التي يقدمها عن طريق إعلان الوقت المتوقع للانتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل العميل للبنك ويكون هناك صف انتظار فإن اللوحة تعلن له الوقت المتوقع لانتظاره بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة، وتحقق هذه الخاصية الإضافية في تقديم الخدمة عددا من الأهداف أهمها:

- إدراك العميل بأن البنك يحترمه، ويحترم ويقدر وقته، ويخطره مقدما بالوقت المتوقع لانتظاره حتى يكون مؤهلا لذلك إذا ما أراد الانتظار.
- بناء على معلومة وقت الانتظار، فإن الشخص قد يتخذ قرارا بتأجيل حصوله على الخدمة لوقت آخر أو ربما ليوم آخر مما قد يترتب عليه نقص عدد المنتظرين بالصف، وبالتالي تخفيض وقت الانتظار لمن يستمر به.
- نظرا لأن هذا البنك كان يقع بمركز تسوق Shopping Mall ، فإن هذه المعلومة قد تؤدي إلى إتاحة فرص لمتجر أو أكثر بالمركز لبيع سلعة ما لعميل البنك إذا ما قرر الشخص أن يزور هذا المتجر -بدلا من الانتظار في الصف إذا ما كان وقت الانتظار المتوقع طويلا نسبيا- أو على الأقل، فإن تجوله قد يترتب عليه شراء في وقت لاحق.

ولا شك أن كل ذلك يؤدي إلى نجاح البنك في إرضاء عملائه، وفي إيجاد سوق لجيرانه من المتاجر وفي المنافسة مع البنوك الأخرى التي لا توجد بها مثل هذه الخاصية.

الفرع الثاني: بنك أبوظبي الوطني

قدم بنك أبوظبي الوطني بدولة الإمارات العربية المتحدة خدمة جديدة لعملائه، والتي تمثلت فيما أطلق عليه "شيكات الهدايا"، والتي يمكن صرفها من أي فرع للبنك في جميع أنحاء دولة الإمارات. وتتبنى فكرة هذه الشيكات على أساس أنه بدلا من أن يتجول الشخص الراغب في تقديم هدية معينة في مناسبة ما لشخص آخر بين المحلات والمتاجر بحثا عن الهدية المثالية، ويشتري هدية قد لا تكون مرغوبة من قبل من تقدم له، فإن هذا الشخص -أي الذي يريد تقديم الهدية- ما عليه إلا أن يرسل

بأمنيته مع "شيكات الهدايا" من بنك أبو ظبي الوطني، وهي تتولى -أي الشيكات- تحقيقها نيابة عنه، وتتوافر الشيكات بفئات مختلفة وبالتالي فهي تمكن كافة الطبقات من اقتنائها كل حسب دخله، والقيمة التي يرغب في تخصيصها للهدية، وتباع وتصرف في جميع فروع البنك في كافة أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة، ولا توجد رسوم على البيع أو الصرف، وقد تم تصميم هذه الشيكات بشكل مبتكر يعتمد على استخدام الألوان الجذابة وصورة لشريط لف الهدايا، وقد حققت هذه الشيكات نجاحا معقولا.¹

الفرع الثالث: توصيل المعاشات لأصحابها بمنازلهم

لاحظ مدير أحد البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية أن أصحاب المعاشات المحولة إلى البنك يأتون في أول كل شهر بأعداد كبيرة، الأمر الذي يترتب عليه وجود زحام، وما يترتب على ذلك من طول وقت الانتظار بالصف حتى يتلقى العميل الخدمة.

وقد أتى مدير البنك بفكرة مبتكرة لتوفير هذا العناء عنهم، وتمثلت هذه الفكرة في تقديم خدمة خصيصا لهؤلاء، وهي توصيل المعاشات لهم بمنازلهم أول كل شهر، وقام البنك باتخاذ كل ما من شأنه تقديم هذه الخدمة مثل وسائل نقل للموظفين، والمستندات، والحراسة وغير ذلك، دون أن يتقاضى أي رسوم أو مصروفات إضافية كنتيجة لذلك، وكان من المتوقع أن تنجح هذه الخدمة نجاحا غير مسبوق، وذلك للأسباب التالية:

- تجنب العميل مشاق الذهاب إلى البنك والانتظار والمعاناة من الازدحام.
- شعور العميل بأن البنك يهتم براحته، مما قد يؤدي إلى استمرار العميل في التعامل مع البنك، مما ينعكس على نتائج أعمال البنك.
- استخدام هذه الخدمة في الترويج للبنك بأنه يهتم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه من خدموا المجتمع لفترات طويلة.
- هذا فضلا عن تجنب البنك للمشاكل التي قد تترتب على الازدحام، خاصة الأثر السلبي على العملاء الآخرين بخلاف أصحاب المعاشات.

ولكن على عكس ما توقعت إدارة البنك، فقد فشلت هذه الخدمة وذلك للأسباب التالية:

- أنهم يعتبرون أن ذهابهم إلى البنك أول كل شهر حدثا اجتماعيا وفرصة للقاء.
- غضب البنك من كون البنك قد قام من تلقاء نفسه بتقديم هذه الخدمة دون أن يستشيرهم في الأمر.

ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن أسباب فشل الخدمة سألفة الذكر ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التي تم تقديمها فيها -الولايات المتحدة الأمريكية- والثقافة السائدة فيها، لذلك فإن تقديم مثل هذه الخدمة بأحد الدول النامية قد يلقي نجاحا غير عادي بسبب اختلاف الثقافة السائدة.

إن استعراض هذه الحالة يمكن أن يبرز عددا من النقاط الهامة للمسؤولين عن التسويق أهمها ما يلي:

¹ : نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، ديانامك للطباعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص130-140.

- أن هناك باستمرار مجالاً لتحسين وتطوير الخدمة سواء كان ذلك في جوهر الخدمة، أو في الخصائص التي تتصف بها.
- إن الخدمة الجديدة والتي يترتب عليها حل مشكلة لدى المستهلك و/أو الحصول على قيم أو منافع إضافية، يمكن أن تتجح حتى إذا كان السعر الذي يتم تقاضيه يرتفع بعض الشيء عن سعر المنافسين الذين لا يقدمونها، ولكن يجب التأكد من أن الزيادة في السعر التي يتحملها العميل تقل عن القيمة أو المنفعة الإضافية التي يحصل عليها من هذه الخدمة بالمقارنة بالخدمات المنافسة.
- من زاوية مقدم الخدمة، فإن تطوير الخدمة وتحسينها يترتب عليه أعباء وتكاليف، ولكن عادة ما يفوق العائد من ذلك الأعباء والتكاليف التي يتم تحملها.

الفرع الرابع: نماذج أخرى للخدمات الجديدة المطبورة

وهناك نماذج أخرى للخدمات الجديدة المطبورة نذكر منها:

- حساب جاري مجاناً بدون مصاريف لعميل البنك، إذا لم يقل رصيد الحساب خلال فترة زمنية معينة (عادة شهر) عن حد معين.
- إعطاء مقابل (فائدة) على الحساب الجاري لعميل البنك إذا لم يقل رصيده خلال فترة زمنية معينة (عادة شهر) عن مبلغ معين، حيث إن الأصل أن الحساب الجاري لا يكون له مقابل.
- الصراف الآلي (ATM) الذي يتيح الفرصة لعملاء البنك في إنجاز عدد من العمليات (كالصرف والإيداع والحصول على كشف حساب...إلخ) سواء في ساعات عمل البنك أو أثناء إغلاقه.¹

¹ : المرجع السابق، ص ص133-140.

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية

يتوقف نجاح إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على ثلاث دعائم أساسية وهي ، تطوير المعاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة، التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك، بإدخال كل الأنظمة الإلكترونية من أجل راحة العميل وتحقيق المنفعة الزمنية والمكانية¹، والاهتمام بالبحث والتطوير. وهذا ما سنحاول التعرض له في هذا المبحث بالتطرق إلى دور كل من التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية في المطالب الثلاثة التالية على الترتيب.

المطلب الأول: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية

هناك علاقة منفعة متبادلة بين التكنولوجيا والصناعة المصرفية، حيث تسعى المصارف من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتقديم منتجات مصرفية جديدة تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء ، بل تجاوزت ذلك لتصبح الصناعة المصرفية من أهم القوى الدافعة للبحث والتطوير في حقول العلوم والتكنولوجيا، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أثر هذه الأخيرة على الخدمات المصرفية.

الفرع الأول: التكنولوجيا المصرفية

شهد مجال الأعمال المصرفية تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة بفعل التأثير التكنولوجي على هذا المجال، وقد زاد اعتماد البنوك على التكنولوجيا لما لها من دور بارز في منح هذه البنوك قدرة تنافسية تمكنها من الاستمرارية على ضوء ما أفرزته عملية تحرير تجارة الخدمات المصرفية من ضغوط تنافسية كبيرة.

أولاً: مفهوم وأهمية التكنولوجيا: سنوضح مفهوم التكنولوجيا وأهميتها بالنسبة للمؤسسات المصرفية.

1- مفهوم التكنولوجيا: تعددت تعاريف التكنولوجيا، فهناك من عرفها بأنها: "العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات والأفكار) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات)".² ونجد تعريفاً آخر للتكنولوجيا هي: "الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة"

ومهما يكن تعريف التكنولوجيا فإن البعض يرى أن لها آثاراً إيجابية ومتميزة على القطاع المصرفي والمالي، حيث مكنت العاملين في هذا القطاع من إضافة خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية استفادت منها المؤسسات المصرفية والمالية في تحقيق الأرباح من خلال كسب رضى الزبون وزيادة عدد المتعاملين

¹ : محمود صبح، "الابتكارات المالية"، دار الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص 78.

² : غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 23.

معها، الأمر الذي حدا بالمؤسسات المصرفية والمؤسسات المتنافسة إلى اعتماد استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية من خلال التكنولوجيا المتطورة.¹

2- أهمية التكنولوجيا: تظهر أهمية التكنولوجيا في أنها:²

- تساعد على التطوير في ميدان الخدمات وتغيير أشكال التنظيم وتوزيع السلطات والوظائف وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات بفعالية، ويزيد تطور الإعلام الآلي ووسائل الاتصال من سرعة جمع ومعالجة ونشر المعلومات كما يزيد من فعالية تسييرها.
- يؤدي الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة إلى تطور الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ويساعدها للحصول على معلومات أكثر حداثة ووضع استراتيجيات مناسبة وتنفيذها بأكثر فعالية مما يوفر إمكانية تحسين أدائها ودخولها للأسواق العالمية.
- تمكن التكنولوجيا الحديثة المؤسسات الاقتصادية والخدمية من مضاعفة مواردها وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها كما تمكنها من إعادة تنظيم هيكلها لتسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية ومن تحسين أدائها الداخلي.
- أهم ما توفره التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البنكية هو اختصار الوقت والجهد والمال بالنسبة للعميل وخفض تكاليف العمل وزيادة الأرباح بالنسبة للبنك من خلال السيطرة على التكاليف وخفض المصروفات التشغيلية.

ثانياً: مجالات التكنولوجيا: تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات

والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع أفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا المعلومات، وتتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي:³

1. تكنولوجيا المنتج: وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين أقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.
2. تكنولوجيا العملية: تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

¹ : رافعة ابراهيم الحمداني، "أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول "الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 15-16 مارس 2005، ص 3، 4.

² : محمود محمد أبو فروة، "الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

³ : غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 36، 37.

3. تكنولوجيا المعلومات: تركز على التقانات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتوجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما التقانات المستندة على الحاسوب.

ثالثاً: مخاطر التكنولوجيا المصرفية: على الرغم مما تحققه التكنولوجيا المصرفية من مزايا متعددة خدمت القطاع المالي والمصرفي بشكل كبير، إلا أنها وبالمقابل وجدت مخاطر مصاحبة لاستخدام هذه التكنولوجيا.

فقد اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف المخاطر التي تنجم عن استخدام التكنولوجيا المصرفية، منهم من صنفها إلى مخاطر داخلية وخارجية، ومنهم من صنفها إلى مخاطر مادية متمثلة بالأضرار المحتملة والتي تصيب الممتلكات المادية ومخاطر غير المادية المتمثلة بالأضرار المحتملة التي تصيب العمليات، وقد أورد البنك المركزي تصنيفاً أكثر شمولية لمخاطر استخدام التكنولوجيا المصرفية تتمثل في الآتي:

1- مخاطر التشغيل: وتشمل المخاطر الفرعية التالية:

- عدم التأمين الكافي للنظم نتيجة إمكانية الاختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين فيه.
- عدم ملاءمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو الصيانة.

- إساءة الاستخدام من قبل العملاء، ينشأ نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية أو بسماحهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين والقيام بعمليات غسيل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية.

2- مخاطر السمعة: تنشأ هذه المخاطر في حالة توفر المواقف السلبية اتجاه البنك مما ينسحب على النظام المصرفي ككل نتيجة عدم قدرة البنك على إدارة نظمه الإلكترونية بكفاءة أو حدوث اختراق مؤثر على أنظمة البنك مما قد يسهل من القيام بالعمليات المصرفية غير المشروعة.

3- المخاطر القانونية: تنشأ هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين أو القواعد والضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة غسيل الأموال أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية.¹

الفرع الثاني: أثر التكنولوجيا المصرفية على خدمات البنوك

تعد التكنولوجيا عنصراً أساسياً في إستراتيجية البنوك بسبب تأثيرها على الأنشطة المتعلقة بتقديم منتجات وخدمات جديدة.

أولاً: التكنولوجيا المصرفية وتحسين الخدمات المقدمة وزيادة ربحية البنك

إن استخدام التكنولوجيا المتطورة وتطبيق التقنيات الحديثة في البنوك يحقق العديد من الأهداف أهمها:¹

¹ : رافعة ابراهيم الحمداني، مرجع سابق، ص 6، 7.

- 1 كفاءة في الأداء: استعمال هذه التقنيات يمكن البنوك من تسيير العدد الهائل من الحسابات البنكية لربائنها؛ دون الحاجة إلى زيادة عدد الموظفين، بالإضافة إلى تقليص وقت إنجاز المعاملات؛
- 2 تخفيض التكلفة: إن إدخال التقنيات الحديثة في إجراء المعاملات المصرفية يؤدي إلى تخفيض التكلفة الحقيقية لعملية المدفوعات وإجراء المقاصة فيما بين البنوك (تقليص تكاليف إرسال الشيكات، المعاملة المرتبطة بفرزها...)؛
- 3 تحرير الزبائن من قيود المكان والزمان: بعد تحديث العمل المصرفي يصبح بالإمكان التعامل مع البنوك وإجراء المعاملات وتلقي الخدمات من أي مكان خارج مقراتها وفي أي وقت خارج أوقات العمل الرسمية؛
- 4 تقديم خدمات جديدة: يؤدي تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لربائنها لم تكن معروفة من قبل، كما تتيح لهم الاستفادة من فرص أفضل لتوظيف أموالهم. "وكمثال على هذا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت دراسات أجريت على أحد البنوك بعد عشر سنوات من تحديثه و تطويره لخدماته المقدمة زيادة في عدد الحسابات قدرت بـ 30 % كما تم خفض عدد موظفي الفرع الواحد بـ 15 %، بالإضافة إلى زيادة حجم عملياته المصرفية بـ 50 % لكل بنك، وخفض تكلفتها بـ 33 %، زيادة عن ذلك أصبح هذا البنك يتمتع بدراية كبيرة بربائنه"²؛
- 5 زيادة وتوسع نطاق المنافسة: في مجال نوع الخدمات المصرفية المقدمة وجودتها وأصبحت البنوك ذات القدرة التنافسية هي البنوك التي غيرت الخصائص التقليدية في التعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات المصرفية عبر قنوات التوزيع الإلكترونية أو بيع المنتجات عبر الانترنت؛
- 6 تؤثر التكنولوجيا في نمو وتطور تشكيلة الخدمات المتنوعة والمتميزة: وتصبح للبنك القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المستحدثة التي تتلاءم مع رغبات العملاء؛
- 7 تسمح التكنولوجيا للبنوك بتنوع أسواقها: أي التعامل مع عدد كبير من قطاعات النشاط المختلفة؛
- 8 تؤثر التكنولوجيا على التسويق المصرفي: ذاك أن استخدام التكنولوجيا جعل العالم كقرية صغيرة، وسهل هذا الاستخدام الاتصالات السريعة مما انعكس على مفهوم التسويق المصرفي وأصبح من الضروري تطوير شكل وأدوات التسويق المصرفي واستخدام أدوات تكنولوجية حديثة في نشر أدوات التسويق المصرفي حول العالم كاستعمال أدوات إعلانية للبنوك على شبكة الانترنت لضمان انتشار الدعاية.³

1 : مدحت صادق، "أدوات وتقنيات مصرفية"، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 293.
2 : جيلالي أحمد مسري، "نشأة وتطور النظام المصرفي في الجزائر - البطاقات والنقود الإلكترونية نموذجاً -"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 112.
3 : رحال فؤاد، مرجع سابق، ص 70.

ثانيا: أهم الخدمات المصرفية الإلكترونية

إن التطورات التكنولوجية أثرت في أساليب تقديم الخدمات المصرفية من خلال وسائل ونظم الدفع الإلكترونية المختلفة وكذا قنوات الاتصال وخدمات الصيرفة الإلكترونية، هذه التطورات السريعة في التكنولوجيات وتكنولوجيا المعلومات أدت إلى ظهور منتجات وخدمات مصرفية ومالية جديدة ومختلفة، أهمها مايلي:

1- بطاقات الائتمان والدفع: بطاقة الائتمان هي بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم، شخصية

تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية، تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة.

حيث أن بطاقات الائتمان كانت موجودة قبل الحرب العالمية الثانية بفترة طويلة، عندما طور داينرز كلوب بطاقة يمكن استخدامها في المطاعم في جميع أنحاء البلاد (وخارجها أيضا)، فالعديد من المتاجر الأمريكية الكبرى (سيرز، ميسي، غولدووتر) قد وضعت حسابات مالية، بتوفير بطاقات ائتمانية للعملاء والتي تتيح لهم تسديد قيمة مشترياتهم من دون النقدية (النقود) في هذه المتاجر، فالشركة التي تصدر بطاقات الائتمان تكتسب دخلا من القروض التي تمنحها لحاملي بطاقات الائتمان والعمولات التي تدفع من قبل البائع على شراء بطاقة (نسبة مئوية من سعر الشراء، ويقال 5%)

هذه البرامج المتشابهة لبطاقات الائتمان بدأت مع أمريكيان إكسبرس والبطاقات البيضاء، ولكن نظرا لارتفاع تكاليف المعالجة بهذه البرامج، لم تصدر البطاقات إلا لبعض الأفراد والشركات الذين يمكنهم تحمل عمليات الشراء الباهظة الثمن، ومع نجاح داينرز كلوب و أمريكيان إكسبرس والبطاقات البيضاء دفع عدة بنوك تجارية إلى توسيع نطاق نشاط بطاقات الائتمان إلى سوق أوسع في سنوات 1950، ولكن التكلفة لكل معاملة من هذه البرامج كانت عالية لدرجة أن محاولاتها الأولى قد فشلت.

وفي نهاية سنوات 1960، التقدم في تكنولوجيا المعلومات قد خفض تكاليف المعاملات المرتبطة بخدمات بطاقات الائتمان، وبالتالي تحسين الربحية من هذه البرامج، لذا فالبنوك حاولت العودة إلى هذه الأنشطة، وهذه المرة جهودها أدت إلى إنشاء اثنين من برامج بطاقات الائتمان بهذا النجاح:

بنك Americard الذي بدأ في قاعدة بنك أميركا، ولكن أصبح في وقت لاحق منظمة مستقلة لفيزا، و Master Change (الآن تمثل ماستر كارد)، هذه البرامج أصبحت ناجحة بشكل مذهل، حيث أكثر من 200 مليون من بطاقتها مستخدمة.

نجاح بطاقات الائتمان المصرفية أدى بهذه المؤسسات لتطوير ابتكار مالي جديد هو بطاقات السحب الفوري، فهذه البطاقات تشبه بطاقات الائتمان وتستخدم بنفس الطريقة للتسوق، ولكن تختلف عنها في

أنها تعطي للمشتري قرضا يسدد في أجل لاحق والشراء يتم بالبطاقة الثانية، ويتم الدفع الفوري المسحوب أو المخصوم من الحساب البنكي لحامل البطاقة فوراً.¹

2- الشبكات الإلكترونية: وهي عبارة عن رسالة تحتوي جميع البيانات الموجودة في الشبك الورقي العادي، حيث يقوم أحد طرفي العلاقة بتحريره للطرف الثاني وإرساله له عبر البريد الإلكتروني وتكون جميع التوقعات التي يتضمنها الشبك توقعات إلكترونية، ومن مميزات هذه التقنية أنه لا يشترط توافر كل من الطرفين على حسابات بنفس البنك الذي يقوم بعملية المقاصة لأن ظهور نظام المقاصة الآلية أعطى إمكانية إجراء المقاصة بين البنوك بعيداً عن الإجراءات اليدوية.²

3- أجهزة الصرف الآلي: ويظهر دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية في ظهور أحد أهم ابتكار المتعلق بالصراف الآلي (ATM) الذي أحدث ثورة حقيقية في الخدمات المصرفية، حيث يتوفر هذا الصراف على مدى 24 ساعة يومياً وعلى مدار السنة لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء، ليس فقط لأن المعاملات بأسعار أرخص كثيراً بالنسبة للبنك ولكن الزبون أيضاً لديه فوائد نظراً لانخفاض التكاليف، فالمعاملات بواسطة الصراف الآلي هي أقل تكلفة بالنسبة للبنوك من العمليات التي تقوم بها الشبايك، وبعض البنوك تقوم بتخفيض التكاليف للعملاء عند استخدام أجهزة الصراف الآلي بدلاً من الشبايك، ويمكن تركيب أجهزة الصراف الآلي خارج البنك أو وكالاته. وجهاز (ATM) هو آخر الابتكارات المالية التي حالت دون قيود من بين الدول المتفرعة، فماكينة الصرف الآلي (صراف آلي) هو وحدة تحكم إلكترونية يتيح للعملاء الحصول على سيولة نقدية، القيام بالإيداع، وتحويل الأموال من حساب إلى آخر، ومراقبة الأرصدة، كما يمكن اعتبارها فروع للبنوك، وبالتالي فهي لا تخضع لقيود على إنشائها، كما يسمح جهاز الصرف الآلي بتوسيع أسواقها، وهناك الآن ما يزيد عن 250.000 جهاز صرف آلي في الولايات المتحدة.³

وقد جعل استخدام آلات الصرف الأوتوماتيكي تقديم الخدمة المصرفية مريحاً للزبائن وقلل من عدد الموظفين في البنك، وساهم استخدامها في زيادة أرباح البنك عن طريق التوفير في التكاليف واستقطاب زبائن جدد، وقامت البنوك البريطانية باستحداث خدمات الصراف الآلي في العام 1967، تلتها البنوك الأمريكية في العام 1969، وشاع استخدامها ليشمل البنوك في دول العالم المختلفة.⁴

4- البنك الإلكتروني (e-banking): عجائب الكمبيوتر الحديثة سمحت أيضاً للبنوك بخفض تكلفة المعاملات المصرفية عن طريق السماح للعميل بالتعامل مباشرة مع عملياته من خلال تسهيلات البنك الإلكتروني (e-banking) قبل الموظفين، ومع انخفاض تكلفة الاتصالات السلكية واللاسلكية

¹ : Frederik Mishkin, op-cit , p225 .

² : محمود محمد أبو فرة، مرجع سابق، ص 50.

³ : Frederik Mishkin, op -cit , p 320 .

⁴ : هشام جبر، مرجع سابق، ص ص75-77.

وضعت البنوك ابتكارات مالية جديدة، تتمثل في البنك المنزلي، فالآن يمكن للعملاء التعامل مع العديد من المعاملات المصرفية دون ترك منازلهم، في حين أنه بالنسبة للبنوك فتكاليف المعاملات هي أقل بكثير.

5- الانترنت المصرفية : نجاح أجهزة الصراف الآلي والبنك المنزلي جلب ابتكار آخر هو الصيرفة عبر الانترنت، ويعرف العمل المصرفي عبر الانترنت بأنه العمل المصرفي الذي تكون فيه الانترنت وسيلة الاتصال بين البنك والعميل، وبمساعدة نظم (systems) أخرى يصبح عميل البنك قادراً على الاستفادة من الخدمات والحصول على المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك من خلال استخدام جهاز كمبيوتر شخصي (PC) موجود لديه، وكل ذلك عن بعد وبدون الحاجة للاتصال المباشر بكادر البنك البشري.

وتشتمل الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك لعملائه عبر الانترنت على كافة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم عبر الوسائل التقليدية، ومنها نذكر: خدمة إدارة النقدية للشركات، والتحويل النقدي وتقديم ودفع فواتير العملاء، وطلب كشف حساب، والتقدم بطلب الحصول على تسهيلات ائتمانية، وخدمات الاستثمار والحصول على معلومات عن الخدمات المصرفية المقدمة، بالإضافة إلى جميع الخدمات المصرفية المقدمة عبر الوسائل التقليدية، ومن الممكن أن يقوم البنك بتقديم خدمة توصيل الانترنت لعملائه، ويكون بذلك بمثابة الموصل لخدمة الانترنت.¹

وبالتالي فالانترنت تعطي البنوك بعداً جديداً وفرصة لتغيير نمط الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة للعملاء مستقبلاً، ويمكن تصنيف الخدمات المصرفية المقدمة عبر الانترنت إلى الفئات الثلاثة التالية:

1. **الخدمات المعلوماتية**: ومثالها عندما يقوم البنك بعرض وتسويق الخدمات المصرفية المقدمة ضمن موقع إلكتروني على الانترنت.

2. **الخدمات الاتصالية**: يسمح هذا النوع من الخدمات بنوع من الاتصال المحدود بشبكة وأنظمة المعلومات الداخلية للبنك، مثال هذه الخدمات: طلب كشف حساب...إلخ.

3. **الخدمات التنفيذية**: وهذا النوع من الخدمات يسمح لعميل البنك بتنفيذ الخدمة المصرفية المطلوبة عبر الانترنت، حيث يمكن للعميل إجراء عمليات التحويل النقدي من الحساب، ودفع الفواتير...إلخ.

2

6- البنك الافتراضي: مع انخفاض أسعار أجهزة الكمبيوتر الشخصية وزيادة وجودها في المنازل، ظهر ابتكار جديد في مجال البنك المنزلي، هو البنك الافتراضي مما يخلق ظهور بنك يفترق إلى الموقع الجغرافي والذي لا يتواجد إلا في الفضاء الإلكتروني.

¹ : نادر ألفرد قاقوش، "العمل المصرفي عبر الانترنت"، مكتبة الرائد العلمية والدار العربية للعلوم، الأردن-لبنان، 2000، ص ص32-33.
² : المرجع السابق، ص ص34-37.

ففي عام 1995 أصبح La Security First Network Bank ومقره في أتلانتا ولكنه مملوك لرويال بنك كندا أول بنك افتراضي يمكن أن يقدم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية عبر الانترنت، إدارة حسابات جارية وودائع المدخرات، وبيع شهادات الإيداع، وإصدار البطاقات النقدية وإدارة خدمات تسديد الفواتير وغيرها، وفي عام 1996 دخل بنك أمريكا ويلز فارغو في السوق المصرفية الافتراضية، تليه بنوك أخرى كثيرة، وفي عام 2000، في ذروة فقاعة الانترنت كان يعتقد أن البنك الافتراضي سوف يستوعب مصاريف أو تكاليف الهيكل الحديث لمنافسة عدد كبير من الزبائن وكسر الهوامش، وفي الواقع فإن أي من مشاريع الأعمال المصرفية الالكترونية حقا قد حافظت على وعود من الربحية.¹

7- المنتجات المصرفية الحديثة : لقد سبق الذكر أن الخدمات المصرفية لم تعد تقتصر على عمليات الإقراض والإيداع وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية، حيث تشير الدلائل العملية إلى تنوع الأنشطة والمنتجات التي تقدمها البنوك في الوقت الحالي سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية، ومن أهم المنتجات المستحدثة والمقدمة في السوق المالي والمصرفي في السنوات القليلة الماضية ما يلي:²

***المشتقات المالية:** ظهرت المشتقات المالية عام 1975 نظرا للريغبة المتزايدة في خفض مخاطر أسعار الفائدة، فلأسواق المؤسسية للسلع الأساسية مثل مجلس شيكاغو للتجارة أدركت أنها إذا تمكنوا من تطوير منتج لمساعدة المستثمرين والمؤسسات المالية يمكن استخدامه للتحوط من الخطر فظهرت المشتقات المالية.

***التوريق أو التسنيذ:** واحد من أهم الابتكارات المالية خلال العقدين الماضيين، وهو مثال واضح على الابتكار المالي الناجم عن التحسن في كل المعاملات وتكنولوجيا المعلومات، ويقصد بالتوريق هو عملية تحويل الأصول المالية غير السائلة (الرهونات وقروض السيارات وبطاقات الائتمان والحسابات) إلى أوراق مالية متداولة في سوق رأس المال، القروض المورقة تمثل سندات سائلة، وفي الحقيقة إنها تتكون من مجموعة من القروض تساعد على تنويع المخاطر.

***السندات بعوائد مرتفعة وخطر مرتفع:** قبل ظهور الحواسيب والاتصالات السلكية واللاسلكية المتقدمة، كان من الصعب الحصول على معلومات عن الحالة المالية للشركات التي تريد بيع الأوراق المالية، نظرا لصعوبة فصل مخاطر الائتمان الجيد من السيئ، فقط الشركات الكبيرة الراسخة يمكنها بيع السندات، وبالتالي قبل 1980، الشركات فقط قادرة على إصدار سندات مصنفة (Baa) أو أكثر. وهناك خدمات أخرى ظهرت بفعل التكنولوجيا المصرفية مثل: الهاتف المصرفي Phone Bank، الصيرفة عبر التلفزيون التخاطبي، والنظم المصرفية المباشرة (On Line) مع العملاء وغيرها.

فالخدمات المصرفية الإلكترونية والدفعات الإلكترونية الابتكارية التي تستعملها المؤسسات المصرفية ويستعملها الأفراد على حد سواء، أثبتت أنها أقل تكلفة وأكثر ملاءمة للبنوك التجارية وزبائنهم، وقد

¹ : Frederik Mishkin, op-cit , p310 .

² : Ibid , p387 .

شجعت هذه الخدمات على زيادة استخدام الأموال المصرفية وقلصت من دور النقود (الورقية والمعدنية)، غير أن العمل المصرفي على الانترنت خلق مجموعة من التحديات الأمنية مثل ضرورة الحماية من الجرائم الحاسوبية المستجدة، وتبعاً لذلك جرى إدخال المزيد من الابتكارات لإتاحة أساليب أكثر أمناً في مجال التمويل الإلكتروني.¹

المطلب الثاني: دور العنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها البنوك لتطوير خدماتها، والاستفادة من أحدث ما توصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة ما لم يواكبها تأهيل وتدريب العاملين لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى دور العنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية.

الفرع الأول: مفهوم العنصر البشري

للعنصر البشري دور كبير في الحياة المصرفية المعاصرة، فالمؤسسات المصرفية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد وكفاءات عالية هي المؤسسات التي يكتب لها النجاح والتطور في الأداء، "حيث يعتبر العنصر البشري أساسياً في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، وهو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك إذ يمثل رأس مالها الدائم".²

ويمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المؤسسة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة، وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر في كل من المدخلات، العمليات والمخرجات، ويمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي:³

- **المدخلات:** تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات.
- **عمليات النظام:** وتتمثل في مجموع الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة.
- **المخرجات:** تتمثل المخرجات في تركيبة من الإمكانيات والقدرات والمهارات واتجاهات معينة والتي تحدد مستويات الأداء التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المؤسسة.

¹ : بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة، "تسخير العلم والتكنولوجيا من أجل التنمية: النموذج الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية- اقتصاد المعلومات، تقرير 2007-2008، نيويورك وجنيف، 2007، ص21.

² : Monique Zollinger, Eric Lamarque, "Marketing et Stratégie de la Banque", 3è édition, Dunod, France, 1999, p 48.

³ : مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص56.

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في منظمة الأعمال (منظمة الأعمال المصرفية في حالتنا)، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها، وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية الجيدة والمدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب.¹

الفرع الثاني: أثر العنصر البشري على الخدمات المصرفية

للعنصر البشري دور فعال في إنتاج وبيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من خلال:

1. إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.
2. تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملین بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة الانحدار.
3. عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

فلقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء ورغباتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الإستراتيجية الشاملة للبنوك، ولكي يتحقق تطوير الخدمات المصرفية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء بالدرجة الأولى، حيث أن وراء كل حالة نجاح خدمات جديدة عنصرا بشريا فعلا تمثل في الإدارة أو القوى العاملة بالبنك.²

المطلب الثالث: دور البحث و التطوير في تطوير الخدمات

المصرفية

يشمل البحث والتطوير (R & D) كافة النشاطات التي تهدف إلى دراسة وتحليل السوق، بهدف تحديد اتجاهات الطلب على المنتجات الجديدة، من خلال المعرفة بحاجات الزبائن وطبيعة المنافسة السائدة، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج ، وتكامل المعرفة بالسوق سوف تؤدي إلى تهيئة قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من زيادة الأهمية المدركة للمعرفة السوقية بالمنتجات الجديدة.³

¹ : جمال داود أبو دولة، لؤي محمد صالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية- دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، عدد 01، الأردن، 2005، ص 96.

² : محمد زيدان، "أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص 47-50.

³ : معراج هواري، مرجع سابق، ص 54.

وإن تخصيص المؤسسة المصرفية لموازنات كافية لأبحاث التطوير من شأنه أن يدعم قدرات البنك ويعزز إمكانياته في تضيق الفجوة بين ما يقدمه البنك من خدمات مصرفية وما تقدمه البنوك الأخرى المنافسة، ويمثل الاهتمام بالبحوث والتطوير بعدا استراتيجيا في تفكير الإدارة المصرفية، ويمكن التعبير عن هذا الاهتمام بتبني برنامج نشط وفعال للتطوير والابتكار يكون قادرا على إنتاج خدمات مصرفية ذات جودة عالية، حيث أن أي برنامج للبحث والتطوير في المؤسسة المصرفية لابد أن يستهدف تحقيق الغايات التالية:

- إنتاج خدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات المتجددة للعملاء؛
- الوصول إلى استخدامات جديدة لخدمات مصرفية حالية؛
- تحسين مستوى الجودة للخدمات الحالية؛
- تحسين وتطوير طرق وأساليب أداء الخدمة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة تقديمها؛
- تطوير أساليب البيع والترويج بطريقة تقود إلى زيادة حجم التعامل وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة المصرفية؛

وبالتالي فإن البحث والتطوير هو العماد الأساسي للمؤسسات المصرفية في الدول المتقدمة لتكون قادرة على تقديم منتجات ذات قيمة مضافة عالية وذات محتوى تقني كبير ومنافسة قوية.¹

¹ : ناجي معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص109.

المبحث الرابع: إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية و الأداء المصرفي

فرضت المتغيرات المحلية والعالمية السابقة على البنوك ضرورة العمل على تدعيم تواجدتها في السوق البنكي والمالي من خلال إتباع عدة إستراتيجيات تمثل تطوير الخدمات المصرفية أحدها، لما لها من أهمية في تحسين الأداء المصرفي، وذلك من خلال رصد ميزانيات ضخمة في هذا المجال، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم هذه الإستراتيجية وأهم إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية ودورها في تحسين الأداء المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية

نظرا لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها المؤسسة المصرفية على المستويين الداخلي والخارجي، كان لزاما على قادتها ومسيريها (أصحاب القرار) العمل من أجل وضع إطار عام وشامل يمكن من المحافظة على المؤسسة واستمرارها ويساعد على تطويرها ونموها، هذا الإطار العام هو الاستراتيجية. وتمثل الإستراتيجية العامة لأي بنك، ذلك الإطار الذي يسعى البنك من خلاله إلى انجاز أهدافه التي تم التخطيط لها، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب أو التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفا مطلوب انجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج، كما تنطوي الإستراتيجية على السياسات والقواعد التي سيتم تطبيقها والاسترشاد بها من خلال العمل اليومي للعاملين بالبنك على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولا إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الإستراتيجية الموضوعة لتحقيقها.¹

¹ : أحمد غنيم، "صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، دار النشر غير موجودة، مصر، 2002، ص12.

فالمعروف عن البنوك أن اهتمامها لا ينصب في بيع منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية والجديدة فحسب، وإنما في تطوير هذه المنتجات والإضافة إليها والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة كلما ساحت لها الفرصة، لأن الخدمات والمنتجات المصرفية تحتاج دائما إلى استراتيجيات وخطط فاعلة تتناسب وطبيعة صناعة البنوك التي تتسم بالمنافسة الشديدة.¹

وتعتبر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على درجة من الأهمية، فالبنوك مطالبة بتطوير منتجاتها حتى لا تفقد مركزها التنافسي في ظل عدد من الضغوط مثل:²

- الوقت: فكل تأخير يعد في صالح البنوك المنافسة؛
- الحصة السوقية: هناك تفتت في الحصة السوقية المتاحة للبنك نظرا لقيام البنوك المنافسة أيضا بتطوير خدماتهم؛
- التكلفة: ويجب أن تسمح بهامش ربح مناسب للبنك؛
- التطور التقني: يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج الحالي.

المطلب الثاني: إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير المنتجات يعتبر من الإستراتيجيات الهامة التي تستخدمها منظمات الأعمال من أجل مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وبالنسبة لاستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية فإن اختيار الإستراتيجية المناسبة في التوقيت المناسب يلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح البنك وتقدمه، وهي تدور حول إستراتيجيات هامة وأساسية يمكن للبنك أن يتبناها لتطوير خدماته كما يلي: إستراتيجية تنمية وتطوير السوق، إستراتيجية اختراق السوق، إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية وإستراتيجية التنويع. وسنتطرق إلى هذه الإستراتيجيات في هذا المطلب.

الفرع الأول: إستراتيجية تنمية وتطوير السوق

وترتكز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير برنامج لخدماته يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام البنك بتوسيع وتدعيم برنامج لخدماته، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛
- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات؛
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.

الفرع الثاني: إستراتيجية اختراق السوق

وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام البنك بزيادة حجم تعامله من خدمات الحالية في سوقه الحالي، وهذه الإستراتيجية تتطلب من البنك زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف:

¹ : سامر جلدة، مرجع سابق، ص 192.

² : طارق طه، مرجع سابق، ص 663.

- تشجيع الزبائن الحاليين للبنك على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات البنك الحالية؛
- محاولة جذب واستقطاب زبائن البنوك المنافسة لخدمات البنك؛
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للبنك.

الفرع الثالث: إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية
وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة المصرفية الحالية، وهذه الإستراتيجية سبق وأن تطرقنا إليها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

الفرع الرابع: إستراتيجية التوسيع

وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة، كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة من خلال إرساء خدمات لا تقع ضمن نطاق التجارة المصرفية المعتادة لكنها مكملة لها أو تزيد من إمكانية استخدام الخدمات القائمة.¹

والجدول الآتي يوضح استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (1): مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية

الزبائن الخدمات	الحاليون	الجديد
الحالية	استراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة
الجديدة	استراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	استراتيجية تنويع الخدمات الجديدة

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 254.

المطلب الثالث: دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية

إن اعتماد المؤسسات المصرفية على تقديم خدمات مألوفة دون السعي إلى تطويرها وتحديثها قد يجعل من ميزتها التنافسية تخفياً، ذلك إن لم تقم هي بتجديد وتطوير خدماتها ستجد نفسها خارج السوق ليحل محلها غيره ممن هم قادرين على ذلك، فللميزة التنافسية أصبحت من أهم العوامل المحددة لنجاح البنوك

¹ : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 253-254.

في استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، فبعدما تطرقنا إلى إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، نتطرق في هذا المطلب إلى دورها في تحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر وقوعها تحت هاجس التنافس، ويعتبر مستوى المؤسسة (إنتاجية أو خدمة كالبنك) أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "قابلية المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها، كما تعتبر مجالاً تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وهي تتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"¹ فالميزة التنافسية هي عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن.²

للميزة التنافسية شقان أساسيان، الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الثاني فهو القدرة على جذب العملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.³

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية في البنوك

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية.

فقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة.

¹ : ثابت عبد الرحمن إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص58.
² : أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، مصر، 2003، ص12.
³ : المرجع السابق، ص12.

2- ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالي الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.¹

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

لتحليل مصادر الميزة التنافسية ينبغي على المؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة المؤدية لذلك هي معرفة سلسلة قيمتها، هذه الأخيرة، هي طريقة نظمية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها وقد قسم "porter" أنشطة المؤسسة إلى نوعين كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (14): سلسلة القيمة



Source: Ibid, p 8.

- 1- الأنشطة الرئيسية: وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة وهي تتمثل أساساً في إنتاج المنتج وتسويقه.
 - 2- الأنشطة الداعمة: تتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.
- أما الشكل التالي فيوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

شكل رقم (15): مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية

¹: Porter. M, "L'avantage concurrentiel", Dunod, France, 2000, p 8.



Source: Christophe BENAVENT, "Interfaces Organisationnelles et performances des programmes de nouveaux produits : vers une analyse évolutionniste", Thèse pour le doctorat es-sciences de gestion, Université des sciences et techniques Flandres ARTOIS, France, 1991, p 27.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية العامة

الميزة التنافسية عامل مهم في الإستراتيجية، وتحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية التي تحقق هذه الميزة، حيث حدد (Porter) ثلاثة إستراتيجيات يمكن أن تحقق أي منها ميزة تنافسية في السوق فيما لو تم اختيارها وتنفيذها بعناية، وفيما يلي نتطرق إلى أهم استراتيجيات التنافس وكذا ملامح ومجالات الاستراتيجيات التنافسية.

أولاً: أهم استراتيجيات التنافس: نعرف ثلاثة استراتيجيات كما يلي:¹

1- استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة: تؤسس استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة المؤسسة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، الأساس وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين التي يمكن تمريرها للعملاء للحصول على حصة سوقية أكبر.

2- استراتيجية التركيز: تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من استراتيجية قيادة التكاليف واستراتيجية التمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل، فإن استراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشتريين محددين، سوق جغرافي في منطقة معينة، أو فئة ذات تفضيلات خاصة. الأساس في استراتيجية التركيز أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد، وتستمر في جذب تكرار حالات شراء العملاء القائمين.

¹ : روبرت.أ.بنس، ديفيد.إلى، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص302.

3- استراتيجية التمييز — ز: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف المؤسسة خدمة السوق ككل، من خلال تقديم منتج أو خط منتجات يتميز على المنافسين في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة التي تشمل جودة عالية للمنتج، تصميم أفضل، تقديم خط منتجات متكامل، خدمات أفضل ، كما أن هذه الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار حساسية المستهلك للسعر، ولغرض نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب الاهتمام بالبحث والتطوير بهدف تقديم منتجات تشبع حاجات المستهلكين وتتميز على المنافسين.

ثانياً: ملامح ومجالات الاستراتيجيات التنافسية: يمكن تحديدها كما يلي:

1- التنافس بالوقت: حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت:

1. بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد؛
 2. واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج؛
 3. وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير؛
 4. ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.
- 2- التنافس بالجودة:** تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويتطلب التنافس بالجودة بدوره عدة مقومات تتمثل أهمها فيما يلي:

1. استلهاج حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة ؛
2. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
3. زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى؛
4. اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
5. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
6. تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين؛
7. تبني فلسفة تأكيد الجودة؛
8. تبني مفهوم التحسين المستمر؛
9. التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر؛
10. استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.

3- التنافس بالتكلفة: تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من المؤسسات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، فللاجتهد في خفض مختلف عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

4- التنافس بالمرونة: ونعني بذلك قدرة النظام الإنتاجي على الاستجابة للمتغيرات في حجم الطلب وخصائص المنتج، وذلك بالقدرة على تغيير الطاقة الإنتاجية أو تصميم المنتج ليتناسب مع توقعات ورغبات العملاء وفي التوقيتات المناسبة.

5- التنافس بالتركيز: حيث التركيز على نشاط محدد لتقديم مزيج محدود من المنتجات لقطاع سوقي محدد أو فئة متميزة واعدة من العملاء.

6- التنافس بالتميز: في استراتيجية التنافس بالتميز تتجه الشركة لأن تبدو متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان عملائها.¹

إذا تعمل إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على امتلاك البنوك لميزة تنافسية تمكنها من تعزيز مركزها في ظل سوق مصرفية مفتوحة، حيث تعتبر المنتجات والخدمات الجديدة هي قلب كل الأعمال التي تسعى للحفاظ على النمو وتعزيز القدرة التنافسية.²

المطلب الرابع: دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين الأداء المصرفي

تمثل عملية تطوير الخدمات المصرفية أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها البنوك لتحقيق مزايا تنافسية وتمركز سوقي بكفاءة وفعالية، ولتزايد دورها في تحقيق رضا العملاء مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للبنك وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق الربحية العالية. وسنحاول في هذا المطلب تحديد دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية.

يحاول كل بنك تطبيق الإستراتيجيات المصرفية المتعددة، والقيام بدراسات حول السوق والزبائن والمنافسين حتى يضمن الحصول على أكبر حصة ممكنة من التعامل في هذا السوق، وقد أدى هذا إلى حرص كل بنك على تطوير خدماته سواء في شكل أوعية ادخارية متميزة أو خدمات إقراضية ائتمانية ذات شروط ميسرة، بالإضافة إلى تحقيق عامل السرعة والجودة والتميز ومن هنا ضروريا تطوير خدماتها المصرفية في ضوء المنافسة الشديدة للمؤسسات المصرفية المتعاملة في السوق المصرفي سواء على المستوى المحلي أو على مستوى السوق الأجنبي.³

حيث "إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع البنك التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل".⁴ بحيث يسعى كل بنك إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد والأرباح، كما يحاول الحصول على أكبر حصة ممكنة من الزبائن في السوق المصرفية، واقتطاع أكبر

¹ : أحمد سيد مصطفى، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة بعنوان "إستراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية"، مصر، يومي 25-26 أكتوبر 2000، ص9.

² : Norton Paley, "Competitive Marketing Strategies", third edition, Thorogood, London, 2005, p 305.

³ : فوزي محيريق، "دور إستراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مزوار للطباعة والنشر والتوزيع، العدد 01، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2008، ص ص 103،104.

⁴ : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص249.

نسبة تعامل في السوق ذاتها، كما يسعى إلى اكتساب الثقة والسمعة لدى الجمهور، وفي الوقت ذاته يسعى أيضا إلى تحقيق:

- أكبر قدر ممكن من الدقة التي لا تسمح بوجود أي خطأ؛
- السرعة التي تختصر الوقت إلى أقل درجة ممكنة؛
- الفعالية التي تلبي احتياجات الزبائن إلى أعلى درجة ممكنة.

ولا سبيل للوصول إلى ذلك بدون قيام البنك بتحديث وتطوير خدماته التي يقدمها، وإضافة الجديد وبشكل مستمر، "فالمنتج الجديد يضيف قوة ومكانة للمؤسسة البنكية، إذ تشير الدراسات إلى أنه وجد بأن 30% من أرباح المنظمات تأتي من المنتجات الجديدة التي تتعامل بها، وهذا بحد ذاته مبرر منطقي وقوي لتوجهها نحو إيجاد منتجات جديدة لها".¹

ونظرا لزيادة درجة المنافسة بين البنوك المحلية والأجنبية فإن الاستراتيجيات الحديثة في العمل المصرفي ومنها استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية أصبحت تركز على عمليات تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح ومن ثم تحسين الأداء.

وفي دراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين تطوير المنتجات وأداء المنظمة في كل من صناعة السيارات والحاسوب الآلي في أربع دول -كندا، ألمانيا، اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية-، استنتج الباحثان (*Ittner and Larcker*) أن عملية التطوير السريعة للمنتج بمفرها لا تؤدي إلى زيادة العائد المالي ونمو المبيعات والأداء الكلي المتوقع للمنظمة خلال دورة حياة المنتج، ما لم تكن مصاحبة لبعض الممارسات الإدارية كتكوين اللجان الوظيفية المشتركة واستخدام أساليب التصميم المتقدمة للمنتجات الجديدة.² وهناك نقطة مهمة جدية بالانتباه وهي أن تطوير الخدمة المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع ال بنك التنافسي، وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل، ولكن هذا لا يمكن أن يتحقق على المدى الطويل إلا إذا كان هناك كفاية وفعالية في النشاط التسويقي وبشكل منسق مع عملية تطوير الخدمات المصرفية. والدراسات كذلك تشير إلى وجود ارتباط قوي بين أداء السوق والمنتجات الجديدة، هذه المنتجات الجديدة التي تساهم في زيادة الربحية في تلك الأسواق، ولكن تنافسية ونمو مبيعات المنتجات الجديدة لا تأتي ببساطة بل يجب أن تكون قادرة على تقديم أسعار منخفضة وكذلك يجب أن توفر هذه المنتجات عوامل أخرى متنوعة غير سعرية.³

فلما تقوم المؤسسة بتطوير منتجها المصرفية فسيكون هناك إقبال كبير على هذه المنتجات، مما يدفع للمؤسسة إلى زيادة حجم الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى تدنية التكلفة الوحيدة متأثرا بعامل اقتصاديات الحجم،

¹ : ثامر البكري، أحمد الرحموي، مرجع سابق، ص، 232، 233.

² : واثق شاكر رامز، خليف أحمد الخوادة، مرجع سابق، ص 85.

³ : Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, "Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change", Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd, England, 2005, p 85.

حيث تنخفض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج، وذلك نتيجة لامتصاص التكاليف الثابتة وإثر ذلك تتحسن الربحية.

ونخلص إلى أن إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية لها ثلاث أبعاد:

1- **بعد السوق:** قد تكون خاصية هيكلية، فقد تعتبر عائق من عوائق الدخول، وهي خاصية تتعلق بالأسواق ذات المنافسة الاحتكارية لأن وجود هذه الخاصية يعتبر عائقا من عوائق الدخول لكن بالإمكان اجتيازه.

2- **بعد استراتيجي:** تطوير الخدمات المصرفية إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة، فإذا اتبعت المؤسسة هذه الإستراتيجية فإمكانها أن تحقق من خلالها أرباحا.

3- **بعد الأداء:** تطوير الخدمات المصرفية يعبر عن أداء المؤسسة (تستعمل المؤسسة هذا التطوير لتحسين صورة الخدمة أو المنتج أمام العميل، تحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحسين أدائها). فالأداء هو نتيجة هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية)، كما أن عدم تطوير الخدمات المصرفية في حد ذاته يعتبر إستراتيجية لأن المؤسسة ترى أنها لو قامت بالاستثمار في الإشهار مثلا الذي يتبع هذه الإستراتيجية ستحقق خسارة، بالتالي تتوقف ولا تدخل هذا المجال، فهذا كذلك سلوك استراتيجي لأن المؤسسة المصرفية هدفها تعظيم الربح.

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

1- تعتبر الخدمة البنكية مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الذي يسعى إلى تحقيقه العميل، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدرا للربح، تتميز بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من الخدمات، مما يتطلب من البنك معالجة خاصة لتقديمها أو تطويرها وكذلك إقناع العميل بمزاياها التي لا يمكن له أن يلمسها إلا بعد التعامل بها، كما تفيد دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية في صياغة تشكيلة الخدمات المصرفية أو استراتيجيات تطويرها.

2- يمكن القول أن مفهوم تطوير الخدمات المصرفية يرتكز على ثلاث أبعاد أساسية: حذف أو إسقاط خدمة بنكية و وقف إنتاجها، ابتكار خدمات جديدة تماما، تعديل أو تحسين الخدمات البنكية الحالية، ولكن في الواقع نجد أن نسبة المنتجات الجديدة على الإطلاق قليلة جدا وذلك بسبب المخاطرة المرتفعة لعملية التطوير مثل ارتفاع التكاليف بشكل كبير، وارتفاع معدل الفشل عند التقديم في السوق، لذا يؤخذ التعديل بالتطوير عن طرح المنتجات الجديدة.

3- للتكنولوجيا المصرفية والعنصر البشري والبحث والتطوير دورا مهما في تطوير الخدمات المصرفية، فالتكنولوجيا المصرفية مكنت العاملين في القطاع المصرفي من إضافة خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية استفادت منها البنوك والمؤسسات المالية في تحقيق الأرباح، أما العنصر البشري فيعد من الركائز الأساسية في الارتقاء بتطوير الخدمات المصرفية وذلك من خلال إنتاج الخدمات المصرفية

وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، أما البحث والتطوير فهو العماد الأساسي للمؤسسات في الدول المتقدمة لتكون قادرة على تقديم منتجات ذات قيمة مضافة عالية ذات محتوى تقني كبير ومنافسة قوية.

4- تمثل عملية تطوير الخدمات المصرفية أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها البنوك لتحقيق مزايا تنافسية وتحسين أدائها، فلدراسات تشير إلى وجود ارتباط قوي بين أداء السوق والمنتجات الجديدة، هذه المنتجات الجديدة التي تساهم في زيادة الربحية في تلك الأسواق. ونخلص إلى أن إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية لها ثلاث أبعاد: بعد السوق، بعد استراتيجي، بعد الأداء فهي تساهم في تحسين الأداء من خلال أثرها على الربحية، قدرتها على الحفاظ على العملاء وزيادة عملاء جدد من خلال تخفيض تكاليف التعامل، وعلى الكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.

تمهيد

شهدت الصناعة المصرفية الجزائرية تطورات هامة خلال العقد الماضي، ويظهر ذلك من خلال السياسات والإجراءات العديدة التي اتخذها البنك المركزي ولا يزال، لإصلاح النظام المالي والمصرفي في إطار قانون النقد والقرض 10/90، فعلى سبيل المثال، شمل قانون النقد والقرض مجموعة من الإجراءات لتعويم أسعار الفائدة في السوق المصرفية، تعزيز الرقابة على أنشطة البنوك، رفع درجة المنافسة، فتح المجال للبنوك الأجنبية وغيرها، وقد استهدف هذا القانون، أو استهدفت الحكومة من خلال تطبيق مثل هذه الإجراءات تطوير هيكل السوق المصرفية، وتوفير البيئة الملائمة لتمكين البنوك من تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة محليا وخارجيا.

فضلا عن تحرير تجارة الخدمات المصرفية وما يقتضيه ذلك من فتح السوق الجزائرية أمام الصناعات العالمية، ومن بينها الصناعة المصرفية، سيؤثر حتما على البيئة المصرفية في الجزائر وسيلزم البنوك الجزائرية لمجابهة تحديات المنافسة محليا وعالميا، الأمر الذي ينعكس على أدائها في المدى البعيد، وهو ما يشكل حافزا لدى البنوك لتحسين وتطوير خدماتها المصرفية بما ينعكس إيجابا على كفاءتها في السوق وعلى أدائها.

كنا قد تطرقنا في ال عرض النظري لإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحسين أداء المؤسسات المصرفية ولأهم طرق وآليات عملية التطوير، وسننتقل الآن إلى الجانب الميداني من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية على مؤسسة مصرفية جزائرية وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، لذا سنتناول في هذا الفصل اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر وبما أننا اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية كدراسة حالة من بين المؤسسات في الصناعة المصرفية الجزائرية سننتقل إلى عملية تطوير الخدمات المصرفية في هذا الهنك وإلى دور كل من التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية فيه كما نتناول أخيرا دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء نفس الهنك.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر

المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير خدمات بنك (BADR)

المبحث الرابع: دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء بنك (BADR)

المبحث الأول: اقتصاديات الصناعة المصرفية في الجزائر

نموذج (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية يفترض أن هيكل السوق المصرفي يؤثر على سلوك البنك في هذا السوق والذي بدوره يؤثر على أدائه، ويعد القطاع المصرفي البوابة الرئيسية التي تبين لنا مدى تطور اقتصاد دولة ما، فكلما كان القطاع المصرفي متطورا كان الاقتصاد أكثر تطورا، والصناعة المصرفية في الجزائر مرت بعدة تطورات ومراحل لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم هذه التطورات من خلال التطرق إلى هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر، تنافسية المؤسسات المصرفية الجزائرية، وكذا تقييم أداء هذه المؤسسات.

المطلب الأول: هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية

هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر هو تلك الخصائص التي تنظم الصناعة المصرفية والتي تترك تأثيرا استراتيجيا على طبيعة المنافسة داخل السوق المصرفي الجزائري، لذا سنتناول في هذا المطلب تطور الهيكل المصرفي الجزائري قبل سنة 1990، ثم في ظل قانون النقد والقرض 10/90 والتطورات الجديدة للجهاز المصرفي بعد سنة 1990، كما نتطرق إلى بعض خصائص الصناعة المصرفية في الجزائر منها التركيز المصرفي، عوائق الدخول والخروج من الصناعة المصرفية الجزائرية.

الفرع الأول: تطور الهيكل المصرفي الجزائري قبل سنة 1990

شهد القطاع المصرفي الجزائري قبل سنة 1990 عدة تطورات، حيث تميز قبل الاستقلال بوجود عدد من البنوك موزعة عبر كافة التراب الوطني أقامها الاحتلال الفرنسي، أما بعد الاستقلال فقد ورثت الجزائر نظاما مصرفيا واسعا مملوكا للرأسمال الفرنسي القائم على أساس نظام الاقتصاد الليبرالي، ونتيجة لذلك فقد واجهت الجزائر وضعًا اقتصاديا صعبا بسبب استنزاف الاستعمار لخيرات البلاد من جهة، ومغادرة الإطارات الفرنسية المؤهلة لإدارة البنوك، وسحب الودائع ورؤوس الأموال الذي أدى إلى نقص الموارد المالية من جهة أخرى.

كل هذا جعل الدولة الجزائرية تشرع في وضع المعالم الأولى للنمو الاقتصادي متبينة الاقتصاد المخطط حيث أخذت على عاتقها التدخل المباشر في إدارة الشؤون الاقتصادية والنقدية، وذلك ابتداء من عام 1962، وقد تمثل هذا التدخل في إنشاء هيكل القطاع المصرفي المتمثلة في البنك المركزي والبنوك التجارية لتمويل المشروعات الاقتصادية، ولجأت إلى تطبيق عدة إصلاحات في هذا القطاع بهدف تحسينه وتطويره ليمشي أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي تمثلت في إصلاح عام 1986 عندما اتبعت الجزائر النظام الاشتراكي، وبعدها جاءت إصلاحات عام 1988 بقصد استبعاد الجزائر للانتقال إلى اقتصاد السوق.

حيث أن التحول من الاقتصاد المخطط إلى تبني آليات اقتصاد السوق تطلب إعادة تعريف دور النظام المصرفي والمهام الجديدة المنوطة به بما يماشى مقتضيات المناخ الاقتصادي الجديد، ولهذا الغرض قامت الجزائر بإصلاح مصرفي شامل تمثل في إصدار قانون النقد والقرض 10/90 بتاريخ 14 أفريل

1990 والذي يعتبر من أهم و أول القوانين الذي أعطى رؤية واضحة لدور النظام المصرفي في ظل تطبيق آليات اقتصاد السوق المبني على الحرية الاقتصادية وتزايد حدة المنافسة، ومع ذلك فقد طرأت على هذا القانون عدة تعديلات تهدف إلى زيادة تحسين أداء الجهاز المصرفي الجزائري وتطويره لكي يتأقلم مع الوضع الاقتصادي العالمي منها إصلاح 03 - 11 سنة 2003.

أما بنية الهيكل المصرفي الجزائري قبل سنة 1990 تتمثل في:

أولاً: البنك المركزي الجزائري: يعتبر البنك المركزي أول مؤسسة نقدية يتم تأسيسها في الجزائر

المستقلة، وقد كان ذلك في 13 ديسمبر 1963 بموجب القانون رقم 62-144، وقد أوكل للبنك

المركزي كل المهام التي تختص بها البنوك المركزية في كل دول العالم، فهو المسؤول عن إصدار النقود وهو بنك البنوك وهو أيضا بنك الحكومة، لكن الواقع أثبت أن البنك المركزي الجزائري لم تكن له سلطة فعلية تسمح له بتكريس هذه المهام في الميدان، فالبنوك التجارية كانت تحت سلطة وزارة المالية وليس تحت سلطته كبنك البنوك، كما أن الخزينة لم تكن تحت سلطته بل كانت سببا مباشرا في التوسع النقدي وعنصرا أساسيا في رسم السياسة النقدية.¹

ثانياً: البنوك المتخصصة في الجزائر: تم إنشاء بنك متخصص باسم الصندوق الجزائري للتنمية الذي

تغير اسمه بعد ذلك إلى البنك الجزائري للتنمية، أنشئ بتاريخ 7 ماي 1963 على شكل مؤسسة عامة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي.² وقد ورث هذا البنك الجزائري للتنمية هيكلها عند تأسيسه فعاليات أربع مؤسسات للانتماء متوسط الأجل ومؤسسة واحدة للانتماء طويل الأجل كانت كلها تعمل أثناء الاستعمار وهذه المؤسسات هي: القرض العقاري والقرض الوطني، صندوق الودائع والرهن، صندوق صفقات الدولة، وصندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

ولقد ظهرت أهميته من خلال المهام المكلف بها والمتمثلة في تعبئة الادخار متوسط وطويل الأجل، وقد منح قروضا متوسطة وطويلة الأجل من أجل تمويل عملية التراكم، وقد ازدادت هذه الأهمية بصفة خاصة بعد الشروع في تنفيذ المخططات التنموية، لذلك فإن البنك الجزائري للتنمية من هذه الناحية هو بنك أعمال حقيقي متخصص.³

ثالثاً: البنوك التجارية: إذا كانت سنة 1963 تعد سنة شروع البنك المركزي في نشاطه، فإن البنوك

الأجنبية تابعت ممارسة نشاطها، ولكن بوتيرة ضعيفة وذلك إلى حين تأميمها بين 1966 و 1967، ونتيجة لذلك ظهرت بنوك تجارية وهي:⁴

— البنك الوطني الجزائري: تم إنشاؤه بتاريخ 13 جوان 1966.

— القرض الشعبي الجزائري: تم إنشاؤه بتاريخ 29 فيفري 1966.

¹ : الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص186.

² : المادة رقم 63 - 165 بتاريخ 7 ماي 1963 والمتعلقة بإنشاء البنك الجزائري للتنمية.

³ : الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص187.

⁴ : المرجع السابق، ص188، 191.

— بنك الجزائر الخارجي : تم إنشاؤه بتاريخ 01 أكتوبر 1967.

— بنك الفلاحة والتنمية الريفية : تم إنشاؤه بتاريخ 13 مارس 1967.

— بنك التنمية المحلية : تم إنشاؤه بتاريخ 30 أبريل 1985.

الفرع الثاني: الهيكل المصرفي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض 10/90.

يعتبر قانون النقد والقرض نقطة تحول كبيرة في الصناعة المصرفية في الجزائر، فهو يعد محورا أساسيا في تطور الصناعة المصرفية في الجزائر، وسنحاول في هذا الجزء التعرف على تطور الهيكل المصرفي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض 10/90، حيث أدخل هذا القانون تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي الجزائري سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي أو بهيكل البنوك.

أولا: بنك الجزائر: يعرف قانون النقد والقرض بنك الجزائر في مادته 11 بأنه: "مؤسسة وطنية تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" ومنذ صدور هذا القانون، أصبح البنك المركزي يسمى بنك

الجزائر، ويخضع هذا الأخير إلى قواعد المحاسبة التجارية باعتباره تاجرا، وتعود ملكية رأسماله

بالكامل للدولة، وبالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري، ويسير بنك الجزائر

جهازين هما: المحافظ ومجلس النقد والقرض.¹ وتتمثل مهمة بنك الجزائر في ميادين النقد والقرض

والصرف في توفير أفضل الشروط والحفاظ عليها لنمو سريع للاقتصاد مع السهر على الاستقرار

الداخلي والخارجي للنقد، ولهذا الغرض يكلف بتنظيم الحركة النقدية ويوجه ويراقب بكل الوسائل

الملائمة توزيع القرض ويسهر على حسن تسيير التعهدات المالية تجاه الخارج وضبط سوق الصرف.²

ثانيا: البنوك والمؤسسات المالية: سمح صدور قانون النقد والقرض بظهور مؤسسات بنكية

ومالية جزائرية جديدة مختلطة وخاصة، أو مكونة من تجمع رؤوس أموال عمومية، وجاءت هذه البنوك

لتدعم تلك الموجودة والتي تشكل هيكل النظام المصرفي الجزائري سابقا، وهي كما يلي:

1- بنك البركة: تم تأسيسه في 6 ديسمبر 1990، ويعتبر هذا البنك مؤسسة مختلطة جزائرية وسعودية،

ويمثل الجانب الجزائري بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بينما يمثل الجانب السعودي بنك البركة الدولي

والذي يقع مقره في جدة، وقد تم توزيع حصص رأس المال بشكل يعطي للجانب الجزائري أغلبية بواقع

51% بينما تعود ملكية 49% للجانب السعودي، وبنك البركة هو عبارة عن بنك تجاري، تخضع

النشاطات البنكية التي يقوم بها إلى قواعد الشريعة الإسلامية.

2- البنك الاتحادي: البنك الاتحادي هو بنك خاص تم تأسيسه في 7 ماي 1995 بمساهمة رؤوس أموال

خاصة وأجنبية، وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة، تتمثل على وجه الخصوص في

جمع الادخار، وتمويل العمليات الدولية، كما يقوم أيضا بتقديم النصائح والاستشارات المالية إلى

الزبائن.³

¹ : المرجع السابق، ص 199-200.

² : مبروك حسين، "المدونة البنكية الجزائرية"، الطبعة 02، دار هومة، الجزائر، 2006، ص 13.

³ : الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص 203-204.

ثالثا: البنوك الخاصة والمؤسسات المالية الأجنبية: بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك الخاصة والبنوك الأجنبية مزاولة نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية طبقا لقواعد القانون التجاري، وكل بنك خاص وطني أو أجنبي يجب أن يحصل على اعتماد يمنحه مجلس النقد والقرض، ويجب أن تستعمل هذه البنوك رأس مال يساوي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من قبل البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية¹، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومن أهم هذه البنوك:

1- بنوك خاصة برأس مال أجنبي: وهذه البنوك هي:

(1) الشركة المصرفية العربية (ABC): ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 17 تشرين الثاني 1997 برأس مال اجتماعي قدره 20 مليون دولار وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العامة المصرفية بنسبة 70%، المؤسسة المالية الدولية التابعة للبنك الدولي بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10%، الصندوق الجزائري للتأمين بنسبة 5% ومتعاملين جزائريين خواص بنسبة 5%.

(2) سيتي بنك الأمريكي (CITI BANK): يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان إدارة أسواق الصرف تحصلت على الاعتماد في أيار 1998 من مجلس النقد والقرض برأس مال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره بالأوراسي، "وهو أول المؤسسات المالية التي فتحت لها مكاتب تمثيل وفروع في الجزائر".²

(3) الشركة العامة الفرنسية (La société générale): والتي فتحت فرعا بالجزائر في 15 نيسان 1998 برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45% و لدينغ FIBASA للكسمبورغ بنسبة 30%، والمؤسسة المالية الدولية بنسبة 15%، والبنك الإفريقي للتنمية بنسبة 10%، وتتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العامة.

(4) البنك العربي الأردني (Arab Bank): يقع مقره في عمان، تحصلت على الاعتماد من قبل مجلس النقد والقرض برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري.

(5) بنك ناتكسيس الأمانة (NATEXIS ALAMANA): أنشئ هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دج، وقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1996 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية المساهم الرئيسي في رأس مالها.

¹ : النظام رقم 1 / 4 المؤرخ في 4 / 3 / 2004 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر يلغي النظام رقم 90 / 1 المؤرخ في 4 / 7 / 1990.

² : Hocine BENISSAD, "ALGERIE : de la planification socialiste à l'économie de marché", ENAG Editions, Alger, 2004, p131.

- (6) **البنك القطري ريان بنك (RAYAN BANK):** أنشئ من قبل مجموعة الفيصل ومقره قطر برأس مال معتمد قدره 30 مليون دولار.
- (7) **بنك (PG HERMES SPA):** أنشئ هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري والمساهمون الرئيسيون في هذا البنك هم SPA EPG HERMES بمصر و United group بالإمارات العربية المتحدة.
- (8) **البنك العام المتوسط (BGM):** تأسس في حزيران 1998 برأس مال قدره مليار دج منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمجمل العمليات المصرفية بالإضافة إلى ترقية تأسيس الشركات عن طريق الأسهم.
- 2- **بنوك خاصة برأس مال جزائري:** هي بنوك برأس مال جزائري تم منحها الاعتماد من قبل مجلس النقد والقرض، ومن هذه البنوك نجد:
- (1) **الخليفة بنك (EL KHALIFA BANK):** تحصل على الترخيص من قبل مجلس النقد والقرض في 25 آذار 1998، واعتمد من قبل بنك الجزائر في 27 تموز 1998 بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة مساهمين برأس مال قدره 8.6 مليون دولار، وهو بنك شامل موجه للنشاطات التجارية والصناعية والمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمهن الحرة، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/3 الصادر بتاريخ 29 ماي 2003.
- (2) **البنك المختلط (B. A. M. I. C):** أنشئ بتاريخ 11 حزيران 1998 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأس ماله وبمساهمة أربعة بنوك عامة جزائرية بنسبة 50% وهي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، والقرض الشعبي الجزائري، أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات وتنمية التجارة في دول المغرب العربي بالإضافة إلى القيام بكل العمليات المصرفية.
- (3) **منى بنك (MOUNA BANK):** وهو بنك تجاري تحصل على الاعتماد من قبل مجلس النقد والقرض بتاريخ 08 آب 1998 برأس مال قدره 620 مليون دينار جزائري وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية.
- (4) **البنك التجاري والصناعي الجزائري (B. C. I. A):** وهو بنك خاص أنشئ برأس مال قدره 500 مليون دج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات المصرفية، خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/08 بتاريخ 21 آب 2003 بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي الواردة في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر.
- (5) **البنك الدولي الجزائري (Algerian international bank):** تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأس مال مختلط وطني أجنبي.

6) الشركة الجزائرية للبنك (CA-Bank): تحصل هذا البنك على الترخيص من قبل مجلس النقد والقرض في 12 حزيران 1999، واعتمد من قبل بنك الجزائر في 20 تشرين الثاني 1999، ويعتبر شركة مساهمة أنشئت بالأغلبية من قبل مشرفين جزائريين برأس مال قدره 700 مليون دينار جزائري، وقد تم اكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و 7% من شركات تمويل أوروبية.

وفيما يلي هيكل الصناعة المصرفية الجزائرية في نهاية سنة 2010: لقد تطور هيكل الصناعة المصرفية في الجزائر من خلال الإجراءات والإصلاحات التي قامت بها السلطات المحلية من الستينات إلى غاية السنوات الراهنة حيث شهدت السراحة المصرفية الجزائرية انفلح كبيرا على الاستثمار الأجنبي للبنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية نتيجة تحرير القطاع المصرفي بعد إصلاحات سنة 1990، وتتكون الصناعة المصرفية في الجزائر في نهاية سنة 2010 من:

- 06 بنوك تجارية عمومية.
 - 01 مؤسسة تأمين معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية، وهي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.
 - 01 بنك مختلط برأسمال وطني عمومي و رأسمال أجنبي وهو بنك البركة الجزائري.
 - 12 بنك أجنبي آخرها اعتمادا هو مصرف السلام-الجزائر (البحرين)، بدأ نشاطه في نوفمبر 2008.
 - 07 مؤسسات مالية غير مصرفية.
 - 01 بنك تنمية في طور إعادة الهيكلة.
 - 03 شركات للاعتماد الإيجاري واحدة منها عمومية.
 - 03 مؤسسات مالية اثنان منها عمومية.
 - 07 مكاتب تمثيل لمؤسسات مالية مصرفية.
- والشكل التالي يوضح هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في نهاية سنة 2010.

شكل رقم (16): هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في نهاية سنة 2010



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع:

<http://www.bank-of-algeria.com>. Consulté le: 10/10/2011

الفرع الثالث: خصائص الصناعة المصرفية الجزائرية

أتاح قانون النقد والقرض المنافسة بين البنوك العمومية والخاصة الجزائرية وهو ما أدى بدوره إلى ظهور التركيز في البنوك وكذا بروز عوائق الدخول والخروج من الصناعة المصرفية الجزائرية، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة.

أولاً: التركيز في الصناعة المصرفية الجزائرية

وفق ما تم الإشارة إليه من قبل حول تطور المنظومة المصرفية الجزائرية نلاحظ أن النشاط المصرفي في الجزائر ومنذ انطلاقه بعد الاستقلال شهد نوعاً من الاحتكار مارسته البنوك العمومية التجارية وذلك إما من خلال قرارات التخطيط المركزي أو في ظل التوجه إلى اقتصاد السوق الذي انتهجته الجزائر نهاية الثمانينات وبداية تسعينات القرن الماضي.

حيث أن التركيز في النشاط البنكي يمثل الميزة الأساسية للنظام البنكي الجزائري، إذ تتفرد البنوك المملوكة للدولة (البنوك العمومية) بامتلاك ما يزيد عن 90% من إجمالي الأصول البنكية، وهذه النسبة الجذ مرتفعة تدل وتؤكد على مدى محدودية ممارسة المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري وما يترتب عن ذلك من انعكاسات وآثار سلبية على الأداء الفعال للبنوك وترقية الصناعة البنكية الجزائرية. زيادة على ذلك فإن هيمنة البنوك العمومية على النشاط البنكي ليس مرده أن وضعيتها المالية والتنظيمية توحى بالاطمئنان وأنها قادرة على التحكم في التسيير والوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي، بل مرده إلى ضعف ونقص احترافية البنوك المحلية والأجنبية على خدمة قطاعات محدودة، أو مرده أيضاً فقدان ثقة المتعاملين في القطاع البنكي الخاص سيما بعد أزمة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي.¹

فقد سمح قانون النقد والقرض للبنوك الأجنبية بإنشاء بنوك خاصة في الجزائر، في إطار فتح الاقتصاد الوطني على الاستثمار الأجنبي، وهذا في ظل الدخول في اقتصاد السوق وبالتالي فهو أول قانون في الجزائر يشجع على المنافسة بين البنوك وذلك بزيادة عدد البنوك الجزائرية العامة والخاصة والأجنبية وبالتالي فهيكّل الصناعة المصرفية في الجزائر هو سوق احتكار قلة.²

وبالرجوع إلى النتائج التي قدمها بنك الجزائر فإن البنوك العمومية في الجزائر ظلت مسيطرة على السوق المصرفية وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

¹ : شريف غياط، محمد بوقوم، "المنافسة بين البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير"، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، سوريا، 2010، ص16. مجلة إلكترونية منشورة على الموقع: <http://www.economicat.com>

² : محمود حميدات، "مدخل للتحليل النقدي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص137.

جدول رقم (2): تطور الحصة السوقية للبنوك العمومية والخاصة في الجزائر بين سنتي 2000-2009
الوحدة: %

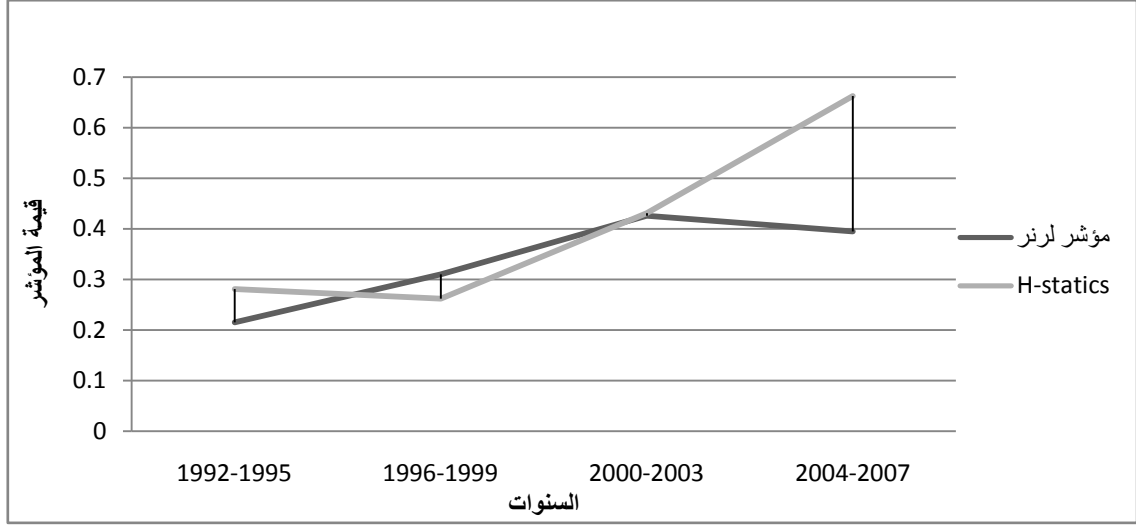
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
حصة البنوك العمومية من حجم الودائع %	94.79	92.25	87.48	94.37	93.5	93.31	92.92	93.07	92.23	92.57
حصة البنوك العمومية من حجم القروض %	97.34	95.85	85.68	92.73	92.91	92.58	90.67	88.55	87.49	87.72
حصة البنوك الخاصة من حجم الودائع %	5.21	7.75	12.52	5.63	6.5	6.69	7.08	9.63	7.77	7.43
حصة البنوك الخاصة من حجم القروض %	2.66	4.15	14.32	7.27	7.09	7.42	9.33	11.45	12.51	12.28

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

من خلال ملاحظة بيانات الجدول السابقة نلاحظ أن الصناعة المصرفية في الجزائر تعتبر صناعة عالية التركيز وذلك حسب كل المؤشرات المعروفة في حساب التركيز حيث نجد أن نسبة التركيز لأكبر سبعة بنوك في الجزائر والتي تتمثل في البنوك العمومية (على اعتبار أنها الأكبر من حيث حجم الأصول) انخفض من 94.79% سنة 2000، إلى 92.57% سنة 2009 بالنسبة للودائع، ومن 97.34% سنة 2000، إلى 87.72% سنة 2009 بالنسبة للقروض الممنوحة داخل السوق المصرفية الجزائرية مما يجعل هيكل السوق قريب إلى احتكار قلة (وهذا يؤكد ما ذكرناه سابقا)، وهذا التركيز الذي تمارسه البنوك العمومية يؤثر سلبا على المنافسة ويؤثر على البنوك الخاصة التي تبقى بعيدة عن المنافسة في السوق الجزائري بدليل حصتها السوقية الضعيفة مقارنة بالبنوك العمومية.

ومن جانب آخر فلننه حسب مؤشر H-statistique الذي اقترحه Panzar & Rosse عام 1987 والذي يقيس مدى تنازعية الصناعات، فلن الصناعة المصرفية في الجزائر تميزت بهيكل احتكار القلة وذلك منذ استرجاع السيادة الوطنية وتأميم البنوك في الجزائر، فحسب بيانات مؤتمر التنافسية العالمية فلن قيمة H-statistique داخل الصناعة المصرفية كانت دائما أقل من الواحد وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (17): تطور التركيز في الصناعة المصرفية



Source: World Economic Forum, "The Africa Competitiveness Report 2009", Geneva, 2009, p 71.

حيث أنه حسب مؤشر H- statistique فإن هيكل الصناعة يكون هيكل منافسة تامة إذا كانت قيمة H مساوية للواحد (H=1) وعندما يكون (H=0) فإن الصناعة تتصف بهيكل الاحتكار التام وعند قيم H (0<H<1) فإن الصناعة تتدرج من هيكل احتكار القلة إلى هيكل منافسة احتكارية.

وكذلك يمكن الإشارة إلى درجة تركيز الصناعة المصرفية في الجزائر من خلال مؤشر ليرنر الذي يقيس درجة قوة الاحتكار داخل الصناعة، حيث نجد أن قيمة المؤشر في تزايد مستمر خلال السنوات الأخيرة، مما يدل على أنه توجد سلطة احتكار متزايدة تعني زيادة الفارق بين الأسعار والتكاليف الحدية للمحتكرين داخل السوق الجزائرية، وذلك إلى غاية سنة 2003 التي شهدت الأزمة المصرفية عبر إفلاس الخليفة بنك وبنك BCIA مما زاد من سلطة وقوة احتكار البنوك العمومية الجزائرية. ومع بداية سنة 2004، نجد أن تركيز الصناعة المصرفية في الجزائر استمر في الزيادة ولكن مع تراجع سلطة المحتكر الذي تمتعت به البنوك العمومية من قبل، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال ضعف أداء البنوك العمومية بالمقارنة بالحصة السوقية التي تتمتع بها، أي حصولها على هامش صغير.¹

ثانياً: عوائق الدخول والخروج من الصناعة المصرفية الجزائرية

بعد صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقروض، بما يتضمنه من تحرير النشاط المصرفي وإلغائه لمبدأ التخصص بات المجال مفتوحاً أمام البنوك العمومية لتتنافس فيما بينها على مختلف النشاطات والأعمال البنكية، من خلال تعبئة المدخرات وتوزيع القروض، كما سمح بإنشاء بنوك خاصة وأجنبية في الجزائر.

¹ : بوسنة رضا، مرجع سابق، ص 98.

"حيث يدعو وزير المالية كريم جودي - في حوار لجريدة الخبر- البنوك الخليجية إلى فتح فروع لها بالجزائر نافيا أن يكون هناك قرار متخذ من قبل البنك المركزي الجزائري بوقف منح التراخيص لإنشاء بنوك أجنبية جديدة في البلاد، حيث أن منح التراخيص لإنشاء فروع تخضع لشروط مجلس النقد والقرض الذي يمنحها وأنه متى قامت الجهة المتقدمة بطلب الحصول على ترخيص باستكمال كافة الإجراءات والشروط المطلوبة فسيتم قبول طلبها ومنحها بالتالي ترخيص مزاولة النشاط المصرفي في الجزائر، معنى هذا أن هناك ترحيب لفتح فروع في الجزائر أي لا توجد عوائق كبيرة للدخول حسب رأيه لكن شروط الحصول على الترخيص الذي يمنحه البنك المركزي الجزائري تبقى صعبة مما يضع عائقا أمام دخول البنوك الخليجية والعربية والأجنبية إلى الجزائر"¹. فعلى الرغم من أن قانون 10/90 أتاح المجال للدخول إلى الصناعة المصرفية الجزائرية والترحيب الذي قدمه وزير المالية كريم جودي إلا أن هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من عوائق الدخول تتمثل أهمها في:

1- عوائق الدخول التنظيمية: لقد تميزت الصناعة المصرفية في الجزائر ومنذ نهاية الستينات برقابة

شديدة من قبل السلطات الجزائرية مما خلق نوعا من عوائق الدخول التنظيمية، ففي بداية النشاط المصرفي التجاري في عهد الجزائر المستقلة عملت السلطات الجزائرية على جعل الصناعة المصرفية حكرا على الدولة مما خلق عوائق للدخول أمام المصارف الأجنبية والخاصة، ولكن بعد مجموعة الإصلاحات التي شهدتها الصناعة المصرفية في الجزائر خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض (10/90) خفت وتراجعت تلك العوائق التنظيمية إلا أنها لم تختفي تماما، حيث أنه تم اللجوء إلى إصدار قوانين عديدة تنظم العمل المصرفي في الجزائر أهمها ما تعلق برأس المال الأدنى في البنوك الذي تم رفعه إلى عتبة 2.5 مليار دينار جزائري مما دفع بعض البنوك الخاصة إلى الانسحاب وكذلك شكل عائقا جديدا أمام الدخول إلى الصناعة المصرفية في الجزائر، وهذا إلى جانب تشدد بنك الجزائر في منح الاعتماد للبنوك الأجنبية والتي قدمت طلبات اعتمادها منذ سنوات دون الحصول على رد؛

2- اقتصاديات الحجم: لقد سمحت الوفرة المالية التي تمتعت بها الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية وخاصة بعد ارتفاع أسعار المحروقات من حصول بعض البنوك على ودائع معتبرة نتيجة إشرافها على تلك القطاعات مما مكنها من الاستفادة من ذلك الحجم في تعزيز وضعيتها داخل السوق المصرفية نتيجة قدرتها على تمويل المشاريع الكبرى ذات الإيرادات الجيدة، وهذا ما شكل عائقا أمام دخول المزيد من البنوك الجديدة إلى تلك القطاعات؛

3- السمعة و الثقة و الولاء: الذي يظهره عملاء البنوك العمومية الجزائرية، فالثقة والولاء التي يوليها العميل للبنك تشكل عائقا أمام أي بنك يرغب في الدخول إلى الصناعة المصرفية، فهذا الأخير سيتردد في الدخول لأنه غير معروف ولا يستطيع جذب عملاء البنوك القائمة في الصناعة إلا بإتباع

¹ : سليم بن عبد الرحمان، "كريم جودي يدعو البنوك الخليجية لفتح فروع لها بالجزائر"، جريدة الخبر، عدد 5401، الجزائر، الأحد 17 أوت 2008، ص5.

استراتيجيات معينة كالإستراتيجية السعرية لكسر هذا العائق، كما أنه معروف أنه من الصعب كسب ثقة وولاء الزبون.

أما عوائق الخروج: فلم تشهد الصناعة المصرفية في الجزائر سوى خروج مصرفين هما بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري في سنة 2003 بموجب قرار من مجلس النقد والقرض وقرارات اللجنة المصرفية.

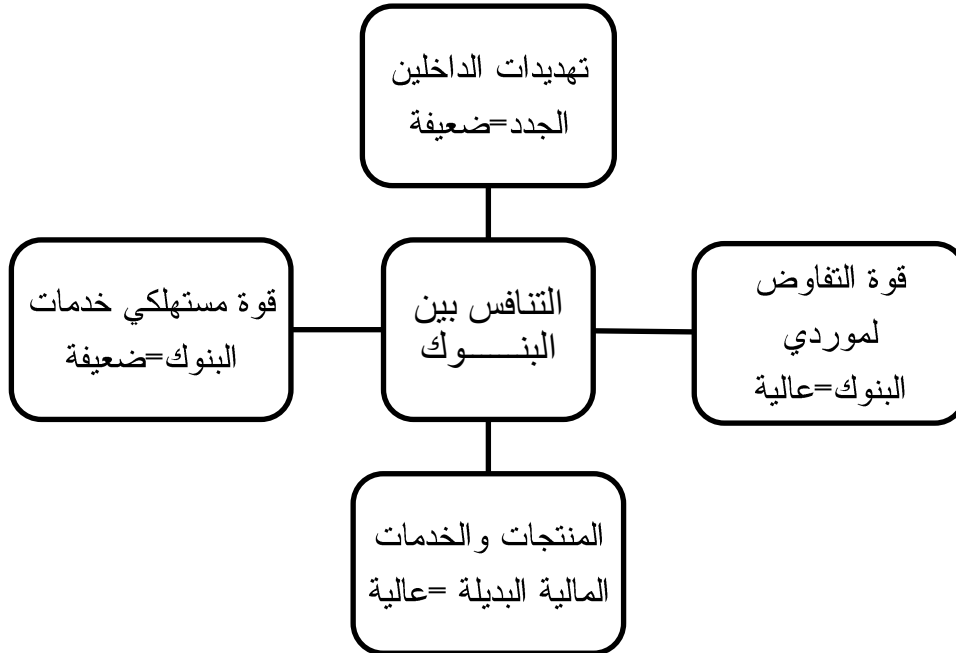
المطلب الثاني: التنافسية في الصناعة المصرفية الجزائرية

سنتطرق في هذا المطلب إلى القوى التنافسية الرئيسية في الصناعة المصرفية في الجزائر للوقوف على طبيعة وأبعاد هذه الصناعة، كما نعطي بعض مؤشرات التنافسية العالمية في الجزائر وذلك حسبما ورد في تقرير التنافسية العالمية الذي تم إعداده في المؤتمر العالمي للتنافسية لسنة 2010/2009.

الفرع الأول: القوى التنافسية في الصناعة المصرفية الجزائرية

من الضروري تطبيق نموذج بورتر للقوى التنافسية للوقوف على طبيعة وأبعاد هذه الصناعة المتنامية، فمن خلال تشخيص القوى التنافسية الرئيسية في الصناعة المصرفية يصبح بالإمكان تقييم الأوضاع التنافسية الحالية والمستقبلية للبنك، ويرى بورتر أن المنافسة في الصناعة المصرفية تتألف من خمس قوى تنافسية رئيسية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (18): قوى التنافس الخمس مطبقة في الصناعة المصرفية الجزائرية



المصدر: من اعداد الطالبة .

سنحاول مناقشة هذه القوى فيما يلي:

- 1 **تهديدات الداخلين الجدد:** عندما تكون عوائق الدخول ضعيفة فإن تهديدات الدخول من قبل اللاعبين الجدد يكون قويا، وعليه فكلما كان من الصعب على البنوك التي ترغب في الدخول للقطاع المصرفي الجزائري دل ذلك على قوة الموقف التنافسي للمؤسسة المصرفية القائمة، وفي الوقت الراهن فإن عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية موجودة بدليل العوائق التي يضعها بنك الجزائر، مما يعني أن الموقف التنافسي للبنوك الجزائرية كبيراً.
- 2 **تهديدات المنتجات والخدمات المالية البديلة:** غالباً ما تتأخر البنوك الجزائرية في ملاحظة التطورات التكنولوجية التي تسمح لمنتجات الصناعات الأخرى بالاستبدال من قبل العملاء، بمعنى أن عملاء البنك قد يستبدلون منتجاته وخدماته بمنتجات صناعات أخرى بديلة، ويحصل ذلك عندما تكون هذه المنتجات البديلة أفضل من المنتجات القائمة من حيث سرعة تقديمها أو من حيث جودتها، ففي الصناعة المصرفية الجزائرية حصل تنوع كبير في عدد وجودة المنتجات والخدمات التي تعرضها البنوك المنافسة مثل البنك الخارجي الجزائري والبنك الوطني الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وهذه جميعها تمثل فرص تفاعل جديدة قادرة على تهديد منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- 3 **قوة التفاوض لموردي البنوك:** وهم الذين يوفرن الخدمات التي تحتاجها البنوك لإشباع حاجات العملاء، وغالباً ما يكون عددهم قليل أو تكاليف الحصول على الخدمات كبير، وبالتالي يشكل هؤلاء الموردين تهديداً كبيراً للبنوك الجزائرية والعملاء، ولا تمتلك البنوك في الجزائر حرية واسعة للمناورة طالما أن البنك المركزي هو المحدد الرئيسي لسعر الفائدة وتحديد نسبة الاحتياطي القانوني.
- 4 **قوة مستهلكي خدمات البنوك:** هم عملاء البنوك، فقوتهم التفاوضية تظهر عندما يكون عددهم كبير أو عندما يستهلكون بكميات كبيرة، وفي ظل وجود تمايز خدمي بين البنوك الجزائرية كبير بسبب التخصص الذي تتميز به هذه البنوك كبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يقدم خدمات للقطاع الفلاحي مما يصعب على العملاء أصحاب الأنشطة الفلاحية وأصحاب الأراضي من التحول أو الانتقال بسهولة وبكلفة قليلة إلى بنوك أخرى، فلا يوجد أمام هؤلاء العملاء سوى التعامل مع هذا البنك، وعليه فإن العملاء يمتلكون قوة ضعيفة.
- 5 **التنافس بين البنوك:** تنفرد البنوك العمومية الجزائرية بامتلاك ما يزيد عن 90 من إجمالي الأصول البنكية، وهذه النسبة الجد مرتفعة تدل وتؤكد على مدى محدودية ممارسة المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري، وبالتالي فإن الصناعة المصرفية في الجزائر تميزت بهيكل احتكار القلة بمعنى قلة من المؤسسات تحتكر السوق المصرفي الجزائري وهي البنوك العمومية التجارية، لكن هناك منافسة قوية بين هذه البنوك العمومية وبالتالي فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يواجه منافسة قوية من طرف المؤسسات المصرفية الناشطة معه في نفس الصناعة.

الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية العالمية للجزائر لسنة 2010/2009.

لقد ورد في تقرير التنافسية العالمية الذي تم إعداده في المؤتمر العالمي للتنافسية لسنة 2010/2009 أن الجزائر قد احتلت المرتبة 83 عالميا وذلك بنتيجة 3.95 نقطة¹، ومحقة بذلك تقدما بـ 16 مرتبة بعدما كانت تحتل المرتبة 99 عالميا، وذلك حسب تقرير 2009/2008، حيث يعتمد في ترتيب التنافسية العالمية للدول على 3 أنواع من المعايير وهي: المتطلبات الأساسية، الكفاءة المحسنة وعوامل الابتكار، فقد احتلت الجزائر المرتبة 61 بنتيجة 4.44 نقطة حسب معيار المتطلبات الأساسية وفيما يخص الكفاءة المحسنة فقد حققت الجزائر المرتبة 117 بنتيجة 3.29 نقطة، أما معيار عوامل الابتكار فقد احتلت الجزائر المرتبة 122 بنتيجة 2.88 نقطة. ويمكن تمثيل المكونات الفرعية لهذه المعايير في الجدول التالي:

جدول رقم (3): مؤشرات التنافسية الإجمالية للجزائر لسنة 2010/2009.

المؤشر الرئيسي	المؤشرات الفرعية	الرتبة	النتيجة (نقطة)
المتطلبات الأساسية المرتبة 61 النتيجة 4.44 نقطة	المؤسسات	115	3.2
	البنية التحتية	99	2.91
	استقرار الاقتصاد الكلي	2	6.39
الكفاءة المحسنة المرتبة 117 بنتيجة 3.29 نقطة	الصحة والتعليم الابتدائي	77	5.28
	التعليم العالي والتدريب	102	3.30
	كفاءة سوق السلع	126	3.36
	كفاءة سوق العمل	127	3.45
	تطور السوق المالية	132	2.79
عوامل الابتكار المرتبة 122 بنتيجة 2.88 نقطة	الاستعداد التكنولوجي	123	2.56
	تطور الاعمال	128	3.13
	الابتكار	114	2.64

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات منتدى التنافسية العالمي في تقرير التنافسية العالمية لسنة 2010/2009.

ويتضح من خلال بيانات الجدول أنه بالرغم من تحسن المؤشرات الكلية للجزائر إلا أنها ما زالت تعاني من تأخر في كثير من المجالات الأخرى خاصة ما تعلق بالمجال المالي والمصرفي الذي تحتل حسبه الجزائر المرتبة ما قبل الأخيرة متقدمة فيها على البورندي.

¹ : World economic forum, "The Global Competitiveness Index 2009–2010", Geneva, 2009, P 13.

المطلب الثالث: تقييم الأداء في البنوك الجزائرية

لا تزال البنوك العمومية تسيطر على معظم مؤشرات النظام المصرفي الجزائري على حساب البنوك الخاصة والتي تراول نشاطها داخل القطاع منذ صدور قانون النقد والقرض 90-10، فعلى سبيل المثال تمثل البنوك العمومية خارج الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ما يقارب 91% من إجمالي أصول البنوك، و 87% من المنتج البنكي الصافي الإجمالي و 90% من الشبكة البنكية الوطنية، كما سمح حجم البنوك العمومية بتسجيل مؤشرات مردودية متباينة عنه في البنوك الخاصة.

فبعد التطرق إلى الأداء وبعض مؤشرات في الجانب النظري، نحاول من خلال هذا المطلب تقييم الأداء في البنوك الجزائرية من خلال دراسة بعض مؤشرات الأداء، حيث نتناول أولا مؤشر مردودية الأموال الذاتية ثم مؤشر مردودية أو عائد أصول هذه البنوك.

الفرع الأول: مردودية الأموال الذاتية

لم تعرف مردودية الأموال الذاتية بالبنوك التجارية الجزائرية نفس الاتجاه خلال الفترة (2002-2010) بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4): مؤشرات المردودية بالبنوك العمومية والخاصة خلال (2002-2010) الوحدة: %

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
%25.34	%25.01	%25.01	%23.64	%17.41	%5.63	%3.93	%5.32	%8.11	البنوك العمومية
% 1.43	%1.16	%0.99	% 0.87	% 0.75	%0.30	% 0.23	% 0.34	%0.51	¹ ROE
22	22	25	27	23	18	17	16	16	² ROA
									أثر الرفع المالي
%21.46	%21.84	%25.60	%28.01	%23.40	%21.59	%23.59	%16.68	%21.59	البنوك الخاصة
% 3.87	%3.28	%3.27	% 3.21	% 2.49	% 2.38	% 1.72	% 1.58	% 1.58	ROE
7	7	8	9	9	11	14	14	14	ROA
									أثر الرفع المالي

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

يتبين من الجدول أعلاه، أن معدل مردودية الأموال الذاتية (ROE) شهد انخفاضاً متواصلاً بالنسبة للبنوك العمومية خلال الفترة (2002-2004)، ليشهد تحسناً مستمراً خلال السنوات اللاحقة من سنة

¹ : معدل مردودية الأموال الذاتية: (ROE (Return On Equity): résultat/fonds propres moyens).

² : معدل مردودية الأصول: (ROA (Return On Assets): résultat par rapport au total moyen de bilans).

2006-2010 وبلغ أفضاه سنة 2010، في حين ارتفع هذا المعدل بالبنوك الخاصة من 21.6 % سنة 2002 إلى 23.6 % سنة 2004، وهذا بعد تسجيل تراجع سنة 2003 إلى معدل 16.68 % وهي أدنى قيمة له، ثم انخفض مجددا سنة 2006 إلى القيمة 23.40 % ليبلغ أعلى قيمة له سنة 2007 وهي 28.01 %، ثم بعد ذلك شهدت هذه النسبة تراجعا مستمرا حيث وصلت إلى 21.46 % سنة 2010. ويرجع التطور الإيجابي لمردودية الأموال الذاتية بالبنوك العمومية لعدة عوامل منها ارتفاع حجم الأموال الذاتية والتوسع في شبكة الفروع والتنوع في الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى الارتفاع في رأس المال الأدنى بالنسبة للبنوك العاملة في الجزائر إلى 10 مليار دج وفق قانون 2008/12/23، مما أدى إلى ارتفاع حجم الأموال الذاتية بالبنوك العمومية.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة فيعود التطور الإيجابي لمردودية الأموال الذاتية خلال الفترة (2002-2007) لعدة عوامل منها استقرار حجم أعمال هذه البنوك الذي يترجمه استقرار الرافعة المالية في حدود 14 خلال الفترة (2002-2004)، وارتفاع حجم الأموال الذاتية، والتوسع في شبكة البنوك الخاصة الهادفة إلى تقديم خدمات مصرفية متنوعة خارج الوساطة المالية خصوصا المتعلقة بالتجارة الخارجية، كما أن الزيادة في مردودية الأموال الخاصة تفسر بارتفاع الأموال الخاصة المترتبة عن رفع رؤوس أموال البنوك وفقا للتنظيم الجديد حول رأس المال الأدنى، أما خلال الفترة (2007-2010) فيعود سبب الانخفاض في هذه النسبة إلى تصفية بعض المؤسسات المصرفية التي لم تستطع رفع رأسمالها إلى 10 مليار دج منها بنك الريان، بالإضافة إلى التراجع في التعامل مع هذه البنوك وكذا الإجراءات التي قامت بها السلطات الاقتصادية كإلغاء القروض الاستهلاكية في قانون المالية التكميلي لسنة 2009.

بالمقابل، سجلت البنوك العمومية معدل رافعة مالية أكبر وقد عرف ارتفاعا حتى سنة 2007 حيث وصل إلى 27 مرة، هذا الارتفاع يشير إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، أما خلال الفترة (2007-2010) سجلت البنوك العمومية معدل رافعة مالية أكبر وهو في انخفاض مستمر حيث وصل إلى 22 سنة 2010 وهذا يعود إلى ارتفاع الأموال الذاتية بنسبة أكبر من الزيادة في الأصول.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد سجلت معدل رافعة مالية منخفض عنه في البنوك العمومية، كما يلاحظ أنه في انخفاض مستمر فقد انخفض من 14 سنة 2002 إلى 7 سنة 2010. وهو ما يفسر سيطرة البنوك العمومية على معظم مؤشرات النظام المصرفي على حساب البنوك الخاصة.

الفرع الثاني: مردودية الأصول

يعود تحسن مردودية الأموال الذاتية بالبنوك الخاصة أساسا إلى عائدها المرتفع لأصولها المنتجة، ويقاس هذا العائد بحاصل قسمة النتيجة على إجمالي الأصول (ROA)، والجدول التالي يبين مردودية أو عائد أصول البنوك العمومية والخاصة خلال الفترة (2002-2010) كما يلي:

جدول رقم (5): عائد أصول البنوك العمومية والخاصة خلال الفترة (2002-2010). الوحدة: %

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	
									البنوك العمومية
1.43	1.16	0.99	0.87	0.75	0.30	0.23	0.34	0.51	ROA
2.45	2.41	2.47	2.83	3.06	2.97	2.83	3.06	2.97	الهامش البنكي ¹
48.02	47.99	40.07	33.39	25.11	10.7	8.16	10.99	17.29	هامش الربح ²
									البنوك الخاصة
3.87	3.28	3.27	3.21	2.49	2.38	1.72	1.16	1.58	ROA
7.65	7.45	7.73	3.97	4.14	3.54	3.97	4.14	3.54	الهامش البنكي
44.23	44.02	42.31	45.83	43.71	50.88	39.74	27.93	44.63	هامش الربح

المصدر: تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

أما فيما يخص معدل العائد على الأصول (ROA): فبالنسبة للبنوك العمومية فقد أثر انخفاض معدل مردودية الأموال الذاتية على مردودية الأصول إذ حققت هذه البنوك معدل 0.23 % سنة 2004 مقابل معدل 0.51 % سنة 2002 لتعاود الارتفاع المستمر من سنة لأخرى إلى أن تصل إلى 1.43 % سنة 2010 مما يعني أن النتائج الإيجابية للبنوك العمومية في زيادة مستمرة.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة، فيتبين أنه بعد تسجيلها لانخفاض سنة 2003 بـ 0.42 نقطة (والتي عرفت فيها البنوك الخاصة أزمة إفلاس كل من بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري) عرف معدل مردودية الأصول تحسنا مستمرا وهي أكبر من المحققة في البنوك العمومية وهذا راجع إلى ارتفاع عائدها لأصولها المنتجة، مما يعني أن البنوك الخاصة تحقق نتائج أفضل عن البنوك العمومية فقد بلغت هذه النسبة 3.28 % سنة 2009 و 3.87 % سنة 2010.

¹ : الهامش البنكي = المنتج البنكي الصافي / إجمالي متوسط الأصول.

² : هامش الربح = النتيجة الصافية / المنتج البنكي الصافي.

أما فيما يخص الهامش البنكي فهو في تحسن مستمر من سنة لأخرى سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو الخاصة إلا أنه مرتفع في البنوك الخاصة وهذا راجع إلى ارتفاع منتجاتها البنكية بنسبة تفوق الارتفاع الحاصل في البنوك العمومية وهو ما يترجم سعي البنوك الخاصة إلى توسيع نشاطها والاستحواذ على حصة أكبر من سنة إلى أخرى داخل المنظومة المصرفية الجزائرية.

أما فيما يخص هامش الربح فقد عرف تزايدا مستمرا في البنوك العمومية من سنة لأخرى منتقلا من 33.39% سنة 2007 إلى 47.99% سنة 2009 وهذا راجع إلى تمويل هذه البنوك للمشاريع الاستثمارية الكبرى المنبثقة عن مخطط دعم النمو (2005-2009). أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد عرف تراجعا طفيفا من 45.83% سنة 2007 إلى 42.31% و 44.02% سنة 2008 و 2009 على التوالي.

المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية — الف — ي — بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية أصبحت ضرورة ملحة بالنسبة للبنوك الجزائرية، على ضوء ما تشهده الساحة المصرفية العالمية في الآونة الأخيرة من خطوات متسارعة نحو التحديث والتطوير، فالبنوك الجزائرية مطالبة اليوم بتطوير خدماتها لتكون حسب المعايير الدولية، وبالتالي يمكنها مجابهة المنافسة الأجنبية، وهذا التطوير يمر لا محالة عبر توفير البيئة المناسبة لعملية التطوير كتحديث وإصلاح المنظومة البنكية، إضافة إلى الجهود التي يجب أن تبذلها البنوك الجزائرية من أجل ذلك. فبعد معالجة المبادئ النظرية لتطوير الخدمة البنكية وآليات تطويرها بصفة خاصة، سنحاول إسقاط ذلك على ما يقوم به بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) محل الدراسة، باعتباره أحد البنوك السباقة والرائدة في تبني وممارسة إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية. لذا سنعطي في هذا المبحث أولا لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومكانته ضمن الهيكل المصرفي الجزائري وأهم الخدمات المصرفية التي يقدمها، كما نتناول إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية في وكذا أهم معوقات عملية تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها في نفس البنك.

المطلب الأول: لمحة عن بنك (BADR) ومكانته ضمن الهيكل المصرفي الجزائري

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وكذا يتمتع بالاستقلال في التسيير، فالبنك يقوم بتقديم خدمات مختلفة، حيث يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لإقراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات) بفائدة محددة من طرف البنك، لكن ومع التطورات المتسارعة أصبح البنك يقدم خدمات جديدة تماشيا مع التغيرات الحالية، ففي هذا المطلب سنعطي لمحة عن هذا البنك محل الدراسة مبرزين نشأته وتطوره ومهامه وكذا مكانته ضمن الهيكل المصرفي الجزائري.

الفرع الأول: نشأة وتطوير بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف، والقيام بتوزيع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.¹

إن تسمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليس له علاقة فقط بالفلاحة والتنمية الريفية، وإنما هي تسمية عادية، وبما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثله مثل البنوك التجارية الأخرى فإنه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية وفق شروط معينة، ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا تجاريا يتميز بأنه بنك ودائع، حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة، ويعتبر أيضا بنكا للتنمية باعتباره يستطيع أن يقوم بمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل هدفها تكوين وتجديد رأس المال الثابت، وهو يعطي امتيازاً للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروضا بشروط أسهل أي بسعر فائدة أقل و ضمانات أخف مما يفعله مع الغير.

وقد أسندت إليه إلى جانب جميع العمليات المصرفية التقليدية الوظائف التالية المتعلقة بتمويل:

- الهياكل وأنشطة الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع؛
- الهياكل وأنشطة الصناعات الفلاحية؛
- الهياكل وأنشطة الصناعات التقليدية والحرف الريفية؛
- الهياكل أو المشاريع التي تساعد على تنمية الأرياف.

¹ : محمد زيدان، مرجع سابق، ص 54، 55.

الفرع الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقا للقوانين المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:¹

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛

- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛

- المشاركة في تجميع الادخارات؛

- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛

- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛

- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير

المنتجات الحالية، وهو موضوع بحثنا الذي سنركز عليه.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

الفرع الثالث: مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ضمن الهيكل

المصرفي الجزائري

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يبق بمنأى عن الحركة التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي

والعالمي، حيث بذل مسؤولو البنك جهودا معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط

المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد، لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في

الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني خاصة في المناطق ذات

المؤهلات الاقتصادية، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله كبنك شامل.

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، تم وضع إستراتيجية

شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي واستجابة لاحتياجات وتطلعات

العملاء، وحسب الكثير من المتخصصين والمهتمين بالجهاز المصرفي الجزائري فإن بنك الفلاحة

والتنمية الريفية يحتل موقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا

عبر التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة، بل لأن البنك يحظى بسمعة كبيرة سواء على المستوى

المحلي أو الإقليمي والعالمي، كذا اعتماده على التكنولوجيا وعلى تأهيل العنصر البشري ما يجعله يقدم

خدمات متميزة عن بقية المنافسين من البنوك الأخرى المتواجدة في السوق المصرفي الجزائرية.

¹ : www.badr-bank.net, Consulté le: 25/04/2011

ولقد تم اعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001 على أنه:

- أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير.
- يعتبر ثاني بنك على مستوى المغرب العربي.
- يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف.
- يحتل المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك.
- كما أنه احتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.¹

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة استقطبت شرائح المجتمع كله، حيث اكتسحت السوق المصرفية في ظرف وجيز، ونتيجة لذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادرا على المنافسة والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية والحديثة المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفرع الأول: أهم المنتجات والخدمات المصرفية التقليدية المقدمة من طرف بنك (BADR)

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات تقليدية مثله مثل البنوك الأخرى في الساحة المصرفية الجزائرية من هذه المنتجات والخدمات نذكر:

1- **الحساب الجاري (Compte courant):** يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، فلاحون، مؤسسات تجارية...) هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

2- **حساب الصكوك (الشيكات) (Comptes des chèques):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري.

3- **دفتر التوفير (Livret épargne):** وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وبإمكان هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك.

¹ : محمد زيدان، مرجع سابق، ص 54-55.

4- دفتر توفير الشباب (Livret épargne Junior): يقدم بنك (BADR) أفضل الأوعية الادخارية التي تناسب جميع فئات المودعين، ومن أهمها دفتر توفير الشباب المخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

5- أدونات الصندوق (Les Bons de Caisse): عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون باسم المكاتب أو لحامله.

6- الإيداعات لأجل (Les Dépôts à terme): وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك، للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762.24 أورو أو ما يعادلها بالعملات الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على الأقل.

7- حساب بالعملة الصعبة (Les Comptes Devises): منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

إلى جانب ذلك قام البنك بتقديم منتجات مصرفية في صورة قروض منها:¹

1- القروض الموجهة للاستهلاك (Les Crédits à la Consommation): وهو منتج مصرفي دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا .

2- القروض الموجهة للسكن (Les Crédits à la Construction): دخل هذا المنتج السوق في نهاية التسعينات، وكان الهدف منه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابتة في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على مدة 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك، تكون في العادة خاضعة للتعديل والتغيير.

3- القرض الإيجاري: (Le Crédit LEASING) تم اعتماد هذا القرض الإيجاري الذي خص به في البداية العتاد الفلاحي، مدته تصل إلى 15 سنة.

4- القروض الاستثمارية (Les Crédits D'investissements): إلى جانب المساهمة الكبيرة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في التنمية الاقتصادية من خلال منح القروض لمختلف الأعوان الاقتصاديين، قام البنك في مطلع عام 2000 بعرض منتجات مصرفية جديدة في صورة قروض استثمارية موجهة إلى

¹ : BADR Banque, BADR Infos, "Nouveau Produit", N° 23, 3^{ème} trimestre 1998, pp 6-7.

فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيدالدة)، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الفلاحي (التقنيون والمهندسون في الزراعة) ... إلخ.¹

5- القروض العقارية (Les Credits immobiliers): الموجهة لبناء السكن الريفي، حيث أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصدد إعداد دراسة لتفعيل منح القروض العقارية لبناء السكن الريفي، ويتزامن إعداد هذه الدراسة وصدور المرسوم الخاص بمنح الفوائد الميسرة للقروض العقارية منها تلك المتعلقة بالسكنات الريفية، من جهة أخرى فإن العمل بفوائد القروض الميسرة الجديدة، يعد حافزا ايجابيا لتسريع وتعجيل عمليات الاستفادة من القروض الخاصة ببناء السكنات الريفية، وحسب نفس المصدر فإن التفعيل والتسريع من عمليات اقتناء القروض العقارية للسكنات الريفية يصنف من الأولويات المدرجة في إستراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ويركز بنك الفلاحة والتنمية الريفية على القطاع الفلاحي وعلى تنمية الريف والصيد البحري، حيث يضع هذه القطاعات ضمن الأولويات في محافظته وفي سياسة القروض المعتمدة، على جانب عدد من القطاعات الهامة أيضا مثل الصناعة الغذائية، في هذا الإطار تشير المادة الثانية من المرسوم الصادر في العدد 17 من الجريدة الرسمية إلى تحميل المستفيدين من القروض العقارية أو السكنية من نسبة فائدة على القرض لبناء سكن ريفي قدرها 1% سنويا عندما تكون مداخله أقل أو تساوي ست مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون، والذي يعادل 15 ألف دينار شهريا، أي أنه إذا كان الدخل السنوي للمستفيد من القرض البنكي لا يتجاوز 90 ألف دينار فإنه يستفيد من تحمل نسبة فائدة 1% فقط في السنة.²

6- قروض لتشغيل الشباب: كما يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتعاون مع الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (Ansej) قروضا للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و35 سنة عندما يولد الاستثمار ثلاثة مناصب عمل دائمة على أن يكون أقصى عمر مدير المشروع 40 سنة، وحتى نهاية 2010/1/30 قام هذا البنك بتمويل 46493 مشروعا في إطار جهاز (Ansej) بمعدل 59% من ملفات طلب التمويل.³ وهناك خدمات أخرى يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل:

1-فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛

2-التحويلات المصرفية؛

3-الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية؛

4-خدمة كراء الخزائن الحديدية.

ويبذل بنك (BADR) إلى يومنا هذا مجهودات لتتويع وتطوير ورفع عدد الخدمات المصرفية التي يقدمها بهدف الاستجابة للسوق لذلك ظهرت خدمات أخرى حديثة.

¹ : محمد زيدان، مرجع سابق، ص55.

² : سمية يوسف، "بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصدد إعداد دراسة لتفعيل منح القروض العقارية"، جريدة الخبر، عدد 5960، الجزائر، الخميس 8 أفريل 2010، ص5.

³ : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.

الفرع الثاني: المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة المقدمة من طرف بنك (BADR)

تتمثل هذه المنتجات والخدمات المصرفية الحديثة التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

1- بطاقة بدر (Carte BADR): منتج طرح في السوق في منتصف التسعينات من القرن الماضي، يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك، أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM)، وللعلم فإن هذا البنك كان صاحب أول بطاقة سحب في الجزائر سنة 1994، التي كان استعمالها مقتصرًا على الوكالات الخاصة بهذا البنك، ناهيك عن إصداره لبطاقة "zap zip" خصيصًا لعملائه الكبار سنة 1996. للإشارة فإنه تم توقيف العمل بهذه البطاقة لبطاقة (Carte BADR) لتستبدل ببطاقة ما بين البنوك (CIB).

2- بطاقة ما بين البنوك (CIB) (Carte Inter Bancaire): وهي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، وكالات البريد، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بالإضافة إلى بنك بدر وبنك الخليفة سابقًا، للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM).

3- بدر للاستشارة (Badr consulte): وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنك ، تسمح للشركات الكبرى بالدخول إلى حساباتها للاطلاع على الرصيد عن بعد، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.

4- الخدمات عن بعد (Télétraitement): تم إدخال هذه الخدمة في 1996، وهي خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة ببنك بدر وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة.

5- إرسال الشيك عبر الصورة (Scanner Des Chèques): وهي تقنية جديدة بدأ العمل بها في مطلع سنة 2004، تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذين يحملون شيكات موطنية في أي وكالة من وكالات البنك بتحصيل شيكاتهم نقدًا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة قد تصل إلى أكثر من خمسة عشر يومًا للحصول على قيمة الشيك.

وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك وفرت هذه الخدمة الجديدة على العملاء متاعب كبيرة، وساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي.

لقد لقي تطبيق هذه التقنية استحسان وارتياح عملاء بنك (BADR)، كما اعتبر مسئولو البنك أن هذه العملية هي بداية لسلسلة من الإجراءات سوف يتم تجسيدها على أرض الواقع في المستقبل القريب، وهذا يعتبر انجازا غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.¹

6- خدمات الصندوق الآلي (La Caisse Automatique): بدأ العمل بهذه الخدمة في بداية عام 2000، بموجب هذه العملية يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية بعد أن كان يتم إجراءها بطريقة عادية، ومن إيجابيات هذه العملية أنها تقلص من عدد العمليات ومن زمن العملية وتقضي على ظاهرة الطوابير. "وتتم هذه العملية آليا عن طريق الموزعات الآلية للنقود الورقية التي تعد من أهم الوسائل لعصرنة القطاع البنكي وتحسين نجاعته، على اعتبار أنها تخفف الضغط على الوكالات البنكية، كون عددا مهما من أصحاب الحسابات سيلجؤون إلى أجهزة التوزيع الآلي المجاورة لسكناهم أو مقرات عملهم لسحب النقود، مما يجعل الوكالات تتجه كما هو معمول به في الدول المتقدمة إلى نشاطها الرئيسي وهو منح القروض والتحويلات".²

7- سياسة البنك الجالس (banque assise): قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار تبني إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، بتبني سياسة البنك الجالس في محاولة إعطاء قفزة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التيسيرية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية وأخرى أجنبية، إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم بصفة دائمة، تهدف سياسة البنك الجالس مع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات الزبائن، الذي يكون ضمن تغيير شامل يشمل التنظيم، التطبيقات العملية، الذهنيات والسلوكيات.³

فتوأمنا مع الإصلاحات التي خصت بها المنظومة المصرفية واستجابة لمتطلبات العصرنة، عمد بنك (BADR) ابتداء من سنة 2001 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنه، تمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا وهي وظيفة خدمة الزبون والتي تجسدت في مفهوم البنك الجالس. فقه يقوم الأعوان المكلفون بالزبائن (Chargé de clientèle) في ظل مفهوم البنك الجالس بمهمة جبارة يجب تعزيزها وتشجيعها، فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للبنك بخصوص خدمة الزبون تجد مبتغاها في نظرية الصفوف والتمثلة في اعتماد صف واحد للانتظار مع محطات خدمة متعددة، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في جل الوكالات التي تعتمد هذا المفهوم، كما سمح تطبيق مفهوم "البنك الجالس" من إعادة تهيئة مظهر البنك وترقية الصورة التجارية له

¹ : BADR Banque, BADR infos, N° 37, Décembre 2003, p 37.

² : سليم بن عبد الرحمان، "شركة جديدة لنقل النقود الورقية إلى الموزعات الآلية"، جريدة الخبر، عدد 5407، الجزائر، الأحد 24 أوت 2008، ص5.

³ : BADR Banque, Badr info, N° 01, Janvier 2002, p 6.

إلى جانب الحرص على تحسين مظهر الأعدوان المكلفون بخدمة الزبائن، وكنتيجة لتطبيق هذا المفهوم ومن خلال الأعدوان المكلفون بخدمة الزبون، عمل البنك على إقامة قنوات إعلامية للبنك يتمكن من خلالها هذا الأخير إعلام زبائنه بما يعرضه في السوق.

كما يهدف بنك (BADR) من خلال هذا المفهوم إلى توسيع حصته من السوق المصرفية وإيصال خدماته إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، وتعميق الوعي المصرفي لدى المواطنين، كما يهدف إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه وبين المستهلك المصرفي، حيث يولي أهمية كبيرة للزبائن المتعامل معهم، وبغرض ذلك، يعمل على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين بالمصرف وتأهيلهم، وتخصصهم (أعدوان مكلفون بخدمة الزبون) في وظيفة خدمة الزبون، وحرصا على تقديم خدمة وأداء متميز، عمل البنك أيضا على توفير إمكانية فحص الزبون لحسابه الشخصي عن بعد، وبذلك إشراكه في الرفع من الأداء والانتفاع من الخدمة المقدمة (أي تنمية مفهوم خدمة النفس في المصرف -Self service)، كما عمل أيضا على تمديد أيام العمل الأسبوعية (06 أيام في الأسبوع) لتمكين المتعامل المصرفي الانتفاع أحسن بالخدمات الموجهة له، فهو يقيم مناوبة خلال يوم السبت لتوفير خدماته للزبائن بعد عطلة نهاية الأسبوع.

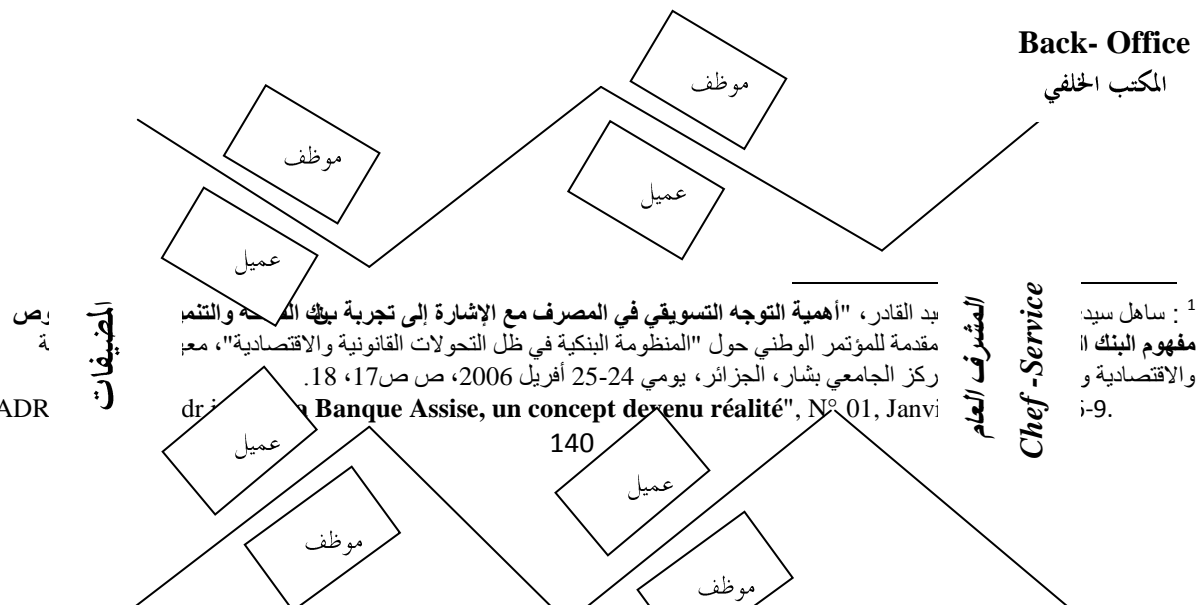
وكنتيجة لإدراج مفهوم البنك الجالس تمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من إضفاء صيغة جديدة في تقديم الخدمة المصرفية بغية تحقيق التميز والتموقع.¹

وتظهر أهمية هذه الخدمة الجديدة (البنك الجالس) التي أطلقها بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي تعتبر صورة من صور التطور في العمل المصرفي في زيادة وتحسين أداء البنك من خلال:²

- جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل مع البنك؛
- تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لعملاء البنك؛
- زيادة موارد البنك وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية؛
- تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك.

والشكل التالي يوضح كيفية تصميم البنك الجالس الذي يعمل على تقديم الخدمات في أحسن الظروف.

شكل رقم (19): تصميم بنك الجالس (banque assise) في بنك (BADR)



Front Office المكتب الواجهة

Source : Ibid, pp 6-9

وتتمثل تقنية البنك الجالس في تكفل عون بنكي واحد بتقديم كافة احتياجات العميل وتلبية رغباته لإفادته والاستفادة منه قدر الإمكان، ويمكن القول أن البنك الجالس يعتمد أساسا على واجهتين أو تقديم الخدمات البنكية من خلال مكاتبين:¹

1. **المكتب الخلفي:** يمكن اعتبار خلفية المكتب كمصنع يعمل في الخفاء، وهو يخضع لسلطة أحد المشرفين، ويمثل التكملة الضرورية لواجهة المكتب، حيث أنه يضمن لها المساعدة وتقديم التوجيهات ويتكفل بمعالجة العمليات التقنية، ويتكون هيكله من عدة مصالح متخصصة وهو يسعى أساسا لتسهيل عمليات المعالجة والتأكد من المعطيات.

2. **المكتب الواجهة:** يقوم هذا المكتب الذي يسيره مكلف بالزبائن بمعالجة طلبات العملاء وجميع عملياتهم ويرتكز البنك الجالس في تقديم خدماته للعملاء على:

- تقديم خدمات نوعية خالية من العيوب والخفة في معالجة العمليات سواء في واجهة مكاتب الاستقبال أو خلفياتها.
- إزالة الحواجز عن الأهلية المهنية وتنوعها لدى الموظفين ذوي الصلة المباشرة بالزبائن.
- تحسين نوعية التسيير والتخصص المهني للمستخدمين.
- إدماج التكنولوجيات الحديثة والإنمائية كونها مصدر للعائدات البنكية وأداة تساهم في التحكم وتخفيض المصاريف العامة .

8- **بنك الوقوف (la Banque Debout):** وهو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبابيك أكثر تنظيما من تلك المعمول بها من قبل على مستوى البنك، ويعني مصطلح بنك الوقوف القيام بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الحج الس على أساس استقبال العميل وهو واقف، وهذا البنك (بنك الوقوف) موجه لفئة معينة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين، حيث يتم التمييز بين عملاء بنك الجلوس وعملاء بنك الوقوف من خلال المعايير التالية:

¹ : Ibid, pp 6-7.

- نوع الحساب المفتوح (حسابات بدون فوائد أو حسابات بفوائد)
- نشاط العميل ورقم أعماله.
- أهمية حركة حسابات العميل.
- مدى وفاء العميل للبنك.

ونشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتجسيدا لنموذج بنك الجلوس وبنك الوقوف قام بتدريب وإعادة تأهيل موظفيه للتأقلم مع المهام الجديدة من جهة ولحسن استقبال العملاء من جهة ثانية.¹

9- الخدمات المشخصة (Les Services Personnalisés): تمثل الخدمات المشخصة مجمل الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل، ومن أجل تحقيق ذلك قام البنك بتكوين أطره للتمكن من أداء جميع العمليات المصرفية من جوانبها الفنية والعملية، إلى جانب تكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث عمل البنك على الروح التسويقية لدى كوادره والمعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة، الاستماع، الإبداع، التكيف وطرق أداء الخدمات.

والواقع أن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتها لاحتكار 30 % من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عددًا هاما من العملاء الجدد خاصة بعد استراتيجية العصرية التي تبناها البنك.²

10- صيرفة التأمين (التأمين المصرفي) (Bancassurance): تعتبر من أحدث التقنيات أو الخدمات في مجال البنوك وفي مجال إدارة التأمين، وهذا لتشجيع العمل بين البنوك وشركات التأمين وتوفير الخدمات التأمينية على مستوى شبابيك البنوك والهيئات المالية. ويقصد بها استعمال منتجات التأمين في فروع البنوك والمؤسسات المالية أو أنها بيع المنتجات التأمينية من خلال قنوات التوزيع في البنوك (هذه المنتجات بدأت بمنتج التأمين على الحياة).

فقد عرفت وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بداية شهر جويلية 2009 تسويق خدمات التأمين التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين (SAA) بموجب اتفاق وقع بين الطرفين (SAA/BADR BANQUE)، وسيتم تعميم العملية على كامل وكالات البنك لاحقا بعد استكمال برنامج التكوين الذي سيتم تنظيمه لفائدة إطارات البنك. كل هذا سيتم في إطار القانون الجديد المتمثل في اتفاقية توزيع منتجات التأمين من طرف البنوك المؤرخ في ماي 2007، وتعتبر هذه الاتفاقية أول شراكة من نوعها يوقعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، انطلقت في البداية بالتأمين على الأشخاص والتأمين على الحياة والقروض، التأمين على المساكن وعلى الكوارث الطبيعية، وتخص أيضا التأمينات على المخاطر الفلاحية.

¹ : Ibid, pp 7-8.

² : Ibid, pp 7-8.

هذه الخدمة التي اعتمدت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ساهمت في توسيع قاعدة العملاء (عملاء التأمين) كما تؤدي إلى زيادة ثقة العملاء وولائهم من خلال تنوع الخدمات التي تقدمها، كما تؤدي إلى تخفيض تكاليف التوزيع مقارنة مع قنوات التوزيع التقليدية وبالتالي زيادة الإيرادات، وهو توجه نحو الشمولية.¹

11- شركة "الجزائر- استثمار": في سنة 2011 تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لخدمة جديدة (منتوج مالي جديد) عن طريق شركة جديدة هي "الجزائر- استثمار" وهي شركة رأسمال استثماري، أنشئت بمبادرة بنكين عموميين هما بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، معتمدة من طرف وزارة المالية منذ 11 ماي 2010 يبلغ رأسمالها 1 مليار دينار جزائري موزع كالتالي: 70% لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و 30% للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

تهدف هذه المؤسسة إلى خلق منتوج مالي جديد يمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعالجة العجز في أعلى جدول ميزانية المؤسسة (الأموال الخاصة)، كما تهدف إلى تشجيع المستثمرين في خلق مؤسسات جديدة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، المشاركة في برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المشاركة في تنمية السوق المالي (البورصة)، حيث تتدخل هذه الشركة في مرحلة الإنشاء (رأسمال الجدوى)، وفي مرحلة التطور (مرافقة نموها)، وفي إعادة الهيكلة، بمعنى هذه الشركة تدخل كشريك في مؤسسة أخرى أي تشبّي أسهم أو سندات أو حصص شركاء آخرين، وهذه الخدمة من خلالها يدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية البورصة.²

12- بطاقة "توفير": بنك بدر تدخل هذه الخدمة (دخلت هذه البطاقة حيز الخدمة في سنة 2012) التي تسمح بتحويل أموال الزبائن من حسابهم الجاري لدفتر الاحتياط والادخار عن طريق الموزعات الآلية النقدية دون التنقل إلى وكالات البنك، ومن جهة أخرى فالفئة المستفيدة من خدمات بطاقة "توفير" يشترط على أصحابها حيازتهم على دفتر ادخار على مستوى بنك (BADR) سواء ذلك الخاضع لمعدلات فائدة أو دونها.

وما يميز هذه البطاقة عن غيرها، أنها تسمح لصاحبها القيام بعمليات تحويل الأموال من حساب إلى آخر، إلى جانب القيام بعمليات السحب، كما تسمح بطاقة "توفير" القيام بالعديد من العمليات انطلاقا من الموزعات الآلية على مدار 24 ساعة حتى في الساعات التي لا تشتغل فيها وكالات البنك وأيام العطلة. وتتمثل هذه العمليات أساسا في السماح بتمويل دفتر الاحتياط من خلال مخصصات الحساب الجاري للزبون، إلى جانب عمليات السحب نقدا.

¹ : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.

² : العشاب يوسف، تقديم مؤسسة "الجزائر- استثمار"، مداخلة المدير العام العشاب يوسف في تقديمه لشركة "الجزائر- استثمار"، بسكرة، الجزائر، 2011/12/29.

وبالنسبة للشبكة النقدية ما بين البنوك، تسمح بطاقة "توفير" بسحب الأموال من الموزعات النقدية الآلية التابعة للبنوك الأخرى وتلك المتوفرة بالنسبة لشبكة بريد الجزائر، وبخصوص تأمين العمليات البنكية المعتمدة في إطار بطاقة "توفير" فإنه تم اعتماد رقم سري شخصي بالنسبة لكل زبون يلجأ إلى الموزعات النقدية، مما يؤمن جميع العمليات الخاصة بالبطاقة التي تصل مدة صلاحيتها سنتين. على صعيد آخر تم استحداث خدمات جديدة على مستوى البنك الإلكتروني ليدر، الذي انطلق في الخدمة منذ سنة 2004، من أهم هذه الخدمات السماح لزبائن البنك بالاطلاع عن طريق الانترنت على رصيد تحويلاتهم المالية، إضافة إلى تمكين المؤسسات القيام بطريقة مؤمنة بتحويل أجور عمالهم عبر الانترنت دون التنقل إلى الوكالات البنكية.¹

إلى جانب ذلك قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها:

1- تسبيقات على قروض الاستغلال (Avance d'Exploitation Garantie): كما قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم خدمة جديدة ، وهو قرض استغلالي قصير الأجل قابل للتجديد يقدم بناء على ضمان عقاري أو قيم مالية من الدرجة الأولى وقد تصل قيمة القرض إلى 50% من قيمة الضمان.²

2- القرض الرفيق: (CREDIT RFIG): أطلق بنك (BADR) سنة 2008 خدمة جديدة وهي عملية منح "القرض الرفيق" بناء على اتفاقية بين كل من وزارة الفلاحة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما أن الفوائد المترتبة عن منح هذا النوع الجديد من القروض التي تدخل في إطار "برنامج مرافقة نشاط المستثمرين الفلاحين" بنسبة 5.5% سيتم تحمل أعبائها من طرف وزارة الفلاحة بشرط أن يقوم المستفيد بتسديد القرض في المهلة المقدرة بسنة والتي يمكن تمديدها في حالات استثنائية إلى سنة ونصف.

من جانب آخر أشار المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى أن اعتماد صيغة "القرض الرفيق" جاء بهدف تكثيف عمليات الإنتاج الفلاحي بتدعيم فئة الفلاحين إلى جانب مربّي المواشي والأغنام وكل المعنيين بعمليات تخزين المنتجات الفلاحية والاقتصاد المائي في القطاع الفلاحي.³

3- قرض التّحدي (CREDIT ETTAHADI): قرض التحدي هو قرض ميسر بشروط ميسرة، تم اعتماده في 2011، يمنح بموجب اتفاقية للأشخاص الطبيعيين والأشخاص المعنويين الذين يقدمون دفتر شروط صحيح وقانوني من طرف الهياكل المخول لها بذلك مثل وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، المكتب الوطني للأراضي الزراعية، بمعنى:

- مالكي الأراضي الخاصة غير المستغلة (الخواص) يمنح لهم امتياز لاستغلال أراضيهم، وتربية الدواجن المعفون من المجال الخاص للدولة.
- المزارعين ومربي الدواجن الفرديين أو المنظمات التعاونية أو المجموعات القانونية معينة.

¹ : سمية يوسف، "بطاقة 'توفير' بنك بدر تدخل الخدمة"، جريدة الخبر، عدد 6591، الجزائر، الأربعاء 11 جانفي 2012، ص7.

² : أسيا سعدان، مرجع سابق، ص127.

³ : سمية يوسف، "عملية منح 'القرض الرفيق' تنطلق الأيام المقبلة"، جريدة الخبر، عدد 5390، الجزائر، الاثنين 4 أوت 2008، ص5.

- المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، التي تمارس أنشطة وتقدم منتجات زراعية، تحويل أو توزيع المنتجات الزراعية والغذائية.
- عقود إيجار أراضي زراعية.

يمنح هذا القرض بمعدل فائدة 0% (قرض ميسر 100%) خلال ثلاث سنوات الأولى، ثم يصبح 1% انطلاقا من السنة 4 إلى السنة 5، ثم يرتفع إلى 3% من السنة 6 وحتى 7، ثم انطلاقا من السنة الثامنة الاستفاداة تتجاوز بالكامل سعر الفائدة.

4- القرض الفدرالي (CREDIT FEDERATIF): تم اعتماده في 2011، وهو قرض موسمي مدته من 06 أشهر إلى 24 شهرا، وهو قرض ميسر 100%، يوجه هذا القرض للمؤسسات الاقتصادية والتعاونيات أو التجمعات الزراعية مختلفة الفروع الزراعية أو شبه الزراعية، التي تمارس الأنشطة التالية: إنتاج الحليب، الحبوب، الزيتون وزيت الزيتون، العسل، تحويل الطماطم الصناعية، وحدات صناعة العجائن الغذائية، شروط تصدير التمور، إنشاء وحدات تربية الدواجن... إلخ.¹

5- بنك (BADR) يحضر لمنح قروض غير ربوية: كما تدرس البنوك الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية كذلك مشروع إطلاق منتجات إسلامية، في اتجاه لتتوسع منتجاتها، فبعد زيادة الطلب عليها في السوق المالي الوطني والتأكد من ربحيتها، فالعديد من البنوك العمومية تحضر حاليا لمنح قروض غير ربوية وتسويقها على مستوى الشبابيك خاصة في الوكالات البنكية، كما أن البنوك العمومية أصبحت مضطرة لتطوير وإطلاق منتجات إسلامية، خاصة بعد أن قامت بنوك الدول المجاورة والدول الأوروبية بتسويق المنتجات الإسلامية على مستوى شبابيك البنوك التقليدية خاصة بعد تعرضها للأزمة المالية العالمية الأخيرة.

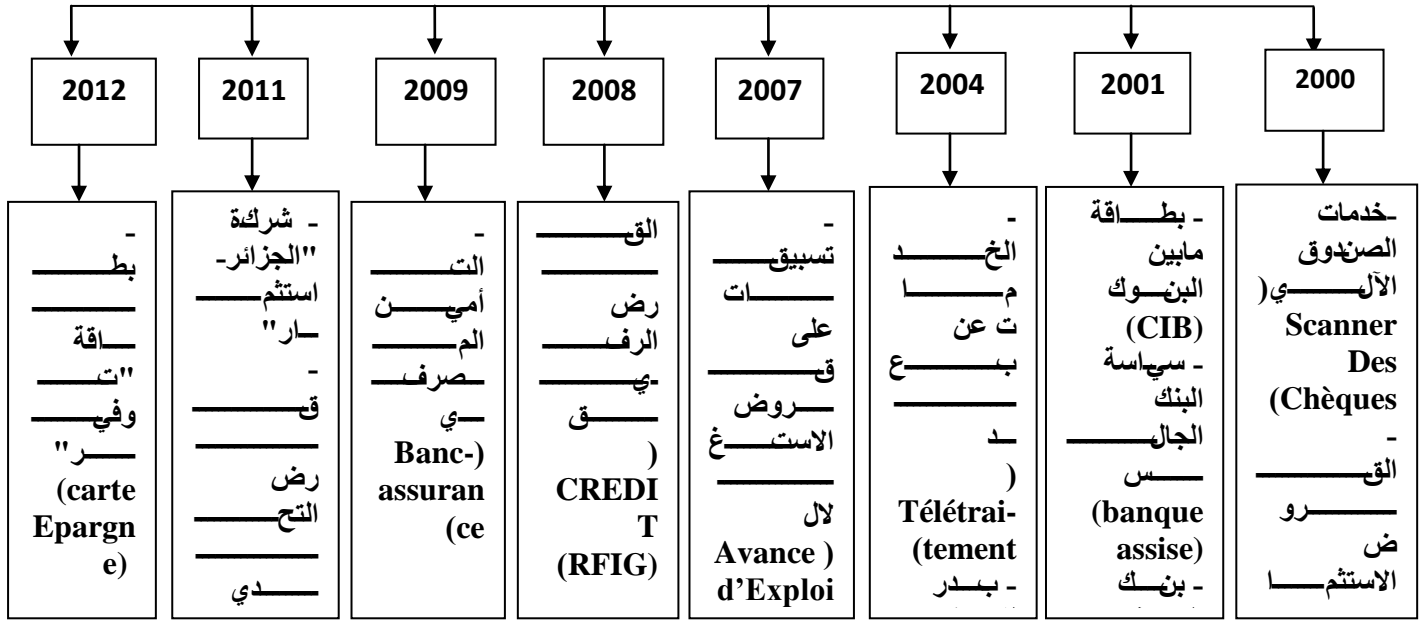
وحاليا قامت البنوك العمومية والخاصة بإعداد مدونة بمنتجات وخدمات إسلامية من خلال فتح شبابيك خاصة تتكفل بتسويق هذا النوع من المنتجات، حيث كان من المتوقع أن تنطلق هذه الشبابيك في الخدمة بداية من السنة الجارية 2011، غير أن تأخر بنك الجزائر في إعدادها حال دون ذلك، فالقوانين المعتمدة حاليا من طرف بنك الجزائر تحول دون انتشار المنتجات الإسلامية، لذا يجب مراجعة القواعد الاحترازية وقواعد التمويل، وتمثل المنتجات الإسلامية حاليا أقل من 5% من التعاملات المصرفية. من جهة أخرى فالقرار الأخير في اعتماد إطلاق منتجات إسلامية وتسويقها في البنوك الربوية يعود إلى البنوك في حد ذاتها التي تبقى حرة في اعتماد هذه المنتجات وتطويرها إذا كانت ترى بأنها ستكون مربحة لها.²

والشكل التالي يوضح ملخص لأنواع الخدمات والمنتجات المصرفية التي اعتمدها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الفترة من 2000 إلى 2012.

¹ : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.

² : سمية يوسف، "البنوك العمومية تحضر لمنح قروض غير ربوية"، جريدة الخبر، عدد 6344، الجزائر، الأربعاء 4 ماي 2011، ص9.

شكل رقم (20): أنواع الخدمات والمنتجات المصرفية التي اعتمدها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الفترة (2000-2012).



المصدر: من أعداد الطالبية

من خلال الملاحظة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد أنه ينوع في الخدمات والمنتجات التي يقدمها (يتبع إستراتيجية التنوع)، من خدمات القرض الرفيق، خدمات تأمينية، الاستثمار في البورصة... إلخ وبالتالي فهو توجه نحو الشمولية في العمليات المصرفية، إلا أننا نلاحظ أن أغلب خدماته هذه موجهة للقطاع الزراعي وبعض القطاعات التابعة لنفس القطاع بالرغم من تنوعها حيث فاقت نسبة تمويل النشاطات الفلاحية 89% من مجموع الأنشطة التي يمولها هذا البنك في 2009، أي أن بنك (BADR) بالرغم من توجهه نحو الشمولية في تقديم خدماته إلا أنه متخصص في تمويل القطاع الزراعي وهو توجه نحو التخصص، فقبل سنة 1990 كان بنك (BADR) متخصصا في تمويل القطاع الزراعي، إلا أنه بعد ظهور قانون النقد والقرض 10/90 بدأت البنوك الجزائرية تتعد عن التخصص المصرفي، إلا أنه وبالرغم من ذلك فحسب الملاحظة الشخصية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدأ يعود إلى التخصص في عملياته المصرفية.

المطلب الثالث: إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية في بنك (BADR)

تتميز البنوك العمومية والخاصة الجزائرية من حيث درجة استجابتها لضرورة تطوير الخدمات البنكية، مما يولد تفاوتاً ملحوظاً في نوعية وجودة الخدمة المعروضة من قبل كل منها، وبالنظر إلى ما تعرضه هذه البنوك من خدمات نجد أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل الصدارة، في مجال تطوير وتحديث

الخدمة المصرفية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى إستراتيجية تطوير خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) سواء بجذب بعض الخدمات البنكية القائمة أو تطوير خدمات قائمة بالفعل أو بإدخال خدمات جديدة تماما.

الفرع الأول: حذف بعض الخدمات البنكية

يتم حذف خدمة بنكية ووقف إنتاجها إذا كانت لا تحقق أي مردودية للبنك، أو لعدم قابلية الخدمة للتحسين، أو بسبب عجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للعملاء، وقد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتوقيف العمل ببطاقة بدر (Carte BADR) واستبدالها ببطاقة ما بين البنوك (CIB) حيث أن البطاقة السابقة كانت تسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم من الموزعات الآلية التابعة للبنك فقط، بينما بطاقة ما بين البنوك الجديدة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة لذلك تم حذفها واستبدالها.

الفرع الثاني: تطوير خدمات بنكية قائمة بالفرع

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتعديل وتحسين خدماته القائمة وذلك من خلال إدخال تغييرات على أحد خصائصها الأساسية سواء الظاهرية، الضمنية أو الخارجية، حيث قام بإدخال تغيير على دفاتر الادخار التي تقدمها، ويعد من أهم البنوك التي حققت نجاحا من إتباع هذه الإستراتيجية، وذلك من خلال تقديم خدمة دفتر ادخار الأشبال، ويهدف البنك من خلاله تدريب الصغار على الادخار في بداية حياتهم و زرع الثقافة البنكية فيهم، مما يضمن له الحصول على متعاملين مستقبليين.

وقد حققت هذه الخدمة إقبالا كبيرا حيث سجلت نسبة نمو قدرها 35% بين سنتي 2009 و 2010، إضافة إلى خدمات الادخار الأخرى، حيث تضم تشكيلة دفاتر الادخار: دفاتر الادخار للسكن، دفاتر ادخار بنكية، دفاتر ادخار دون فوائد ودفاتر ادخار الأشبال. والجدول التالي يوضح تطور حسابات الادخار خلال (2001-2010).

جدول رقم (06): تطور حسابات الادخار في بنك (BADR) خلال (2001-2010) الوحدة: مليون دينار

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
995	862	794	783	682	548	461	528	546	626	دفتر ادخار السكن
352410	260250	129476	123568	95568	90123	82936	68848	52097	39320	دفتر ادخار بنك
3765	3522	3256	3100	3045	2890	2806	2030	1386	1019	دفتر دون فوائد
3450	2965	2833	2782	2540	2150	2006	1695	1427	1174	دفتر ادخار

أشبال										
360620	267599	136359	130233	101835	95711	88209	73101	55456	42139	المجموع

المصدر: تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

كما قام بنك (BADR) كذلك بتحسين خدمة القروض بالعمل على تقصير مدة دراستها، حيث أصبحت القروض الاستغلالية تعالج في أقل من 15 يوم، أما ملفات الاستثمار فدراستها لا تتعدى 45 يوم، كما تم تحسين خدمة القروض العقارية لبناء السكن الريفي وذلك بتعديل سعر الفائدة إلى 1% حيث تشير المادة الثانية من المرسوم الصادر في العدد 17 من الجريدة الرسمية إلى تحميل المستفيدين من القروض العقارية أو السكنية من نسبة فائدة على القرض لبناء سكن ريفي قدرها 1% سنويا عندما تكون مداخيله أقل أو تساوي ست مرات الأجر الوطني الأدنى المضمون، كما ذكرنا سابقا.

الفرع الثالث: إدخال خدمات جديدة

في إطار تحول البنوك العمومية الجزائرية إلى بنوك سوق، أصبح بإمكان أي بنك طرح خدمات جديدة وتكييفها مع نشاط البنك أو الاحتفاظ بها على وضعيتها، حيث بنك الفلاحة والتنمية الريفية كان له سبق والريادة في استخدام الخدمة الشخصية والذاتية للعملاء وذلك من خلال تجسيد مفهوم البنك الجالس لأول مرة في 9 سبتمبر 2001، من خلال وكالة عميروش، وانتقلت هذه التقنية إلى الوكالات الأساسية الأخرى عبر التراب الوطني في 15 جانفي 2002، كما قام بنك (BADR) بتقديم خدمة جديدة وهي تسبيقات على قروض الاستغلال، القرض الرفيق، التأمين المصرفي، الجزائر استثمار، قرض التحدي والقرض الفدرالي وبطاقة "توفير" كما ذكرنا سابقا، وهي كلها خدمات جديدة انفراد بنك (BADR) بتقديمها.

ومما سبق ذكره نستنتج أن بنك (BADR) يحاول جاهدا إدخال منتجات جديدة للسوق البنكي الجزائري أو تطوير منتجات قائمة فعلا أو تبني منتجات تقدمها بنوك أخرى بهدف زيادة المنافسة بين البنوك وتمكين العميل من التقرب إلى البنك الذي يحقق له الرضى العام، ولكن يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يدرس جيدا الخدمات التي يقدمها والتي يجب أن تتماشى مع الثقافة البنكية التي يتسم بها أفراد المجتمع لوجود تفاوت كبير بين تقديم منتج وإمكانية تقبل هذا المنتج على أرض الواقع، كما يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحسين أداء الخدمات القائمة فعلا قبل طرح خدمات جديدة وذلك لتعزيز ثقة العملاء في خدمات البنك.

وتأسيسا على ما سبق نرى أن بنك (BADR) بدأ في الفترة الأخيرة يبتوع أهمية الارتقاء بالخدمات التي يقدمها، وإن كانت بعيدة جدا عما يحدث في الساحة البنكية العالمية من خلال تحسين الخدمات الموجودة أو تقديم خدمات جديدة، إلا أنها تخطو بخطوات بطيئة جدا في تحقيق ذلك، ويمكن القول أن تطوير الخدمات البنكية وحده غير كافي، حيث يحتاج إلى موظفين لديهم معرفة بها وبجميع جوانبها، ومن هنا تنشأ الحاجة باستمرار إلى تدريب وتأهيل الموظفين للوصول إلى زيادة كفاءتهم في تقديم

الخدمات القديمة والجديدة وإلى استخدام التكنولوجيا التي تساهم بشكل كبير في عملية التطوير والتي سنتطرق لها لاحقاً.

المطلب الرابع: معوقات عملية تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها في بنك (BADR)

كما سبق القول يعمل ال بنك على التوصل إلى خدمات جديدة من أجل ضمان بقائه واستمراره ونموه، وتكمن الخطورة عندما يهمل البنك هذا، وفي الجانب الآخر، وحتى لو افترضنا أنه من السهل التوصل إلى عدة خدمات جديدة فكم منها يستحق له النجاح، وقد يتحقق لكل ذلك النجاح أو جزء من هـ، فبعدما تطرقنا إلى عملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نتطرق في هذا المطلب إلى معوقات عملية تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها في نفس البنك.

الفرع الأول: المعوقات العملية لعملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

بالرغم من أن عملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR) لها درجة كبيرة من الأهمية إلا أنه وبصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب:

- 1- "بالرغم من استعمال الموزعات الآلية للنقود في الجزائر إلا أن عددها منخفض الذي لا يتعدى ألف موزع، ما يعني أن مقابل كل موزع آلي 30 ألف جزائري، كذلك من المعوقات التعطل المستمر للموزعات الآلية بسبب هشاشة النقود الورقية المهترئة، بالإضافة إلى سوء صيانة الأجهزة ذاتها، وسوء استخدام حاملي بطاقات السحب لهذه الأخيرة، وانقطاع من حين لآخر لشبكة ربط الأجهزة".¹
- 2- تحول شدة المنافسة بين البنوك الجزائرية دون السيطرة على سوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق إلى قطاعات، ولذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها، ويعني ذلك بالطبع تحقيق مبيعات وأرباح أقل حتى وإن تمكن البنك من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.
- 3- لا بد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للزبون وتقدم له منافع كافية وفي نفس الوقت تحقق أرباحاً مناسبة للبنك، وقد ازدادت القيود المفروضة على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي ودور البنوك بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- 4- هناك مشكلة ارتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة، ففي حقيقة الأمر لا تشمل هذه التكلفة على ما يتحمله البنك في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة، وهذا يعتبر عائقاً كبيراً للبنوك الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

¹ : سليم بن عبد الرحمان، "شركة جديدة لنقل النقود الورقية إلى الموزعات الآلية"، مرجع سابق، ص5.

فنحن نعلم أن عملية تطوير خدمات مصرفية سواء بإدخال خدمات جديدة أو تعديل قائمة يتطلب إنفاقا كبيرا خاصة على مصاريف البحث والتطوير، أو على مصاريف الإعلان حيث يضم الإعلان الحملات الإشهارية، المنشورات والمطبوعات الدورية كما تنظم ملتقيات وندوات وذلك قصد التعريف بالمنتج الجديد في البداية، فبالنسبة للإنفاق على البحث والتطوير (يضم الإنفاق على التطوير مصاريف تكوين العاملين، مخصصات اقتناء التجهيزات الحديثة والتكنولوجيا وبراءات الاختراع والخبرات المستوردة) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يبقى ضعيفا، فقد بلغت هذه النسبة في نهاية 2010 ما يقارب 0.01% من نسبة الإنفاق العام، مما لا يساهم في عملية التطوير ويضع عائقا أمامها. أما تكاليف الإعلان في (BADR) فهي باهضة حيث وصلت في نهاية 2010 إلى 15465 مليار دج، لكن يبقى الإعلان مهما لإيصال الخدمة الجديدة للزبون، فمثلا لجأ بنك (BADR) آخر مرة للتعريف بمنتجه الجديد وهو شركة "الجزائر-استثمار" إلى تنظيم ملتقى نظمه المدير العام لهذه الشركة. وتوضح المشاكل السابقة العقبات التي تواجهها الإدارة عند المقارنة بين مخاطر عدم تطوير الخدمات أو التوصل إلى خدمات جديدة، وبين مخاطر ومشكلات تقديم الخدمة الجديدة، وتؤيد الاتجاهات والرغبة في التطوير دائما أهمية تطوير الخدمات للتوصل إلى خدمات جديدة مع محاولة تقليل المخاطر التي تتضمنها هذه العملية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التنظيم الفعال لعملية التطوير. ويمكن القول أن تطور الخدمات المصرفية أصبح نشاطا هاما في أي بنك للاستمرار في السوق والمنافسة، فواقع الحال يشير إلى اعتماد البنوك الجزائرية بشكل رئيسي على الوظائف التقليدية المنحصرة أساسا في مجال تلقي الودائع ومنح القروض، وهناك من يقدر عدد الخدمات التي تقدمها البنوك الجزائرية بـ 40 خدمة في حين تقوم البنوك العالمية بتقديم أكثر من 360 خدمة مصرفية¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

إن المؤسسات المصرفية الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية تأخذ بعين الاعتبار المؤثرات البيئية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية تطوير الخدمات المصرفية، إذ أن قرارات البنك تتأثر بتلك المؤثرات، ويتم في ضوءها تعديل الخدمات المصرفية الموجودة أو إدخال خدمات جديدة، وقد تم تقسيم تلك المؤثرات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:²

أولا: المؤثرات الخارجية: وتشمل:

¹ : صالح صالح، "الأثار المتوقعة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الاقتصادي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، جامعة سطيف، الجزائر، 2002، ص 60.

² : هواري معراج، "العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، مداخلة مقدمة للمؤتمر الوطني حول "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، يومي 24-25 أفريل 2006، ص 5، 6.

1. **التغير في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن**: وجد أن لاختلاف التطور في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن وزيادة درجة تعقيدها تأثيرا قويا على عملية تطوير الخدمات المصرفية وبشكل إيجابي، وبالتالي فإن بنك (BADR) يجب أن يراعي هذا التغير في الحاجات والرغبات أثناء عملية التطوير.
2. **الأنظمة والقوانين الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي**: وجد أن للأنظمة والتشريعات الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي في الجزائر تأثيرا قويا على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتحديد.
3. **المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية**: تلعب جهود البنوك والمؤسسات المالية المنافسة دورا قويا وإيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات المصرفية لدى البنوك الجزائرية، وهي تشكل دافعا واضحا لقيام بنك (BADR) بتطوير خدماته لمواجهة هذه المنافسة خاصة بعد قانون 10/90.
4. **مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها**: لها تأثير قوي على تطوير الخدمات المصرفية وكان تأثيرها إيجابي نسبيا على عملية التطوير، حيث دفع هذا التطور التكنولوجي بنك (BADR) إلى إدخال خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية ذات جودة عالية.

ثانيا: المؤثرات الداخلية: وتشمل:

1. **جهود البحث والتطوير في البنك**: وهي الجهود التي تبذلها إدارة البنك فيما يتعلق بمجال البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير خدمات مصرفية جديدة، ومحاولة إيجاد طرق جديدة لتمويل العمليات المصرفية الأخرى، فعلى الرغم من أهمية بحوث التطوير داخل البنوك التجارية الجزائرية، فقد وجد أن هناك اهتماما ضعيفا بهذا الجانب من قبل الإدارات لهذه البنوك، وبالتالي فإن تأثيرها وعلاقتها بعملية تطوير الخدمات المصرفية ضعيف جدا، وخاصة من طرف بنك (BADR) حيث بلغت نسبة الإنفاق على البحث والتطوير 0.01% من الإنفاق العام.
2. **إدارة عملية التطوير في البنك**: المواءمة بين حاجات الزبائن وما يقدمه البنك من خدمات مصرفية، وهذا يعني أن العملية التسويقية يجب أن تعتمد بشكل قوي على ضرورة استمرارية البحوث والدراسات للتعرف على الحاجات والرغبات المختلفة بما يزيد من ربحية البنك ويدعم استقراره.
3. **المناخ التنظيمي والإداري في البنك**: ويقصد به البيئة التنظيمية والإدارية للبنك، ويتضمن ذلك ما يطبقه من أساليب وأنماط إدارية، وهذه الأساليب إنما تعكس الخبرة والمعرفة المتعمقة، والمقدرة على تقديم خدمات مصرفية جديدة، وتقديم الخدمات المصرفية الحالية.
4. **جهود تحفيز الابتكار داخل البنك**: ويقصد بذلك مدى وجود نظام لتشجيع موظفي البنك على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة يمكن معرفتها من خلال اتصالهم المباشر وغير المباشر بالزبائن، وذلك بالتعرف على الانطباعات المتولدة لدى الزبون عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته ورغباته وأوجه القصور التي يمكن تجنبها وبالتالي تطوير هذه الخدمة بمختلف جوانبها.

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية تحتاج إلى موظفين مؤهلين لديهم معرفة بهذه الخدمات كما تحتاج إلى تكنولوجيا حديثة وإلا فإن جهود التطوير سوف تظل محدودة النتائج، فالتكنولوجيا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تساهم في تقديم خدمات متطورة، كما أن العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية وتدريبهم وتأهيلهم باستمرار يؤدي إلى زيادة كفاءتهم في تقديم خدمات جديدة أو تعديل خدمات قائمة، لذا أخذت المؤسسات المصرفية الجزائرية على عاتقها الاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا ومنها بنك (BADR)، إذن سنحاول في هذا المبحث أن نوضح دور كل من التكنولوجيا والعنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR).

المطلب الأول: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

أدرك بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحديث الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من مواجهة المنافسة بتقديم خدمات مصرفية جديدة في الوقت والمكان المناسبين، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى دور التكنولوجيا في تحديث الخدمات ال بنكية المقدمة في بنك (BADR).

حيث بادر بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تأسيس قاعدة تقنية متطورة تعمل على ربط كافة فروع البنك عبر شبكة متطورة للاتصالات، حيث كان بنك (BADR) هو السباق إلى إدخال قنوات توزيع إلكترونية لتقديم خدماته للمواطنين، وبدأ هذا التوجه من خلال عدد كبير من أجهزة الصرف الآلي المتواجدة داخل أو خارج مبنى البنك مسجلا بذلك المرتبة الأولى في الجزائر، كما أن إدخال تقنيات الإعلام الآلي والتكنولوجيات الجديدة اعتبرت من بين أول اهتمامات البنك حيث شرع في ذلك مند 1991 وكانت أهم هذه المقاييس حسب السنوات:¹

1991: - تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

1992: - وضع برمجيات Logiciel SYBU مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن) - إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.

- إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

1993: - إنهاء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

1994: - تشغيل بطاقات التسديد والسحب في بعض الوكالات الرئيسية.

1996: - إدخال عمليات الفحص السلبي (Télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي (Télétransmission).

1998: - تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك دون الخدمات المسندة.

2000-2002: وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات

وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي والذي نتجت عنه الإنجازات التالية:

2000: - القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

¹ : بن وسعد زينة، مباركي سمرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول "تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12 و13 نوفمبر 2005، ص 359-360.

- 2001:-** التطهير الحسابي والمالي، وإعادة النظر وتقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض.
- تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise) مع الخدمات المشخصة.
- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم شبكة MEGA- (PAC) عبر الوكالات والمنشآت المركزية وكذا إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال التعامل الافتراضي.
- 2002:-** تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج SYBU كزبون مقدم للخدمة.
- تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الرئيسية.
- 2003:-** إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم.
- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.
- إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف مؤسسة AXYS للخدمات يسهل عملية التركيب، الصيانة عن بعد وحتى ما يخص الجانب القانوني والتشريعي مما يسهل تسيير الموارد البشرية.
- إدخال طرق العمل بالنقود الآلية.
- 2004:-** التحضير لإدخال برنامج E-Gouvernement في مختلف وكالات البنك ، كذلك اعداد البرنامج الوطني لتطوير الفلاحة PNDA.
- 2005:-** تم استخدام أجهزة الكمبيوتر ذات السعة الكبيرة والأكثر تطورا، حيث أصبح كل موظف على مستوى البنك يتعامل مع العملاء باستخدام جهاز الكمبيوتر، كما أستعمل البنك وسائل تكنولوجية جد متطورة سواء تعلق الأمر بالموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج البنك (DAB) أو الشبايك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية (GAB).
- كما يسعى البنك إلى وضع أجهزة معلوماتية ضخمة وهي أجهزة تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة بالبنك، كما تحمل عليها أيضا مواقع الويب Web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالبنك، وذلك استعدادا لاستخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال بين البنك والعملاء، وتتميز هذه النوعية من الأجهزة بالقدرة على تخزين كميات هائلة من المعلومات بالإضافة إلى سرعة تشغيلها واسترجاعها لكل البيانات، ومواصلة العمل على طول الوقت لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية نحو العملاء.
- 2006:-** حصل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على قرض قدره 10 مليون دولار من البنك الإفريقي للتنمية لتعميم وتحديث الأجهزة المعلوماتية بمختلف أنواعها:¹

¹ : BADR Banque, Badr info, N° 29, 2^{ème} trimestre 2000, p 13.

***برامج التشغيل:** وتتمثل هذه البرامج في نظم التشغيل التي يتم إعدادها وتشغيلها عن طريق أجهزة الكمبيوتر بهدف تقديم منتجات وخدمات مصرفية في أسرع وقت وبدون أخطاء.

***وسائل الاتصالات:** يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على نظم اتصالات متطورة - نظام Swift - لتسهيل تبادل البيانات والتحويلات المالية من وإلى الخارج، ويسعى البنك إلى عقد اتفاق مع مؤسسة Western Union في مجال تحويل الأموال باعتبار أن عملية التحويل عبر هذه المؤسسة يتم في أوقات قياسية مقارنة بنظام Swift .

2007:- أسهمت التكنولوجيا بشكل عام في تغيير ملامح النشاط المصرفي، وفي خلق خدمات جديدة مثل البطاقات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي مختلف البنوك الجزائرية، ففي 2007 وصل عدد بطاقات الدفع الإلكتروني بين البنكية المتداولة في الجزائر نحو 1.3 مليون بطاقة، حيث أن عدد البطاقات الإلكترونية الموزعة على زبائن البنوك المشاركة في نظام الدفع الجديد وصل في تاريخ 30 أبريل من سنة 2007، 1.268 مليون بطاقة وهو في الوقت الراهن في مستوى 1.3 مليون بطاقة، واستلزم الوصول إلى رقم 1.3 مليون بطاقة موزعة بين البنكية تجهيز وكالات البنوك على المستوى الوطني بنحو 300 موزع آلي للنفود، ومن المنتظر أن يصل عدد التجهيزات مع نهاية السنة الجارية 500 موزع.¹

فإدخال التكنولوجيا (استخدام أجهزة الكمبيوتر، الانترنت، أجهزة الصرف الآلي...إلخ) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ساهم في طرح خدمات جديدة أو تعديل خدمات قائمة مثل بطاقة ما بين البنوك، الخدمات المشخصة خدمات الصندوق الآلي وذلك بتكاليف منخفضة (تكلفة التشغيل وتكلفة تجهيز المعاملات المالية) وبأرباح كبيرة وأداء جيد للخدمة (السرعة في تنفيذ وتقديم الخدمات من ناحية وتقليص طوابير الزبائن على الوكالات البنكية و وكالات البريد من ناحية أخرى).

المطلب الثاني: دور العنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية - ف - ي بنك (BADR)

يمكن القول أن تطوير الخدمات البنكية وحده غير كافي، حيث يحتاج إلى موظفين مؤهلين، ومن هنا تنشأ الحاجة باستمرار إلى تدريب وتأهيل الموظفين للوصول إلى زيادة كفاءتهم في تقديم الخدمات، فنظرا لأهمية العنصر البشري في مؤسسات الخدمات بشكل عام وفي الصناعة المصرفية بشكل خاص كونه يعتبر جزءا من الخدمات التي يقدمها البنك، وبسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافه، وخلق

¹ : سليم بن عبد الرحمان، " عدد البطاقات الإلكترونية البنكية وصل إلى 1.3 مليون بطاقة"، جريدة الخبر، عدد 5025، الجزائر، الاثنين 20 أوت 2007، ص11.

صورة وانطباع جيد عنه، وفي هذا الصدد اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تأهيل العنصر البشري، وسنتطرق في هذا المطلب إلى دور هذا الأخير في تطوير الخدمات المصرفية.

فقد اتبع بنك الفلاحة والتنمية الريفية خطة إستراتيجية لتنمية موارده البشرية تتمحور أساسا حول:

- التكوينات التأهيلية وتتضمن التقنيات والأساليب الحديثة للإدارة، تحليل مخاطر القروض، التكفل التام بالعميل، إضافة إلى تكوين أعوان الاستقبال وتكوينات خاصة أخرى.
- تكوين الإطارات وتأهيلهم لاستخدام أدوات الإدارة، التسويق وتسيير الموارد البشرية.
- تدريبات على التكنولوجيا الحديثة والتي ستدخل نطاق البنك خاصة المقاصة الإلكترونية.

وهذا يعني أن بنك (BADR) يعتمد على سياسة متنوعة لتكوين وتنمية موارده البشرية، وذلك لتغطية كافة النشاطات البنكية الإدارية والتسييرية والتي تتم مباشرة مع العملاء، لاسيما المكلف بالزبون فيما يتعلق بسياسة البنك الجالس، والذي يجب أن يكون ملما بكافة العمليات البنكية.

كما أولى بنك (BADR) اهتماما كبيرا للتكوين وخصص له ميزانية معتبرة لأن ضمان تكوين جيد وتزويد الموظفين بكل الأساليب والأدوات المرافقة للتحديث هما الغاية التي يسعى إلى تحقيقها البنك مستقبلا، حيث سطر هذا البنك برنامجا لتكوين إدارته العليا يعتمد على أربعة محاور:

- **المحور الأول:** موجه للمدراء المركزيين في كيفية إدارة البنك من خلال تنمية مؤهلاتهم في مجال الإدارة الحديثة للبنوك؛
- **المحور الثاني:** موجه لمدراء الوكالات حول كيفية تقييم المشاريع الاستثمارية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة؛
- **المحور الثالث:** موجه لمدراء الوكالات لتحسيسهم بمفهوم بنك الجالس؛
- **المحور الرابع:** لمدراء المجموعات الجهوية للاستغلال فيما يخص تحسين الأداء والفعالية والنجاعة في التعامل مع العملاء، والعمل على إعطاء صورة حسنة عن البنك ووضع التدابير اللازمة للمحافظة على حصته السوقية في ظل المنافسة القائمة في السوق المصرفية.¹

كما اعتمد بنك (BADR) على تأهيل العنصر البشري بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافه، ولتطبيق سياسة إعادة التأهيل، قام مؤخرا باقتناء نظام معلوماتي جديد يمكنه من التحكم في تسيير الموارد البشرية بصورة جيدة، هذا النظام الذي أعدته مؤسسة أكسيس Axys للخدمات سيسهل له مهمة تسيير المسار المهني لحوالي 7000 موظف وسيعطي نفسا جديدا في مجال تكوين الموظفين ضمن أساليب عمل حديثة تتسجم مع التطورات التي يعرفها العمل المصرفي.

¹ : محمد زيدان، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

وفي هذا الصدد قام البنك وفي إطار إعادة تنظيمه باستحداث مديرية لإعادة تنمية الموارد البشرية مهمتها تكوين الكفاءات الداخلية للبنك، وتنمية قدراتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني، وقد قامت إدارة البنك في عام 2000 بتكوين ما يعادل 2709 موظف من مجموع 6296 موظف وهو ما يعادل نسبة 43%.

أما خلال عام 2001 فقد تم تكوين ما يعادل 884 موظف في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل المصرفي الحديث.

كما وضعت المديرية سنة 2003 برنامجا عمليا يعتمد على التكوين المتواصل لموظفي البنك خاصة بعد تبني البنك الجالس، حيث شمل هذا البرنامج تكوين 2547 موظف من مختلف الأصناف مما تطلب ما يقارب 84 مليون دينار.

أما فيما يتعلق بسنة 2004 فقد تبنت المديرية فلسفة جديدة تعتمد على فكرة التقرب من وكالات البنك وذلك بتنشيط ملتقيات وتجمعات جهوية قصد تحسيس مدراء البنك بإستراتيجية البنك الجديدة وهي تجسيد مفهوم البنك الجالس على مستوى كافة وكالات البنك في غضون السنوات القليلة القادمة.¹

أما في سنة 2009 فقد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الاتفاقية والشراكة بين الطرفين (SAA/BADR BANQUE) والمتمثلة في اتفاقية توزيع منتجات التأمين من طرف البنوك المؤرخ في

ماي 2007 بإعداد برنامج تكويني لفائدة إطارات البنك، فهو برنامج تكويني مكثف في مهنة التأمين يشرف عليه مختصين تابعين للشركة الجزائرية للتأمين (SAA)، الهدف منه تكوين إطارات لتقديم هذه الخدمة الجديدة المتمثلة في التأمين المصرفي **La Bancassurance**.²

ومن خلال ما سبق نجد أن للعنصر البشري في بنك (BADR) دور إستراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات البنكية من خلال:

-إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، تطوير الخدمات القائمة، وعرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير خاصة الخدمات ذات العلاقة المباشرة للزبون مثل البنك الجالس.

المبحث الرابع: دور إستراتيجي تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء بنك (BADR)

بعدما تعرضنا لأهم الخدمات التقليدية والحديثة المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وإلى تطوير الخدمات المصرفية في هذا البنك كإستراتيجية فعالة، من خلال المباحث السابقة من هذا الفصل،

¹ : المرجع السابق، ص 49.

² : معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أثر تطبيق هذه الإستراتيجية على الأداء في هذا البنك من خلال التعرض لأهمية هذه الإستراتيجية ثم إلى تقييم الأداء المصرفي في بنك (BADR)، كما نتطرق إلى دور هذه الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية وإلى أثرها في تحسين أداء نفس البنك.

المطلب الأول: أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR)

في هذا المطلب سنتناول أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) حيث أن أغلب المؤسسات المصرفية تضع إستراتيجية خاصة بالتطوير الخدمي وذلك من أجل تحقيق أهدافها قصيرة المدى المتمثلة في المبيعات والأرباح، والبعيدة المدى المتمثلة في الحصة السوقية والربحية، وكذلك بنك (BADR) فهو يضع إستراتيجيات خاصة لتطوير وتحسين خدماته المقدمة للقطاع الفلاحي ومختلف القطاعات الأخرى بهدف جذب عملاء جدد.

فطالما أن العديد من فئات العملاء والمستفيدين المختلفة ظروفهم ومتطلباتهم، إلى جانب التغير المستمر في الظروف والمتغيرات البيئية وفي إمكانات البنك وقدراته، فإن هناك فرصا متعددة لتطوير الخدمات المصرفية، حيث إن تطوير منتجات جديدة يعتبر من القرارات الإستراتيجية الهامة في منظمات الأعمال التي تؤثر على قدرتها في البقاء والنمو في الأمد البعيد، لذلك فإن القرارات المتعلقة بتطوير منتجات جديدة يجب اتخاذها على أعلى المستويات الإدارية في المنظمة نظرا لأثرها على أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لكن في بنك (BADR) العملية تختلف حيث إن إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية إستراتيجية هامة لكن ليست ذات أولوية مثل منظمات الأعمال المصرفية الأخرى، بمعنى ليست في مقدمة إستراتيجياتها التي تضعها.

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يطور خدماته أو منتجاته حسب حاجته الخاصة وحاجة الزبائن وحسب حاجة السوق المصرفي لذلك، فمثلا شركة "الجزائر-استثمار" التي يشارك فيها بنك (BADR) بنسبة 70% في رأس المال، ظهرت لأن هناك حاجة لمنتج مالي جديد يساهم في خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة ويساهم في تقليص عدد البطالة، كما أنها خدمة تؤدي إلى تطوير السوق المالي الجزائري (البورصة) التي هي ضعيفة جدا بالمقارنة بالبورصات العالمية وحتى العربية. كذلك بالنسبة لمنتج التأمين المصرفي ظهر بسبب الحاجة إليه، حيث رأى بنك (BADR) أنه بإمكانه الاحتفاظ بعملائه الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي زيادة أرباحه عن طريق خدمات تأمينية تختصر الوقت والمسافة للعملاء خاصة الدائمون للبنك، معنى ذلك أن لإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك (BADR) أهمية كبيرة تظهر من خلال الحاجة إليها.

وتظهر أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال اختلاف التطور في الحاجات والرغبات المالية والائتمانية للزبائن وزيادة درجة تعقيدها، فمن خلال هذه الإستراتيجية استطاع بنك الفلاحة والتنمية الريفية تنويع تشكيلة منتجاته وخدماته مثل: القرض الرفيق،

بطاقة ما بين البنوك، الخدمات عن بعد، التأمين المصرفي، الاستثمار في البورصة... إلخ. وبالتالي فهو توجه نحو الشمولية، كما أنها تؤدي في النهاية إلى تنشيط وتطوير السوق المصرفي والمالي في الجزائر بشكل عام، كما استطاع هذا البنك كذلك من خلال تطوير منتجات جديد أن يزيد من حجم تعاملاته وزيادة زبائنه حيث وصل عدد زبائن بنك (BADR) في نهاية 2010 إلى 256485 عميل بعد أن كان عددهم 56482 عميل سنة 2000.

كما سمحت هذه الإستراتيجية بالإضافة إلى تنويع تشكيلة منتجات وخدمات البنك، إلى تنويع عملائه وشركائه وحتى أسواقه، حيث أصبح يتعامل مع عدة قطاعات مثل قطاع التأمين، بعض الشركات الفلاحية والصناعية والمؤسسات مثل دعم تشغيل الشباب Ansez، كما كان له شراكة مع الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لإنشاء شركة "الجزائر-استثمار"، وكذا البورصة من خلال الاتفاق الذي كان بين بنك "بدر" وصندوق الاستثمار من أجل التشغيل وذلك لتسهيل حصول عمال البنك البالغ عددهم 8500 موظف على أسهم في الصندوق وهو أول مؤسسة مالية يتعامل معها الصندوق.¹

المطلب الثاني: الأداء المصرفي في بنوك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

سننظر في هذا المطلب إلى تطبيق نموذج Dupond في تقييم الأداء المصرفي في بنك (BADR)، حيث تعتمد نماذج تقييم أداء المصارف على البيانات المالية والمحاسبية وتقارير النشاط للبنوك لذا قيد تطبيق نموذج Dupond (متضمنا مؤشر العائد على حقوق الملكية، مضاعف حق الملكية، العائد على الأصول، إنتاجية الأصول و هامش الربح) بما هو متوفر من بيانات ومعلومات، وسوف نقوم باستعراض مؤشرات نموذج Dupond بدءا بالعائد على حقوق الملكية، قمنا بتفصيله إلى مضاعف حق الملكية والعائد على الأصول ثم تفصيل هذا الأخير إلى هامش الربح ومنفعة الأصول كما ذكرنا سابقا في الجانب النظري من هذه الدراسة.

الفرع الأول: العائد على حقوق الملكية (ROE): ROE هو مؤشر الربح الصافي إلى مجموع الأموال الخاصة للبنك، يسمى أيضا المردودية المالية ويحسب كنسبة بين النتيجة الصافية إلى رأس المال الخاص المستثمر، والجدول التالي يوضح قيم هذا المؤشر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2000-2010).

لسنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010

¹ : www.badr-bank.net, Consulté le: 25/05/2011.

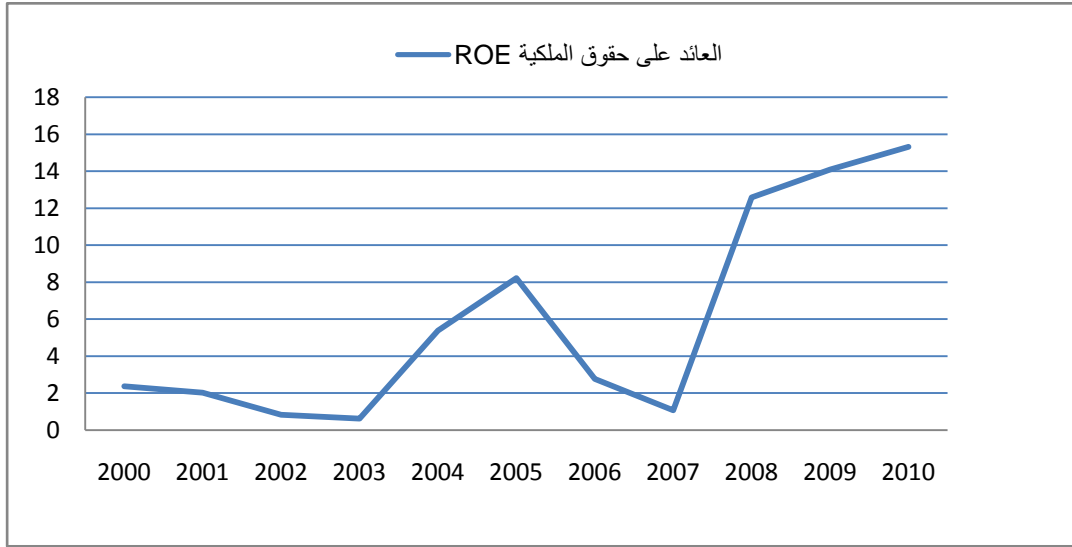
15.321	14.086	12.584	1.074	2.776	8.234	5.390	0.63	0.83	2.04	2.38	ROE
--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	-----

جدول رقم (7): العائد على حقوق الملكية في بنك (BADR) في الفترة (2010-2000) الوحدة: %

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور معدل العائد على حقوق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2010-2000) ندرجها في الشكل التالي:

شكل رقم (21): تطور معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) في الفترة (2010-2000)



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (7).

ذكرنا سابقا أن العائد على حق الملكية هو المعيار الأساسي للحكم على كفاءة البنك في مجال تعظيم ربحيته وأن معدل العائد على حق الملكية يقيس مقدار ربحية ملاك البنك، وكما ذكرنا كذلك أن نموذج العائد على حق الملكية يمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح البنك.

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه أن مؤشر العائد على حقوق الملكية في بنك (BADR) اتجه نحو الارتفاع من 2.38 % سنة 2000 إلى 15.321 % سنة 2010، لكن شهد من سنة 2000 إلى 2003 انخفاضا ثم عاود الارتفاع سنة 2004 حيث وصل إلى 5.39 % و 8.234 % سنة 2005 ثم انخفض مرة أخرى سنة 2006 و 2007 ليرتفع من جديد سنة 2008 إلى 12.584 % و 14.086 % سنة 2009 و 15.321 % سنة 2010، ومن المعلوم أن العائد على حق الملكية (ROE) هو محصلة مؤشرين آخرين هما مضاعف حق الملكية (EM) والعائد على الأصول (ROA).

يعني أن ارتفاع أو انخفاض العائد على حق الملكية يرجع إما إلى العائد على الأصول أو مضاعف حق الملكية، وفيما يأتي نحاول الإطلاع على أي المؤشرين ساهم بنسبة أكبر في رفع العائد على حق الملكية.

فلذا حللنا النتائج السابقة في الجدول رقم (7) لمعرفة مصدرها أي ما هو المؤشر الذي ساهم فعليا في رفع أو خفض معدل العائد على حقوق الملكية : معدل العائد على الأصول أو مضاعف حق الملكية ، نجد أنه كان الفضل في رفع ROE لمضاعف حق الملكية في رفع المردودية المالية E ، وبشكل عام تظهر نتائج مؤشر العائد على حقوق الملكية في الجدول أعلاه، أن بنك (BADR) حقق عائدا متوسطا خلال الفترة (2000-2010) يقدر بـ 5.94%.

الفرع الثاني: مضاعف حقوق الملكية (EM): يحتسب مضاعف حق الملكية بقسمة الأموال الخاصة على مجموع الديون طويلة الأجل ، والجدول التالي يوضح مؤشر مضاعف حق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة (2000-2010).

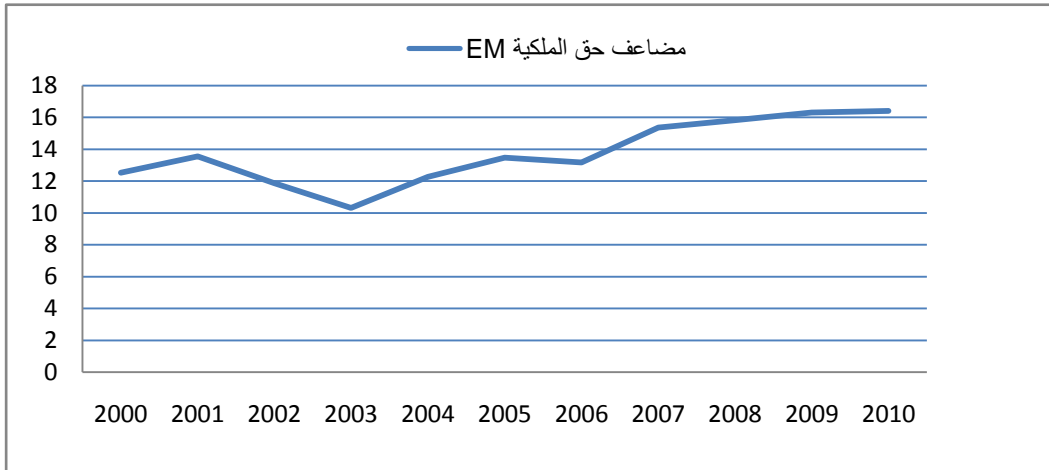
جدول رقم (8): مضاعف حق الملكية في بنك (BADR) في الفترة (2000-2010) الوحدة: %

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EM	12.53	13.54	11.86	10.31	12.251	13.476	13.158	15.348	15.809	16.305	16.402

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور مضاعف حق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2000-2010) ندرجها في الشكل التالي:

شكل رقم (22): تطور مضاعف حق الملكية (EM) في الفترة (2000-2010)



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (8).

نلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه أن بنك (BADR) حقق أحيانا مضاعف ملكية مرتفع خلال كل السنوات من (2000-2010) بنسب متفاوتة ومقاربة (أي غالبا ما كان التمويل

بالأموال الخاصة أكبر من التمويل بالديون) يعني أن البنك لا ينتهج سياسة الاقتراض بشكل كبير كمصدر أساسي لتمويل أصوله المختلفة، وهذا يقودنا إلى نتيجة منطقية مفادها أن بنك (BADR) حقق أعلى معدل عائد على حقوق الملكية بواسطة تحكمه في التكاليف الناجم عن الإدارة الجيدة لأصوله وليس عن طريق مضاعف الملكية، عكس سنة 2003 التي كان أداؤها ناجما عن مضاعف حق الملكية وليس إلى العائد على الأصول في ظل سوء إدارة أصولها وبالتالي عدم قدرتها على التحكم في تكاليفها بكفاءة.

الفرع الثالث: العائد على الأصول (ROA): يقاس العائد على الأصول كما ذكرنا سابقا بقسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول، وهو مؤشر يعبر عن مدى كفاءة إدارة الأصول بالطريقة التي تجعلها تساهم في رفع القيمة المضافة في المؤسسة المصرفية، والجدول التالي يوضح قيم إنتاجية الأصول خلال الفترة (2010-2000)

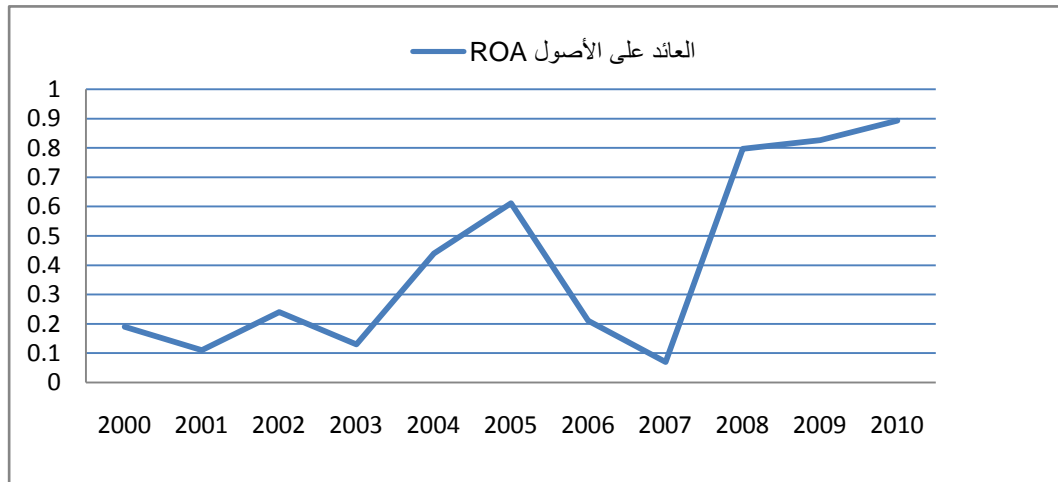
جدول رقم (9): العائد على الأصول في بنك (BADR) خلال الفترة (2010-2000) الوحدة: %

سنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	0.19	0.11	0.24	0.13	0.440	0.611	0.211	0.070	0.796	0.825	0.892

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور معدل العائد على الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2010-2000) ندرجها في الشكل التالي:

شكل رقم (23): تطور معدل العائد على الأصول (ROA) في الفترة (2010-2000)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (9).

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه نلاحظ أن بنك (BADR) حقق متوسط عائد على الأصول يقدر بـ 0.41 %، كما نلاحظ أن بنك (BADR) حقق معدلات ضئيلة لم تتجاوز 0.9 % مما يعني سوء إدارة أصول البنك وهو الأحسن إدارة لأصوله من ضمن بقية البنوك العمومية التي اعتمدت بشكل كبير على مضاعف حق الملكية، وبما أن مؤشر العائد على الأصول هو محصلة هامش الربح ومنفعة الأصول، سنحاول الكشف عن أيهما أكثر تأثيرا في إنتاجية الأصول وبالتالي في العائد على حقوق الملكية خلال الفترة (2000-2010).

الفرع الرابع: منفعـة الأصول (UA): ويقاس هذا المؤشر الإيراد المتولد عن كل وحدة أصول، ويعبر مؤشر منفعة الأصول عن مدى جودة الأصول التي تختارها المؤسسة، وبالنسبة للبنوك فمنفعة الأصول هي درجة جودة الأصول المالية (بما في ذلك تقنيات التمويل المعتمدة) التي تختار المؤسسة المصرفية الاستثمار فيها، والجدول الآتي يوضح قيم منفعة الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الفترة (2000 - 2010).

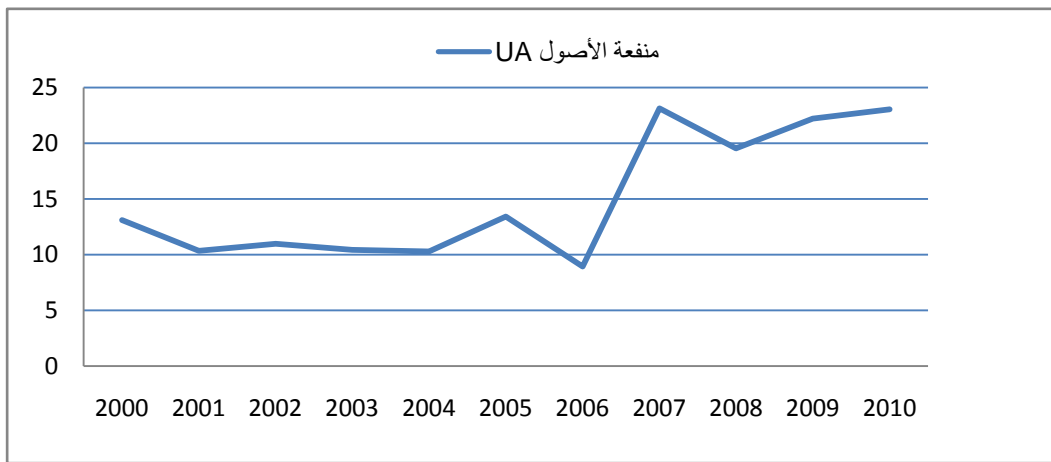
جدول رقم (10): منفعة الأصول في بنك (BADR) في الفترة (2000-2010) الوحدة: %

لسنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
UA	13.08	10.33	10.98	10.41	10.28	13.40	8.93	23.11	19.51	22.20	23.02

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور منفعة الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2000-2010) ندرجها في الشكل التالي:

شكل رقم (24): تطور منفعة الأصول (UA) في الفترة (2000 - 2010)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (10).

من خلال بيانات الجدول السابق والشكل أعلاه نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حقق منفعة أصول كبيرة ومعتبرة نوعا ما تصل إلى 23.02 % سنة 2010 بعدما كانت 13.08 % سنة 2000، فقد كانت أعلى نسبة سنة 2007 حيث وصلت منفعة الأصول إلى 23.11 %، هذا يدل على جودة أصوله المالية ومدى كفاءته في اختيار أصوله التي يستثمر فيها والأصول التي لا ينبغي الاستثمار فيها.

الفرع الخامس: هامش الربح (PM): ويقاس هذا المؤشر صافي الدخل المحقق (العائد المحقق) لكل وحدة من إجمالي الإيرادات، ويوضح الجدول التالي تغيرات هامش الربح في الفترة (2010-2000).

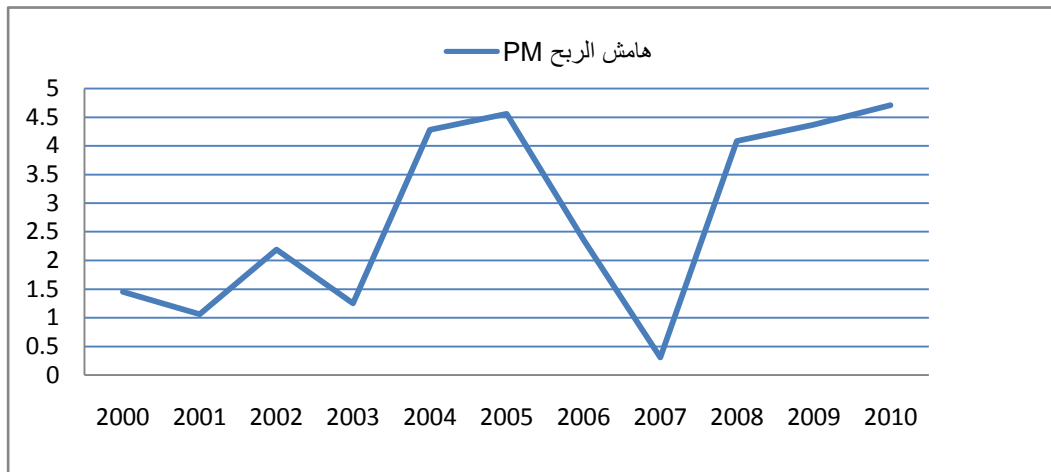
جدول رقم (11): تطور هامش الربح في بنك (BADR) في الفترة (2010-2000) الوحدة: %

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PM	1.45	1.06	2.19	1.25	4.28	4.56	2.363	0.303	4.080	4.369	4.709

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور هامش الربح في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2010-2000) ندرجها في الشكل التالي:

شكل رقم (25): تطور هامش الربح (PM) في الفترة (2010-2000)



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (11).

يتضح من النتائج المتوصل إليها أن متوسطات هامش الربح جاءت متقاربة بين 0.303% كأدنى هامش ربح في بنك (BADR) وبين 4.709% كأقصى حد، وهو ما يؤيد ما وصلنا إليه في المبحث السابق من صعوبات نسبية يواجهها البنك في التحكم في تكاليفه على الرغم من حجمه الصغير نسبياً. هامش الربح وصل سنة 2008 إلى 4.080% وسنة 2009 إلى 4.369% وسنة 2010 إلى 4.709% وهي أعلى قيمة له، ويرجع هذا إلى قيام بنك (BADR) بتطوير خدماته من خلال طرح منتجات وخدمات جديدة إلى السوق المصرفي الجزائري أو تعديل خدماته الحالية في هذه الفترة مثل القرض الرفيق في سنة 2008 وخدمة التأمين المصرفي في سنة 2009 وبالتالي التنوع في خدماته وهو ما يؤدي في الأخير إلى التقليل من المخاطر وزيادة الربحية.

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الربحية والكفاءة) كما يلي:

- **فمن جانب الربحية:** نستطيع القول أن بنك (BADR) حقق ربحية معتبرة نوعاً ما بالاعتماد على مؤشرات الربحية الثلاث (ROA, ROE, PM).
- **ومن جانب الكفاءة:** من خلال مؤشرات التحكم في التكاليف (ROA, PM) نجد أن بنك (BADR) غير متحكم في تكاليفه وبالتالي سوء إدارة أصوله.

المطلب الثالث: إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في بنك (BADR)

تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية وخاصة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل دراستنا، من الأهداف الأساسية التي يضعها البنك، وتحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة إدارة البنك على اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تحقق ذلك مثل إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية التي انتهجها بنك (BADR) بتعديل بعض خدماته أو بطرح منتجات جديدة مثل بطاقة "توفير" وغيرها. وتحقيق الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها بنك (BADR) يتطلب أن تكون هذه المنتجات والخدمات متميزة عن باقي الخدمات المقدمة من المؤسسات المصرفية الأخرى في الصناعة المصرفية الجزائرية، في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة سواء في سرعة التقديم، أو في الجودة، أو في السعر... الخ.

وهذا ما نلاحظه في بنك (BADR) حيث أن خدماته ومنتجاته متميزة عن بقية ما تعرضه البنوك الأخرى خاصة بالنسبة للعملاء أصحاب المؤسسات الفلاحية أو أصحاب الأراضي الزراعية الذين يجدون طلبهم عند هذا البنك فقط، فهو يتميز في تقديم خدمات لهم، يعني يحقق ميزة تنافسية في هذا الجانب.

كما أنه يعرض بعض المنتجات المتميزة من ناحية السعر، حيث يقدم عدة قروض بأسعار فائدة ميسرة 100% مثل القرض الرفيق، القرض الفدرالي. كما يعرض بنك (BADR) كذلك منتجات حديثة تكنولوجيا وذات جودة عالية مثل بطاقة ما بين البنوك (CIB)، خدمات عن بعد تسمح لعملاء البنوك

بالإطلاع على الرصيد عن بعد، بطاقة "توفير" وهو ما يحقق من خلاله البنك ميزة تنافسية، ولكي يحافظ البنك على هذه الميزة التنافسية وهذا التميز لا بد أن يستمر في تعديل خدماته القائمة وإدخال أخرى جديدة تناسب التغيير في حاجات ورغبات زبائنه.

إن تطوير وتحديث الخدمات المصرفية للبنوك الجزائرية يعد أمرا ضروريا حتى لا تخرج من دائرة المنافسة ومن أجل تمكينها أيضا من مسايرة متطلبات الصناعة المصرفية الحديثة، كما يجب عليها أن تستثمر الانترنت في نقل خدماتها المصرفية على الخط وأن تنشئ مواقع تعريفية لخدماتها وفروعها. وفي ضوء التطورات في مفاهيم العملاء والتطورات العلمية في مجال البنوك، والعمل على تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق، وتحديد وقت التقديم، وكيفية دراسة وتطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل فيها، لأن الخدمة المصرفية تعمل على إشباع حاجة العميل وتحقيق الربح للبنك لذا كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل، ولعل نوعية الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كون المجال الجديد للتنافس.

ومن أجل ضمان تحسين نوعية الخدمات يجب أن تكون هناك:¹

- دقة وسرعة في المسائل المتعلقة بالعمليات مع الزبائن؛
- يجب توفير كل المعلومات للزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم؛
- تشجيع لموظفي البنك على المشاركة بفعالية لتحسين الطرق والإجراءات؛
- إتمام مشاريع عصرنة البنوك الجزائرية، وقد كانت هناك جهود مبذولة من أجل ذلك ففي مجال التسيير المصرفي استحدثت برامج نذكر منها: نظام دلتا (DELTA) وبرنامج سيبو (SYBU).

وقد ساعد هذا البنوك الجزائرية على تنظيم خدماتها وتقديمها بسرعة أحسن من قبل، ولقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في:²

- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك؛
- عصرنة البنك وتقوية تنافسيته؛
- احترافية العاملين؛
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛
- تطهير وتحسين الوضعية المالية.

¹: حميزي سيد أحمد، "تحديث وسائل الدفع كعنصر لتأهيل النظام المصرفي الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001/2002، ص30.

²: BADR Banque, Badr info, N° 01, Janvier 2002, op-cit, pp 10-12.

لذا فقد أدت إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى خلق بيئة أكثر تنافسية للصناعة المصرفية الجزائرية، حيث هذه الإستراتيجية تشجع البنوك الأخرى لإدخال هذه الخدمات وبالتالي تقوى المنافسة بين البنوك، وبالمقابل فإن المنافسة والتنافسية في الصناعة المصرفية الجزائرية تشكل دافعا قويا للبنوك الجزائرية ومنها بنك (BADR) على تطوير الخدمات المصرفية لمواجهة هذه المنافسة.

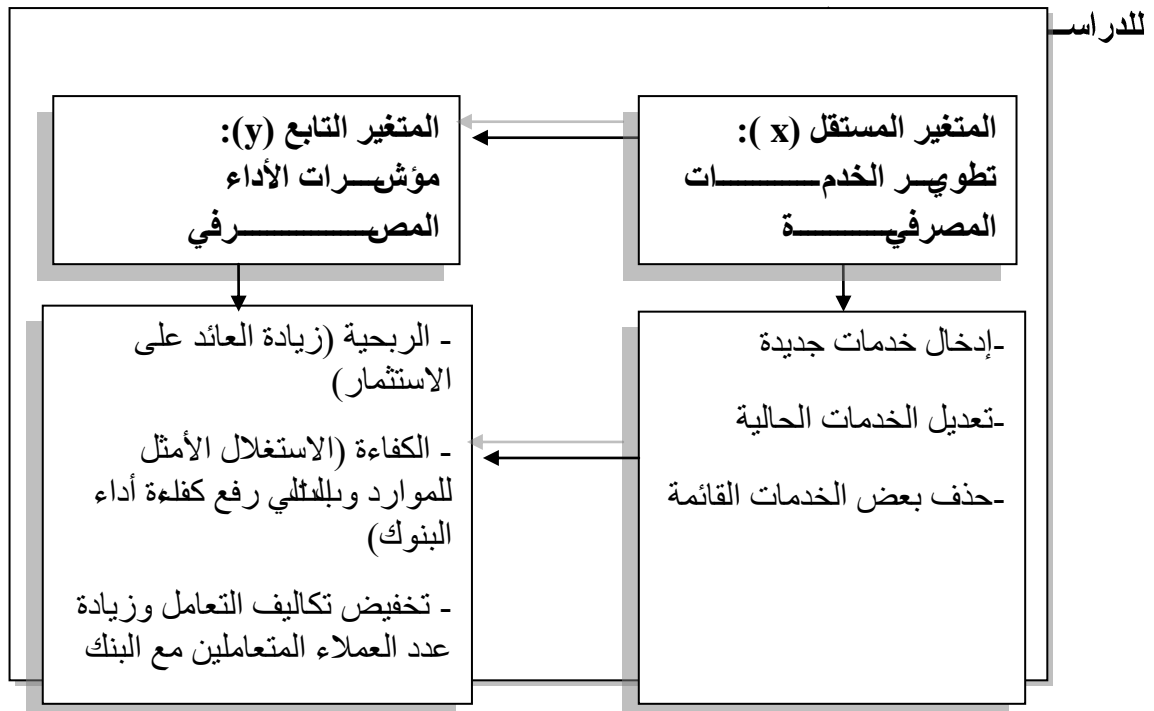
المطلب الرابع: أثر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في أداء بنك (BADR)

كنا قد تطرقنا في العرض النظري لإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحسين أداء المؤسسات المصرفية ولأهم آليات تطوير الخدمات المصرفية وسننتقل الآن إلى العرض الميداني من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وذلك بتحديد دور وأثر هذه الإستراتيجية على أداء هذا البنك.

أما متغيرات الدراسات التي هي كما يلي:

- 1- المتغير المستقل (x): وهذا المتغير يؤثر على المتغير التابع بطريقة موجبة أو سالبة، وهو المتغير الذي يفسر الظاهرة محل البحث، ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير تطوير الخدمات المصرفية.
- 2- المتغير التابع (y): وهذا المتغير هو محور اهتمام الباحث، حيث يكون هدف الباحث هو شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به، ويتمثل في الدراسة الحالية بمتغير الأداء، ويمكن تمثيل هذه المتغيرات في نموذج فرضي للدراسة كما يلي:

شكل رقم (26): النموذج الفرضي



المصدر: من إعداد الطالبة

حيث أن اتباع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) سواء بحذف بعض الخدمات القائمة التي أصبحت لا تقوى على المنافسة في السوق المصرفية، أو بإدخال خدمات جديدة تماما أو بتعديل بعض الخدمات الحالية لديه سوف يؤدي إلى زيادة الربحية من جهة وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة لدى البنك وبالتالي تحقيق الكفاءة من جهة أخرى، من خلال تخفيض تكاليف التعامل وكذا تكاليف التشغيل في البنك مما يؤدي بدوره إلى زيادة عدد العملاء المتعاملين مع البنك سواء العملاء الحاليين أو جذب عملاء جدد للتعامل مع البنك. حيث يهدف بنك (BADR) من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن وإلى تحسين أداء البنك، باعتبارها إستراتيجية تعمل على تحسين الخدمات الحالية وإضافة خدمات جديدة من جهة وللرفع من مردودية البنك من جهة أخرى. ولأجل معرفة تأثير هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية) على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يمكن الاستعانة بالجدول رقم (12) الذي يعبر عن تطور رقم أعمال البنك والتكاليف التي تحملها البنك خلال السنوات من (2000-2010).

جدول رقم (12): تطور رقم الأعمال والتكاليف في بنك (BADR) في الفترة (2000-2010)

الوحدة:

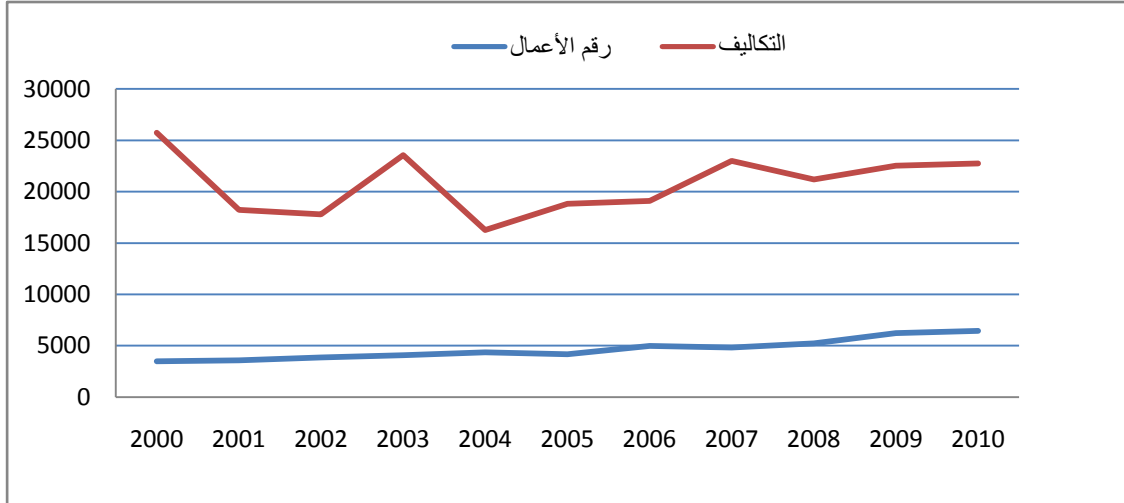
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال	3489	3589	3856	4084	4369	4186	4976	4832	5229	6231	6452
التكاليف	25749	18236	17780	23548	18832	19092	23043	23001	21179	22534	22765

مليون دج

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010.

ولتوضيح تطور رقم الأعمال و التكاليف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) خلال الفترة (2000-2010) ندرجها في الشكل التالي:

شكل رقم (27): تطور رقم الأعمال والتكاليف في الفترة (2000-2010)



- من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن البنك غير متحكم في تكاليفه فهي مرتفعة، وهذا شيء طبيعي لأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه فروع كثيرة، هذا يدفعه إلى الإنفاق أكثر وخاصة في حالة طرح منتجات جديدة في البداية تكون مكلفة، هذا من جانب ومن جانب آخر فالتكاليف المرتفعة تؤكد ما قلناه سابقا وهو سوء إدارة البنك لأصوله.

- النتائج المحققة في تزايد يرجع إلى فعالية الاستراتيجيات التي اتبعتها البنك من أجل تدعيم مركزه السوقي داخل السوق المصرفية الجزائرية، حيث نلاحظ أن رقم الأعمال في تزايد من سنة 2000 إلى 2010 وهذا يرجع إلى فعالية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها الإيجابي على أداء بنك (BADR)، فمثلا إدخال خدمة جديدة مثل القرض الرفيق في سنة 2008 أدت إلى زيادة في رقم الأعمال وانخفاض في التكاليف، هذا يعني أنه بالرغم من أن هذا المنتج الجديد يحتاج إلى تكاليف إلا أن البنك استطاع في هذه الفترة أن يتحكم في تكاليفه وبالتالي زادت إيراداته.

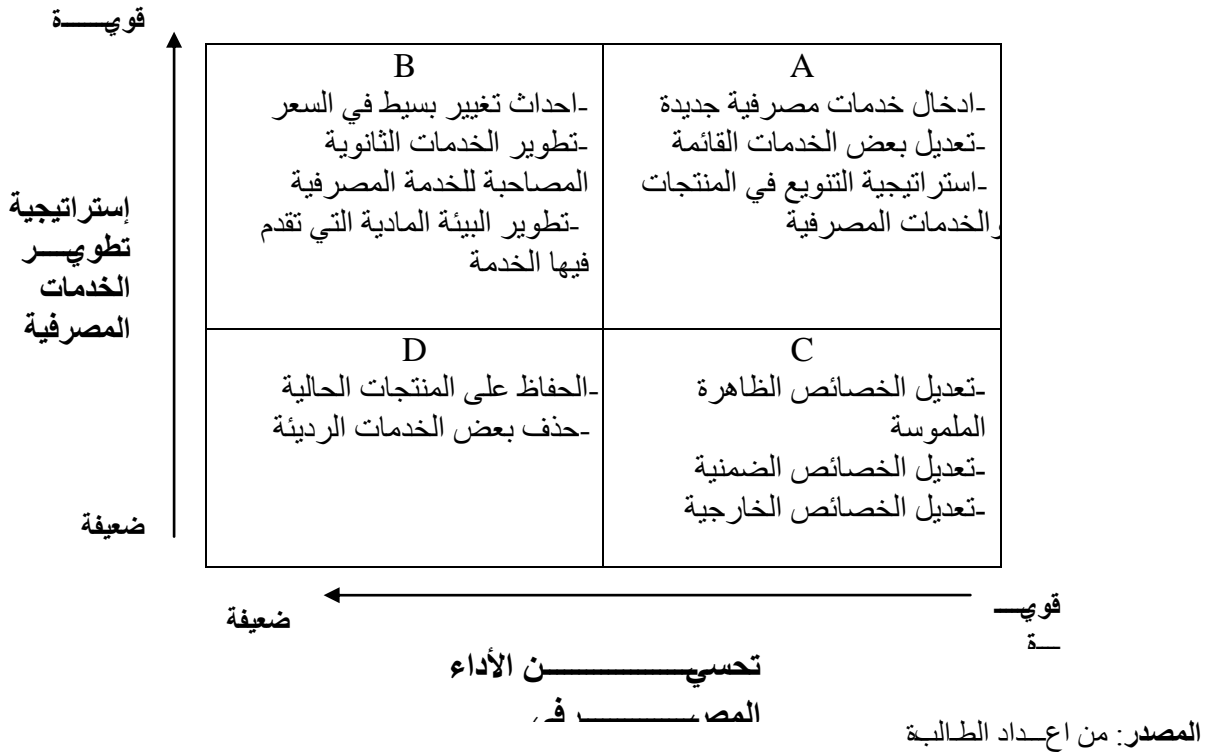
- وجود انخفاض في رقم الأعمال المحقق من طرف البنك لسنة 2005 لكن سرعان ما ارتفع وبشكل كبير في سنة 2006 و2007، مما قد يفسر بزيادة تعاملات البنك مع الزبائن خاصة بعد تطوير بعض الخدمات المصرفية مثل سياسة البنك الجالس، الخدمات المشخصة... إلخ والتي لاقت استحسان الزبائن وبالتالي أدى إلى اتساع حصته السوقية وزيادة موارده وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية، إضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك.

- وجود تكاليف مصرفية مرتفعة خلال (2009-2010) من 22534 مليون دينار جزائري إلى 22765 مليون دج وهذا راجع إلى الخدمات الجديدة التي أدخلها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مثل خدمة التأمين المصرفي (Bancassurance) في سنة 2009 ولكن بالرغم من ذلك فلنتائج المحققة من طرف البنك ارتفعت من 6231 إلى 6452 مليون دج.

- وعموما وما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن رقم الأعمال في تطور وتزايد مستمر وهذا ما يفسر نجاح إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين الأداء و رفع الحصة السوقية.

فتجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوير خدماته تبقى رائدة وتدخل في سياق عصرنة الخدمة المصرفية، حيث تمكن هذا البنك من خلال هذه الإستراتيجية من إحداث التميز وتحسين الأداء. كما أن تحديد مختلف حالات العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، سيسمح لنا بفهم الوضع (فهم الدراسة) أكثر، وبالتالي صياغة استراتيجيات وآليات العلاج المناسبة، ولربما تساعدنا المصفوفة التالية على ذلك:

شكل رقم (28): مصفوفة العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية و أداء بنك (BADR)



وفيما يلي شرح لهذه المصفوفة:

الوضع A: اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: ادخال خدمات مصرفية جديدة، تعديل بعض الخدمات القائمة، استراتيجية التنوع في المنتجات والخدمات المصرفية يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي قوي (زيادة كبيرة في الربحية، كفاءة التحكم في التكاليف عالية، إدارة كفؤة وجيدة لأصول البنك)

الوضع B: اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: أحداث تغيير بسيط في السعر، تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة المصرفية، تطوير البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي معتبر (زيادة معتبرة في الربحية، كفاءة التحكم في التكاليف، إدارة كفاءة لأصول البنك)

الوضع C: اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: تعديل الخصائص الظاهرة الملموسة، تعديل الخصائص الضمنية، تعديل الخصائص الخارجية يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي معتبر (زيادة معتبرة في الربحية، كفاءة التحكم في التكاليف معتبرة، إدارة كفاءة لأصول البنك)

الوضع D: اتباع أحد استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية التالية: الحفاظ على المنتجات الحالية، حذف بعض الخدمات المصرفية الرديئة يؤدي إلى تحقيق أداء مصرفي ضعيف (انخفاض في الربحية، سوء التحكم في التكاليف، عدم الكفاءة في إدارة أصول البنك)

خـلاصـة الفـصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

- 1- الصناعة المصرفية في الجزائر تعتبر صناعة عالية التركيز ، إذ تنفرد البنوك العمومية بامتلاك ما يزيد عن 90% من إجمالي الأصول البنكية، وهذه النسبة الجد مرتفعة تدل وتؤكد على مدى محدودية ممارسة المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري، وبالتالي فهيكّل الصناعة المصرفية في الجزائر هو سوق احتكار قلة.
- 2- إستراتيجية تطوير الخدمات البنكية في بنك (BADR) تكون بتطوير خدمات بنكية قائمة بالفعل مثل تقديم خدمة دفتر ادخار الأشبال، أو تكون بإدخال خدمات جديدة مثل سياسة البنك الجالس أو تكون بحذف بعض المنتجات والخدمات البنكية مثل بطاقة بدر، كما أن لهذه الإستراتيجية أهمية كبيرة تظهر من خلال الحاجة إليها ، فمن خلال هذه الإستراتيجية استطاع بنك (BADR) تنويع تشكيلة منتجاته وخدماته مثل: بطاقة ما بين البنوك، القرض الرفيق، التأمين المصرفي، الاستثمار في البورصة...إلخ.
- 3- التكنولوجيا والعنصر البشري في بنك (BADR) ساهما في تقديم خدمات متطورة مثل البطاقات البنكية، سياسة البنك الجالس، بطاقة "توفير" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفي مختلف البنوك الجزائرية وذلك بتكاليف منخفضة وبأرباح كبيرة وأداء جيد للخدمة المصرفية.
- 4- يمكن تلخيص أهم مؤشرات الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الربحية والكفاءة) كما يلي:

فمن جانب الربحية: نستطيع القول أن بنك (BADR) حقق ربحية معتبرة نوعا ما بالاعتماد على مؤشرات الربحية الثلاث (ROA ,ROE,PM)، ومن جانب الكفاءة: من خلال مؤشرات التحكم في التكاليف (ROA , PM) نجد أن بنك (BADR) غير متحكم في تكاليفه وبالتالي سوء إدارة أصوله.

5- يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن وإلى تحسين أداء البنك، باعتبارها إستراتيجية تعمل على تحسين الخدمات من جهة وللرفع من مردودية البنك وتخفيض تكاليف المعاملات المصرفية وبالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد من جهة أخرى.

تتناول الخاتمة العامة خلاصة موجزة عن الدراسة وأهم النتائج التي انتهت إليها وكذا نتائج اختبار الفرضيات، مع تناول بعض التوصيات العامة المقترحة المتعلقة بها وبعض المجالات للبحث.

الخاتمة العامة للبحث

عند اختيارنا دراسة موضوع دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية بصورة عامة وعلى القطاع المصرفي الجزائري بصورة خاصة وبالتحديد بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كان هدفنا الأساسي يتمحور حول التأكيد على أهمية تطوير الخدمات المصرفية كمدخل إستراتيجي يساعد في تحسين الموقع التنافسي ويعزز الأداء في الصناعة المصرفية، وكيف يمكن تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية، وذلك من خلال تحديد مشكلة للبحث وعدد من الأهداف وبعض الفروض.

فكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من مدى أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحسين أداء البنوك وذلك باستخدام تحليل (SCP) هيكل-سلوك-أداء، والذي يساهم في التعرف على هيكل الأسواق المصرفية السائدة في الدول والسلوك الإستراتيجي للمؤسسات المصرفية ودوره في التأثير على أداء البنوك العاملة فيها من خلال ربط إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ببعض مؤشرات الأداء مثل الربحية والكفاءة، والذي يجري تطبيقه على نطاق واسع في الأسواق المصرفية الأمريكية والأوروبية بهدف تقييم أداء المؤسسات المصرفية، والتحقق من دور السلوك الإستراتيجي للبنوك كسلوكها في تطوير خدماتها وأثره في أداء البنوك. حيث يقوم هذا التحليل على فرضيتين: الأولى هو أن إتباع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية من طرف البنوك يحمل البنوك تكاليف في البداية لكن سرعان ما تزداد إيراداتها وتحقق أرباحاً فيتحسن أدائها. والفرضية الثانية: هي أن إتباع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية يؤدي إلى خفض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد وبلبلي رفع كفاءة البنوك.

ونظراً لزيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح تطوير الخدمات المصرفية من بين أهم الإستراتيجيات لتحسين الأداء ولزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وعلى هذا الأساس أصبح اهتمام البنوك منصباً نحو تطوير خدماتها وتحسين جودتها وذلك بزيادة الإنفاق للحصول على تكنولوجيا الصناعة المصرفية والإنفاق على البحث والتطوير والاهتمام بتدريب وتأهيل العنصر البشري ليستوعب هذه التطورات في مجال الخدمات المصرفية، وعليه فإنه يجب أن يكون هناك اهتمام أكبر بالتطوير والوصول إلى خدمات عالية الجودة للمحافظة على الحصة السوقية وتدعيم القدرات التنافسية لمواجهة الضغوط التنافسية الناتجة عن تحرير السوق المصرفية. وبالنسبة للجزائر، وباعتبار الصناعة المصرفية الركيزة الأساسية في الاقتصاد، أصبح من الأهمية بمكان الخروج من دائرة الخدمات التقليدية والتوجه للخدمات المطورة في ظل تحرير تجارة الخدمات المصرفية.

لقد اقتضى منطق البحث أن نتعرض إلى عدد من الموضوعات اتفقت ومسعا لتقييم أثر تطوير الخدمات المصرفية على الأداء المصرفي، حيث قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي ، منهجية (هيكل، سلوك، أداء) في الصناعة المصرفية، إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المؤسسات المصرفية، وإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها نقدم بعض التوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة للمؤسسة المصرفية الجزائرية، وأخيرا نقدم أفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع التي قد تكون بحوث ودراسات مستقبلية.

نتائج الدراسة

- بعد استعراضنا لمختلف جوانب البحث، ومن خلال دراستنا لمختلف فصوله، توصلنا إلى النتائج التالية:
- اقتصار المؤسسة المصرفية على تطوير منتج مصرفي واحد فقط دون أن تطور في الأنواع الأخرى من الخدمات، رغم احتياج العديد من العملاء الحاليين والمرتبين لهذه الأنواع.
 - عدم وضوح المفاهيم المرتبطة بتخطيط وتطوير المنتجات المصرفية في أذهان القائمين بعملية التسويق والتطوير بهذه المؤسسات المصرفية ووجود خلط بينها.
 - تطوير الخدمات المصرفية يعبر عن أداء المؤسسة، فالأداء هو نتيجة هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية).

وبتحليلنا للصناعة المصرفية الجزائرية ودراستنا لبنك (BADR) محل الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن هناك تحديات تواجهها البنوك الجزائرية في تطوير أدائها والمتمثلة في التركيز الذي تمارسه البنوك العمومية، فالطبيعة العمومية لملكية البنوك جعلها تتمتع باحتكار النشاط المصرفي، وما ترتب عنه من نقص روح الابتكار والتطوير والمنافسة.
- تعتبر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على درجة من الأهمية، فالبنوك الجزائرية مطالبة بتطوير منتجاتها حتى لا تفقد مركزها التنافسي في ظل عدد من الضغوط مثل الوقت: فكل تأخير يعد في صالح البنوك المنافسة، التكلفة: ويجب أن تسمح بهامش ربح مناسب للبنك، التطور التقني: الذي يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج الحالي.
- من بين النتائج التي أظهرتها الدراسة هي عدم وجود إدارة متخصصة أو جهاز متخصص في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يعنى بعملية تخطيط وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية، هذا ما أدى بدوره إلى غياب إستراتيجية شاملة وواضحة لتطوير خدماته.

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالرغم من أنه ينوع في الخدمات والمنتجات التي يقدمها وبالتالي فهو توجه نحو الشمولية في العمليات المصرفية، إلا أن أغلب خدماته هذه مخصصة وموجهة للقطاع الزراعي وبعض القطاعات التابعة لنفس القطاع، أي هو توجه نحو التخصص من جديد.
- على الرغم من أهمية بحوث التطوير، فقد وجد أن هناك اهتماما ضعيفا بهذا الجانب من قبل الإدارات داخل البنوك الجزائرية وخاصة من طرف بنك (BADR)، وبالتالي فإن تأثيرها وعلاقتها بعملية تطوير الخدمات المصرفية ضعيف جدا.
- ساهمت إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في رفع أداء بنك (BADR)، وذلك يتجلى في النتائج المحققة في هذا البنك مما يدل على فعالية هذه الإستراتيجية في تحسين الأداء حيث مكنته من إحداث التميز وحسن التوقع داخل الصناعة المصرفية.

وبناء على النتائج السابقة الذكر تم التوصل إلى إثبات الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة كما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات، ويتضح ذلك على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: الصناعة المصرفية جاءت استجابة للتغير والتطور التكنولوجي حسب كل دولة.

نؤكد صحة هذه الفرضية، فالصناعة المصرفية من أهم الصناعات وأكثرها استجابة للمتغيرات سواء الدولية أو المحلية، من بينها التطور التكنولوجي. فمثلا في الو.م.أ الابتكارات المالية والتطورات التكنولوجية حولت النظام المالي بأكمله وسجلت تطور في الصناعة المصرفية فميلادها يعود إلى 1782، وفي الاتحاد الأوروبي أدت الابتكارات المالية إلى خلق بيئة تنافسية للصناعة المصرفية، أما في الجزائر فالصناعة المصرفية عرفت تطورا ملحوظا خاصة بعد قانون النقد والقرض 10/90 لكن هذا التطور لا يقارن بالدول سالفة الذكر، ذلك لأن الصناعة المصرفية الجزائرية مازالت تسيطر عليها البنوك العمومية.

- الفرضية الثانية: إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية جدا في ظل بيئة مصرفية متغيرة.

إن هذه الفرضية صحيحة، فالأهمية التي تكتسبها إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية مردها أن البنك يعمل في بيئة متغيرة وأن رغبات الزبائن في تغير دائم، وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل المنافسة، فهي إستراتيجية ضرورية لضمان ذلك.

وفي البنوك الجزائرية، في ظل البيئة المصرفية المتغيرة باستمرار من تطورات تكنولوجية، تحرير تجارة الخدمات المصرفية، كل هذه المتغيرات تفرض على البنوك الجزائرية ضرورة تطوير خدماتها وبالتالي فهي

ضرورية خاصة بالنسبة لبنك (BADR) الذي يواجه منافسة قوية من طرف المؤسسات الناشطة معه في نفس الصناعة.

- **الفرضية الثالثة:** إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ترفع من مستوى أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية وتجعلها منافسة لمثيلاتها من المؤسسات.

إن هذه الفرضية صحيحة، فالمنتج الجديد يضيف قوة ومكانة للمؤسسة البنكية، إذ تشير الدراسات إلى أنه وجد بأن 30% من أرباح المنظمات تأتي من المنتجات الجديدة التي تتعامل بها، وهذا بحد ذاته مبرر منطقي وقوي لتوجهها نحو إيجاد منتجات جديدة لها.

وفي بنك (BADR) فمن خلال هذه الإستراتيجية استطاع البنك أن ينوع في تشكيلة منتجاته وخدماته وأن يزيد من حجم تعاملاته وزيادة زبائنه، كما استطاع البنك أن ينوع في عملائه وشركائه وحتى أسواقه. وبالرجوع إلى نموذج الدراسة والجدول رقم (12) نجد أن قيام البنك بتطوير خدماته يؤدي إلى زيادة ربحيته وزيادة كفاءته من خلال الاستغلال الأمثل لموارد البنك من جهة وتخفيض تكاليف المعاملات المصرفية من جهة أخرى.

- **الفرضية الرابعة:** المؤسسة المصرفية الجزائرية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لا تزال تعاني من غياب إستراتيجية شاملة وواضحة لتطوير خدماتها.

فهذه الفرضية صحيحة، حيث من الصعوبات التي تواجه بنك (BADR) هو عدم وضع إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، فإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية إستراتيجية هامة لكن ليست ذات أولوية مثل منظمات الأعمال المصرفية الأخرى، بمعنى ليست في مقدمة إستراتيجياتها التي تضعها.

التوصيات المقترحة

خلصنا إلى تقديم بعض التوصيات لضرورة تطبيق هذه الإستراتيجية في البنوك الجزائرية، نورد ها كما يلي:

- يجب على المؤسسات المصرفية التي لا يوجد فيها جهاز متخصص أو إدارة فعالة لتطوير منتجاتها وخدماتها أن تسعى جادة إلى إنشاء هذا الجهاز ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

- يجب وضع عملية تطوير وطرح منتجات جديدة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، بمعنى يجب أن تعمل البنوك الجزائرية ومنها بنك (BADR) على وضع استراتيجية واضحة وشاملة للتطوير وذلك وفق خطة وأهداف واضحة.
- يجب على الإدارة العليا في بنك (BADR) الاهتمام بالتطور التكنولوجي، تأهيل العنصر البشري، الاهتمام بالبحث والتطوير (إنشاء مراكز البحوث والتطوير، وضرورة تركيزها في القطاع المصرفي على توفير الخدمات الإرشادية في إجراء التعديلات على المنتجات الحالية والمساهمة في تطوير المنتجات الجديدة)، لما لها من أهمية في زيادة الربحية وفي الحصول على خدمات مصرفية متطورة.
- أن يعمل بنك (BADR) على تقديم خدمات ومنتجات أكثر تطوراً وتنوعاً مثل منتجات البنوك الإسلامية كالقروض اللاربوية وغيرها من المنتجات الأخرى، لما لها من أهمية في تخفيض المخاطر وبالتالي زيادة الربحية وتحسين الأداء.
- الغير موجود في الجزائر هي حالات الاندماج، بحيث لا يوجد أي اندماج في الصناعة المصرفية الجزائرية، لذا يجب على البنك المركزي الجزائري تقديم حوافز بهدف تشجيع البنوك على الاندماج لتكوين وحدات مصرفية قادرة على تقديم خدمات مصرفية متطورة بأقل التكاليف وبأحسن جودة.
- تحفيز البنوك على تحسين خدماتها المصرفية في ظل اعتبارات المنافسة مع فروع البنوك الأجنبية، لأن فرض القيود على هذه الأخيرة يقلل من التحديث ويضعف الكفاءة المصرفية للبنوك المحلية.
- العمل على زيادة عدد المتعاملين من البنوك المحلية الخاصة والأجنبية في الصناعة المصرفية الجزائرية، وذلك بتقليل عوائق الدخول إلى الصناعة المصرفية أي تقليل القيود التي يضعها بنك الجزائر لمنح تراخيص إنشاء البنوك الخاصة، وبالتالي القضاء على الاحتكار وزيادة المنافسة التي تحسن كفاءة الصناعة المصرفية ككل.
- هيمنة البنوك العمومية على النشاط البنكي ليس مرده أن أنها قادرة على الوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي، بل مرده إلى نقص احترافية البنوك المحلية والأجنبية على خدمة قطاعات محدودة، أو فقدان ثقة المتعاملين في القطاع البنكي الخاص، وبالتالي لابد من زيادة الثقة في البنوك الخاصة والعمل على تشجيعها.

آفاق البحث

بعد استخلاصنا للنتائج المذكورة، ترى الباحثة أنه مازالت بعض النقاط التي يمكن التطرق إليها وتكون أساساً لبحوث لاحقة، ولهذا نقترح دراسات مستقبلية تتمثل في:

1. تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الأجنبية وأثرها في أداء البنوك الجزائرية.
2. تأثير السلوك الإستراتيجي للمؤسسات المصرفية على ربحيتها باستخدام نموذج (scp)
3. أثر الاندماجات المصرفية على هيكل السوق والكفاءة المصرفية.

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مصفوفة العوائق والربحية	23
02	أل 5p's الإستراتيجية	27
03	العوامل الأربعة المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية	27
04	يمثل البنك وبيئته	28
05	أهم العوامل القادرة على التأثير في البيئة المصرفية وفي حدة المنافسة	32
06	حالات عدم التأكد البيئي للمؤسسات المصرفية	33
07	الكفاءة التقنية والكفاءة التخصيصية والكفاءة الكلية	45
08	نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية	65
09	دورة حياة خدمات مختلفة	67
10	الشكل العملي لدورة حياة الخدمة المصرفية	67
11	التعريفات المختلفة للجودة	68
12	خطوات حذف المنتج	76
13	الأداء السوقي للمنتوج الجديد	84
14	سلسلة القيمة	106

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
106	مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية	15
121	هيكل الجهاز المصرفي الجزائري في نهاية سنة 2010	16
124	تطور التركيز في الصناعة المصرفية	17
126	قوى التنافس الخمس مطبقة في الصناعة المصرفية الجزائرية	18
140	تصميم بنك الجالس (banque assise) في بنك (BADR)	19
145	أنواع الخدمات والمنتجات المصرفية التي اعتمدها بنك (BADR) في الفترة (2012-2000).	20
159	تطور معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) في الفترة (2010-2000)	21
160	تطور مضاعف حق الملكية (EM) في الفترة (2010-2000)	22
161	تطور معدل العائد على الأصول (ROA) في الفترة (2010-2000)	23
162	تطور منفعة الأصول (UA) في الفترة (2010-2000)	24
163	تطور هامش الربح (PM) في الفترة (2010-2000)	25
166	النموذج الفرضي للدراسة	26
167	تطور رقم الأعمال والتكاليف في الفترة (2010-2000)	27
169	مصفوفة العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية و أداء بنك (BADR)	28

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية	104
02	تطور الحصص السوقية للبنوك العمومية والخاصة في الجزائر بين سنتي (2009-2000)	123
03	مؤشرات التنافسية الإجمالية للجزائر لسنة (2010/2009)	128
04	مؤشرات المردودية بالبنوك العمومية والخاصة خلال الفترة (2002-2010)	129
05	عائد أصول البنوك العمومية والخاصة خلال الفترة (2010-2002)	131
06	تطور حسابات الادخار في بنك (BADR) في الفترة (2010-2001)	145
07	العائد على حقوق الملكية في بنك (BADR) في الفترة (2010-2000)	159
08	مضاعف حق الملكية في بنك (BADR) في الفترة (2010-2000)	160
09	العائد على الأصول في بنك (BADR) خلال الفترة (2010-2000)	161
10	منفعة الأصول في بنك (BADR) في الفترة (2010 - 2000)	162
11	تطور هامش الربح في بنك (BADR) في الفترة (2010 - 2000)	163
12	تطور رقم الأعمال والتكاليف في بنك (BADR) في الفترة (2000-2010)	167

أولاً: المراجع باللغـة العربيـة

1- الكتب

1. ابراهيم عبد الحليم عبادة، "مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
2. أحمد سعيد بامخرمة، "اقتصاديات الصناعة"، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994.
3. أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، مصر، 2003.
4. أحمد غنيم، "صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، دار النشر غير موجودة، مصر، 2002.
5. أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية-مدخل نظري تطبيقي -"، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
6. اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
7. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
8. إيهاب نظمي صابر إبراهيم، حسن توفيق محمود مصطفى، "محاسبة المنشآت المالية (البنوك وشركات التأمين)"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. توماس ماير، جيمس إس دوسينبري، روبرت زد ألبير، ترجمة: أحمد عبد الخالق، "النقود والبنوك والاقتصاد"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1996.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2002.
11. ثامر البكري، أحمد الرحومي، "تسويق الخدمات المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. حميد الطائي، بشير العلاق، "تطوير المنتجات وتسعيرها"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، "إدارة العمليات المصرفية -المحلية والدولية -"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
14. رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، سوريا، 2007.
15. روبرت.أبتس، ديفيد.لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

16. روجر كلارك تعريب: فريد بشير طاهر، "اقتصاديات الصناعة"، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994.
17. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية -"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
18. زياد رمضان، محفوظ جودة، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، الطبعة 03، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
19. زهير ثابت، "تقييم أداء الشركات والأفراد"، دار قباء، مصر، 2001.
20. سامر جلدة، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
21. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
22. سيد محمد جاد الرب، "إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف، مصر، 2009.
23. شاكرو القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
24. صلاح الدين حسن السيسي، "نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية"، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998.
25. ضياء مجيد الموسوي، "الاقتصاد النقدي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
26. طارق طه، "إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
27. طارق عبد العال حماد، "التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
28. طارق عبد العال حماد، "تقييم أداء البنوك التجارية -تحليل العائد والمخاطرة -"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
29. عاطف جابر طه عبد الرحيم، "تنظيم وإدارة البنوك-منهج وصفي تحليلي-"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
30. عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
31. عبد العزيز صالح بن حتور، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

32. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق"، مطبعة سامي، مصر، 1995.
33. عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.
34. عبد المنعم راضي، عزت فرج، "اقتصاديات النقود والبنوك"، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001.
35. عبد الوهاب يوسف أحمد، "التمويل وإدارة المؤسسات المالية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
36. علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، "إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
37. عواطف ابراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
38. عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
39. غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
40. فرج عبد العزيز عزت، "اقتصاديات البنوك (الصناعة المصرفية والمالية الحديثة)"، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2000.
41. فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
42. فليح حسن خلف، "البنوك الإسلامية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
43. فليح حسن خلف، "اقتصاديات الأعمال"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
44. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري-"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
45. مؤيد عبد الحسين الفضل، رضا صاحب أبو حمد، "الاقتصاد الإداري"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
46. ميروك حسين، "المدونة البنكية الجزائرية"، الطبعة 02، دار هومة، الجزائر، 2006.
47. مجيد محمود الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
48. محمد ابراهيم موسى، "اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
49. محمد ابراهيم عبيرات، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
50. محمد زكي شافعي، "مقدمة في النقود والبنوك"، دار النهضة العربية، لبنان، 1962.

51. محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة البنوك"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
52. محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
53. محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
54. محمود أحمد التوتي، "الاندماج المصرفي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
55. محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة 02، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
56. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي -مدخل إستراتيجي كمي تحليلي-"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
57. محمود حميدات، "مدخل للتحليل النقدي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
58. محمود صبح، "الابتكارات المالية"، دار الكتاب للنشر، مصر، 1998.
59. محمود محمد أبو فروة، "الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
60. مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
61. مدحت صادق، "أدوات وتقنيات مصرفية"، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001.
62. مصطفى كمال طه، "عمليات البنوك"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005.
63. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
64. ناجي معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
65. نادر ألفرد قاحوش، "العمل المصرفي عبر الانترنت"، مكتبة الرائد العلمية والدار العربية للعلوم، الأردن-لبنان، 2000.
66. ناظم محمد نوري الشمري، "النقود والمصارف"، الطبعة 04، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
67. نزار عبد المجيد البروارى، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق المفاهيم/الأسس/الوظائف"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
68. نصر حمود مزان فهد، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
69. نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، دينايمك للطباعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2003.

70. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
71. هشام جبر، "إدارة المصارف"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، فلسطين، 2008.
72. وسيلة حمداوي، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، المطبعة الجهوية قسنطينة، الجزائر، 2009.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية

• أطروحات الدكتوراه:

1. خالد عبد المصلح عمايرة، "أثر أداء المصارف وهيكل السوق على الكفاءة المصرفية - دراسة تحليلية للمصارف التجارية العاملة في الأردن (1994-2003)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2005.
2. عبد القادر بريش، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
3. محمد الجموعي قريشي، "قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية وميدانية للبنوك التجارية خلال الفترة 1994-2003"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
4. مصطفى عبد السلام مسعود، "ربحية المصارف التجارية والعوامل المؤثرة فيها: دراسة حالة بعض المصارف التجارية الليبية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2001.
5. محمد يوسف العمري، "الكفاءة الإنتاجية في البنوك الأردنية في ظل العولمة المالية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.
6. هوارى معراج، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية -"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

• رسائل الماجستير:

1. آسيا سعدان، "تأهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2006.

2. جيلالي أحمد مسري، "نشأة وتطور النظام المصرفي في الجزائر-البطاقات والنقود الالكترونية نموذجاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
3. رقية شرون، "تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تحليل العائد والمخاطر دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري (1995-2004)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006/2007.
4. سيد أحمد حميزي، "تحديث وسائل الدفع كعنصر لتأهيل النظام المصرفي الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
5. عبد الرزاق حميدي، "جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة حالة بنك بد ر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007/2008.
6. عمر قريد، "دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003/2004.
7. فؤاد رحال، "تأثير تحرير تجارة الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك وأثرها على القطاع المصرفي الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005/2006.
8. فطيمة بزعي، "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2009.
9. فهيمة سوالي، "النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية دراسة حالة بنك بدر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007/2008.
10. لمياء شهبون، "معايير تقييم الأداء المصرفي في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007.
11. محمد بهاء الدين خانجي، "المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، جامعة الأردن، 2009.
12. محمد رضا بوسنة، "التسويق المصرفي كاستراتيجية للبنوك في ظل التحرير المصرفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2009.

13. محمد شكرين، "بطاقة الائتمان في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
14. مروان غانم، "تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية (1978-1998)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000.
15. وهيبة عبد الرحيم، "إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالالكترونية، دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

3- الملتي-ق-ي-ات والمؤتمرات

1. أحمد سيد مصطفى، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، ورقة مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة بعنوان "إستراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية"، مصر، يومي 25، 26 أكتوبر 2000.
2. رافعة ابراهيم الحمداني، "أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع حول "الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 15-16 مارس 2005.
3. زينة بن وسعد، مباركي سمرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتي-ق-ي-ات حول "تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005.
4. سعد بحيري، "التخطيط الإستراتيجي"، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية-مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
5. سيدي محمد ساهل، بودي عبد القادر، "أهمية التوجه التسويقي في المصرف مع الإشارة إلى تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بخصوص مفهوم البنك الجالس"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الوطني حول "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، يومي 24-25 أبريل 2006.

6. عمرو حامد، "قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
7. محمد عبادي، سليم حمود، "استخدام المؤشرات الدولية لقياس الأداء والفعالية في البنوك التجارية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
8. نادية أمين محمد علي، "إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين"، ورقة مقدمة في الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، يومي 6-8 أكتوبر 2000.
9. هوارى معراج، "العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الوطني حول "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، يومي 24-25 أبريل 2006.

4- الم-ج-لات

1. جمال الدباغ، محمود العبيدي، "أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 19، العدد 02، السعودية، 2007.
2. جمال داود أبو دولة، لؤي محمد صالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، عدد 01، الأردن، 2005.
3. حسين علي خشارمة، "تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 02، الأردن، 2002.
4. خلف هاجم التل، فواز محمد القرعان، "استخدام أسلوب التحليل التغلفي للبيانات DEA في قياس وتحليل الأداء النسبي للمؤسسات"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 19، العدد 02، الأردن، 2004.
5. رمضان الشراح، "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم الجودة الشاملة"، مجلة الإداري، السنة 25، العدد 95، 2003.
6. سرمد كوكب الجميل، "تقويم كفاءة العملية المصرفية-تعبئة الموارد وتوزيعها في مصرف الرافدين للفترة 1965-1983"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 26، العراق، 1989.

7. صالح صالح، "الأثار المتوقعة لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الاقتصادي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 01، الجزائر، 2002.
8. عبد الله محمد العبيدان، "كفاءة الأداء في البنوك التجارية الكويتية في ظل الصيرفة الشاملة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد 09، عدد 02، الكويت، ماي 2002.
9. علي عبد الرضا علي، عدنان كاظم جواد، "الأهمية المدركة للمعرفة السوقية وأثرها على المنتج"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 05، العدد 01، الأردن، 2002.
10. فهد الخطيب، محمد عواد، "محددات البحث عن المعلومات"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 01، الأردن، 2003.
11. فوزي محيريق، "دور استراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي بالوادي، العدد 01، الجزائر، جانفي 2008.
12. طاري محمد العربي، "التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 01، سوريا، 2007.
13. محمد زيدان، "أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 15، الجزائر، 2008.
14. محمد مصطفى، "هيكل السوق المصرفية وأداء البنوك في الأردن (1990-2001)"، دائرة الأبحاث والدراسات، الأردن، كانون الأول 2002.
15. ناصر دادي عدون، معراج هواري، "مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 02، الجزائر، 2005.
16. نضال أحمد الفيومي، شرين يوسف عواد، "العلاقة بين تركيز السوق وأداء البنوك في الأردن - دراسة تطبيقية -"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 04، الأردن، 2003.
17. هواري سويسي، "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة"، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009.
18. واثق شاكر رامز، خليف أحمد الخوادة، "استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجيات التطوير والترويج لشركات المنظفات الكيماوية في الأردن: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 16، عدد 01، الأردن، 2002.

19. وفاء صبحي صالح التميمي، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 01، الأردن، 2007.

20. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلة دورية تصدر عن الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مركز البحوث المالية والمصرفية، المجلد 06، العدد 03، السنة 06، الأردن، 1998.

5- التقاربي والنشـرات

1. بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة، "تسخير العلم والتكنولوجيا من أجل التنمية: النموذج الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية اقتصاد المعلومات، تقرير 2007-2008، نيويورك وجنيف، 2007.

2. تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

3. تقرير نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2010

6- مواثـق وجرائـم رسمـية

1. المادة رقم 63-165 بتاريخ 7 ماي 1963 والمتعلقة بإنشاء البنك الجزائري للتنمية.

2. النظام رقم 4 / 1 المؤرخ في 4 / 3 / 2004 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر يلغي النظام رقم 90 / 1 المؤرخ في 4 / 7 / 1990.

7- الجـرائـم

1. سليم بن عبد الرحمان، "شركة جديدة لنقل النقود الورقية إلى الموزعات الآلية"، جريدة الخبر، عدد 5407، الجزائر، الأحد 24 أوت 2008.

2. سليم بن عبد الرحمان، "عدد البطاقات الإلكترونية البنكية وصل إلى 1.3 مليون بطاقة"، جريدة الخبر، عدد 5025، الجزائر، الاثنين 20 أوت 2007.

3. سليم بن عبد الرحمان، "كريم جودي يدعو البنوك الخليجية لفتح فروع لها بالجزائر"، جريدة الخبر، عدد 5401، الجزائر، الأحد 17 أوت 2008.

4. سمية يوسف، "عملية منح "القرض الرفيق" تنطلق الأيام المقبلة"، جريدة الخبر، عدد 5390، الجزائر، الاثنين 04 أوت 2008.

5. سمية يوسف، "بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصدد اعداد دراسة لتفعيل منح القروض العقارية"، جريدة الخبر، يومية وطنية، عدد 5960، الجزائر، الخميس 8 أفريل 2010.

6. سمية يوسف، "البنوك العمومية تحضر لمنح قروض غير ربوية"، جريدة الخبز، عدد 6344، الجزائر، الأربعاء 04 ماي 2011.
7. سمية يوسف، "بطاقة توفير بنك بدر تدخل الخدمة"، جريدة الخبر، عدد 6591، الجزائر، الأربعاء 11 جانفي 2012.

8- مراجع أخرى

1. معطيات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، 2011.
2. العشاب يوسف، "تقديم مؤسسة -الجزائر استثمار-"، مداخلة المدير العام العشاب يوسف في تقديمه لشركة "الجزائر - استثمار"، بسكرة، الجزائر، 2011/12/29.

ثانيا: المراجع بالإنجليزية

1- Les Ouvrages:

1. Norton Paley, "**Competitive Marketing Strategies**", third edition, Thorogood, London, 2005.
2. Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, "**Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change**", Third Edition, John Willey & Sons, Ltd, England, 2005.
3. Molyneux .P, "**Banking**", Mc Millan Ltd, London, 1991.
4. Godefroy Dang Nguyen, "**Économie industrielle appliquée**", édition Vuibert, France, 1995.
5. Jean-Charles Mathé, "**Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**", ems management & société, France, 2004.
6. Sylvie de coussergues, "**Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie**", 4^{ème} édition, Dunod, France, 2005.
7. Jacob A. Bikker and Jaap W.B. Bos, "**Bank Performance**", Routledge, USA and Canada, 2008.
8. Harrari .J.C, "**Marketing bancaire, marketing financier**", Dalloz, France, 1974.

9. Jean Pirre Anciaux, "**Le Savoir en Action des connaissances à la performance**", les éditions d'organisations, France, 1996.
10. Jean Francois Claude, "**Le Management par les Valeurs, l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore une sens**", éditions liaisons, France, 2002.
11. Porter. M, "**L'avantage concurrentiel**", Dunod, France, 2000.
12. Daniel Durafour , "**Marketing**" , Dunod , France, 1997.
13. Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert , "**Le marketing fondements et Pratique**", 3^{ème} édition, Economica , France, 1998.
14. Philip Kotler, Bernard Dubois, "**Marketing management**", 10^{ème} édition, Publi-Union édition, France, 2000
15. Philip Kotler , "**Les clés du marketing**" , Pearson éducation, France, 2003.
16. Christine T, Ennew, Nigel Waite, "**Financial Services Marketing**", Elsevier Ltd, England, 2007.
17. Kent Matthews, John Thompson, "**The economics of Banking**", John Wiley and Sons, Ltd, England, 2005.
18. Michel Badoc, "**Marketing Management pour les sociétés Financiers**", Edition d'organisation, France, 1998
19. Monique Zollinger, Eric Lamarque, "**Marketing & Stratègie de la Banque**", 3^{èm} édition, Dunod, France, 1999.
20. Frederik Mishkin, "**Monnai banque et Marchés financiers**", édition: ERSTON, France, 2008.
21. Hocine BENISSAD, "**ALGERIE : de la planification socialiste à l'économie de marché**", ENAG Editions, Alger, 2004.

2- Thèses et Mémoires

1. Christophe BENAVENT, "**Interfaces Organisationnelles et performances des programmes de nouveaux produits : vers une analyse évolutionniste**", Thèse pour le doctorat es-sciences de gestion, Université des sciences et techniques Flandres ARTOIS, France, 1991.

3-Revues

1. Mohamed Cherchem, "**L'innovation marketing dans les services cas des banques publiques algériennes**", communications of the IBIMA, volume 7, 2009.
2. Christostav E, Anguelov, Marianne A, Hilgert, Jeanne M, "**U.S consumers and electronic banking 1995-2003**", Federal Reserve Bulletin, winter 2004.
3. U. Muldur, "**Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français**", Revue d'économie financière, n°27, France, 1993.
4. Anne-Marie Schlosser, "**Les évolutions de la banque-clients**", Revue Française du Marketing, N°171, France, 1999.
5. Nail A. H.K Awamelh, "**Managerial innovation in the civil service in Jordan**", Journal of Management development, Vol 13, N°9, Jordan, 1994.
6. Patrice Geoffron, "**Analyses structurelles des industries bancaires et nouvelle concurrence financière**", Revue d'économie financière, Handbook of Industrial Organization, vol 2, Amsterdam, 1989.

4 -Rapports

1. World Economic Forum, "**The Africa Competitiveness Report 2009**", Geneva, 2009.
2. World economic forum, "**The Global Competitiveness Index 2009-2010**", Geneva, 2009

5-Articles

1. BADR Banque, BADR infos, N° 23, 3^{ème} trimestre 1998
2. BADR Banque, Badr info, N° 29, 2^{ème} trimestre 2000.
3. BADR Banque, Badr info, N° 01, Janvier 2002.
4. BADR Banque, BADR infos, N° 37, Décembre 2003

ثالثاً: المواقف الإلكترونية

1. فارس محمود أبو معمر، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 13، العدد 01، يونيو 2005، بحث منشور على الموقع: <http://www.iugaza.edu/ara/research/>

2. هاني عرب، "محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"، محاضرة أولى بعنوان "مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها"، محاضرة إلكترونية: ملتقى البحث العلمي، 2007.
بحث منشور على الموقع: [http:// www.rsscscs.info](http://www.rsscscs.info)
3. شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، المجموعة الاستشارية (سيجاب)، "تطوير المنتج"، 2003، أنظر الموقع: www.microfinancegateway.org/static/htm
4. شريف غياط، محمد بوقموم، "المنافسة بين البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير"، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، سوريا، 2010، مجلة إلكترونية منشورة على الموقع: <http://www.economicat.com>
5. J.Y. Saulquin, C. Maupetit, "**EVA, performance et évaluation bancaire**", journée de recherche sur « la performance de la mesure à l'action », organisé par CERMAT, France. <http://cermat.iae.univtours.fr/IMG/pdf/>
6. <http://www.bank-of-algeria.com>.
7. <http://www.badr-bank.net>.