



# الموضوع

تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لدعم القدرة التنافسية في البنوك  
"دراسة حالة بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة -"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم  
الاقتصادية  
تخصص : نقود و مالية

إشراف الأستاذ :

■ غفال الياس

إعداد الطالبة:

■ جهاد صيفي

السنة الجامعية: 2013 - 2014

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...

ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك...

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، ونبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمه الحياة وسر الوجود...إلى من كان دعائهما سر نجاحي،

وحنانهما بلسم جراحي

والديا الكريمين

إلى من نشأت وترعرت بينهم اخوتي وأخواتي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء، أهدي بذرة جهدي...

# شكر وعرافان

أولا وقبل ذكر فضل الآخرين

أشكر المولى عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل

يسعدني أن اتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف غقال إلياس

الشكر موصول أيضا للأستاذ عمر قريد على ما قدمه لي من مساعدة والأستاذ دريدي

بجامعة الوادي على رحابة صدره وتقديمه للنصح

وإلى كل عمال بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة، على حسن استقبالهم وتعاونهم.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

جهاد

## الملخص:

مع التطور الذي عرفه ويعرفه العالم أخذت الخدمات في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات المصرفية.

نهدف من دراستنا هذه الى ابراز مدى مساهمة تطوير الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية في البنوك حيث نحاول ابراز مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمات المصرفية واهميتها بالنسبة للاقتصاد، ونبرز الآليات التي تساعد على تطوير الخدمات المصرفية، كما تطرقنا الى القدرة التنافسية في البنوك واهم انواعها و مصادرها وعواملها، وتطرقنا الى مفهوم التنافسية وانواعها واهدافها واسباب التنافس والاستراتيجيات التي يمكن للبنوك ان تتبناها.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمة المصرفية، تطوير الخدمات المصرفية، القدرة التنافسية، التنافسية.

### Résumé :

Avec le développement qui le connaissait et il connaissait le monde a des services à l'occupation d'une place importante dans Hyahalmojtma et de contribuer au bien-être et la stabilité donc augmenté bancaire d'intérêt .

Objectif de cette étude est de mettre en évidence la contribution du développement des services bancaires à accroître la compétitivité dans les banques où nous essayons de mettre en évidence différents aspects des services bancaires et de son importance pour l'économie , et mettre en évidence les mécanismes qui permettent le développement des services bancaires , également abordé la compétitivité des banques et les types les plus importants et les sources et l'affacturage , et traite de la notion de compétitivité et les types d'objectifs et des raisons de concurrence et les stratégies qui peuvent être adoptées par les banques

### Mots-clés:

Service bancaire , le développement des services bancaires , la compétitivité , la compétitivité .

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والاشكال
أ-هـ	المقدمة العامة
	الفصل الاول: الخدمات المصرفية في البنوك
2	تمهيد
2	المبحث الاول: لمحة حول الخدمات
3	المطلب الاول: مفهوم الخدمات
4	المطلب الثاني: خصائص الخدمات
6	المطلب الثالث: اصناف الخدمات
9	المطلب الرابع: انواع الخدمات
9	المبحث الثاني: ماهية الخدمات المصرفية
9	المطلب الاول: مفهوم الخدمة المصرفية
11	المطلب الثاني: خصائص ومميزات الخدمة المصرفية
14	المطلب الثالث: انواع الخدمات المصرفية
18	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية
22	المبحث الثالث: آليات تطوير الخدمات المصرفية

22	المطلب الاول: مفهوم واهمية تطوير الخدمات المصرفية
24	المطلب الثاني: الاشكال المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية
25	المطلب الثالث: خصائص واساليب تطوير الخدمات المصرفية
27	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية
29	المطلب الخامس: مصادر تطوير الخدمات المصرفية
32	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: القدرة التنافسية في البنوك</b>
34	<b>تمهيد</b>
35	المبحث الاول: مفاهيم اساسية حول القدرة التنافسية
35	المطلب الاول: مفهوم القدرة التنافسية
37	المطلب الثاني: انواع القدرة التنافسية
39	المطلب الثالث: مصادر القدرة التنافسية
43	المطلب الرابع: عوامل ومؤشرات قياس القدرة التنافسية
46	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التنافسية
46	المطلب الاول: مفهوم التنافسية
48	المطلب الثاني: انواع واهداف التنافسية
50	المطلب الثالث: اسباب التنافسية
52	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك
55	<b>المبحث الثالث: مساهمة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية</b>
55	المطلب الاول: مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي

57	المطلب الثاني: تطوير وتنويع الخدمات المصرفية والارتقاء بالعنصر البشري
59	المطلب الثالث: تطوير التسويق المصرفي
60	المطلب الرابع: مواكبة المعايير المصرفية الدولية
64	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج - وكالة بسكرة-
66	تمهيد
67	المبحث الاول: لمحة عن بنك الخليج الجزائر
67	المطلب الاول: تقديم بنك الخليج الجزائر
70	المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر
73	المبحث الثاني: تقديم بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة-
73	المطلب الاول: التعريف ببنك الخليج - وكالة بسكرة -
76	المطلب الثاني: الخدمات التقليدية لبنك الخليج وكالة بسكرة
78	المطلب الثالث: الخدمات الحديثة لبنك الخليج وكالة بسكرة
81	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستثمار لبنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة-
81	المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الاستثمار الخاصة بالزبائن
88	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستثمار الخاصة بالموظفين
96	المطلب الثالث: مقارنة وتحليل بين نتائج الاستثمار الخاصة بالزبائن والموظفين
99	خلاصة الفصل
101	الخاتمة العامة
105	قائمة المراجع





## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية	(1-2)
41	تأثير نمط الادارة على العملية الابتكارية في البنوك	(2-2)
54	الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة	(3-2)

## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	دورة حياة الخدمة المصرفية	(1-1)
29	مصادر الافكار الجديدة للمنتج المصرفي / الخدمة المصرفية	(2-1)
54	البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	(3-2)
75	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر-وكالة بسكرة-	(1-3)

## المقدمة العامة:

شهدت الصناعة المصرفية على المستوى العالمي تطورات جوهرية، اتخذت العديد من المظاهر كبروز المعايير الدولية، تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، فتح الاسواق امام البنوك الاجنبية، وبالتالي اشتدت المنافسة الداخلية والخارجية، فالصناعة المصرفية تعتبر صناعة، حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر اي نشاط انتاجي، فهي لم تعد صناعة منتجات تقليدية فقط بل تعدت الى اكثر من ذلك.

حيث ان اشتداد المنافسة بين المتعاملين في هذه الصناعة دفع المؤسسات المصرفية الى تبني توجهات حديثة في اسلوب تقديم الخدمات المصرفية، ومن بين المداخل التي تنتهجها البنوك لكسب موقع تنافسي في السوق المصرفية والرفع من كفاءة ادائها نجد تطوير الخدمات المصرفية وهذا لما يمكن ان يوفره من مزايا لتلك البنوك وهذا من اجل الحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.

ان المؤسسات المصرفية تعمل في محيط سمته التغير المستمر، اي ان البيئة التي تتنافس في ظلها هذه المؤسسات تتسم بدوام التغير والتقلب، فحاجات ورغبات الزبائن متغيرة، وتصرفات المنافسين جد مغرية ومحفزة لدخول منافسين جدد الى هذه الصناعة، مما يفرض على المؤسسات البنكية اليوم التطور والتحول لغرض التأقلم مع المحيط الجديد وذلك من خلال تطوير الخدمات المصرفية.

فأصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية مصدر من مصادر الميزة التنافسية في البنوك، كذلك يجب على المؤسسة المصرفية ان تقوم بدراسة البيئة التنافسية المحيطة بها للتعرف على المنافسين والمنتجات التي يعرضونها ودراسة العملاء لمعرفة احتياجاتهم، والبنك يسعى من وراء تطوير خدماته الى تحسين ادائه وتوسيع نطاق اسواقه بما يحقق النمو والاستقرار في النشاط المصرفي.

## الإشكالية:

تبرز اشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو دور تطوير الخدمات المصرفية في دعم القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية ؟**

إن هذه الإشكالية الرئيسية تنفرع عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

## التساؤلات الفرعية:

لتوضيح هذه الإشكالية وتبسيطها أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بالخدمات المصرفية وما هي خصائصها؟
2. ما هي متطلبات تحسين القدرة التنافسية للبنك؟
3. هل الخدمات المصرفية ترفع وتحسن القدرة التنافسية للبنوك؟

4. على ماذا يعتمد بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة في تطوير الخدمة المصرفية؟

### فرضيات الدراسة:

سعيًا للإجابة عن هذه التساؤلات انطلقنا من الفرضيات التالية:

- الخدمات المصرفية هي مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي التي تتصف بتغلب العناصر غير ملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الافراد او المؤسسات.
- من اهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك تزويدها بتجهيزات وانظمة تكنولوجية متطورة.
- ان تطوير الخدمات المصرفية ضروري لكي يستطيع البنك بناء قدرته التنافسية بل وتحسينها وتطويرها في ظل التحديات التي تواجهها.
- يعتمد بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة على خدمات التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الحديثة والتي تزيد من قدرته التنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقًا من الاعتبارات التالية:

- زيادة الاهتمام بالخدمات المصرفية كونها تمثل جزء كبير في التنمية الاقتصادية.
- التطورات التي شهدتها السوق المصرفية الحديثة تتطلب اعطاء اهمية للقدرة التنافسية عند صياغة الاستراتيجية البنكية.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع في ان الخدمة المصرفية هي جوهر كل الخدمات والعمليات الاقتصادية الاخرى لابد ان تمر في احد جوانبها بالخدمة المصرفية والبنوك تنتهج نزعة تطوير اتجاه خدماتها المصرفية والجزائر في ظل تحديات فتح السوق المصرفي للمؤسسات المالية الخاصة والاجنبية وتأثرها بالتغيرات المالية العالمية اصبح عليها لزاما مواكبة هذا الطرح العالمي وزيادة عنايتها بما تقدمه من خدمات وهو ما سيتضمن لها تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية بين البنوك الاخرى.

## أهداف الدراسة:

إن التطرق إلى هذا الموضوع واختياره كان من أجل:

- نهدف من دراستنا لهذا الموضوع الى ابراز مدى مساهمة تطوير الخدمات المصرفية في تنافس البنوك على منح الخدمات المصرفية لتحقيق اهدافها المرجوة.
- تسليط الضوء على الخدمات المصرفية وابرار مكانتها في البنوك.
- محاولة تقييم مدى تطبيق التقنيات الحديثة التي تمكن من تحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة الى الزبائن مما يمكن من ابراز الكفاءات المصرفية وتحقيق النمو السريع المواكب للتطورات.

## منهج الدراسة:

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمتغيرات المؤثرة في مفردات البحث وتماشيا مع أهداف وأهمية وطبيعة الموضوع، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدنا في المنهج الوصفي على المفاهيم الاساسية حول الخدمات والخدمات المصرفية واليات تطويرها وقدرتها التنافسية، اما المنهج التحليلي كان من خلال تحليل نتائج الاستمارة.

## صعوبات الدراسة:

- ندرة المراجع التي تربط بين تطوير الخدمات والقدرة التنافسية بالرغم من الاهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.
- عدم اعطائنا المعلومات الكافية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك الخليج وكالة بسكرة.
- عدم اعطائنا اي مؤشرات مالية.
- نقص المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع.
- ضيق الوقت.

## الدراسات السابقة:

1.دراسة ( معراج هواري،2005): اطروحة دكتوراه بعنوان: " تأثير السياسات التسويقية على تطوير جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية دراسة ميدانية". عالجت الدراسة اشكالية تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، وبرزت الدراسة تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية كما تطرقت الى جوانب هامة متعلقة بالحدثة المصرفية والبنوك الالكترونية ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير الخدمات المصرفية.

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

3.دراسة ( زروق رقية، 2012): مذكرة ماجستير بعنوان: "تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي لتحسين اداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR)". عالجت اشكالية استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين اداء المؤسسات المصرفية بصورة عامة والمؤسسات المصرفية بصورة خاصة، وتطرق الى المراحل التي مرت بها الصناعة المصرفية، وتأكيد على اهمية تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي يساعد في تحسين الموقع التنافسي ويعزز الاداء في الصناعة المصرفية.

اما بالنسبة الى دراستنا: فنحاول من خلالها توضيح اهمية تطوير الخدمات المصرفية وابرار دورها في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، وتحسين اداء هذه المؤسسات المصرفية وخاصة في ظل بيئة مصرفية متسارعة حيث الاضافة التي نقدمها في هذا البحث تتمثل في ابراز الآليات التي تتبعها البنوك من اجل تعزيز قدراتها التنافسية.

## هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول حيث يتضمن:

**الفصل الأول: الخدمات المصرفية في البنوك** تتضمن ثلاث مباحث تتطرق على التوالي إلى:

- المبحث الأول: لمحة عامة حول الخدمات

- المبحث الثاني: ماهية الخدمات المصرفية

- المبحث الثالث: آليات تطوير الخدمات المصرفية

**أما الفصل الثاني: القدرة التنافسية في البنوك** تضمن ثلاث مباحث تتناول:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القدرة التنافسية

- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التنافسية

- المبحث الثالث: مساهمة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية

كما قسم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث تناولت:

- المبحث الأول: لمحة عن بنك الخليج الجزائر

- المبحث الثاني: تقديم بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة-

- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستثمار لبنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة-

أما الخاتمة فقد تضمنت إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها من خلال البحث

إضافة إلى نتائج اختبار الفرضيات ومجموعة من التوصيات المقترحة وآفاق البحث.

### تمهيد:

ان تزايد الاهتمام بالمنافع التي تقدمها الخدمات المصرفية ادى بالباحثين بضرورة دراسة موضوع تطوير الخدمات المصرفية لتصبح اداة فعالة يمكن من خلالها فهم هذا الموضوع الحيوي الذي يمس كافة افراد المجتمع خاصة بعد التطورات الهائلة في الانشطة المصرفية من الكم والنوع والتنوع والانتشار .

ويشهد القطاع المصرفي على المستوى العالمي تنافسا شديدا منقطع النظير، خاصة في ظل تغير بيئة التسويق المصرفي بشكل سريع وظهور خدمات مصرفية جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية التي كانت في السابق، فهناك مصارف متعددة تعمل جاهدة في الاستمرار والنمو في السوق، وتفكر باستمرار في تقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة ومن اجل هذا تعمل جاهدة على تطوير الخدمات المصرفية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

ومن أجل الإحاطة سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى:

- المبحث الاول: لمحة عامة حول الخدمات
- المبحث الثاني: الخدمات المصرفية
- المبحث الثالث: آليات تطوير الخدمات المصرفية

## المبحث الأول: عموميات حول الخدمة

مع التطور الذي عرفه ويعرفه العالم أخذت الخدمات في احتلال مكانة هامة في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد ان كان الاهتمام منصبا على السلع خاصة مع وجود شركات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمات، فاهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها، حيث قسمت الخدمات بالشكل اذي يساعد مقدم الخدمة على تطوير الاستراتيجيات والطرق التسويقية، واصبح قطاع الخدمات يلعب دورا هاما في مختلف الاقتصاديات دول العالم.

### المطلب الاول: مفهوم الخدمة

للخدمة عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

- 1-التعريف01: يعرف ph.kotler الخدمة بأنها: " أي نشاط أو إنجاز او منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون اساسا غير ملموسة، ولا تنتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أولا يكون".<sup>1</sup>
- 2-التعريف02: تعرف الجمعية الامريكية للتسويق على انها: " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع او التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " .
- 3-التعريف03: وتعرف انها: " منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للعميل كنتيجة لتطبيق او استخدام جهد او طاقة بشرية او الية فيه على اشخاص او اشياء معينة ومحددة والخدمة لا يمكن حيازتها او استهلاكها ماديا ".<sup>2</sup>
- 4-التعريف04: عرفها Skinner على انها: " منتج غير ملموس ،يحقق منفعة مباشرة للمستهلك كنتيجة لأعمال جهد بشري او ميكانيكي للأفراد والاشياء ".<sup>3</sup>
- 5-التعريف05: كما عرفت بانها: " النشاطات الغير الملموسة التي تحقق منفعة للزبون او العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة او خدمة اخرى، اي ان انتاج وتقديم خدمة معينة لا يتطلب استعمال سلعة مادية ".<sup>4</sup>
- 6-التعريف06: وتعرف كذلك انها: " نشاط الانسان الموجه الى اشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموس".

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005،ص18.

<sup>2</sup> - اسعد حامد اورمان، ابي سعد الديوهجي، التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص4.

<sup>3</sup> - عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، دار النشر مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص265.

<sup>4</sup> - بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص36.



وعلى ضوء ما تم عرضه من تعاريف، يمكن ان نستخلص التعريف الاتي:

" الخدمة هي عبارة عن نشاط او منفعة غير ملموسة تهدف الى اشباع حاجة او رغبة لدى العميل او المستفيد دون ان يترتب عن ذلك انتقال الملكية، وقد تكون هذه الخدمة مرتبطة او غير مرتبطة بمنتج مادي ملموس".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص الخدمة

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المختصين من اهمها:

#### 1-الاملموسية:<sup>2</sup>

ان ابرز ما يميز الخدمة عن السلعة، ان الخدمة غير ملموسة بمعنى ليس لها وجود مادي ابعد من انها تنتج او تحضر ثم تستهلك، او يتم الانتفاع منها عند الحاجة اليها، ومن الناحية العملية فإن عملية الانتاج والاستهلاك تحدثان في ان واحد، ويترتب على ذلك خاصية فرعية اخرى وهي صعوبة معاينة تجربة الخدمة قبل شرائها، بمعنى اخر ان المستفيد من الخدمة لن يكون قادر على اصدار قرارات واحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، الشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو انه اشترى سلعة مادية، ولهذا نقول ان قرار شراء السلعة يكون اسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

#### 2-التلازمية:<sup>3</sup>

ونعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها اي انه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها لان وقت انتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالعميل هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه، كمن يخدمه في البنك، ويصف شعره ومن يعلم ابناؤه في المدرسة، على العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من انتج معجون الاسنان او مسحوق الغسيل وكيف يتم انتاجه. كما يشارك العميل في انتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل، أي أنه يوجد اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الاخر.

<sup>1</sup> - François caby, Claude jambart, **la qualité, dans les services**, 2<sup>ème</sup> édition, édition économique, Paris,2002 p35.

<sup>2</sup> - عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، البيان للطبع والنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص48.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص24.

### 3- عدم التجانس او عدم التماثل:

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة، على الرغم من استخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة واختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى الاختلاف في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة، فتقديم القهوة في فندق بدرجة حرارة معينة فهناك من يراها باردة وهناك من يراها ساخنة فالمعايير الشخصية هي التي تحكم على مذاق القهوة أكان جيداً أم لا.

### 4- عدم القابلية للتخزين: <sup>1</sup>

تتميز الخدمة بفقدانها بعد الإنتاج، ما لم يتم استخدامها، إذا تعذر تخزينها، بسبب عدم ملموسيتها وبترتب على عدم إمكان التخزين، اعتبارات تسويقية مهمة، فالخدمة التي لا تباع في مدة زمنية معينة تعد خسارة وفرصة ضائعة لا تعوض وعليه فإن المقعد الخالي في الطائرة مثلاً يعتبر خسارة طالما لا يمكن خزنها، ويبيعه لاحقاً.

### 5- عدم الحصول على ملكية الخدمة:

أن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال خدمة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في طائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حق التصرف بها.

<sup>1</sup> - بشير العلق، مرجع سابق، ص 29.

المطلب الثالث: تصنيف وأنواع الخدمات

أولاً: تصنيف الخدمات

يمكن تصنيف الخدمة الى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي:<sup>1</sup>

1-**الخدمة الخالصة:** وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون ان يكون ذلك مرتبط بمنتج ماديا او خدمات اخرى مرفقة مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة....الخ، كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للزبون

2-**الخدمة المرفقة بمنتج مادي:** يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية، خدمات الجرائد، المحلات، المشروبات....الخ، كذلك الطبيب الذي يحتاج الى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.

3-**المنتج المرافق بعدة خدمات:** في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرافقة بعدة خدمات مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة أو النقل، فكلما كان المنتج متطورا تكنولوجيا مثل السيارات وأجهزة الاعلام الالي، كلما بيعه يتطلب خدمات مرافقة مثل النقل، الصيانة، الضمان.....الخ.

ثانياً: انواع الخدمات

تصنف الخدمات من وجهات نظر مختلفة نذكر منها:<sup>2</sup>

1-**الوجهة الاولى:**

أ-**حسب الغرض من شراء الخدمة:**

\_خدمات مقدمة الى المستهلك النهائي مثل خدمات الحلاق التأمين على المياه السياحة؛

\_خدمات مقدمة على المؤسسات مثل الخدمات المتعلقة بتقديم الاستشارات الإدارية والمحاسبة؛

ب-**حسب أهمية حضور المستفيد من الخدمة:**

\_ضرورة حضور المستفيد من الخدمة مثل العلاج الصحي؛

\_ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات تصليح السيارات؛

ج-**حسب دوافع مقدم الخدمة:**

\_خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات والمدارس الخاصة؛

<sup>1</sup> - عبد الجبار مندبل، **أسس التسويق الحديث**، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2002، ص 270- 271.

<sup>2</sup> - محمد دحماني، **الخدمة التسويقية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة يوسف بن خدة، 2008، ص 47- 49.

\_خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم والعلاج الطبي؛

د-حسب وجهة النظر التطبيقية:

\_خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها المستهلك بشكل سهل كالنقل؛

\_خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الاشخاص لحماية بعض الاشخاص المهمة؛

2-الوجهة الثانية:

أ-من حيث باعة الخدمة: اي حسب الجهات التي تقوم بتقديم الخدمة، حيث يمكن تقديمها وإدارتها من طرف أشخاص يتحملون النتائج سواء كانت ارباح او خسائر او يمكن ان تقدمها مؤسسات ويديرها افراد مثل التكوين المهني، وكذلك يمكن تقديمها من طرف الحكومات والمؤسسات الاجتماعية بهدف تحقيق المصلحة العامة، مثل الخدمات الامنية والقضائية.

ب- من حيث صفات الخدمة: يمكن ان تكون الخدمات متماثلة مثل الخدمات العامة ويمكن ان تكون حسب حاجة كل مستهلك مثل الخدمات الصحية.

ج-حسب درجة العمالة: تقسم الخدمات الى خدمات كثيفة العمالة، اين تلعب اليد العاملة الماهرة دورا اساسيا مثل الخدمات التعليمية التي تعتمد على مهارة المدرس وخدمات الصيانة والاصلاح التي تعتمد على المهارة الفنية التي تبرز اهمية اختيار وتحفيز القائمين بها.

د-من حيث درجة الانتظام: هناك خدمات تخضع لأنظمة شاملة على نطاق واسع مثل الاتصالات والنقل، وهناك من تخضع بصورة عامة الى نفس الانظمة المفروضة على تسويق السلع مثل الفنادق، وهناك خدمات غير خاضعة للأنظمة وتشمل الخدمات الشخصية وخدمات العمال المصرفية.

3-الوجهة الثالثة:

تقسم الخدمات حسب المنظمة العالمية للتجارة (OMC):<sup>1</sup>

فالمنظمة العالمية للتجارة قامت بتقسيم نشاط الخدمات الى اثنا عشر قطاعا وهي كالاتي:

-خدمات متعلقة بالأعمال: منها اعمال مهنية، خدمات الكمبيوتر خدمات البحث والتطوير خدمات التأجير؛  
-الاتصالات: الخدمات البريدية، المراسلات، الاتصالات السلكية واللاسلكية، الاتصالات الاساسية، والوسائل السمعية البصرية؛

- التوزيع: تجار الجملة، تجار التجزئة، منح الامتيازات على السلع؛

<sup>1</sup>-ORGANISATION MONDAILE DU COMMERS (OMC) :MLP Edition .1997. p30.

- خدمات التعليم: التعليم الابتدائي، التعليم الثانوي، التعليم العالي وتعليم الكبار؛
  - خدمات البيئة: المجاري، التخلص من القمامة، الاصلاح البيئي؛
  - الالتزامات المالية: التأمينات، المصارف، اسواق الصرف؛
  - خدمات الصحة: المستشفيات، الصحة البشرية، الخدمات الاجتماعية؛
  - خدمات السياحة والسفر: الفنادق، المطاعم، وكالات السفر، منظمي الرحلات السياحية والمرشدون؛
  - خدمات الترقية، الثقافة والرياضة: خدمات الترويج عن النفس، وكالات الانباء، المكتبات الرشيف والمتاحف الرياضية؛
  - خدمات النقل: النقل البحري، النقل الجوي، الفضائي، السكك الحديدية؛
  - خدمات اخرى متنوعة: وهناك حالات يكون حضور المستفيد من الخدمة ضروريا مثل العلاج الطبي وهناك حالات اخرى لا تستدعي وجوده مثل خدمات تصليح السيارة؛
- وتحتاج الخدمات الى وظيفة التسويق حيث يتم التعرف عليها من قبل الافراد، ومن ثم اقتنائها لإشباع رغباتهم وحاجياتهم الحالية والمرتبقة.

### المبحث الثاني: ماهية الخدمات المصرفية

لقد اصبح قطاع الخدمات يلعب دورا مهما في حياة المجتمع والافراد، حيث دلت عدة دراسات مدى مساهمته في تحسين ورفع مستوى الاشباع لدى الافراد، وتحسين تنافسية المؤسسات في المحيط بيئي تكون فيه الكلمة للمؤسسات الرائدة وللخدمات انواع عدة، فهناك خدمات طبية، قانونية، صحية، تعليمية .....، مصرفية، و يهدف هذا المبحث الى ابراز وتحديد مفهوم الخدمات المصرفية كما سنتطرق من خلاله الى خصائص ومميزات الخدمات المصرفية بالإضافة الى عرض أهمية الخدمات المصرفية التي تقدمها مع دورة حياتها وانواعها التقليدية و المستحدثة.

#### المطلب الاول: مفهوم الخدمات المصرفية

يعتبر عنصر المنتجات او الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك من اهم عناصر المزيج التسويقي، حيث تظهر اهمية هذا العنصر في ان لخدمات المصرفية تمثل الاداة التي يعتمد عليها البنك في اشباع رغبات عملائه وفي تحقيق اهدافه. ومن الحقائق الاساسية المتعارف عليها ان نجاح اي بنك انما يعتمد على السياسة التي يتبعها، من ادارة برنامج المنتجات (الخدمات) التي يقدمها للسوق، من وجهة اخرى فان المنتجات (الخدمات المصرفية) التي يقدمها البنك لعملائه سوف تؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقي، حيث ستؤثر على الاسعار واساليب الترويج و منافذ التوزيع فالخدمات هي سبب وجود اي بنك ويتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقي.

كما ان مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، و نظرا لتعدد التعريفات الخاصة بالخدمة سنحاول عرض بعض التعريفات للخدمة المصرفية.

1-**التعريف الاول:** ان مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث انها تمثل عمل او نشاط يحصل عليه المستفيد من خلال الافراد، المنظمات او المكائن والتي تقدم من خلالها، وان مستوى الاشباع للمستفيد يرتبط بمستوى اداء الافراد وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط او العمل وان هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج او لا، ومن هذا كله نجد بان الخدمة المصرفية تمثل: <sup>1</sup>

أ- نشاط او عمل يقدم الى المستفيد من قبل الافراد مع استخدام الاجهزة المرافقة لتلك العملية؛

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، **مداخل التسويق المتقدم**، دار زهران للنشر والطباعة، ط1، عمان- الاردن، 2000، ص 214.

ب- ان تقديمها قد يرتبط او لا بسعة فعلى سبيل المثال، ان حصول المستفيد عن المعلومات التي يحتاجها من خلال النقاء بالعاملين في البنك يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمها؛

ت- ان عملية استقبال المستفيد واسلوب المعاملة مرتبط بالشخص الذي يقدمها؛

ث- ان سحب المستفيد للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط بالاستخدام الحسن لهذا الصراف؛

ج- ان ملئ استمارة السحب او الايداع يرتبط بالأفراد الذين يتعاملون مع المستفيد وعلى استخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والايداع؛

ح- ان مستوى اشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءة العاملين و مستوى تطور الآلات والاجهزة المستخدمة والتي تساعد على سرعة انجاز وتقديم الخدمة؛

**2-التعريف الثاني:** وتعرف ايضا الخدمة المصرفية بانها "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي

الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الافراد او المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدر ا لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين".<sup>1</sup>

ويتجسد المضمون المنفعي للخدمة المصرفية في بعدين اساسيين هما:

- البعد المنفعي.

- البعد السماتي (الخصائصي).

ويتمثل البعد الاول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل ( فرد او مؤسسة ) للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية.

اما البعد الثاني فانه يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، واذا كان البعد الاول يرتبط بالعميل نفسه فان البعد الثاني يرتبط بالخدمة المصرفية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها الى مستوى توقعات العميل وادراكاته، والحقيقة ان بهذه النظرة الشمولية للخدمة المصرفية حيث ينبغي على بائع الخدمة ابراز المنافع الاساسية في مضمونها وربطه بنظام حاجات العميل كمدخل لإقناعه بشرائها فان للبعد انعكاسات مهمة على المدخل الذي يستخدم في تسويقها وبيعها، ففي حين يكون للبعد المنفعي الملموس مضامين تطبيقية في مجال بيع الخدمة المصرفية حيث ينبغي على بائع الخدمة

<sup>1</sup> - وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الاردن، 2012، ص 220 - 221.

إبراز المنافع الأساسية في مضمونها وربطه بنظام حاجات العميل كمدخل لإقناعه بشرائها فإن البعد المنفعي السماتي له مضامين تطبيقية في مجال الترويج ( وهو جزء من عملية تسويق الخدمة ) حيث يجب على من يقوم بترويج الخدمة المصرفية إبراز خصائصها المميزة ليستطيع التعبير عن جودتها.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ان الخدمة المصرفية هي:

-خدمة مطلقة نادرا ما تحتوي على منتجات مادية؛

-الخدمة المصرفية تحتوي على الخصائص الأساسية المميزة للخدمة ( غير ملموسة، غير متجانسة، تنتج وتستهلك في نفس الوقت، لا يمكن تجزئتها و لا تمتلكها )؛

-اعتماد الخدمة المصرفية على اداء الموظفين من جهة والهياكل المادية المرافقة من جهة اخرى، لتحقيق

الاشباع المناسب من هذه الخدمات؛

### المطلب الثاني: خصائص ومميزات الخدمة المصرفية

تتفرد المؤسسات المالية والمصرفية على وجه الخصوص بجملة من الخصائص ويرجع ذلك الى طبيعة العلاقة التبادلية القائمة ما بين البنك والزبائن الى جانب الاهمية الاجتماعية والاقتصادية التي تحتلها المصارف في حياة الافراد والمجتمع ومؤسسات الاعمال؛ كما ان مهمة البنك ذات طبيعة مزدوجة، وتتمثل هذه الازدواجية في امكانية المصرف على تعبئة اموال الافراد في شكل ادخار واعادة توزيعها في شكل قروض على الخواص لمقابلة متطلبات المعيشة وعلى مؤسسات الاعمال في شكل استثمارات، وتتبع عن هذه المهمة المزدوجة للبنك علاقة ذات طبيعة خاصة ومنفردة مع الزبائن تتمثل في كون ان الزبون هو في نفس الوقت المورد.

اذا نظرنا الى الخدمات المصرفية على انها نشاط اقتصادي نجد انه يتميز بعدة خصائص سنتعرض لها

فيما يلي:<sup>1</sup>

1- تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الانشطة الاقتصادية والاجتماعية الاخرى

بالدولة؛

2- الطلب على الخدمات المصرفية دالة في درجات التقدم الاقتصادي للدولة، والخدمات المصرفية نشاط

انتاجي ذا طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة؛

3- الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة، وكذلك الخصائص السكنية

المختلفة،.... الخ؛

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007، ص183.



4- الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بصفة التكرار؛

5- الخدمات المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر اي انتاج؛

وتتميز المنتجات او الخدمات المصرفية بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من الخدمات، مما يتطلب من البنك معالجة خاصة لتقديمها، او تطويرها، أو تسويقها، وكذلك اقناع العميل بمزاياها التي لا يمكن لها ان يلمسها الا بعد التعامل بها ومن اهمها ما يلي:

أ-الخدمات المصرفية متكاملة اي غير قابلة للتجزئة، او التقسيم او الانفصال فهي كل متكامل في ذاته وفي اجزائه وعناصره؛<sup>1</sup>

ب- الخدمات المصرفية لا تخزن وهذا يسبب مشاكل للبنك في حالة تغير الطلب؛

ج- ترضي العميل تماما ولا تدع لديه نقص في الاشباع، فالعلاقة بين البنك والعميل علاقة دائمة ومستمرة قائمة على تعظيم الاشباع لدى العميل؛

د-الخدمة المصرفية ترتبط بالشخص الذي يقدمها فاذا كان هذا الشخص ليس له المعرفة او التكوين او السلوك المناسب فسيعطي نظرة سلبية عن المؤسسة؛

ويتضمن مفهوم الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص التي يعمل البنك على تطويرها من اجل تحقيق الجودة؛<sup>2</sup>

#### -الخصائص الظاهرة:

وهذه الخصائص يسهل التعرف عليها من طرف العملاء وتمييزها، وهي مرتبطة بمواصفات الخدمة او بعلاقتها ببقية الخدمات التي يقدمها البنك.

#### -الخصائص الضمنية:

وهي الخصائص غير ظاهرة، ترتبط بقدرة البنك على اعطاء صورة ذهنية ايجابية عنه لعملائه الحاليين او المرتقبين، ويتم ذلك من خلال الرموز المعنوية كالأمان والثقة.....، او توصيل رسالة معينة للعميل عن طريق المعلومات لتعريفه بخصائص الخدمة، ادراكه لأهميتها بالنسبة له واتخاذ قرار بشرائها.

#### -الخصائص الخارجية:

وهي الخصائص التي ترتبط بالمجتمع الذي يتواجد فيه البنك، لذلك يجب ان يحرص البنك على تقبل المجتمع للخدمات المقدمة من طرفه حتى لا تتعارض هذه الخدمات من احتياجات ورغبات المجتمع.

<sup>1</sup> - محسن احمد الخضيرى، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص41.

<sup>2</sup> - محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 212.

كما ان البنك يجب ان يعمل على توجيه امواله الى القطاعات الاقتصادية الغير مستغلة لتنشيطها والارتقاء بمستويات الدخل وبالتالي زيادة الادخار الاستثمار، وتستمد الخدمات المصرفية كيانها من عدة عناصر يجب ان تتوافر في البنك نفسه لإعطاء صورة ايجابية وفعالة عن البنك والعاملين فيه وكسب ثقة العملاء، ومن اهم هذه العناصر العلم والمعرفة، والكفاءة، والخبرة، والاحتراف، والسرية والامان.....الخ.

كما ان للخدمات المصرفية مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الاخرى وذلك من خلال:<sup>1</sup>

1- **تنوع وتعدد الخدمات المقدمة:** يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصياتها وفئة من العملاء ذوي خصائص ورغبات معينة الامر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهودات في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب والجودة المناسبة.

2- **تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات:** ان الخدمات التي يقدمها اي بنك، يستطيع اي من البنوك الاخرى الكثيرة تقديمها وهذه اول مشكلة تسويقية تعترض اي بنك، مما يدفع به العمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

3- **شدة المنافسة بين البنوك:** تتم المنافسة بين البنوك من اجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب اكبر عدد منهم، الامر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة، نظرا لظروف البيئة المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

4- **اهمية عنصر الثقة في البنك:** مما لاشك فيه ان التعامل في الاموال هو تعامل على مستوى عل من الحساسية وعليه فان خسارة البنك في احدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن، مما يؤدي عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تتجم عن تخوف الزبائن وتحولهم اخرى توفر لهم الامان اكثر زيادة على ذلك فان عدم قدرة البنك على تحقيق الايرادات والارباح المناسبة قد يؤدي الى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه.

5- **الاعتماد على التوزيع المباشر:** ليس في مقدور البنك انتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبرى قنوات توزيع كما هو الحال من السلع المادية، بل انه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروعه المنتشرة من اجل تلبية رغبات

<sup>1</sup> - - محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 - 2005، ص67.

الزبائن حيث يكون قريب منهم ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك الى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات.

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

### المطلب الثالث: انواع الخدمات المصرفية

تتمثل الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك في الجانب الاكبر من النشاط المصرفي لذا فانه من الصعوبة بما كان حصرها جميعا نظرا الى متنوعة ومتعددة ودائمة التجدد بسبب التطورات المستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها وتسعى البنوك دائما الى تعزيز الجهود من اجل تقديم احسن وافضل خدمة مصرفية للزبائن، وعموما البنوك لديها نوعين من الخدمات.

#### اولا: الخدمات المصرفية التقليدية

تمثل الوظيفة الاساسية للبنوك التجارية في خلق النقود التي تعرف بالنقود البنكية، وعليه فان الخدمات التقليدية هي تلك التي كانت ولا تزال تقدمها البنوك، سواء تعلق الامر بالسحب او الدفع، الائتمان، التحويل.....الخ.

#### 1- قبول الودائع:

أ- الودائع الجارية او تحت الطلب: ان الودائع الجارية التي تعرضها البنوك حاليا لا تختلف في طبيعتها عن الودائع الجارية التقليدية حيث انها مبالغ مالية تودعها الافراد والهيئات لدى البنك يمكن سحبها جزئيا او كليا في اي وقت بموجب امر يصدره المودع اي ليس لها تاريخ استحقاق.<sup>1</sup>

ب- ودايع التوفير: بالإضافة الى الانواع التقليدية عملت البنوك على استحداث انواع جديدة من ودايع التوفير التي تتماشى مع حاجات ورغبات المتعاملين كدفتر التوفير الخاص بالشباب، التوفير لأجل الاستثمار في البورصة، التوفير لأجل تسديد مستحقات الضرائب، التوفير السكني.....الخ.

<sup>1</sup> - سماح ميهوب، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في البنوك والتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 3-6.

وهذه الانواع من الودائع المستحدثة لا تختلف في جوهرها عن ودائع التوفير التقليدية من حيث:

- تحصل صاحبها على الفائدة؛

- تحدد المبلغ الذي يمكن للمودع سحبه في الشهر من اجل حماية البنك من ازمات السيولة وبالتالي حتى تستطيع البنوك الزيادة في هذا النوع من الودائع لابد عليها من الاهتمام بصغار المدخرين وذلك بتقديم خدمات خاصة لهم كتسهيل اجراءات عمليات فتح الحساب، الايداع والسحب بالإضافة الى منحهم مثلا هدايا مجانية لكل من يفتح حساب.

**ج-ودائع لأجل:** الاستراتيجيات الحديثة التي اتبعتها البنوك من اجل المحافظة على هذا النوع من الودائع في ظل التغيرات المالية الحاصلة مرتكزة اساسا على مميزات هذه الوديعة، فلو اخذنا ميزة السحب منها لا يتم قبل تاريخ الاستحقاق لو وجدنا انها تعطي مرونة كبيرة للبنك في اتباع استراتيجية حديثة تتماشى وحاجات المتعاملين وتحقق غرض البنك في استخدامها، بالإضافة الى خاصية حصول صاحبها على فائدة، فلقد عمل البنك استنباط عدة سياسات من هذه المميزات ساعدته في جذب عملاء هذا النوع نذكر منها ما يلي:

1- سياسة تحسين وتطوير قوانين العمل؛

2- ابتكار انواع جديدة من الودائع تكون فيها نوع من المرونة في التعامل من اجل المحافظة على العملاء الحاليين والمحتملين، كالودائع لأجل وبإخطار المصرف بفترة متفق عليها مسبقا عند الايداع؛

كما ان البنوك عملة على استحداث انواع اخرى من الودائع من اجل جذب اكبر قدر من الموارد المالية كشهادات الايداع التي تسمح بتوفير اموال طويلة الاجل يمكن استخدامها في زيادة الطاقة الاستثمارية للبنك.

2-تقديم القروض: وتعرف على انها الاموال التي تمنحها البنوك لمتعاملها من اجل تمويل اي نشاط اقتصادي ولها عدة انواع وهي:

-القروض قصيرة الاجل: هي قروض مدتها لا تتجاوز سنة توجه لتمويل النشاط الاستغلالي للمنشآت ويتم تسديدها في نهاية العملية الممولة ولها عدة اشكال منها، خصم الاوراق المالية، اعتمادات الصندوق... الخ.

-القروض طويلة الاجل (قروض الاستثمار): يوجه عادة هذا النوع من القروض لتمويل الاصول الثابتة وهذا هو السبب في طول مدتها التي تتراوح ما بين 2 سنة الى 7 سنوات ويتم منح هذا النوع من الخدمة مقابل ضمانات وهذا راجع للمخاطر التي ينطوي عليها هذا النوع، وتلجا البنوك اليه عندما تكون لديها اموال جامدة تزيد عن حاجة تعاملها مثل القروض الاستهلاكية، والقروض الانتاجية، ..... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003، ص 74.

-القروض متوسطة الاجل؛

اضافة الى:

-خطابات الضمان؛

-فتح الاعتمادات الائتمانية؛

بالإضافة الى ما سبق هناك خدمات مصرفية تقليدية اخرى تقدمها البنوك التجارية يوميا لزيائنها مقابل

حصولها على عمولات مثل:

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والاجنبية؛

- تحصيل الشيكات لصالح زبائن البنك؛

- اجراء جميع عمليات التحويلات وفقا لأوامر الزبائن بالداخل والخارج؛

- اصدار الشيكات للزبائن؛

- فتح الحسابات بالعملة المحلية والاجنبية؛

- اصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن؛

#### 4-الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الاوراق المالية:

وتتمثل في الاستثمار في الاوراق المالية، ادارة محافظ الاوراق المالية لصالح الزبائن، المساهمة في رؤوس

اموال المشاريع الاستثمارية، خدمات الهندسة المالية، خدمات امناء الاستثمار لصالح الزبائن، تقديم الاستثمارات

المالية، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء؛ وهي جد محدودة في البنوك الجزائرية نظرا لضعف

التعامل بالأدوات المالية الاستثمارية وضعف السوق المالي.

#### ثانيا: الخدمات المصرفية الحديثة

لقد اتجهت البنوك الى ممارسة أنشطة جديدة لم تكن من قبل وادخلت تطورات جديدة على الخدمات السابقة

لتمييزها عن مثيلاتها في البنوك الاخرى، وهناك عدة اسباب التي ساعدت على تطور الخدمات المصرفية

الحديثة نذكر منها:

1- التزايد المستمر في اعداد العملاء وتنوع احتياجاتهم؛

2- الاستفادة من التطور الحاصل في مجال المعلومات والحسابات الآلية؛

3- توسيع نشاط البنوك ليمس كافة شرائح المجتمع بعد ان كان يقتصر على الطبقة الميسورة؛

بناء على ما سبق شرعت البنوك في السعي لرفع اعمالها من جهة ولضبط وترشيد مصروفات واعبائها من جهة ثانية ولمحاولة كسب فئات جديدة من العملاء من جهة ثالثة ولتحقيق كل ذلك وجب ابتكار خدمات جديدة وحديثة تقدم للمتعاملين ،تقوم فيها للإشارة الى بعض منها.<sup>1</sup>

1-**الشيكات الالكترونية:** هي رسالة موثقة ومؤمنة يرسلها مصد الشيك الى مستلم الشيك (حامله) ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم البنك اولا بتحويل قيمة الشيك المالية الى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك واعادته الكترونيا الى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلا على انه قد تم صرف الشيك فعلا ويمكن لمستلم الشيك ان يتأكد من انه قد تم بالفعل تحويل المبلغ لحسابه.<sup>2</sup>

2-**البطاقات الذكية:** اخر نسخة من بطاقات تخزين القيمة، يطلق عليها البطاقة الذكية بسبب شريحة الذاكرة او المعالج الذي يسجل القيمة المتبقية، كما يتم استخدام البطاقات لتسديد قيمة مشترياتهم وقد تم استخدمت البطاقة الذكية منذ اوائل 1990.

3-**الكمبيوتر المصرفي:** يمكن للمستهلكين من خلال الكمبيوتر المصرفي الحصول حساباتهم المصرفية لتحويل الاموال، ودفع الفواتير، الاطلاع على رصيد الحسابات، استعراض بيانات الحساب، وغيرها من العمليات كذلك بإمكان المستهلكين استخدام الانترنت لإجراء اعمال اخرى مالية وشخصية مثل مراقبة حسابات الاستثمار، مراجعة بيانات بطاقة الائتمان ومنتجات التأمين، القيام بالتحويلات الالكترونية للأموال من أي بنك.

4-**الصراف الالي:** الصراف الالي هو جهاز يعمل أوتوماتيكيا لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفا تلبية العديد من حاجات العملاء المصرفية على مدار الساعة، وذلك من خلال بطاقة الصراف الالي، ويمكن القول ان هذا الجهاز يحسن من نوعية الخدمة نظرا لأنها تكون متوفرة للسحوبات النقدية في بعض الاحيان عندما تغلق فروع البنك، أي انها تؤدي الى خفض التكاليف التشغيلية لكل معاملة.

5-**خدمات التأمين:** تقدمها بعض البنوك العالمية لعملائها اما من خلال ادارة متخصصة او شركات التأمين التابعة للمصرف او العاملة في اسواق المال، وتشمل هذه الخدمة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد العزيز وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، مصر، 200، ص65.

<sup>2</sup> - رقية زروق، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

(BADR)- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2011-2012، ص64.

<sup>3</sup> - محمد عبد العزيز وآخرون، مرجع سابق، ص 64.

- أ- التأمين على الحياة ← القروض الشخصية؛  
 ب- التأمين على العقارات والسيارات ← حالة القروض والتسهيلات الائتمانية وقروض الاستهلاك؛  
 ج- التأمين ضد الحرائق والسرقة والخسارة المالية الطارئة ← حالة الشركات ورجال الاعمال من زاوية اخرى الى جانب الاشكال العامة من الانشطة التي تتناولها الخدمات المالية؛

#### المطلب الرابع: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية

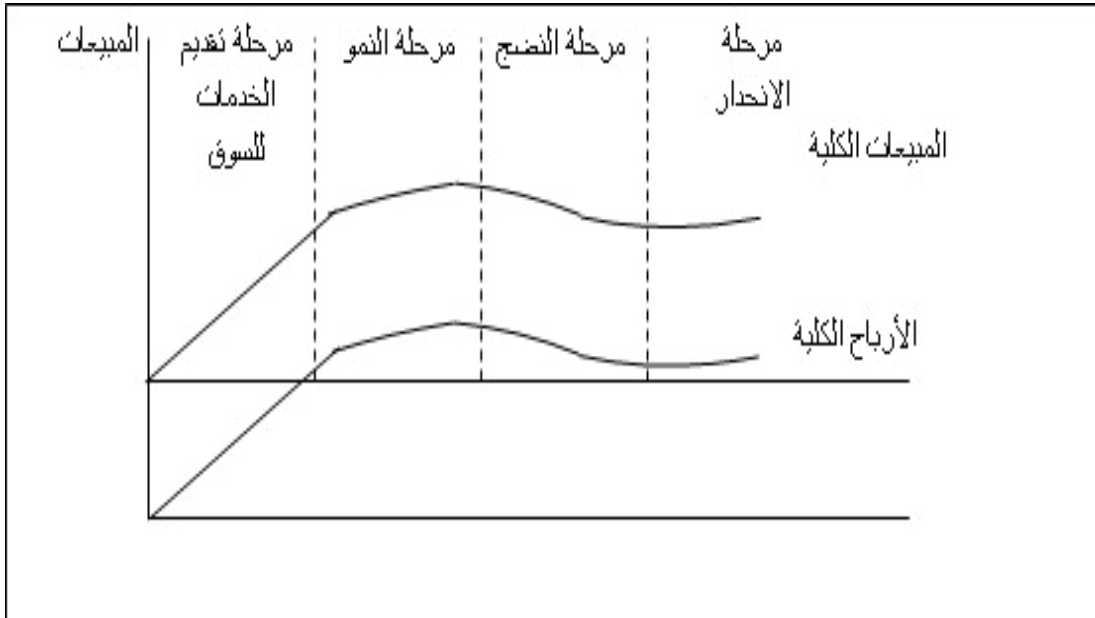
مثلما لكل كائن حي دورة حياة مرتبطة بنطاق زمني محدد، يبدأ من ولادته الى وفاته، فإن الخدمة للمصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها الى السوق وتنتهي بانحدارها وزوالها او اعادة تقديمها الى السوق بعد تطويرها. يعبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية، عن التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن<sup>1</sup>، اي التاريخ البيعي للخدمة المصرفية، وبذلك تعتبر اداة مساعدة في التعريف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية لتقديم خدمات مصرفية جديدة.

#### 1- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة اي منتج او خدمة اخرى ، وبشكل عام فان الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي: مرحلة التقديم، النمو، النضج، الانحدار؛ حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة او الارباح المحققة الناتجة عنها.

<sup>1</sup>-Philip kotler et Dubois , Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition , publiunion édition , paris , France , 2000, P281.

الشكل (1-1) : دورة حياة الخدمات المصرفية



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1999، ص

174.

#### أ-مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه هذه الخدمة المصرفية الى السوق، وعادة ما تستغرق وقتاً طويلاً، كما ان وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختيارها يعتبر بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها، تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة وبالتالي المبيعات، ويرجع ذلك الى ارتفاع تكاليف المنتج المقدم خاصة من ناحية التوزيع والترويج.<sup>1</sup>

يذهب بعض المهتمين بالتسويق الى ان هذه المرحلة تأخذ من ميزانية ادره التسويق ما يقارب 90% من حجمها الاجمالي وبالتالي يكون البنك قد تمكن من بعث الخدمة وجعلها معروفة ومقبولة.

#### ب-مرحلة النمو:

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق ( المفاهيم والاستراتيجيات )، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998، ص144.



تعتبر هذه المرحلة من اهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث يعبر عنها بمرحلة جني الارباح<sup>1</sup>، ومن ابرز مميزات الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الارباح المحققة، وبالتالي تقود البنوك الى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات، وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل لم يصل الى اعلى مستوياته الموضوعية من طرف ادارة البنك والعائد من الخدمة لم يصل كذلك الى المستوى المرغوب، وهذا يعني انها لا تزال في مرحلة النمو.

توجد مجموعة من المؤشرات تدل على ان الخدمة المصرفية في مرحلة النمو نذكر منها:

-التزايد في حجم المبيعات والارباح؛

-اشتداد المنافسة بين البنوك، وبالتالي يجب على البنوك الحفاظ على نهج تنافسي تبرز من خلاله الميزة

التنافسية للخدمة وذلك عن طريق:

- تطور خصائص الخدمة، وتحسين جودتها؛

- الوصول الى اسواق مرتقبة بعد الاسواق الحالية؛

-الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها؛

**ج- مرحلة النضج:**

في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والارباح الناتجة من ذلك وصل الى المستوى المتوقع، وتتميز الارباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه نحو الانخفاض؛ يقود هذا كله الى تخفيض الاسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل من امكانياته للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، وبالتالي فان اي استراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب ان تركز على محورين اساسيين:<sup>2</sup>

-اسعار منخفضة لجذب الجمهور؛

-ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وابرار الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك؛

**د- مرحلة الانحدار:**

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند

التفكير في هذه المرحلة وهي مرحلة حتمية بطبيعة الحال فان هناك طريقتان امام البنك:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - اسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003-2004، ص 274.

<sup>2</sup> - ناجي معلا، اصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الاردن، 1994، ص73.

<sup>3</sup> - عوض بدير الحداد، مرجع سابق، 176.

-يمكن للبنك سحب الخدمة كلياً من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر. ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق في تقديم خدمات أخرى مربحة، غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية.

-البديل الثاني هو أنه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك، ولا يتسبب في ضياع وقت إدارة البنك فيما يتعلق بالمبيعات أو النواحي الإدارية والجدير بالذكر أن المشكلات المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للبنك يمكن التغلب عليها بتنظيم الخدمات المصرفية المختلفة بحيث توضع في مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج. و الحقيقة أن الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة أو بإجراء تعديل عليها وفقاً لمتطلبات الزبائن المصرفيين.

## 2- خصائص مراحل حياة الخدمة المصرفية:

### أ-مرحلة التقديم:

ومدتها قصيرة جداً، وتكون فيها الخدمات المصرفية في قمة التطور حتى يتمكن البنك من المرور إلى المرحلة الأساسية وهي مرحلة النمو.

### ب-مرحلة النمو:

وتكون مدتها مرتبطة بخصائص الخدمة المصرفية المقدمة وبرد فعل المنافسين، ويعمد البنك إطالة مدتها ما دامت تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي الأرباح.

### ج-مرحلة النضج:

وتكون مدتها طويلة نسبياً، حيث تكون الخدمة المصرفية أكثر شهرة، واستقرار في حجم التعامل بها، وبالتالي تعمل البنوك في هذه الفترة على الحفاظ على حصتها السوقية وذلك لقلّة الطلب على هذه الخدمة.

### د-مرحلة الانحدار:

تكون مدتها قصيرة نسبياً، تتقادم فيها الخدمة المصرفية مما يتوجب على إدارة التسويق بالبنك إقصائها من المزيج الخدمي أو القيام بإضافة تغييرات عليها وإعادة طرحها في السوق.

### المبحث الثالث: آليات تطوير الخدمات المصرفية

تعمل البنوك والمؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات الأخرى جاهدة على الاستمرار والنمو في السوق ولذلك هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة ومن أجل هذا تعمل البنوك على تطوير الخدمات المصرفية القائمة، واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها وتقوية مركزها التنافسي في السوق، ونهدف من خلال هذا المبحث الى ابراز اهمية تطوير الخدمات المصرفية والى اشكالها واساليبها وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها و كذلك الى مصادر تطويرها في ظل البيئة المتغيرة التي اصبحت تعمل فيها البنوك.

#### المطلب الاول: مفهوم وأهمية تطوير الخدمات المصرفية

تعتبر عملية تطوير الخدمات المصرفية عملية شاملة ومتكاملة وترتبط بنشاط التسويق لدى البنك كما انها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك الى تطوير خدماته المصرفية لتصل الى اشباع حاجات الزبائن وضمان عدم تحولهم الى بنوك اخرى.

#### اولا: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

من الصعب احيانا تحديد مفهوم الخدمة المصرفية الجديدة، وهذا ما يقودنا الى التمييز بين الخدمات المصرفية الجديدة وتحسين او تطوير الخدمات المصرفية. فالخدمة المصرفية الجديدة يقصد بها تلك الخدمات التي تكون جديدة بالنسبة للمصرف المقدم لهذه الخدمات والاسواق التي تطرح فيها، والتي غالبا ما تتضمن جوانب تكنولوجية وبالتالي استثمارات كبيرة وامكانيات هامة.<sup>1</sup>

اما تحسين الخدمة المصرفية،" فيقصد بها تطوير الخدمات المصرفية الحالية وهذا بإضافة مزايا جديدة لها بحيث تؤدي هذه الاخيرة (المزايا) الى زيادة الطلب على هذه الخدمات ". وتعرف ايضا على "انها عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات او تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، او اضافة خدمة مصرفية جديدة كليا."<sup>2</sup> ويمثل التطوير التغيير التدريجي، ويعرف تطوير الخدمات المصرفية" بأنه استراتيجية يتمكن بمقتضاها المصرف من استغلال فرصة تسويقية من خلال تقديم منتج جديد او تحسينه ".

<sup>1</sup> - عوض بدير، مرجع سابق ، ص 144

<sup>2</sup> - عيدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2008 ص 144-145.

كما تعرف على انها "عبارة عن تطوير وايصال الخدمات وفوائد ها للزبائن بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم افضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية".<sup>1</sup>

هذا وقد حدد كل من Lovelock و heany خمس حالات يمكن اعتبار عندها الخدمات المصرفية جديدة او مبتكرة.

-خدمات جديدة بالنسبة للمصرف ولكنها موجودة في السوق ومن امثلة ذلك قيام العديد من المصارف بإضافة خدمات الى خدماتها التقليدية؛

-توسيع خط الخدمة وهي إضافة على خط الخدمة المصرفية طرقا جديدة متميزة لتقديم خدمة قائمة، ومن الامثلة على ذلك إضافة اصناف جديدة الى قائمة القروض؛

-اجراء تحسينات على الخدمات القائمة بالشكل الذي يجعلها توفر اداء افضل وقيمة اكبر للعملاء ومن الامثلة على ذلك تمديد ساعات تقديم الخدمة ( ايام العطل )، توفير كشف الحسابات للعملاء اليا .....

-اعادة توزيع الخدمات المصرفية جغرافيا وهذا لتغطية جزء اكبر من العملاء؛

-ابتكارات رئيسية وفيها يستحدث المصرف خدمات جديدة لعرضها في السوق لم تكن موجودة من قبل كأجهزة الصراف الآلي التي حلت محل الصراف العادي في كثير من الخدمات المصرفية؛

وتهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية الى تحقيق الغايات التالية للمصرف:

-جذب واستمالة عملاء جدد للمصرف؛

-زيادة حجم التعامل بالخدمات المصرفية في السوق؛

-تخفيض تكاليف تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها مصارف منافسة اخرى؛

كما تتبع اهمية ابتكار وتطوير خدمات مصرفية مجموعة من الاعتبارات نذكر منها ما يلي:

-التغير المستمر في اذواق ورغبات العملاء وبالتالي فان تطوير الخدمات المصرفية يصبح ضروري لضمان

الاستمرار في السوق وجلب زبائن جدد له؛

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي ، وتسخيرها لخدمة الزبائن؛<sup>2</sup>

-مواجهة المنافسة الشديدة ( محتدمة ) في السوق المصرفية بحيث تعتمد المنافسة بين المصارف على

الابتكار والتطوير وايجاد افكار جديدة تترجم في شكل خدمات لتحقيق رضا العميل؛

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، عبدالله ابراهيم النزال، تسويق الخدمات المصرفية الاسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص141.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق، ص 249.

ثانيا: اهمية تطوير الخدمات المصرفية

وتتمثل اهمية تطوير الخدمة المصرفية في النقاط التالية:

- 1- المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبائن، مما يساهم في الحفاظ عليهم ولجذب العديد منهم؛<sup>1</sup>
- 2- المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق الحالية وذلك من خلال:
  - امتلاك شبكة من الفروع ورصيد امن الزبائن الذين يرون هذه الفروع بانتظام؛
  - السعي الى تطوير الخدمات المصرفية تستهدف اقناع الزبائن لدى البنوك المنافسة بتحويل حسابهم الى بنوك اخرى؛

- تطوير المنتجات المصرفية وعرضها للبيع لزبائن البنوك المنافسة بشكل مستقل عن جوهر الحساب؛
- تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها البنوك المنافسة لها؛

المطلب الثاني: الاشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية

تأخذ عملية تطوير الخدمات المصرفية أشكال مختلفة هي:<sup>2</sup>

- 1- اضافة خدمات جديدة الى نطاق الخدمات المصرفية ( توسيع نطاق الخدمات ): ان هذا الشكل من الاشكال تطوير الخدمات المصرفية ينطوي على زيادة عدد خطوط الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك الى زبائنه وتوسيع خطوط الخدمات وتنويعها، فتوسيع خطوط الخدمات الجديدة يجب ان يؤدي الى اشباع رغبات الزبائن اكثر من خط الخدمات القديمة، ولهذا فان اضافة خطوط جديدة للخدمة وتوسيع نطاقها لا يؤدي الى احداث اي تميز بين الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة، ويعود ذلك الى سببين رئيسيين:
  - أ-سهولة تقليد الخدمة الجديدة من طرف البنوك المنافسة؛
  - ب-ان نطاق الخدمة الحالية من الاتساع، بحيث يصبح من الصعب جدا ابلاغه بفعاليتها الى الزبائن المحتملين الذين لم يصبحوا بعد عملاء للبنك، وعليه فان اية خدمات جديدة مالم تكن ذات طبيعة متميزة حقا سوف تضاف كرقم فقط لا غير الى الكم الهائل من الخدمات المصرفية القائمة؛

<sup>1</sup> - سليمة عبدات، تسويق الخدمات البنكية واثره على رضاء الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،تخصص تسويق، المركز الجامعي اكلي محند اولحاج بالبويرة ، 2011-2012، ص73.

<sup>2</sup> - صالح صالح، الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الاقتصادي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد الاول ، 2002، ص 60.

2- احداث تغيير او اجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة: يمكن تعزيز الخدمة المصرفية دون الحاجة الى احداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، او توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الائتمان المصدرة من طرف البنك لصالح الزبائن. ان هذه الشكل من تطوير الخدمة يهدف الى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من اجل تلبية احتياجات الزبائن وضمان ولائهم حتى لا يتحولون الى البنوك المنافسة.

3- اعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها: يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة المصرفية الى اعادة تقييم الخدمة من جديد حسب احتياجات ورغبات الزبائن آخذا بعين الاعتبار التطوير الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على الجودة والمنافع المدركة من طرف الزبون، وكذلك المواصفات الظاهرة للخدمة وتمييزها واحداث تغيير في طريقة تقديمها للزبون.

4- تكيف وتنويع الخدمات القائمة: ان تعزيز الخدمة المصرفية يمكن ان يتم بدون ادخال تغيير جوهرى على مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة، وكل عمل يقوم به البنك لتلبية احتياجات الزبائن ويضمن تخفيف الاجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة من شأنه ان يعمل على استقطاب زبائن جدد، فهذه العملية لا تتضمن اي تطوير او اعادة تصميم للخدمة بل إجراء يهدف الى زيادة الزبائن وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.

#### المطلب الثالث: اساليب تطوير الخدمات المصرفية

ان تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك يمكن ان تتم في:<sup>1</sup>

##### أ- إضافة خدمات مصرفية جديدة:

يعني زيادة خدمة جديدة الى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزيائنه، وبالتالي توسيع خطوط الخدمة وتنويعها فخط الخدمة الجديدة يجب ان يكون قادرا على اشباع حاجات الزبائن.

تتم عملية إضافة او ابتكار خدمة جديدة بمجموعة من المراحل تتمثل في:<sup>2</sup>

- البحث عن افكار مبتكرة: هناك ثلاث مصادر رئيسية لإنتاج افكار جديدة يمكن حصرها في، الوكالات التابعة للمصرف (الوكالات، المؤسسات المصرفية التابعة له....)، اعوان المصرف الخارجيين، خلية البحث والتطوير.

- تقليص عدد الافكار: ففي هذه المرحلة يتم استخلاص الافكار الواردة حول الخدمات الجديدة ومدى تطابقها مع التشريعات والقواعد الجارية في البلد، اذ ان ليس كل ما يعرض من افكار يكون مقبولا للتطبيق.

<sup>1</sup> - محمد زيدان، مرجع سابق، ص 131 .

<sup>2</sup> - بشير العلق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان - الاردن، 1999، ص 202-203.

والاجراء هذا من جهة ومن وجهة اخرى غريبة الافكار تستند في جوهرها على مدى الملائمة والمطابقة لحاجات الافراد والمنظمات.

- **تقييم هذه الافكار:** يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى تنفيذ هذه الافكار كدراسات الجدوى الاقتصادية، وكذلك تحليل العائد والتكلفة ويتطلب الامر الاستعانة ببحوث التسويق ودراسة التنبؤات المستقبلية.

- **تطوير الخدمة:** في هذه الخطوة تتحول الفكرة الى واقع مادي ملموس، حيث يتم وضع دليل عمل تنفيذي يتطلب كل الاجراءات التي يتعين على العاملين بالمصرف الالتزام بها لتنفيذ الخدمة، ومن ثم يتم انتاج نماذج للخدمة على نطاق محدود ليتم تجربتها لاحقا.<sup>1</sup>

- **اختبار السوق:** مما لا شك فيه ان لهذه المرحلة اهمية بالغة على مردودية الخدمة المصرفية والطرح التجاري لها في السوق، وفي حالة المؤسسات المالية (المصارف وشركات التأمين) فقسم البحث والتطوير يركز اختياراته على الجانب النفسي كاختيارات القبول مثلا، وهذا كون منتج تلك المؤسسات المالية خدمي بالدرجة الاولى عكس المؤسسات الاخرى التي تركز على الجانب العيني للاختبارات.

فعلى مستوى البحث في التسويق يتم مراقبة عملية الاختبارات هذه وهذا لإبراز ما يمكن تفسيره على الخدمات الجديدة لجعلها اكثر ملائمة للسوق والعميل المصرفي.

- **تقديم المنتج للسوق:** فهذه المرحلة تخص انتاج الخدمة المصرفية على نحو شامل وتجاري، فالمصرف يفترض ان يتخذ اربعة قرارات في هذه المرحلة وهي على النحو التالي:

- اختيار الوقت المناسب لطرح الخدمة المصرفية الحديثة؛
- الاستراتيجية والاعتبارات الجغرافية، اي المكان الذي يفترض ان تتم طرح الخدمة المصرفية فيه؛
- الهدف التسويقي من طرح هذه الخدمة المصرفية؛
- التقديم للاستراتيجية السوقية باعتبار ان الاختيار هذا مقدم للاستراتيجية التسويقية؛

#### ب- اعادة تصميم الخدمة:

يتم باعتماد البنك على اسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها، وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، بحيث يقوم البنك بإدخال تحسينات او تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للزبائن تماشيا مع التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن.

<sup>1</sup> - محمد ايت محمد، دراسة المزيح التسويقي للخدمات المصرفية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة يوسف بن خدة، 2008-2009، ص 53-54.

ج-تكييف وتوسيع الخدمات المصرفية:

وهنا لا يتم احداث اي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيف الاجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها الى الزبون في اقرب وقت وبسرعة فائقة، وبالتالي فهي تعمل على استقطاب زبائن جدد؛ وبالتالي لم تتضمن اي تطوير او اعادة تصميم، بل إجراء يهدف الى الزبائن وتقوية الموقف التنافسي للبنك.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية

ان الحديث عن تطوير الخدمات المصرفية والعمل المصرفي بشكل عام يفرض علينا التنويه الى ان عملية التطوير لكي تقوم على اساس سليم تحتاج اولاً دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة في الاداء المصرفي، فالبيئة المحيطة بالبنك تلعب دوراً مؤثراً في نجاح البنوك وفعاليتها، ولا تكون مبالغين اذا اكدنا على ان مقدار ما تحققه البنوك من نجاحات يعتمد الى حد كبير بمدى نجاحات يعتمد الى حد كبير بمدى نجاحها في الاتصال بالبيئة والتفاعل بشكل ايجابي مع مكوناتها.<sup>1</sup>

وتتمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل والمؤثرات الداخلية والتي تؤثر في سير وحركية وفاعلية نشاط البنك، وتنقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية الى عوامل داخلية وعوامل خارجية، كما سيأتي تفصيله على النحو التالي:

1- العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

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

أ- حجم البنك وموقعه وانتشار فروعه: تعتبر اقتصاديات الحجم من اهم العوامل التي تؤثر على اداء البنوك، وتعني توافر امكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية واجتذاب العديد من العملاء.

وعلى هذا الاساس فان كبر حجم البنك وانتشار فروعه يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات، والاتفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي اصبحت اساس تطوير الخدمات المصرفية.

<sup>1</sup> - نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 33 .



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

ج- المستوى الفني والتكنولوجي: لقد اصبح من اهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الاداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء

واصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

د- الكوادر المصرفية (العنصر البشري): يحتاج العمل المصرفي الى سرعة الاداء لتلبية احتياجات الزبائن، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، وقد ادى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي الى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية .

وعلى هذا الاساس فان اي عملية تطوير للخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب ان لم يكن البنك يتمتع بنأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز .

### 2- العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة ادارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها " كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية ".  
فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى ادائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع التعامل ما تفرزه من تفاعل، وترتبط هذه العوامل بالبيئة الخارجية التي ينشط فيها البنك والتي يمكن تقسيمها الى بيئة خارجية داخلية، وبيئة خارجية دولية.

وتتمثل هذه العوامل الخارجية في :

أ- العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية؛

ب- العوامل الاقتصادية والديمغرافية؛

ج- العوامل التكنولوجية؛

خ- العملاء والمنافسون؛

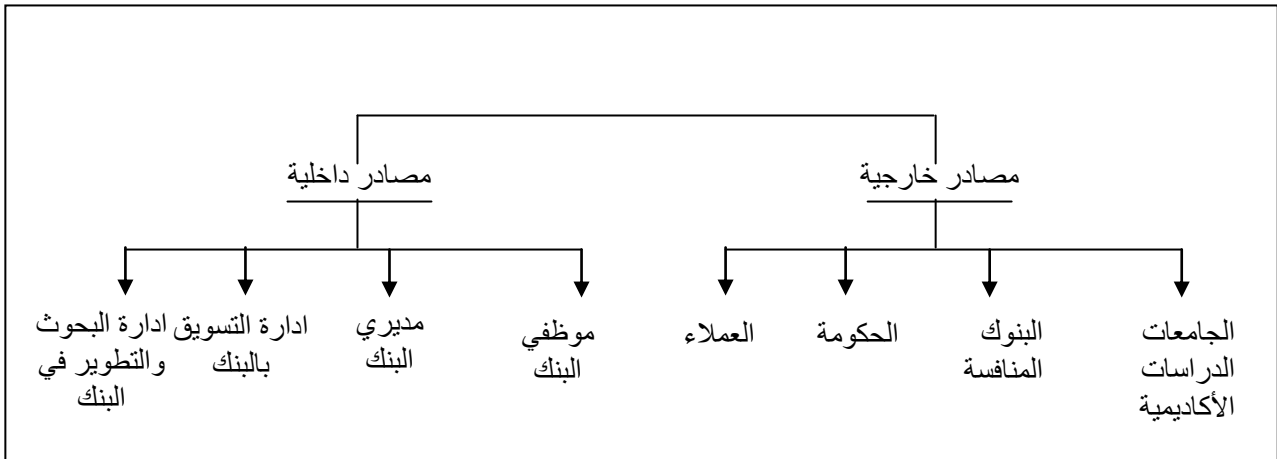
المطلب الخامس: مصادر تطوير الخدمات المصرفية

يمكن تصنيف مصادر الافكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية الى نوعين:

1- مصادر داخلية

2- مصادر خارجية

الشكل ( 1 - 2 ): مصادر الافكار الجديدة للمنتج المصرفي / الخدمة المصرفية



المصدر: احمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 78.

اولا: المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية

وهي اهم المصادر فاعلية وقدرة على امداد البنك بالعديد من الافكار الابتكارية والتي يمكن ان يستفيد البنك منها في تصميم خدمات مصرفية اكثر اشباعا لاحتياجات العميل فضلا على ان هذه المصادر نابغة من داخل البنك ذاته ومن ثم تكون اقدر على فهم امكانيات وظروف البنك وكذا اما يحتاجه عملائه وزبائنه واهم هذه المصادر:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر قريد ، دور الانشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل جامعة بسكرة، 2003 - 2004، ص108.

1- إدارة البحوث والتطوير بالبنك:

ان اكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الافكار التي تأتي من ادارة البحث والتطوير التابعة للبنك حيث تقوم هذه الادارة بالعديد من البحوث والدراسات التي تصل بالخدمات التي يقدمها البنك وبالسوق المصرفي وظروف المنافسة فيه ومن خلال هذه البحوث يمكن لها ان تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات الحالية او اقتراح خدمات مصرفية جديدة سواء بهدف الاحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك او امتلاك البنك مزايا تنافسية تزيد من قدرته على توسيع نطاق سوقه.

2- ادارة التسويق بالبنك:

ان تحسين وتطوير الخدمات المصرفية يعتبر احدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق في البنك وبحكم اتصالها بالعملاء ومعرفتها لاحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم يمكن لإدارة التسويق ادخال خدمات جديدة من اجل زيادة التعامل مع العملاء وجذب عملاء جدد بما يحقق ربحية البنك واستقراره اذ تقوم ادارة التسويق بالبنك بدراسات تحليلية لكل من:

أ- السوق المصرفي المحلي والدولي والمستجدات التي تطرأ في كل منهما؛

ب- احتياجات ورغبات العملاء؛

ت- اساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسين وتطوير؛

3- مدري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين:

يمكن لمدري البنك رؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة لمعايشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

4- موظفو البنك:

نتيجة للاحتكاك المباشر بين الموظفين البنك وعملائه، يتعرف الموظف على انطباع العميل عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته ورغباته ومدى امكانية تطوير هذه الخدمة ونواحي هذا التطوير واوجه القصور التي يمكن ازالتها وتفاديها سواء في الخدمة ذاتها او في طريقة تقديمها ومن هذا يجب فتح الباب امام افكار العاملين في البنك بصفتهم احد المصادر الهامة لتقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات المصرفية.

### ثانيا: المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية

وتتضمن هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم افكار، او اراء او تعليقات او انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة او ادخال خدمة مصرفية جديدة ومن اهم هذه المصادر ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- عملاء البنك:

كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء ايجابية او سلبية وعلى هذا الاساس يعد صندوق او دفتر الاقتراحات من اهم عوامل حث العميل على تقديم رايه في الخدمة او اقتراحاته بشأن تطويرها وعلى مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه الاقتراحات واستخلاص الافكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة او تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك

#### 2- معرفة ما تحتاجه الحكومة او الهيئات الحكومية:

بعد اتساع وتطور دور الدولة وباعتبارها في كثير من البلدان مسيطرة على القطاعات الحاسمة وتشغل العدد الاكبر من اليد العاملة في السوق فقد اصبحت الدولة في حاجة الى خدمات مصرفية ذات طبيعة ومواصفات خاصة لممارسة هذه المهام ومن ثم فان التعرف على ما تحتاجه الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات المصرفية الجديدة او تطوير الخدمات الحالية.

#### 3- البنوك المنافسة:

من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك ان يتعلم من اخطاء ونجاحات هذه البنوك حيث كثيرا ما يحصل البنك عن افكار لتطوير خدماته من خلال دراسة ما تقوم به البنوك المنافسة بتقديمه لعملائها في السوق حيث ان بعض البنوك تنتظر الى حين قيام البنوك الرائدة بتقديم نفس الخدمة الجديدة في السوق فاذا ما ثبت نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها، سواء بتقديم نفس الخدمة او ادخال تحسينات عليها.

#### 4- الجامعات (معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية):

تعتبر معاهد البحث العلمي والكليات الاكاديمية من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات المصرفية من خلال تقديمها للأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات التي يحضرها خبراء التسويق من اجل مناقشة افكارهم والتعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمات المصرفية

<sup>1</sup> - عمر قريد ، مرجع سابق ، ص109.

خلاصة الفصل:

ان الخدمات العامة والخدمات المصرفية تلعب دورا مهما في المؤسسات المالية والمصرفية، اذ تعتبر العمود الفقري للمصارف وهي تتعلق بمصير ومستقبل هذه الاخيرة من خلال مالها من اهمية كبيرة في عملية جلب العملاء، حيث من خلالها يتم تحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسات المصرفية، كما ان تقديم الخدمة المصرفية يتطلب مراعاة المنافع التي تقدمها الخدمة المصرفية للعميل وقدرته على شرائها مع اتاحتها له في الوقت والمكان المناسبين، وتحسين الخدمة المصرفية وتطويرها تعتبر من اهم النشاطات التسويقية سواء بإضافة خدمات جديدة او تطوير وتعديل الخدمات القائمة او حذف بعض الخدمات مؤقتا او كلية خاصة بعد التطورات التكنولوجية السريعة.

ان جميع المصارف تتشابه الى حد بعيد في خدماتها التي تطرحها في الاسواق، لكنها بالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث نوعية وكيفية تقديم هذه الخدمات، فالمصارف الناجحة هي التي تضمن استراتيجياتها اهدافا تركز على توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بما يضمن في النهاية تحقيق هدف تعميق الولاء والانتماء للمصرف ودرجة رضا عالية من قبل العملاء.

تمهيد:

أبرزت المتغيرات العالمية وتفرز تحديات تنافسية متعاضمة، وكان المنافسة المحلية أصبحت لا تكفي فجاءت المنافسة العالمية نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقى بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بتطوير الخدمات وتحقيق رغبات العملاء احد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

ومن أجل الإحاطة سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القدرة التنافسية
- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التنافسية
- المبحث الثالث: مساهمة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية

### المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول القدرة التنافسية في البنوك

يعمل البنك في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بتواجد قوى تنافسية على مستوى القطاع البنكي تهدد بقائه واستمراره الشيء الذي جعله يبحث عن عملية تغيير واختلاف تؤدي الى التمييز عن المنافسين الحاليين والمرتبين ومواجهة باقي القوى التنافسية الاخرى اي اكتساب قدرة تنافسية تضمن له البقاء والاستمرار.

#### المطلب الاول: مفهوم القدرة التنافسية

يعد بناء وتنمية القدرة التنافسية منطلقا اساسيا للدول النامية لمجابهة تحديات النظام المالي الامر الذي يتطلب جهودا جادة للقيام بتعديلات وتغييرات جوهرية في منظومة متكاملة من العوامل:<sup>1</sup>

- 1- البيئة الاجتماعية والثقافية والتي تفرز مؤثرات على السلوك وعلى راسها القيم والاتجاهات والدوافع؛
  - 2- بيئة داعمة للإبداع والابتكار والانجاز؛
  - 3- توفير المناخ لخلق الاستثمار من كفاءة ادارية واستقرار سياسي، كفاءة السياسات الحكومية الداعمة و المساندة للاستثمار العام والخاص والربط بين السياسة والاقتصاد؛
  - 4- توفير هياكل البيئة سياسية بمفهومها الشامل، بمعنى اقامة مختلف المؤسسات التي بإمكانها ان تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؛
- يقصد بالقدرة التنافسية مجموعة المهارات والمعارف والقيم الثقافية والقدرة وتاريخ الدولة التي تتفاعل مع بعضها بشكل يحقق القدرة على المواجهة والبقاء في صناعة معينة او مجموعة من الصناعات والميزة التنافسية بطريقة اخرى هي عبارة عن الاطار المؤسسي والبيئة الاساسية سواء انعكس ذلك في السياسة الاقتصادية والمالية والنظم التشريعية او في شبكات الاتصالات والمواصلات او نظم التعليم والتدريب التي تعظم القدرة التصديرية لدولة ما، ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال تدخل الدولة بمجموعة من السياسات المتناسقة التي تعمل على تحسين الإطار الاقتصادي والسياسي والقانوني والتعليمي لتدعيم الصناعات او الخدمات التي تتمتع بميزة رئيسية.

وتعرف القدرة التنافسية للبنك بأنها " الوضع الذي يتيح له التعامل مع اسواقه ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة افضل من منافسيه، بمعنى ان الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز

<sup>1</sup> - عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة الجزائر، 2008، ص 87.

منافسيه عن القيام بمثلها " <sup>1</sup>، وتعرف ايضا بأنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين اساسيين:

5- انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه لهم المنافسون؛

6- تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين؛

فالقدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية ، والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج، ويعتبر البنك قادرا على المنافسة اذا استطاع المحافظة على حصته في السوق او زيادتها عبر الزمن؛ ان بناء القدرة التنافسية للبنك لا يتجاوز النظر الى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة ولكن الاعم هو النظر الى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم (2-1): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق مركز و قيمة تنافسية البنك.	1- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق.
	2- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة.
	3- قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.
	4- قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة.
	5- قدرة تسويقية: أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم.

<sup>1</sup> - طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب، الاسكندرية، 2000، ص 117.

<sup>2</sup> - احمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، اكااديمية السادات، مصر، 2003، ص84.



	<p>6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع.</p> <p>7- قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الاستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر.</p>
--	--

المصدر: محمود احمد التونسي، الاندماج المصرفي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص14.

### المطلب الثاني: انواع القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية حسب ما يراه عماد صفر شقين اساسيين الاول مفهوم قدرة التميز عن المنافسين في الجودة او السعر او توقيت التسليم او خدمات ما قبل وما بعد البيع وكذا على التغير السريع والقدرة على الابتكار اما الشق الثاني فهو القدرة على تهيئة وزيادة رضا العملاء وتحقيق ولائهم ولا شك ان النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الاول ومن انواع القدرة التنافسية نجد:<sup>1</sup>

#### 1- التنافس بالوقت:

حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المنفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

#### 2- التنافس بالجودة:

حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج ( خدمة او سلعة ) تشبع حاجات وتوقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن ان يحلم او يفكر به العميل الذي درسه جيدا وما يمكن ان يجعله اكثر رضا في استخدام السلعة او افادته من الخدمة وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا ولن يمانع عملاء كثيرون في ان يدفعوا اكثر ليتلقوا منتجات ارفع جودة واكثر انسجاما من توقعاتهم.

<sup>1</sup> - عماد صفر سلمان، الإتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005، ص 117 - 118.

### 3- التنافس بالتكلفة:<sup>1</sup>

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد اسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى ان كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف ان تكون القائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة او النشاط، ان الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلبا اساسيا لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير انفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

### 4- من خلال التميز:

1- تكنولوجيا متميزة؛

2- خصائص مميزة للمنتج؛

3- التميز في خدمات ما بعد البيع؛

### 5- من خلال التركيز على:

4- المنتجات؛

5- العملاء؛

6- الاسواق؛

7- التكنولوجيا؛

8- وعلى العموم فإنه يتم تحقيق رضا العملاء وولائهم ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للبنوك من خلال اربع

محاور رئيسية و هي: التنافس بالوقت (وذلك بتقديم المنتجات المصرفية للعملاء في الوقت المناسب

الذي يرضي العميل)التنافس بالراحة.

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، قدرة الادارة العربية على تنمية القدرة التنافسية العربية كيف ؟، مجلة افاق اقتصادية، المجلد 22، العدد 75، القاهرة، 2001، ص22.

المطلب الثالث: مصادر القدرة التنافسية

لا يمكن لأي بنك ان يتمتع بقدرة تنافسية الا اذا توافرت مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه القدرة، وهي تختلف من بنك الى آخر وهذا حسب امكانية كل بنك، وفيما يلي بعض من هذه المصادر:

اولاً: الكفاءة

تعني الكفاءة بالمفهوم العام الاستغلال الامثل للموارد او انجاز الكثير باقل ما يمكن اي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية ام مادية، وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الانتاجية وصولاً الى افضل علاقة بين المدخلات والمخرجات وهو ما لا يختلف عن كفاءة النشاط المصرفي والتي تعرف على انها " علاقة بين مدخلات البنك ومخرجاتها بحيث: اذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات او تحقيق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات اقل او تم تقديم المخرجات باقل فائدة ممكنة من المدخلات كان ذلك مؤشر على ارتفاع الكفاءة".<sup>1</sup>

للکفاءة المصرفية ثلاثة انواع اساسية تعبر كل منها على جانب من جوانب نشاط المؤسسة المصرفية وهي:

1- **الكفاءة الانتاجية:** وتعرف ايضا بكفاءة التكلفة الكلية (overall cost efficiency) والتي تعتبر

محصلة للكفاءة التقنية في استعمال المدخلات (عناصر الانتاج) والكفاءة التخصيصية لتسعير عوامل الانتاج.

2- **كفاءة وفورات الحجم:** وتعرف كفاءة وفورات الحجم بكفاءة الحجم (scal efficiency) والتي تنتج

عن التوسع في حجم النشاط بالنسبة للمؤسسة المصرفية، وتكتسي دراسة هذا النوع من الكفاءة اهمية في تحديد حجم الاستثمارات وحجم الانتاج وتسعير المنتجات.

3- **كفاءة وفورات النطاق:** وهي ما تعرف بكفاءة التنوع في المنتجات (scope efficiency)، ونقول

عن البنك انه يتوفر على وفورات النطاق وانه كفاً من حيث تنوع منتجاته اذا كان باستطاعته ان ينتج مزيجاً من المنتجات بتكلفة اجمالية اقل من تكلفة ان ينتج كل منتج من المزيج على حدى واذا لم يستطع ذلك فنقول عنه انه بنك يتصف بالأكفاء في توزيع منتجاته.

تحقق الكفاءة في المؤسسات المصرفية قدرة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز في

ذلك مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> - طارق طه، مرجع سابق، ص 40.

ثانيا: الجودة

أخذت الجودة مفاهيم ومعاني عدة ويرجع ذلك الى ثلاثة عوامل رئيسية:

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

2- طبيعة استخدام الجودة ومجالها: وتتمثل في خصائص ومواصفات واستعمال فعلي، وظيفة لبلوغ مستوى معين، او الانتاج الصحيح من المرة الاولى.

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

ويمكن تعريفها بالشكل العام على انها توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة او خدمة او فكرة ) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، اما في مجال الخدمات البنكية فإن الجودة تحقق عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء، وترتبط جودة الخدمة بمدركات العميل ومدى الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا يعزز ثقة العملاء بالبنك هذا الاخير الذي تزداد شهرته في أوساط العملاء الاخرين مما يشجعهم على التعامل معه وهذا ما ينعكس بالإيجاب على محصلة نشاطاته.

ثالثا: الابتكار

ويعتبر اهم مصادر بناء القدرة التنافسية، وعرف Vand Ven الابتكار بانه " تطوير وتطبيق الافكار الجديدة المبدعة من قبل الافراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب والتنظيم هنا هو المصرف"، اما طارق طه فيعرف الابتكار المصرفي " انه عملية ترجمة الافكار الجديدة الى تطبيقات في البنوك".<sup>1</sup>

ويرجع البعض سبب التفوق الابتكاري لبعض البنوك وتخلف البعض الاخر الى نمط الادارة، ويمكن التمييز بين نوعين من الادارة المصرفية ادارة مصرفية تهتم وتدعم العملية الابتكارية وفي المقابل ادارة مصرفية تتجنب العملية الابتكارية، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول التالي.

<sup>1</sup> - وردة شناقر، اثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009، ص 96-98.

جدول رقم (2-2): تأثير نمط الادارة على العملية الابتكارية في البنوك

ادارة تدعم الابتكار	ادارة تتجنب الابتكار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لديها ثقة في قدراتها.</li> <li>- تستطيع تحمل المخاطر.</li> <li>- ترغب في اقتناص الفرصة السوقية المتاحة للبنك.</li> <li>- قادرة على تحمل النتائج الغير متوقعة.</li> <li>- يمكنها السيطرة بقوة على الافراد العاملين بالبنك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخشى التغيير.</li> <li>- لا تستطيع العمل في ظروف عدم التأكد.</li> <li>- تفضل انتظار الاخرين للقيام بالابتكارات.</li> <li>- لا تثق تماما في قدراتها.</li> </ul>

المصدر: طارق طه، ادارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب، الاسكندرية، 2000، ص137.

ويأخذ الابتكار شكلان اساسيان، الاول هو الابتكار الجذري ( الاختراق ) ويتمثل في التوصل الى المنتج الجديد او العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق و تثبت استراتيجية كبيرة في السوق، والثاني هو الابتكار - التحسين (التدريجي) - وهو التوصل الى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم ادخالها على المنتجات الحالية وقد تكون بعض هذه التحسينات جوهرية وبحقق تراكمها ابتكاراً جذرياً.

ان عملية الابتكار المصرفي التي تحرزها البنوك تمكنها من طرح منتجات جديدة وفريدة تمكنها من تمييز نفسها ومن ثم الاختلاف عن غيرها من المنافسين فضلا عن فرض اسعار عالية لمنتجاتها ، كما يمكن ان يكون الابتكار سببا في تخفيض تكاليفها مقارنة بغيرها.<sup>1</sup>

#### رابعا: الاستجابة لحاجة العميل

ويقصد بها قدرة البنك على تحديد حاجات ورغبات العملاء والعمل على اشباعها والاستجابة لها بشكل افضل من المنافسين، وهو ما يخلف قيمة اكبر لخدمات البنك في نظر عملائه، ومن ثم يخلق له صفة

<sup>1</sup> - ورده شناقرة ، مرجع سابق ، ص 99.

التميز؛ وتركز استراتيجية الاستجابة لحاجات العملاء والتي تضعها ادارة البنك بغية خدمة العملاء بأعلى جودة وبطريقة تتلاءم مع متطلباتهم وهذا قصد تحقيق رضاهم ومن ثم الحفاظ عليهم بعدة عوامل منها:

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

2- تقليص وقت تقديم الخدمة؛

كما تعتبر التكاليف مصدر للميزة التنافسية وذلك اذا تمكن البنك من تخفيض تكاليف خدماته وهذا يساعد البنك على رفع او خفض اسعاره بكل حرية دون ان يؤثر ذلك على ارباحه، بالإضافة الى ان تمييز الخدمة بأية سمات خاصة سواء في شكل الخدمة او الجودة او العرض او سهولة الاستخدام يمكن البنك من كسب سوق يصعب اختراقها من قبل المنافسين ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

هذا ويعتبر الوقت مصدر للميزة التنافسية في مجالات عديدة، حيث يتعلق المجال الاول بمدى قدرة البنك في سرعة تقديم الخدمة، وانضباط مواعيد تقديم الخدمات، اما المجال الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي يستغرقها البنك لتقديم خدمة جديدة للتسويق، والمجال الثالث يتمثل في معدل سرعة التحسين.

المطلب الرابع: عوامل ومؤشرات القدرة التنافسية

1- عوامل القدرة التنافسية:

تتكون القدرة التنافسية للمصرف من عوامل كثيرة متفاوتة الأهمية، أهمها القدرات التطويرية والابداعية، وكفاءة العمليات والجودة والانتاجية والتسويقية.<sup>1</sup>

أ- القدرات التطويرية والابداعية: طالما انه ليس بإمكان المصرف تقديم منتج او خدمة ترضى جميع الرغبات وفي كل الاوقات، فإنها مضطرة الى احداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى يتمكن من مسايرة تغير اذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة أكبر من السوق، وهذه العملية تعتمد بشكل اساسي على:

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي او المحتمل والاستماع الى اراء المستهلكين حول منتج المنظمة، ولا يتأتى ذلك الا بوجود نظام معلومات فعال.

- الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الابداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا.

ب- القدرات الانتاجية " الجودة ": تظهر من خلال عنصرين اساسيين هما: الجودة والانتاجية . حيث الجودة في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الامريكية للمراقبة والجودة بانها " مجموعة خصائص او خدمة التي تؤثر على قدرته في اشباع الحاجات المعبر عنها " .

وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له ، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل.

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن؛

- الابداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج؛

- ارضاء الزبائن عن طريق انتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان المحدد بالسعر المناسب؛

<sup>1</sup> - عماد احمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصرف التجارية العاملة في قطاع غزة - ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين، 2011، ص 46.

وقد شكل الاهتمام بالجودة اساسا تنامي القدرة التنافسية للمنظمات اليابانية من خلال " حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور المستهلك والمنتج والمنافس في وقت واحد.

اما الخدمات فهي تعتبر معيارا لقياس مدى كفاءة المصرف في استخدام موارده ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فان رفع الخدمات يعتبر من الاهداف الرئيسية للمصرف، كما انها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور خدمات المصرف خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المصارف المتشابهة لمعرفة ما اذا كانت في المستوى المطلوب، ام يجب عليها تحسين خدماتها لتنمية قدراتها التنافسية.

ولا يمكن القيام بهذه المقارنات مالم يتوفر في المصرف نظام معلومات يسمح بتوفر المعلومات الكافية والجيدة عن محيطها الداخلي والخارجي.<sup>1</sup>

ت- **القدرات على كفاءة العمليات:** تؤدي كفاءة العمليات الى احداث تحسينات جوهرية في عمليات المصرف وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بنظم معلومات متطور، وترتكز نظم المعلومات على فلسفة التوجه الى التسويق اكثر فعالية حيث يمكن عرض الخدمات عن طريق تقليل التكاليف، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات، مثل استخدام تكنولوجيا العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب.

## 2- مؤشرات ومعايير القدرة التنافسية للبنك:

تتعدد مؤشرات القدرة التنافسية للبنك، والتي يمكن اعتبارها من زاوية اخرى احد مؤشرات جودة الادارة والتحكم في التسيير، ويمكن ذكر اهم هذه المؤشرات فيما يلي:<sup>2</sup>

- مدى تبني مفهوم واسلوب ادارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛

<sup>1</sup> - عماد احمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> محمد زيدان، عبد القادر بريش، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول المنظومة المصرفية في الالفية الثالثة (مخاطر - تقنيات)، جامعة جيجل يومي 06/07 جوان 2005، ص 10.



- مدى وجود توجه تسويقي، اي استلهاام حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم اهداف واستراتيجيات وسياسات الاداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر والدائم للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
- مدى استخدام احدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها الى اجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية؛

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التنافسية

ان التحولات التي شهدتها عالم اليوم، انعكست بموجبها على بيئة المؤسسة ولا سيما بيئتها التنافسية من تزايد شدة المنافسة وتفوق منتجاتها على منتجات اخرى، اين تجاوزت المنافسة كونها محلية الى الغاء كل الحواجز والحدود والسماح بانسياب السلع والخدمات من الاسواق العالمية.

لذا نجد المؤسسات في سعي دائم لاكتساب مكانة مرموقة في السوق والتي تعرف بها وبامتيازها على منافسيها، والتي تقدم لها فرصة جوهرية تمكنها من تحقيق ربحية في ظل جو تنافسي حاد.

#### المطلب الاول: ماهية التنافسية

لقد شغل مفهوم التنافسية حيزا ومكانة هامة بالرغم من عدم اتفاق الكتاب حول تعريف موحد حول مضمونها بحيث يختلف مفهومها باختلاف محل الحديث عنها، الا انهم اتفقوا جميعا انها تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للتقدم وتحقيق ربحية اكبر.

#### - مفهوم التنافسية :

تعددت المفاهيم المتعلقة بالتنافسية نذكر منها <sup>1</sup>:

لقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على انها : قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات التي تعادل الاذواق في الاسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل. كما عرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية السويسرية على انها قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة اكبر من منافسيها في الاسواق العالمية .

ومن هنا نرى ان التنافسية تختلف من كونها متمحورة حول المؤسسة بعينها او على الاقتصاد ككل.

#### - تعريف التنافسية :

وقد اختلف ايضا مفهوم التنافسية فيما اذا كان عن شركة او قطاع او دولة فالتعريف المقدم من طرف Laura D'Andrea Tysan عن مفهوم التنافسية الدولية فهو يشير « الى قدرة دولة ما على انتاج سلع وخدمات تلبي

<sup>1</sup> - عباس فهيمة ، اهمية البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية

نفطال NAFTAL،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-

2009،ص104.

احتياجات الاسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعاية الطول المعنية، والعمل على الحفاظ عليه استمرار هذا الارتفاع<sup>1</sup>.  
 كما يعرف على انه « قدرة اي بلد ما على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل افراده ».  
 - اما تنافسية القطاع فتعني « قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة، وتقاس التنافسية الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الاجنبي المباشر الداخل والخارج اضافة الى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة ».  
 - اما التنافسية على مستوى المؤسسة « وهي القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المنشآت الاخرى».  
 كما تعرف على انها مجموع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين اساسيين:

1- انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون؛

2- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها؛

اما المنافسة فتعرف على انها " تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق ، والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين وذلك حسب الثنائية (منتوج - سوق)، من اجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق، كما تعتبر المكون الاساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق ".  
 كما تعتبر المكون الاساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق "

<sup>1</sup> - سليمة غدير احمد ، سلمى كيجلي عائشة ، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 173- 174 .

المطلب الثاني: انواع واهمية التنافسية

### 1- انواع التنافسية:

يمكن ان نميز بين عدة انواع من التنافسية هي:<sup>1</sup>

#### أ- تنافسية السعر او التكلفة:

هي قدرة المؤسسة على بيع المنتج بسعر مساو او اقل من اسعار المنتجات المنافسة ، وان لا يتجاوز هذا السعر مستوى التكاليف، واما بالنسبة للدول فهي تتعلق مباشرة بسعر التبادل فهي تمثل بالنسبة لمنتجي دولة معينة القدرة على البيع في سوق اجنبية بسعر مساو او اقل لسعر الدولة، فاذا اعتبرنا ان بلدين لهما نفس تكلفة الانتاج فوحده سعر التبادل يمكن ان يعطي امتيازاً تنافسياً لواحدة من هاتين الدولتين.

#### ب- التنافسية التكنولوجية:

في نماذجها الرياضية ركزة العلوم الاقتصادية على التنافسية عن طريق السعر والتكلفة، ولأنها لم تستطع حل المشاكل كان لزاماً عليها البحث عن نوع اخر سمي التنافسية خارج السعر والتكلفة وهذه التنافسية تكون على مستوى المنتج، من هنا تقوم المؤسسات بأبحاث بغرض تحسين منتجاتها او اكتشاف منتجات جديدة عالية التكنولوجية بهدف كسب اجزاء اضافية في السوق وهنا تكون بصدد الحديث عن التنافسية التكنولوجية، ففي الخمسينات كتب «Chamberlin»: المنتجات هي الاشياء الاكثر تجدداً في النظام الاقتصادي اكثر من الاسعار.

#### ج- تنافسية الجودة:

وتشمل وبالإضافة الى النوعية ملائمة عنصر الابتكار للبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والاكثر ملائمة للمستهلك، حيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت اعلى سعراً من سلع منافسيها.

وتجدر الإشارة هنا الى ان هناك فرق بين التنافس او المنافسة والتنافسية فالتنافسية يمكن تعريفها على انها قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الاسواق الدولية وتحقيق عائد من ذلك، اما المنافسة فهي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية، والتنافس والتنافسية هما من العناصر الاساسية لأي اطار تحليل الانتاج والتجارة الدولية.

<sup>1</sup> - عباس فهيمة، مرجع سابق، ص 105-106 .

2- أهمية التنافسية:

-تكمّن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي توفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي الى ان الدولة الصغيرة اكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق العالمي.

-كما تتبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار مما يؤدي الى رفع مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والاسعار.

-وبالتالي اصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي هو وقوعها في هاجس التنافس وبدا الاهتمام يتجه نحو ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

-كما انها تساعد على القضاء على اهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الانتاجية الا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، وعليه فان توفير البنية التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لتعزيز النمو الاقتصادي.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة، مسيلة، مذكرة ماجستير، علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011- 2012، ص 80- 81 .

المطلب الثالث: اسباب واهداف التنافسية

اولا: اسباب التنافسية

تتعدد الاسباب التي جعلت التنافسية الركن الاساسي في نظام الاعمال المعاصر، ولعل العوامل الحالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي اهم تلك الاسباب:<sup>1</sup>

- 1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد ان انفتحت الاسواق امام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (GATT) ومنظمة التجارة العالمية (OMC)؛
- 2- وفرة المعلومات عن الاسواق العلمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور اساليب بحوث السوق، تقنيات القياس المرجعي، والشفافية النسبية التي تتعامل بها البنوك الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين البنوك المختلفة وفيما بين وحدات فروع البنك الواحد بفصل شبكة الانترنت وغيرها من اليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
- 4- تدفق النتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير؛
- 5- مع زيادة الطاقات الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد يحول السوق الى سوق تركز فيه القوة الحقيقية للعملاء الذين انفتحت امامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصب التنافسية هي الوسيلة الوحيدة في التعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية؛

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 102-103 .

ثانيا: اهداف التنافسية

هناك عدة اهداف للتنافسية وهي تتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة \* بمعنى ان يحقق البنك نشاطه واعماله باقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تساهم في بقاء البنك الاكثر كفاءة
- 2- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الابداعات التكنولوجية \* والابتكارات؛
- 3- الحصول على نمط مفيد للأرباح اذن يمكن للبنك ذو الكفاءة الاعلى من تعظيم ارباحه فالأرباح تعد مكلفة للبنك على تفوقه في الاداء؛
- 4- اهمية تنمية الاستثمار للقدرة التنافسية للبنك وهي كل ما يميزه عن منافسيه من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرقبين؛
- 5- التعامل في السوق المفتوح لا تتوافر فيه اسباب الحماية والدعم الذي اعتادت البنوك التمتع به فيما قبل عصر العولمة والتنافسية؛
- 6- التحرر من اصل الخبرة الماضية والاكتفاء على الذات واهمية الانطلاق الى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات واساليب الاداء ساعيا لكسب ثقة وولاء العملاء؛

---

<sup>1</sup> - فلة العيهار، **بور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 80.

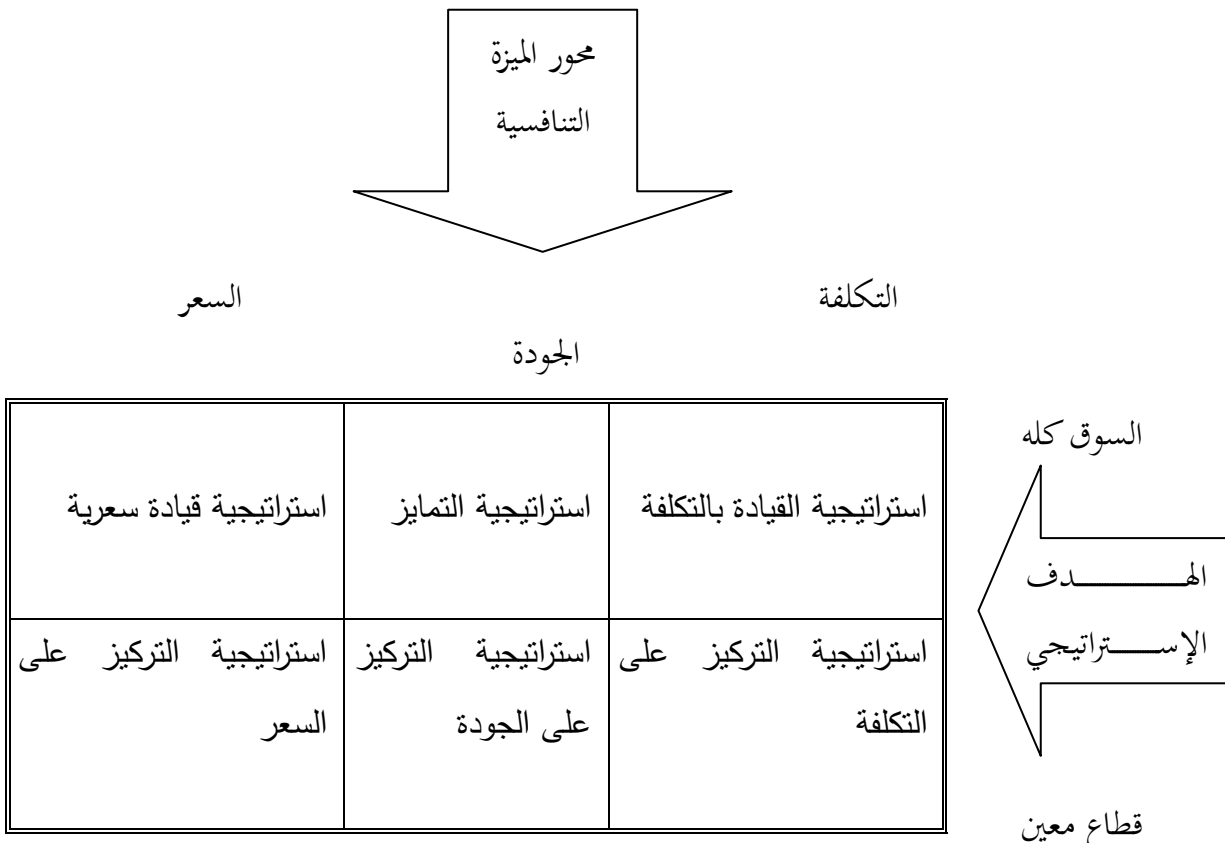
\* **الكفاءة**: هي الاستخدام الامثل للموارد، وهي تعني الوسيلة او الطريقة او الاسلوب.

\* **الابداعات التكنولوجية**: وهي تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات والخدمات بمختلف انواعها ومن ثم افاق التطور والنمو في مستقبل اكثر تعقيدا ومن اهم مصادره البحث والتطور حيث يعد هذا الاخير المغذي الرئيسي له.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة و السعر، حيث يمكن للبنوك ان تكون لها ميزة وقدرة تنافسية في احد تلك المحاور او كلها اما عن طريق قدرتها التداؤبية الايجابية بتوافر امكانيات تحقيق هذه الميزة، واما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها) ومهما يكن الامر فان اختيار الاستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك ان يستهدف السوق كله كما يمكن ان يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الاستراتيجية المتاحة امام البنوك.

شكل رقم (2-3) : البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر: محمد سعيد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص202.



### أولاً: استراتيجية القيادة بالتكاليف

تستند هذه الاستراتيجية على فكرة التزام البنك بان يكون المنتج الاقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز<sup>1</sup>، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف انتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض اسعار خدماته عن اسعار خدمات البنوك المنافسة، وتستعين البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه " منحنى الخبرة التكلفة " الذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الاقل بالمقارنة مع المنافسين، واذ ما تم تطبيق هذه الاستراتيجية بنجاح فان البنك يستطيع ان يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، مما يساعد على تسعير منتجاته وخدماته بطريقة تنافسية يتفوق بها سعريا على المنافسين، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكليفا.

### ثانياً: استراتيجية التمايز

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، أي يركز البنك ضمن هذه الاستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة اعظم للعملاء، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي ان تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك اعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الاسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من اهمها:<sup>2</sup>

- 1- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين؛
- 2- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية اكثر سهولة؛
- 3- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية؛

تعتبر هذه الاستراتيجية فعالة في المدى القصير، الا انها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك الى تقليد الخدمات المصرفية؛ لذلك يتم الاخذ باستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجر الاساس لكل أنشطة البنك من اجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة، ويعني ايضا ان تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون اعتبار السعر من خلال ابعاد الجودة.

<sup>1</sup> - محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الاول حول التسويق في الوطن العربي ( الواقع وفاق

التطوير ) الشارقة، يومي 15- 16 اكتوبر 2002 .

<sup>2</sup> - محمد سعيد المصري، مرجع سابق، ص 202- 203 .

ثالثا: استراتيجية التركيز

تركز البنوك في ظل هذه الاستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض اساسي وهو امكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل اكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

1- اما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار اقل؛

2- او تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين؛

ويمكن القول ان كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

جدول (2-3): الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة

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

المصدر: كامل السيد غراب، نظم المعلومات الادارية (مدخل اداري)، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 1990، ص

## المبحث الثالث: مساهمة تطوير الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية

لقد اضحى لزاما على البنوك الجزائرية ان تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء الى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي سوف نتطرق لها في هذا المبحث

### المطلب الاول: مواكبة احدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي

لا شك ان اهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الاداء، بما يتواءم مع الايقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين.<sup>1</sup>

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث اصبحت لا تتجاوز 10% من اجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الاخرى بواسطة قنوات الكترونية مثل اجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الالكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من اهمها:

- انخفاض تكلفة التشغيل ولا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات ، فضلا عن تقلص استخدام النقود؛
- تزايد اهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية ومنها بطاقات الائتمان والشيكات الالكترونية والنقود الالكترونية
- ادى ذلك الى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية "Home Banking" التي توفر الوقت والجهد لعملاء البنوك؛

<sup>1</sup> - محمد زيدان، عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 12 - 13.

- واخيرا فقد ادى تطبيق التقنيات الحديثة الى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل اجهزة الصراف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهر ما يسمى بالبنوك الالكترونية والبنك المحمول.

هذا وقد اصبحت البنوك الجزائرية مطالبه ببذل مزيد من الجهود لتدعيم قدرتها التنافسية لا سيما مع الانضمام المرتقب الى المنظمة العالمية للتجارة واتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية وما ستواجهه به الجزائر من منافسة شرسة من البنوك الاجنبية، حتى اضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات امرا مرهونا بنجاحها في الاعتماد على تقنية المعلومات كأحد ركائز اتخاذ القرار ومدى استفادتها من ثورة العلم والتكنولوجيا لرفع مستوى الاداء.

ولعلى اهم المحاور التي يجب ان تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل في يلي:

- زيادة الانفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technologie باعتباره اهم الاسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات مصرفية متطورة؛
- الاسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيس لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء واجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الاخرى؛
- ضرورة التوسع في استخدام ال ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل اوامر الدفع التي يطلبها العملاء؛
- التوسع في اصدار البطاقات البلاستيكية مثل الكروت الذكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات المصرفية الالكترونية المرتبطة بالتجارة الالكترونية المرتبطة بالتجارة الالكترونية حيث تتوافر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير والتزييف وسوء الاستخدام .

المطلب الثاني: تنوع الخدمات المصرفية والارتقاء بالعنصر البشري

اولا: تنوع الخدمات المصرفية

في ظل المنافسة المحتدمة التي اصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الاخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الاخيرين من القرن العشرين، وازاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك الجزائرية اذا ارادت الاستمرار على الساحة وتحافظ على حصتها السوقية ان تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها.<sup>1</sup>

وفي هذا الاطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء وتنوع خدماتها للوصول الى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة كتقديم القروض الاستهلاكية واصدار بطاقات الائتمان التي اصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، ومن اهم هذه الخدمات:

1- الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات واجهزة منزلية؛

2- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر؛

3- وبالإضافة الى اهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فان هناك حاجة الى تقديم بعض الخدمات الحديثة او التوسع في القائم منها مثل:

- التأجير التمويلي Financial Leasing.

- القروض المشتركة Syndicated Loans.

- خصم الفواتير التجارية Factoring.

- شراء التزامات التصدير Forfaiting.

- تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات اسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة الى العقود الآجلة واتفاقيات اسعار الفائدة الآجلة.

ثانيا: الارتقاء بالعنصر البشري

<sup>1</sup> - عبد القادر بريس، التحريك المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 296 - 297 .

غنى عن البيان ان العنصر البشري يعد من الركائز الاساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها ادارات المصارف في السنوات الاخيرة لتطوير الخدمة المصرفية من اجل التنافس، الا ان هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج مالم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمة المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق افضل استثمار للموارد البشرية في المصارف الجزائرية وهذا ويتطلب الارتقاء بمستوى اداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول الى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية او البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام ادوات العصر الحديث مثل الانترنت و السويفت Swift وغيرها.

2- ارسال موظفي المصارف لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب ادوات التكنولوجيا المستخدمة في المصارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الجزائر.

3- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المصارف التي تتعلق بأهمية الابتكار والابداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

4- يجب صياغة الاهداف التدريبية لتناسب مع المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبادى قيادات المستقبل بصورة اكثر فعالية من خلال اعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية على ان تتوفر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا وداخليا في المجالات المصرفية والمالية مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.

5- الزام كافة العاملين بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

6- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقتهم الابداعية وذلك باستخدام اسلوب الحوافز والمكافآت اما بصورة مادية او عن طريق الترقية لوظائف اعلى.

<sup>1</sup> - عماد احمد اسماعيل، مرجع سابق، ص 70 - 71.

7- ضرورة مشاركة العاملين في وضع اساليب تطوير الاداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق.

### المطلب الثالث: تطوير التسويق المصرفي

بعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث امرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية والتي تبلورت اهم ملامحها في احتدام المنافسة ، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته، ومن اهم ركائز وظائف التسويق المصرف الحديث التي يجب التركيز عليها:<sup>1</sup>

- 1- خلق او صناعة العمل بالسعي نحو العميل المرتقب؛
- 2- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل ايجاد عميل جيد؛
- 3- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل اشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء؛
- 4- ضرورة قيام مسؤولو التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم، وذلك من خلال استخدام اساليب وادوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية او وسيلة تقديم الخدمة؛
- 5- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الاخرى، لان أي انفصام بينهما او تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة؛ يعتبر التسويق المصرفي الحديث اداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي.
- 6- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته؛
- 7- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الالوجه الايجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها؛

<sup>1</sup> - عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 03 ، ديسمبر 2005 ، ص 267-268 .

8- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة؛

#### المطلب الرابع: مواكبة المعايير المصرفية الدولية

في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية الى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فان البنوك الجزائرية مطالبة بمراعات هذه القواعد في سياق سعيها الى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، ومن بين اهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- تدعيم القواعد الرأسمالية:

تحتل قضية تدعيم رؤوس اموال البنوك اهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الاول عن اموال المودعين وصمام الامان في مواجهة الصدمات والازمات، فضلا عن اهميتها في منح قدرة اكبر للبنك على تنويع خدماته، ومن ثم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية راس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يواجهها العمل المصرفي في الوقت الراهن، وعلى الرغم من ان المقترحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية راس المال عن المستوى المعمول به حاليا (8%) الا ان ادرج انواع جديدة من المخاطر يمكن ان يؤدي الى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات راس المال.

وفي ضوء ما تقدم فان بنك الجزائر الزم كافة البنوك بالتقيد بمعدل كفاية راس المال 8% بنهاية عام 1999، كما تم رفع راس المال التأسيسي الى 2.5 مليار دينار بعدما كان 500 مليون دينار.

#### 2- تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك:

حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الارشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات تقييم جودة الاصول، وكفاية مخصصات الديون المعدومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز والتي تقدر عادة بنسبة من راس المال تصل الى 25%.

<sup>1</sup> - زيدان محمد، بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 17-18.



يجب ان تحدد السياسة الائتمانية لكل بنك اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور ادارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الائتمان.

### 3- الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management:

في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الاسواق المالية العالمية والتطوير السريع للتقدم التكنولوجي، فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية اصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن ادارة المخاطر.

ولا شك ان حسن ادارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي:<sup>1</sup>

\* تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي؛

\* القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة؛

\* قدرة الادارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي، ومن المعروف ان العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر والتمثلة في مخاطر الائتمان العمليات المصرفية، اسعار العائد، السيولة، الاستثمار، السمعة والالتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الالكترونية.

ونظرا لتنوع تلك المخاطر واهمية قياسها وادارتها بأسلوب علمي؛ لاسيما وان معدل كفاية راس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية، فان على البنوك الجزائرية ان تبدأ على الفور باتخاذ العديد من الاجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- العمل على حسن ادارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة انواعها وانشاء ادارات خاصة لوضع ومتابعة تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، واخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية دور الرقابة الداخلية وتفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل؛

- تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال.

-

### 4- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك:

<sup>1</sup> - زيدان محمد، بريس عبد القادر، مرجع سابق، ص 19 .

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية، وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أية اختلالات خاصة في المدى القصير واقتراح اهم الاساليب والاجراءات التي تعالج الموقف اولا بأول قبل تفاقم المشكلات.

وفي هذا السياق يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب اخذها في الاعتبار عند انشاء وحدات الانذار المبكر، نذكر منها:

- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز المصرفي؛
- ايجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك في ضوء ظروف كل بنك ، والوضع الاقتصادي للدولة؛
- دراسة الازمات المصرفية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة واستخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي والعمل على تلافي الاخطاء التي وقعت فيها؛
- توافر القيادات التي تتمتع بالثقافة الادارية والتي يمكنها التعامل مع الازمات بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في المجالات المصرفية؛

#### 5- تحديث نظم الادارة والسياسات المصرفية:

اصبح تحديث نظم الادارة والقيادات المصرفية يحتل اهمية متنامية في الآونة الاخيرة وذلك الى الحد الذي حدا بلجنة بازل الى وضع عناصر مثل (الخبرة ونوعية الادارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة ) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات راس المال المناسبة لكل بنك، كما ان القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسن وادارة المخاطر وتعمل على تقليل حجم الخسائر.<sup>1</sup>

ولدعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية ينبغي ادخال المفاهيم التسييرية الحديثة كمفهوم ادارة الجودة الشاملة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي اذ يعتبر هذا الاخير من المهام الرئيسية للمنظمات الحديثة، ويمكن البنك من القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.

<sup>1</sup> - عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 272 .

6- تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي الجزائري:

يعد تطوير الجهاز المصرفي احد الاهداف الرئيسية التي توليها الدولة اهمية قصوى في وقتنا الحاضر باعتبار انه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري، لذا فإننا لا يمكن ان نغفل الدور الذي يمكن ان تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفة وبالأخص البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير والتحديث وهو ما سنوضحه فيما يلي:<sup>1</sup>

- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي، وفي هذا الاطار يجب العمل على ما يلي:
- تطوير وتقوية الدور الرقابي والاشراف للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي اصبحت تتعرض لها البنوك في ظل الاقبال المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل عام 1997 وما طرأ عليها من تعديلات؛
- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك ، وتوحيدها وفقا للمعايير الدولية.

خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 273 .

تسعى البنوك جاهدة في المحافظة على وضعها التنافسي من خلال مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها التي تؤدي الى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن، كما يجب على البنوك وضع استراتيجيات وخطط تنافسية ودراسة السوق جيداً؛ لمواكبة التطورات التكنولوجية في تقديم الخدمات المصرفية، وغني عن البيان ان التطور التكنولوجي، وثورة المعلومات وتقنيات الاتصال، لهم الاثر الواضح في ظهور خدمات مصرفية جديدة، والارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية القائمة الى مستوى اعلى من الجودة لتلبية احتياجات الزبائن بحيث اصبح موضوع تطوير الخدمات المصرفية والارتقاء بجودتها يمثل تحد امام البنوك في ظل تزايد حدة المنافسة.

### تمهيد:

بعد ان تناولنا في الفصلين السابقين اهم المفاهيم والابعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث، وخلصنا الى ان الخدمات المصرفية ....، تعد اداة اساسية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية للبنك، واستكمالاً لمعالجة الاشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل ان نعكس قدر المستطاع ما جاء في الفصلين النظريين، من خلال الدراسة الميدانية لبنك الخليج ولم يكن اختيار هذا البنك عشوائياً بل لعلمنا بالموقع المهم الذي يحتله البنك في السوق البنكية الجزائرية نظراً لجودة خدماته.

ومن أجل الإحاطة سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى:

- المبحث الاول: لمحة عن بنك الخليج الجزائر

-المبحث الثاني: تقديم بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة-

-المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستمارة

## المبحث الاول: لمحة عن بنك الخليج الجزائر (AGB) ALGERIA GULF BANK

يعد بنك الخليج احدهم البنوك في الجزائر، ويسعى البنك الى ترقية الخدمات البنكية في الجزائر لإشباع رغبات عملائه، كما انه يعتبر من اهم البنوك الاجنبية الرائدة في الجزائر بفضل أساليب عمله الجيدة والمتطورة وأيضا بفضل الخدمات المالية المتطورة التي يقدمها؛ وترتبط قوة ونجاح البنك في الاستثمار على حد سواء في تدريب موظفيه في اكثر التكنولوجيات تقدما.

### المطلب الاول: تقديم عن بنك الخليج الجزائر

#### اولا: نشأة وتطور بنك الخليج

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة الاعمال الكويتية KIPCO والتي هي من ابرز مجموعات المال والاعمال في الشرق الوسط يطلق عليها اسم "المجموعة الكويتية للأعمال"، او « project compagne kuwait ».

انشئت مجموعة الاعمال الكويتية في عام 1975، ومشروع شركة الكويت (القابضة) او شركة مشاريع الكويت هي مجموعة كويتية خاصة والتي تعتبر واحدة من اكبر الشركات القابضة المتنوعة في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا، وتملك المجموعة حصص في اكثر من 50 شركة تعمل في 21 بلدا (وخصوصا في العالم العربي)، ويعمل فيها اكثر من 7000 شخص في انحاء العالم.

تهتم المجموعة خاصة بالصناعات الرئيسية في الخدمات المالية والاعلام، كما تملك شركة مشاريع الكويت ايضا مصالح مباشرة وغير مباشرة في قطاعات الصحة والسياحة والصناعة، ومجلس العقار.<sup>1</sup> وبنك الخليج الجزائري هو بنك اجنبي مستثمر بالجزائر براس مال قدره 6.500.000.000 دج، موزع على ثلاثة بنوك ذات سمة عالية في المجال البنكي وهي:

- 60% من طرف بنك Burgan Bank

- 30% البنك التونسي الدولي Tunis International Bank

- 10% البنك الاردني الكويتي Jordan Kuwait Bank

وبنك الخليج الجزائر هو بنك تجاري بدأ مزاوله نشاطاته البنكية منذ مارس 2004، براس مال يقدر ب 10مليار دينار جزائري ولكن النشاط الفعلي لم ينطلق الا سنة 2005 بفرع وحيد في الجزائر العاصمة وهو على هذه الحالة حتى سنة 2008 اين تقرر توسيع عدد فروعها، وتتمثل مهمته الاساسية للبنك في المساهمة في

<sup>1</sup> - <http://www.ag-bank.com>.15/04/2014.

التنمية الاقتصادية والمالية في الجزائر، من خلال تقديم تشكيلة ذات مدى واسع للمؤسسات والمهنيين والافراد وهذا بشكل مستمر ومتطور للمنتجات والخدمات المالية، ولتلبية توقعات العملاء، فان بنك الخليج الجزائر يقدم خليط من المنتجات المصرفية واخرى تتفق ومبدا الشريعة الاسلامية، ويتوفر لدى بنك الخليج الجزائر على شبكة من 42 وكالات تنفيذية، والتي سيتم توسيعها الى 50 فرعا خلال عام 2014 ليكون اقرب الى افضل عملائها في جميع انحاء البلاد، و تحقق الانتشار الجغرافي الذي تصبو اليه.

### ثانيا: التوجه الاستراتيجي لبنك الخليج الجزائر

يتم تحديد استراتيجية للبنك بداية 2009 ركزت على خمسة مجالات هي:

1-ادارة الجودة الشاملة: وهي احدى الاجراءات التي اتخذها البنك من اجل تحقيق جودة الخدمة المصرفية مع العملاء الداخليين والخارجيين، وهي تغطي عدة مجالات تتمثل في: جودة الخدمات والمنتجات، البنية التحتية، الادارة وادارة المخاطر، وغيرها.

2-التوسع في شبكة البنك: وذلك ليكون دوما قريبا من العملاء، مما يتيح لهم التمتع بالمنتجات والخدمات المصممة خصيصا لتلبية احتياجاتهم على المستوى المحلي والعالمي.

3-التوسع في المنتجات والخدمات: وذلك من اجل تلبية توقعات الجميع.

4-ادارة الموارد البشرية: فالبنك يسعى الى تحقيق أداء جيد للموظفين.

5-نمو وفتح سوق الاسهم: ايماننا بإمكانيات الجزائر، وقدرات موظفيها والدعم القوي لفريق العمل، ركز البنك على نمو وفتح سوق الاسهم وذلك للمشاركة في مجال التنمية الاقتصادية بالجزائر.

ثالثا: مميزات بنك الخليج: تجد في بنك الخليج ما يلي:

1- النوعية وسرعة تنفيذ العمليات؛

2- شبكة واسعة ملائمة في جميع انحاء العالم؛

3- مهارات من الدرجة الاولى؛

4- تقديم المشورة؛

رابعا: المساهمون في بنك الخليج الجزائر

1- بنك برقان (burgan bank):

هو فرع من مجموعة "kipco" و هو بنك تجاري كويتي لديه عدة منتشرة خاصة في منطقة الشرق الأوسط، تأسس هذا البنك عام 1977 و قد اكتسب البنك دورا بالغ الأهمية في القطاع الخاص و قطاع الأعمال من خلال طرحه منتجات مبتكرة و تكنولوجيا متقدمة، كذلك شبكة توزيع واسعة.<sup>1</sup>

و تشمل فروعها بنك الخليج الجزائر "AGB" الجزائر، و بنك بغداد(العراق) و البنك الأردني الكوني (الأردن)، نتائج البنك مستمرة في النمو الكبير لرأس المال و استثمارات كبيرة متنوعة، شبكتها تضم 21 وكالة و أكثر من 120 جهاز صراف آلي.

## 2- بنك تونس العالمي (tunis international bank):

تأسس هذا البنك في 1982، و هو أول بنك خاص في الخارج أنشئ في تونس، و هو يوفر مجموعة كاملة من الخدمات المالية الدولية للشركات الدولية و المؤسسات المالية و الحكومات و الأفراد بما في ذلك عمليات الصرف الأجنبي و السوق النقدية في كل العملات القابلة للتحويل، وتمويل التجارة الدولية و الخدمات الشخصية، العمليات المصرفية التجارية و الاستثمارية و بطاقات الدفع.

لديه مكتب تمثيلي في طرابلس و تملك حصة 30 % في بنك الخليج الجزائر و المساهم الرئيسي في بنك(TIB) هو الخليج المتحد بحصة 88 % من رأس المال.

## 3- البنك الأردني الكويتي (jordan kuwait bank):

تأسس في عام 1976 و البنك الأردني الكويتي يعمل بنجاح في النظام البنكي الأردني و هو بنك تجاري يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجات و الخدمات البنكية، موزعة عبر شبكة من 48% وكالة في الأردن و اثنين آخرين في فلسطين و قبرص و يشارك بحصة قدرها 10% في رأسمال بنك الخليج الجزائر، في ماي 2008، البنك الأردني الكويتي أصبح فرع من بنك برقان (Burgan Bank) بقيمة 51.10%، تتوفر السيولة اللازمة للنشاط الاقتصادي في البلدان الاسلامية في القطاعات المختلفة مما يساعد على دوران عجلة التنمية الاقتصادية واتباع سياسة نقدية رشيدة لتنظيم كمية النقود المعروضة و لتنظيم العلاقات التجارية و حركة رؤوس الاموال بين الداخل والخارج.

- تطهير المعاملات المصرفية من كل ما يخالف احكام الشريعة واذ تقدم للأمة الاسلامية العون والمساعدة لتخليصها من التخلف والتبعية؛

<sup>1</sup>-rapport annuel 2009,propose a parti de (www.ag-bank.com),p2.



- ايجاد مجتمع متكافل يتحقق فيه الاستقرار الاجتماعي والأمن الاقتصادي مما يخلق الجو لسير عمليات التنمية الاقتصادية.

**المطلب الثاني: الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر**

يقدم بنك الخليج الجزائر العديد من الخدمات نذكرها فيما يلي:

**اولا: خدمة (AGB online):**

هي خدمة تتمح العميل الراحة وهي تمكنه من الاطلاع على حسابه المصرفي بمجرد نقرة عبر الانترنت وهي خدمة متوفرة 7/7 ايام و24/24 ساعة، وهذه الخدمة متاحة لكل عملاء بنك الخليج الجزائر أيا كنت انواع الحسابات المفتوحة، وهي تطور مستمر لاستجابة احتياجات العملاء.

**1-خدمات AGB online:** يعرض AGB online عدة خدمات نذكر منها:

-متابعة الحسابات عبر الانترنت؛

-نشر الوضعية الاجمالية للحسابات؛

-تحميل كشوف الحسابات على شكل PDF او EXEL.

نشير الى ان البيانات التي يتم تحميلها تكون حصريا على سبيل الاستدلال، فلا يمكن اعتبارها باي حال من الاحوال وثائق رسمية لتكوين ملف.

**2-طريقة استخدام AGB online:** للاستفادة من خدمات AGB online يجب اتباع الخطوات التالية:

-عند فتح العميل الحساب الخاص به، عليه القيام بملئ استمارة AGB online؛

-زيارة الموقع الالكتروني للبنك [www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)؛

-ادخال رمز الزبون الخاص به مع كلمة السر.

نشير الى انه سيتطلب من العميل تغيير كلمة السر عند اول اطلاع له على حسابه ويجب ان يحافظ على سرية<sup>1</sup>.

**ثانيا: خدمة الرسائل القصيرة (SMS push):**

للاستفادة من هذه الخدمة ما على العميل سوى وضع رقم هاتفه الجوال عند مستشار العملاء، وبالتالي سيبقى العميل على علم بكل التغيرات الحاصلة في حسابه من دفع ونقل وسحب او غيرها وذلك عن طريق رسائل قصيرة تصل على جواله دون عناء منه.

<sup>1</sup> - http://www.ag-bank.com.op cit .

ثالثا: اجهزة الصراف الالي (Distributeurs Automatique billets):

وفر بنك الخليج الجزائر اجهزة الصراف الالي في جميع وكالاته المنتشرة على كامل التراب الوطني، وعلى مستوى المطارات الدولية l'aéroport international d'ALGER.

وتشير الى ان بطاقات السحب متوفرة مجانا لكل عملاء البنك الذين لديهم حساب في AGB، وهذه الخدمة المتاحة 7/7 ايام و 24/24 ساعة وتمكن من سحب النقود بالدينار وكشف الحساب.

رابعا: خدمة الصندوق الفولاذي او الخزينة الفولاذية (Coffres forts): لحماية اشياتك الثمينة ولتحتفظ به بأمان ما عليك سوى تهيئة بيتك بخزانة فولاذية يقدمها لك البنك بتكلفة جيدة او بثمن قليل.

خامسا: خدمة البريد السريع (Mail swift):

للحصول على خدمة البريد السريع يجب على العميل وضع بريده الالكتروني عند مستشار العملاء وبالتالي فعند اجراء العميل لعملية استيراد او تصدير، وعندما يريد ان يعلم بالتقدم الحاصل في عملياته الدولية، فان هذه ستسهل عليه الحصول عن تلك المعلومات وفي وقت حقيقي ستحصل على نسخ من الرسائل المرسله والمستلمة على شبكة سويفت، عمله ب:

1-فتح رسائل الائتمان؛

2-تغييرات في رسائل الائتمان؛

3-دفع رسائل الائتمان.

كما اطلق بنك الخليج الجزائر خدمتين جديدتين في مجال التحديث البنكي هما:

سادسا: خدمة (Self banking) "الخدمات المصرفية الذاتية":

وهي الاولى من نوعها في الجزائر، حيث تسمح للعميل من خلال اجهزة الصراف الالي اجراء مختلف العمليات المصرفية (سحب، ايداع الصكوك، الايداع النقدي، طلب دفاتر الصكوك والبطاقات البنكية (CIB ساهلة)، الاطلاع على وضعية الحسابات، الحصول على الكشوف البنكية)، وطبعا هذا دون تدخل من قبل موظفي البنك وهذه الخدمة متوفرة 7/7 ايام و 24/24 ساعة.

سابعا: خدمة (Drive Banking):

هو جهاز صراف آلي مصمم خصيصا ليجوز للعملاء بسحب النقود دون ان يتركوا سياراتهم.

1-مميزاتها: تتميز هذه الخدمة ب:

-السرعة والامان والراحة.

-ينفرد بنك الخليج بتقديمه لهذه الخدمة، فهو البنك الوحيد في الجزائر الذي عرض واقتراح هذا النوع من الخدمات، ويسعى البنك الى توسيع الخدمة في جميع فروعها.  
وبهاتين الخدمتين الحديثتين فان بنك الخليج يؤكد مكانته كشركة رائدة في مجال الخدمات المصرفية، سواء من حيث تقنياته الحديثة او من حيث منتجاته الجديدة.

### المبحث الثاني: تقديم بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة -

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى تقديم وكالة بسكرة والهيكل التنظيمي لبنك الخليج والتعرف على الخدمات التي يقدمها.

#### المطلب الاول: التعريف ببنك الخليج - وكالة بسكرة -

انشئت وكالة بنك الخليج بسكرة في 03 جوان 2010 وتقع في الحي السياحي طريق تقرت بسكرة، تبلغ مساحته 350م<sup>2</sup> ومجهزة بكل الوسائل الحديثة، ويبلغ عدد موظفي الوكالة 9 موظفين كلهم اطارات اما الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة فهو التالي:

#### 1- مدير الوكالة directeur du réseau d'agence

ويعتبر المثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة وهو المسؤول عن التنظيم الاداري والتشغيلي للوكالة، مع الاهتمام المستمر بإدارتها، كذلك تحقيق الاهداف الاستراتيجية والمالية التي حددتها ادارة البنك، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك وادارة ميزانية الوكالة، كذلك من مهامه السهر على مراقبة نظامية الحسابات داخل الوكالة والتأكد من سير العمليات الادارية والتشغيلية واجرائها في اطار القانون، مع مهمة ادارة الوكالة والاشراف عليها.<sup>1</sup>

#### 2-المسؤول التجاري responsable comersial

من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الاشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم من اجل مساعدته في تحقيق اهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما انه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمان ادارتها، مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية، ومراقبة فتح الحسابات، والاشراف على العمليات ذات الطبيعة الادارية والاشراف ايضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والافراد، كذلك التنسيق مع المشرف الاداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات، بالإضافة الى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها، والكثير من المهام الاخرى التي يقوم بها في اطار تحقيق الجودة وادارة المخاطر.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من قبل مدير الوكالة.

3- المراقب controleur:

تتمثل مهمة المراقب الأساسية في ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة أيضا التحقق من العمل اليومي، وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، كما يقوم بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.<sup>1</sup>

4- المشرف الإداري superviseur administratif:

وهو المشرف على أمين الصندوق، وعامل الشباك، والاعوان، من أجل تحقيق أهداف الوكالة ومن مهمته تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل في إيجابي يعمل على تحقيق الأهداف، وأيضا الإشراف والتحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات، ومعالجة شكاوي العملاء.

كما يقوم بتشغيل وإيقاف نظام الحاسوب، وضمان إدارة الإشراف والتحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مستشاري مبيعات العملاء من الأفراد والمؤسسات وضمان حسن مسك الدفاتر والسجلات للوكالة بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالوثائق القانونية الصادرة والواردة.

5- مستشار مبيعات العملاء "المؤسسات" conseiller de clientèle commerciale:

من مهامه تجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك، وكذلك إدارة حسابات العملاء وفقا للقرارات التنظيمية، وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية للزبائن المؤسسات برعاية خاصة، وتسيير الكفالات والضمان الاحتياطي، وإدارة قروض الاستثمار، بالإضافة إلى عمليات التجارة الخارجية ومعالجة العمليات مع الدول الأجنبية.

6- مستشار مبيعات العملاء "الأفراد" conseiller de clientèle particuliers:

يقوم بنفس عمليات مستشار العملاء للمؤسسات، لكن لصالح الأفراد وليس للمؤسسات، كتسيير حسابات العملاء من الأفراد وتسيير القروض الموجهة للأفراد، وتجميع وتحليل سجلات القروض.

7- مندوب إداري delegue au back office:

لدى المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كتوفير ضمان إجراء عمليات (back office) مع احترام القوانين المعمول بها في البنك في إطار الجودة والدقة، كذلك يقوم بإدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من قبل مدير الوكالة.

وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات غير المدفوعة، كذلك تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات، وفقا للإجراءات وإدارة السندات الاذنية وجميع الاوراق التجارية.

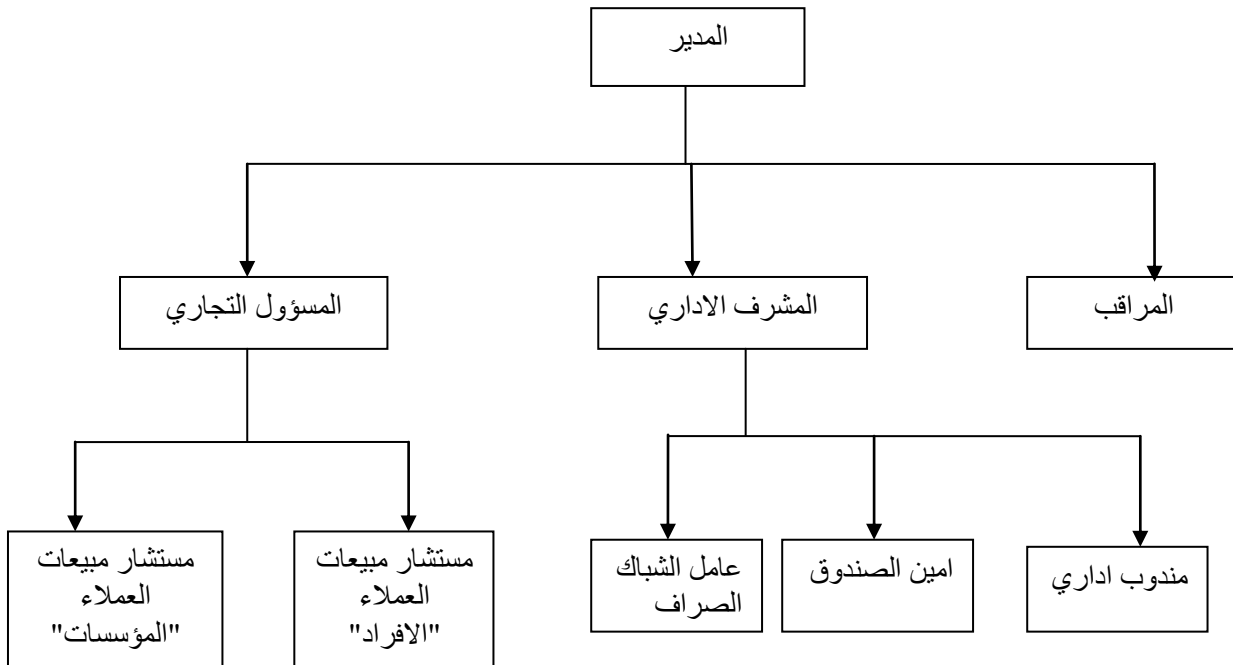
8- امين الصندوق caissier:

وهو المسؤول عن الصندوق وعن ضمانه بشكل مستمر وعمليات الصندوق مع العملاء، وحسن سيره للممارسات والاجراءات السارية المفعول بها في البنك، كما انه يسهر على ضمان تسوية الحسابات.

9- عامل الشباك guichetier payeur:

يعمل عامل الشباك عامل الشباك الصراف على السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الاجراءات المعمول بها في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق، وضمان السرية التامة للمعاملات، كما يجري نيابة عن العملاء جميع ومختلف العمليات الادارية (كالسحب وتحويل الحسابات، وصرف الشيكات واصدار الشيكات المصرفية، وخصم الشيكات....الخ) بالإضافة الى تنفيذ عدة مهام اخرى ضرورية لحسن سير العمل، وضع استعراض دوري للأنشطة وتقديم الاقتراحات.

الشكل رقم (3 - 1): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة - (انظر الملحق رقم 01).



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مدير الوكالة.

المطلب الثاني: الخدمات التقليدية لبنك الخليج وكالة بسكرة

يقوم البنك بتقديم خدمات عدة سوف نذكرها فيما يلي:

اولا: خدمات الودائع المصرفية:

- 1- الحساب الجاري: يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين والمعنويين (تجار، ومؤسسات تجارية....الخ) الذين يمارسون نشاط تجاري ويمكن ان يكون هذا الحساب مدينا ولا ينتج فوائد.<sup>1</sup>
- 2- الودائع لأجل: هذه الحسابات مفتوحة لصالح الاشخاص الراغبين في الحصول على فوائد، مقابل تجميد لمبالغهم لمدة معينة، ولا يمكن لصاحب هذا الحساب سحب مبالغ قيل نهاية المدة المحددة.
- 3- حساب الشيكات (الصكوك): هي حسابات مفتوحة لجميع الافراد والجماعات التي لا تمارس اي نشاط تجاري (جمعيات، ادارة....) وذوي الاجور الراغبين في اغلب الاحيان الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.
- 4- دفتر التوفير AGB: هو وسيلة ادخار سهلة، امنة ولينة تمنحك فرصة استثمار اموالكم وفي نفس الوقت امكانية التصرف بها بكل حرية وفي اي وقت. (انظر الملحق رقم 02)

باختصار: بساطة وامان

- حساب تحت الطلب، مخصص للأفراد؛
- يحرر الحساب بالدينار الجزائري حصريا؛
- الرصيد الادنى: 5000 دينار جزائري؛
- بدون دفع مصاريف التسيير؛
- الدفتر مجاني؛
- الايداع والسحب: حرية وليونة
- حرية الايداع والسحب بدون اي قيود؛
- توزيع الفوائد على المبالغ المودعة يبدأ من اول يوم لأول اسبوعين بعد الايداع؛
- عمليات السحب تحتسب من اول يوم للخمسة عشرة يوم الجارية؛
- توزيع الأرباح: تصل نسبة الفائدة الى 4%

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من قبل مدير الوكالة

5- دفتر التوفير التساهمي AGB: وسيلة ادخار سهلة، امانة ولينة تمنحك فرصة استثمار اموالكم وفي نفس الوقت امكانية التصرف بها بكل حرية وفي اي وقت في اطار مطابق لمبادئ الشريعة الاسلامية (انظر الملحق رقم 03).

باختصار: بساطة وامان

-حساب تحت الطلب، مخصص للأفراد؛

-يحرر الحساب بالدينار الجزائري حصري؛

-الرصيد الادنى: 5000 دينار جزائري؛

-بدون دفع مصاريف التسيير؛

-الدفتر مجاني؛

الايداع والسحب: حرية وليونة

-حرية الايداع والسحب اي بدون قيود؛

-توزيع الارباح التساهمية على المبالغ المودعة يبدأ من اول يوم لأول اسبوعين بعد الايداع؛

-عمليات السحب تحتسب من اول يوم للخمسة عشر يوم جارية؛

ثانيا: القروض

يمنح بنك الخليج الجزائر عدة انواع من القروض وهي:

1-القرض العقاري "بيتي": هو قرض موجه لشراء بيت جاهز او شراء بيت في طور الانجاز (بيع على مخطط) او اعادة تأهيل او تحديث البيوت وهو قرض غير ملزم بفترة توفير وغير محدود السقف وقابل للتسديد على مدة تصل الى 25سنة وهو موجه لذوي الجنسية الجزائرية (مقيمين بالجزائر او بالمهجر ) وهو يمنح للموظفين اصحاب المهن الحرة او التجار (انظر الملحق رقم04).

2-قرض مهنة: هو قرض لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم المهنية لجميع الاحتياجات المصرفية، ويوجد عدة انواع للتمويل منها تمويل المخزون، تمويل شراء معدات.....الخ.

3-قرض مهنة "مرابحة وسلام": وهو يمنح لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم وفقا لمبادئ الشريعة الاسلامية



المطلب الثالث: الخدمات الحديثة لبنك الخليج وكالة بسكرة

اولا: خدمة الدفع E-banking:

وهي خدمة من الخدمات المصرفية عبر الانترنت (البنك الالكتروني) يقوم بها مختلف الافراد سواء كانوا احرار او مهنيين، وتوفر الخدمات التالية:<sup>1</sup>

- القيام بجميع الحسابات من خلال جهاز الكمبيوتر 24/24 ساعة و 7/7 ايام وبالقدر الذي نشاء؛

- عمليات التشاور عبر الانترنت؛

- التبادل في العملات المختلفة؛

- تلقي رسائل التحويل او السحب او الدفع من البنك المتعامل معه؛

- الاطلاع على مبلغ ميزان الحسابات (كشوفات)؛

- تنبيه للرصيد ان كان مدين او دائن، وكذلك التغيرات في قيمة الاسهم؛

- بها مجموعة من المعلومات (توفير دفتر الشبكات من الوكالة).

وكيفية التعامل عبر هذه الخدمة تتم كما يلي:

تقوم اللجنة المصرفية بطلب الاشتراك الخاص بالعميل عن بعد حيث تطلب منه ادخال اسم العميل، الرقم السري لتأكيد اشتراكه في الموقع الخطي الخاص ب AGB، وبمجرد انتهاء العميل من عملية الاشتراك يصبح عضوا منخرطا لدى وكالة الدفع وان كان يرغب في الغاء الاشتراك لا بد من اخطار البنك.

ثانيا: خدمات عبر الانترنت:

وذلك من خلال خدمة AGB online بمجرد نقرة يمكنكم ان:

- متابعة حسابكم عبر الانترنت؛

- نشر الوضعية الاجمالية لحسابكم؛

تحميل كشوف حسابكم على شكل pdf او EXEL؛

ثالثا: خدمات عبر الهاتف:

- تتيح هذه الخدمات التأكد من رصيدك وتحركات حساباتك عبر الهاتف؛

- الاستماع الى الرسائل الصوتية؛

<sup>1</sup> - مقابلة مع مدير الوكالة

رابعاً: عبر ال SMS: الخدمة تتيح بصورة دورية عن طريق الرسائل القصيرة والتطلع على رصيدك والمعلومات عن المعاملات التي تجري على الحسابات(وذلك من خلال الخدمة الجديدة التي يقدمها بنك الخليج التي تتيح لك معرفة رصيدك برسالة نصية فارغة او احصل على وضعية حسابك بإرسال 50 الى الرقم 0555888888).

خامساً: خدمات عبر الفاكس: ارسال اسبوعية الحساب عن طريق الفاكس، ولا بد لمستعمل البنك الالكتروني ان يستوجب اليقظة في الحالات التالية:

-يتعهد مستعمل Ebonking بالحفاظ على سرية كلمة السر خاصة بعد تغييرها وتجنب استعمالها التعسفي من طرف اشخاص من غير المرخصين، ولا يجوز الحفاظ على كلمة السر كتابيا، والا فسيحمل الاخطار الناجمة عن ذلك.

-اذا ظهر اي سبب يخشى من خلاله ان يكون اي شخص بنفسه غير مرخص قد تعرف على كلمة السر الخاصة بالزبون المرخص له يجب تغيير فوراً كلمة السر.

-يجب على مستعمل البنك الالكتروني ان يتحقق بنفسه من جملة وصحة المعلومات التي يرسلها، وهكذا الى غاية حصوله على التأكيد من جهاز البنك الالكتروني تحت مسؤوليته الكاملة.

-يجب على مستعمل البنك الالكتروني ان يقلل لأقصى حد من المخاطر التي تهدد سلامة المعلومات الناجمة عن استعمال الانترنت باللجوء الى امكانيات خاصة بالوقاية.

سادساً: بطاقة فيزا: وهي بطاقة اسمية ووسيلة دفع فورية تمكنكم من سحب ودفع بمقدار العملة الصعبة المتوفرة في الحساب. (انظر الملحق رقم 05)

سابعاً: بطاقة فيزا بلاتينوم: وسيلة مريحة، موثوقة وامنة لعمليات الشراء في الخارج من خلال محطة الدفع الالكترونية الانترنت او من خلال السحب النقدي على اجهزة الصراف الالي "فيزا" في القارات الخمس، وهي بطاقة متاحة لكل من يملك حساب بالعملة الصعبة، مع حد ادنى للرصيد قيمته 10000 يورو.(انظر الملحق رقم 06).

ثامناً: ماستر كارد الذهبية: هي بطاقة شخصية صالحة لمدة سنتين الشحن الاقصى للبطاقة 5000 دولار امريكي، ويمكن فتح الحساب بالدينار والدولار الامريكي، وهي بطاقة للسحب والدفع بالعملة الصعبة الاجنبية في الخارج ولها ثلاثة انواع:(انظر الملحق رقم 07).

-ماستر كارد المدفوعة مسبقاً

-ماستر كارد كلاسيك(شخصية)

- ماستر كارد الذهبية (شخصية)

ثامنا: ماستر كارد مسبقة الدفع: هي بطاقة غير شخصية صالحة لمدة 3 سنوات وبالإمكان الاستفادة من بطاقة ماستر كارد مسبقة الدفع بمجرد فتح حساب دينار وحساب الدولار الأمريكي ويمكن دفع المصاريف على المعاملات عن طريق الدفع الدولار الأمريكي او الدفع بعملة اخرى. (انظر الملحق رقم 08).

تاسعا: بطاقة الدفع اليومية ساهلة "sahla": هي وسيلة سحب ودفع امانة مرنة وميسرة في جميع الاماكن وجميع الاوقات ويمكن استعمال الرصيد دون تحديد السقف. (انظر الملحق رقم 09).

- مميزاتهما:

غير محدودة السقف، سهولة الاستعمال، امانة وميسرة، صالحة عبر كافة التراب الوطني.

عاشرا: "self banking": وهي حزمة من الخدمات المصرفية: سحب الاموال، ايداع الصكوك، الايداع النقدي، تحويلات من حساب الى اخر، الاطلاع على وضعية الحسابات، الحصول على الكشوف البنكية، طلب دفاتر الصكوك والبطاقات المصرفية ومن مميزاتهما المرونة والرفاهية، القرب، الوقت، توفر الخدمة 7 ايام/7، 24 سا 24/ ساعة (انظر الملحق رقم 10).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستثمار

سوف نتناول في هذا المبحث تحليل نتائج الاستثمار التي وجهت الى موظفي وزبائن بنك الخليج الجزائري وكالة بسكرة.

المطلب الاول: تحليل نتائج الاستثمار الخاصة بزبائن بنك الخليج الجزائري وكالة بسكرة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الزبائن الحاليين لوكالة بنك الخليج بسكرة وهي عبارة عن عينة عشوائية تقدر بحوالي 20 عميل وبعد توزيع الاستثمار (انظر الملحق رقم 11) تم استرجاع 12 استثمارا وسوف تتم معالجتها في هذا المطلب.

السؤال 01: هل تتعامل مع بنك الخليج الجزائري؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
باستمرار	7	58.33
احيانا	5	41.67
لا	0	0
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة بناء على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة التعامل مع بنك الخليج تصل الى 58.33% وهذا بالنسبة للعملاء الذين يتعاملون باستمرار، اما الذين يتعاملون مع البنك احيانا تصل نسبتها الى 41.67% .

السؤال 02: ماهي اسباب تعاملك مع البنك؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
موقع البنك	1	8.33
سرعة اداء العمليات	7	58.33
الخدمات الجديدة	4	33.33
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول من بين اسباب تعامل الزبائن مع البنك موقع البنك وكانت نسبته تصل الى 8.33% اما الزبائن الذين كنت اجابتهم سرعة اداء العمليات تصل نسبتهم الى 58.33% وهي اعلا نسبة وتدل على ان سرعة اداء الخدمة تؤدي الى زيادة الزبائن، وتصل نسبة الخدمات الجديدة الى 33.33%.

السؤال 03: هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	3	25
لا	9	75
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان الذين ليس لديهم فكرة عن الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر تصل نسبتهم الى 75% اما الذين لديهم فكرة تصل النسبة الى 25%.

3-1- إذا كانت اجابتك نعم فما هو مصدر معلوماتك؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
عن طريق تعاملهم المباشر مع الموظفين	1	33.33
عبر الانترنت	1	33.33
عن طريق الاصدقاء	1	33.33
المجموع	3	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ بان مصدر معلومات الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت نسبها متساوية بين عن طريق التعامل المباشر مع الموظفين وعبر الانترنت وعن طريق الاصدقاء والتي نسبها كانت 33.33 %، وهذا يعني بان الاجابات الثلاثة تعتبر من المصادر التي تساعد العميل على التعرف على الخدمات التي يقدمها بنك الخليج.

السؤال 04: كيف تنظر للخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر من حيث:

أ- السرعة:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
سريعة	8	66.67
بطيئة	0	0
مقبولة	4	33.33
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول بان اغلبية زبائن البنك بما نسبته 66.67% ان الخدمات سريعة، اما الذين يرونها مقبولة تصل نسبتهم الى 33.33%.

ب- هل سعر الخدمة:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
مرتفع	1	8.33
مناسب	8	66.67
منخفض	3	25
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلا نتائج الجدول بان سعر الخدمات المصرفية التي يعرضها البنك منا سبة حسب رأي أغلبية الزبائن وتصل نسبتهم الى 66.67% وسببها تماثل الاسعار التي تقدمها البنوك الاخرى، اما ما نسبته 25% فيرون بان سعر الخدمة منخفض، في حين يرى البعض الاخر ان الخدمات مرتفعة وتصل نسبته الى 8.33%

ج- اسلوب التعامل:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
جيد	9	75
مقبول	3	25
سيئ	0	0
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان جل زبائن البنك يرون بان اسلوب التعامل جيد وذلك بنسبة 75%، في حين يرى ما نسبته 25% يرون ان اسلوب التعامل معهم مقبول وهذا ما يوثق العلاقة بينهم وبين البنك.

د- إجراءات التعامل:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
سهلة وواضحة	8	66.67
غير واضحة	3	25
معقدة	1	8.33
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان 66.67% من مجموع الزبائن يجدون بان اجراءات التعامل سهلة وواضحة ويرى 25% من مجموع الزبائن ان اجراءات التعامل غير واضحة، و 8.33% من مجموع الزبائن بان اجراءات التعامل معقدة .

السؤال 05: هل ترى بان بنك الخليج الجزائر يقدم خدمات جديدة؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	12	100
لا	0	0
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

يرى اغلبية زبائن بنك الخليج الجزائر بان البنك يقدم خدمات جديدة وتقدر نسبة الذين قالوا بان البنك يقدم خدمات جديدة ب 100%.



السؤال 06: هل تقدم على استعمال هذه الخدمة الجديدة التي يقدمها البنك؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	2	16.67
لا	4	33.33
الى حد ما	6	50
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول انه فيما يخص استعمال الخدمات الجديدة التي يقدمها البنك صرح الزبائن بنسبة 50% بانهم يقبلون على استخدام خدمة جديدة يتوقف على نوعيتها والمخاطر المصاحبة لها، بينما صرح ما نسبته 33.33% على عدم الاقبال على الخدمة، امل البقية فصرح على استعدادهم لطلب الخدمة الجديدة.

السؤال 07: هل تتلقى اي معلومات عن الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	8	66.67
لا	4	33.33
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان 66.67% من اجمالي العملاء بانهم يتلقون معلومات عن الخدمات الجديدة، اما ما نسبته 33.33% لا يتلقون اي معلومات عن الخدمات الجديدة.

السؤال 08: ما هو دور البنك بالنسبة لك؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
منفذ للعمليات	7	58.33
مساعد وناصح	3	25
شريك	2	16.67
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

يرى اغلب زبائن البنك بنسبة 58.33% ان دور البنك بالنسبة لهم هو منفذ للعمليات، اما الذين يرون بانه مساعد وناصح تصل نسبتهم الى 25% اما الفئة المتبقية ونسبتهم 16.67% يرون بانه شريك لهم .

السؤال 09: هل تتصح معارفك بالتعامل مع بنك الخليج الجزائر؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	12	100
لا	0	0
المجموع	12	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول بان كل زبائن البنك والذين تصل نسبتهم الى 100% اجابوا بنعم ،على اساس ان البنك الذين يتعاملون معه جدير بان يصبح الفرد زبونا له، وذلك من خلال حسن التعامل وسهول الاجراءات عند اداء العمليات المصرفية وسمعته الجيدة.

- نتائج استمارة زبائن بنك الخليج وكالة بسكرة:

نلاحظ من خلال قراءة الجداول نستنتج بان:

يرجع اسباب اختيار الزبائن لتعاملهم مع البنك لأسباب شخصية اضافة الى موقع البنك، وان اغلبية الزبائن ليس لديهم فكرة عن الخدمات التي يقدمه بنك الخليج الجزائر اما البعض فمصادر معلوماتهم كانت عن طريق تعاملهم المباشر مع الموظفين وعن طريق الانترنت وكذلك عن طريق اصدقائهم ، وسرعة الخدمات يراها الزبائن بانها سريعة وسعر الخدمة مناسب لزبائن البنك واسلوب التعامل جيد واجراءات التعامل واضحة بالنسبة

للبيض والبعض الاخر غير واضحة، ويرى زبائن البنك بان بنك الخليج الجزائر يقدم خدمات جديدة والزبائن فيهم من يقبل على هذه الخدمات وفيهم من يرفض الاقدام عليها، كما صرحت نسبة كبيرة من الزبائن بانهم يتلقون معلومات عن الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك، ويتمثل دور البنك بالنسبة لأغلب الزبائن بانه منفذ للعمليات والبعض الاخر يقول بانه مساعد وناصح وفيهم من يقول بانه شريك، كما ان كل زبائن البنك ينصحون زبائنهم بالتعامل مع بنك الخليج الجزائر.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستثمار الخاصة بموظفي بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين بالوكالة والذي بلغ حجمه في وقت الدراسة 9موظفين ولقد تم توزيع 9استثمارات(انظر الملحق رقم12) وتم استرجاع كل الاستثمارات وسوف تتم معالجتها من خلال هذا المطلب.

السؤال 01: أ- السن:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
30-20	4	44.44
40-31	3	33.33
50-41	1	11.11
اكثر من 50	1	11.11
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول بأن الفئة العمرية التي تحتل اكبر نسبة هي ما بين (20-40 سنة)، اي ما يقارب 77.77% وهذا يدل على ان معظم الموظفين في مقتبل العمر وبعيدون عن سن التقاعد وبالتالي يمكنهم العطاء اكثر للوكالة والزبائن.

في حين نجد ان 11.11% وهو شخص واحد يتراوح عمره ما بين (41-50سنة) فهو يملك خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي، لذا يجب الاستفادة منه اكثر وتدريب الفئة الاخرى من العمر على كل العمليات المهنية والمصرفية التي تساهم في سهولة سير الوكالة، اما الفئة التي هي اكثر من 50 فنسبتها هي 11.11%.

ب - المستوى:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
جامعي	7	77.78
ثانوي	1	11.11
متوسط	1	11.11
مهني	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان معظم الموظفين مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة 77.78%، بينما الثانوي والمتوسط تصل نسبتهم الى 11.11% ، ونجد اغليتهم في الجانب الامامي للبنك لتوفرهم على ثقافة مصرفية تؤهلهم للتعامل مع مختلف انماط الزبائن.

السؤال 02: هل تعتبرون موقع البنك؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
مناسب جدا	6	66.67
مناسب نوعا ما	3	33.33
غير مناسب	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يرى اغلبية موظفي البنك بان موقع البنك مناسب جدا وهذا بنسبة 66.67% ، وتمثل نسبة 33.33% الموظفين الذين قالوا بان موقع البنك مناسب نوعا ما.

السؤال 03: ماهي الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
الذين صرحوا بان هناك خدمات جديدة	9	100
الذين لم يصرحوا بان هناك خدمات جديدة	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان كل الموظفين لديهم علم بالخدمات التي يقدمها بنك الخليج وكالة بسكرة ونسبته هي

100% والتي تتمثل في:

- فيزا كارت؛
- ماستر كارت؛
- فولد كلاسيك ميلينيوم؛
- دفتر التوفير؛
- بطاقة السحب بالدينار والعملة الصعبة؛
- رسائل الكترونية على الهاتف والايميل؛
- كارت ساهلة؛
- ماستر كارت كلاسيك؛
- التجارة الدولية؛
- القروض الخاصة بالسكن؛
- التعاقد مع المتعامل الاقتصادي Ooredoo
- الشراء عن طريق الانترنت؛
- خدمات البيع والشراء؛

السؤال 04: هل هناك اقبال كبير من قبل العملاء على الخدمات الجديدة؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	9	100
لا	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول بان جل الموظفين صرحوا ان هناك اقبال كبير من قبل الزبائن على الخدمات الجديدة بنسبة 100 %.

السؤال 05: كيف تقيمون المركز التنافسي لبنك الخليج الجزائر - وكالة بسكرة - مقارنة بوكالات البنوك الاخرى؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
جيد	9	100
متوسط	0	0
منخفض	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نرى بان الموظفين يقيمون المركز التنافسي لبنك الخليج وكالة بسكرة بانها جيدة 100% مقارنة بوكالات البنوك الاخرى.

السؤال 06: ماهي في نظرك اسباب اختيار العميل التعامل مع الوكالة؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
موقع البنك	2	22.22
سرعة اداء الخدمة	6	66.67
حسن المعاملة	1	11.11
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال اجابة الموظفين نجد ان اسباب اختيار الزبائن التعامل مع الوكالة هو سرعة اداء الخدمات التي يقدمها بنك الخليج والتي تصل نسبتها الى 66.67%، وتمثل نسبة 22.22% الذين صرحوا بان موقع البنك هو سبب من الاسباب اختيار العميل التعامل مع الوكالة، و11.11% تمثل الموظف الذي قال بان حسن المعاملة هو سبب اختيار الزبائن التعامل مع البنك.

السؤال 07: استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي ادى الى ؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
زيادة العملاء	6	37.5
سرعة اداء العمليات	7	43.75
تقليل التكلفة مقارنة بالنظام القديم	3	18.75
المجموع	16	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول بان اجابات موظفي الوكالة لاحظ ان نتيجة استخدام التكنولوجيا هي سرعة اداء العمليات وهي تقدر ب 43.75% والذين لاحظ ان استخدام التكنولوجيا ادى الى زيادة العملاء تصل نسبتهم الى 37.5% والذين صرحوا انها تقلل التكلفة قدرت نسبتهم ب 18.75%.

السؤال 08: كيف تقيمون خدمات البنك من حيث :  
أ- السرعة:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
سريعة	9	100
بطيئة	0	0
عادية	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

يقيم كل الموظفين بان الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائري وكالة بسكرة بالسرعة في ادائها والذي تقدر نسبته ب 100 % وهذا راجع الى نوعية واهمية الاشخاص الذين يتعاملون مع الوكالة وسرع الخدمة تعكس للزبون مدى اهتمام البنك به.

ب- السعر:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
مرتفع	1	11.11
مناسب	7	77.78
منخفض	1	11.11
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

اعلى نسبة سجلت فيما يتعلق بالرأي في سعر الخدمات كان مناسب وهذا بنسبة 77.78%، بينما نلاحظ تساوي الاجابات فيما يخص الخيارين (مرتفع ومنخفض) كانت لهما النسبة التالية 11.11%.



ج- اسلوب التعامل:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
جيد	8	88.89
مقبول	1	11.11
سيئ	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول ان اسلوب التعامل مع الزبون جيد وذلك من خلال النسبة المتحصل عليها و التي قدرت ب 88.89%، والموظفين الذين صرحوا بان اسلوب التعامل مع الموظفين مقبول نسبتهم 11.11%.

د- اجراءات التعامل:

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
واضحة	9	100
معقدة	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بان الموظفين صرحوا بان اجراءات التعامل واضحة بنسبة 100%.

السؤال 09: هل تقومون بدورات تدريبية؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	9	100
لا	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول ان نسبة 100% من الموظفين خضعوا الى دورات تدريبية والهدف من هذه الدورات هو الحصول على معلومات جديدة في المجال المصرفي من اجل تحسين مستوى الخدمة على احسن وجه والمساعدة الى اتخاذ القرار على النحو الصحيح، وتحسين جودة الخدمات.

السؤال 10: اين تقومون بهذه الدورات التدريبية؟

الاجابة	التكرار	النسبة (%)
داخل الوطن	9	100
خارج الوطن	0	0
في مؤسسات خاصة	0	0
المجموع	9	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

اجمع كل الموظفين على ان جميع الدورات التدريبية تتم داخل الوطن وهذا بنسبة 100%.

-نتائج استمارة موظفي بنك الخليج وكالة بسكرة:

من خلال النتائج المتحصل عليها نرى بان اغلب الموظفين متحصلون على مستوى جامعي كما ان كل الموظفين قاموا بدورات تدريبية داخل الوطن ويعتبر اغلبية موظفي الوكالة ان موقع البنك مناسب جدا بالنسبة للمتعاملين معهم كما ان هناك اقبال كبير من قبل الزبائن على الخدمات الجديدة التي تقدمها وكالة بسكرة، كما ان تقييمهم للمركز التنافسي لبنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة مقارنة بالوكالات الاخرى كان جيدا بنسبة 100% وان من بين اسباب اختيار العميل للتعامل مع الوكالة هو سرعة اداء الخدمة وحسن المعاملة، كما ساعد استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي ادى الى سرعة اداء العمليات المصرفية وزيادة العملاء وتقليل التكلفة. وان الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة سريعة جدا والسعر مناسب بالنسبة للزبائن الذين يتعاملون معهم واسلوب التعامل جيد ومقبول واجراءات التعامل واضحة.

المطلب الثالث: مقارنة وتحليل بين نتائج الاستمارة الخاصة بالزبائن والموظفين

سوف نحاول من خلال هذا المطلب ان نقارن بين نتائج الاستمارات التي وجهناها الى الموظفين والزبائن.

السؤال 01: اسباب التعامل العميل مع البنك واسباب اختيار العميل التعامل مع الوكالة؟

الاجابة	التكرار الخاص بالموظفين	التكرار الخاص بالزبائن	النسبة الخاصة بالموظفين (%)	النسبة الخاصة بالزبائن (%)
موقع البنك	2	1	22.22	8.33
سرعة اداء الخدمة	6	7	66.67	58.33
الخدمات الجديدة	0	4	0	33.33
حسن المعاملة	1	0	11.11	0
المجموع	9	12	100	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

ان اسباب تعامل الموظفين مع الزبائن تعادل 66.67% وتعد سرعة اداء الخدمة من بين اسباب التعامل مع البنك هذا من وجهة نظر الموظفين اما من وجهة نظر الزبائن تقدر النسبة ب 58.33% وهي نسبة قريبة من نسبة الموظفين، كما تعد الخدمات الجديدة من بين اسباب التعامل ونسبتها 33.33% كما اتفق الموظفين مع الزبائن على موقع البنك الذي اعتبر هو ايضا من بين اسباب التي تؤدي الى تعامل الزبائن مع البنك.

السؤال 02: اجراءات التعامل واسلوب التعامل مع العميل؟

الاجابة	التكرار الخاص بالموظفين	التكرار الخاص بالزبائن	النسبة الخاصة بالموظفين (%)	النسبة الخاصة بالزبائن (%)
اجراءات التعامل				
سهلة وواضحة	9	8	100	66.67
معقدة	0	1	0	8.33
سهلة وغير واضحة	0	3	0	25
المجموع	9	12	100	100
اسلوب التعامل				
جيد	8	9	88.89	75
مقبول	1	3	11.11	25
سيئ	0	0	0	0
المجموع	9	12	100	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

ان اجراءات تعامل الموظفين مع الزبائن ما يعادل تقريبا نسبة 75 % اجراءات سهلة وواضحة، وان اسلوب التعامل معهم جيد وهو يعادل تقريبا 80% وهو يوثق العلاقة بينهم وبين البنك وما نسبته تقريبا 15% يرونها مقبولة.

السؤال 03: تقييم خدمات بنك الخليج الجزائر من حيث:

الاجابة	التكرار الخاص بالموظفين	التكرار الخاص الزبائن	النسبة الخاصة بالموظفين (%)	النسبة الخاصة بالزبائن (%)
1-السرعة:				
سريعة	9	8	100	66.67
بطيئة	0	0	0	0
عادية	0	4	0	33.33
المجموع	9	12	100	100
2-السعر:				
مرتفع	1	1	11.11	8.33
منخفض	1	3	11.11	25
مناسب	7	8	77.78	66.67
المجموع	9	12	100	100

من اعداد الطالبة على ضوء نتائج الاستبيان

تختلف وجهات النظر بين الموظفين والزبائن بالنسبة لسرعة الخدمات المقدمة فالموظفين يقرون ان ما نسبته 100% بان الخدمات المقدمة سريعة ام من وجهة نظر الزبائن يرون ان سرعة الخدمة عادية وتقدر النسبة ب 66.67%.

في حين يرى الموظفين والزبائن ان سعر الخدمة مناسب، لا مرتفع ولا منخفض.

### خلاصة الفصل:

من خلال النتائج التي توصلنا اليها عند تحليلنا نتائج الاستثمار التي وجهناها الى موظفي بنك الخليج الجزائر وكالة بسكرة والى زبائنهم اتضح انه ككل البنوك الجزائرية يسعى الى تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومنتطورة تهدف الى رضا عملائها من خلال تقديم الخدمات المصرفية في اسرع وقت ممكن و بأسعار مناسبة لجذب اكبر قدر من المتعاملين معهم، كما انه يعتمد على تقنيات متطورة في العمل المصرفي، وهو يعتبر اكبر منافس بالنسبة للبنوك الاخرى وذلك من خلال الخدمات التي يقدمها.

## الخاتمة العامة:

عند اختيارنا دراسة موضوع تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لدعم القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية بصورة عامة وعلى بنك الخليج الجزائر بصورة خاصة، كان هدفنا الاساسي يتمحور حول التأكيد على اهمية تطوير الخدمات المصرفية كمدخل يساعد في تحسين الموقع التنافسي ويعزز الاداء في الصناعة المصرفية، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من مدى اهمية تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تحسين اداء البنوك وكيفية مساهمتها في خلق جو من المنافسة بين مجموعة من البنوك الموجودة في السوق المصرفية وعلى هذا الاساس اصبح اهتمام البنوك منصب نحو تطوير خدماتها والاهتمام بتدريب العنصر البشري وتأهيله ليستوعب التطورات في مجال الخدمات المصرفية، وعليه فتطوير الخدمات يدعم القدرات التنافسية لمواجهة الضغوط التنافسية الناتجة عن تحرير السوق المصرفية، وهذا بعد دخول بنوك اجنبية الى السوق المصرفية الجزائرية.

لذا يجب على البنوك الجزائرية اليوم توفير المناخ الملائم للعمل المصرفي الحديث حتى تتمكن من كسب قدرات اداء متطورة، من خلال تطبيق ثقافة مصرفية جديدة تعمل على خلق كيان مصرفي قادر على المنافسة في ظل العولمة المالية التي تركز على تخفيض التكاليف، وتطبيق التكنولوجيات المصرفية الحديثة لتقديم خدمات مصرفية متطورة.

## اختبار الفرضيات:

- 1- فعلا الخدمات المصرفية هي مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي التي تتصف بتغلب العناصر غير ملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الافراد او المؤسسات
- 2- لقد اتضح بان تطوير الخدمات المصرفية ضروري لكي يستطيع البنك بناء قدرته التنافسية ويخلق جو من المنافسة.
- 3- كما ان بنك الخليج يعتمد على استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي.

## نتائج البحث:

كان من بين أهم النتائج المتوصل لها مايلي:

- 1- الخدمات المصرفية هي الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها البنك في تلبية رغبات زبائنه
- 2- كما ان تواجد بنوك اجنبية داخل السوق المصرفية يخلق جو من المنافسة بين البنوك الوطنية وذلك بمحاولة اصلاح اوضاعها الداخلية وتقديم افضل الخدمات لزبائنها.
- 3- ان شدة المنافسة يؤدي الى زيادة تطوير الخدمات التي تقدمها البنوك.

- 4- ان السرعة في تقديم الخدمات المصرفية من شأنها ان تزيد من عدد الزبائن الذين يتعاملون مع البنك.
- 5- ان بنك الخليج الجزائر يقدم خدمات متنوعة ومتطورة ومتميزة عن باقي البنوك الاخرى وهذا ما جعله يفرض نفسه في سوق المنافسة ما بين البنوك.
- 6- ان الخدمات المقدمة من طرف البنوك الاجنبية ذات جودة عالية من الخدمات المقدمة من طرف البنوك الوطنية، ومنه نرى ان البنوك الاجنبية اكثر تميزا من البنوك الاخرى، وهذا راجع لحسن تطبيقها لجميع جودة الخدمات المصرفية على افضل صيغة.

### التوصيات المقترحة:

- وفي الاخير نقدم بعض التوصيات الى كل البنوك الجزائرية نوردها فيما يلي:
- 1- على البنوك إتباع سبل وآليات للارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها إلى مستوى أحسن وهذا من خلال عدة أساليب كمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي وكذا الاهتمام بالعنصر البشري، والتطوير والتنويع على مستوى الخدمات المصرفية.
  - 2- يجب على البنوك تعريف الزبون بالخدمات الجديدة التي يقدمها.
  - 3- تحفيز البنوك على تحسين خدماتها المصرفية في ظل اعتبارات المنافسة.
  - 4- العمل على زيادة عدد المتعاملين من البنوك المحلية الخاصة والاجنبية في الصناعة المصرفية الجزائرية، وذلك بتقليل عوائد الدخول الى الصناعة المصرفية اي تقليل القيود التي يضعها بنك الجزائر لمنح تراخيص انشاء البنوك الخاصة، وبالتالي القضاء على الاحتكار وزيادة المنافسة التي تحسن كفاءة الصناعة المصرفية ككل.
  - 5- عقد ندوات دورية من طرف البنك يدعى اليها العملاء، مما يتيح درجة اعلى من التفاعل مع العملاء والتعرف على المنتجات الجديدة المقدمة من طرف البنك وكيفية استعمالها.
  - 6- القيام بدورات تدريبية لرفع مستوى العملي والعلمي.



## أفاق البحث:

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بان هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث ونقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تتال حقا من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- تطوير الخدمات المصرفية كاستراتيجية لتحسين اداء البنوك الجزائرية.
- تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الاجنبية واثرها في اداء البنوك الجزائرية.
- دور التكنولوجيا في تطوير الصناعة المصرفية.

## قائمة المراجع :

### I- المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

1. احمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
2. اسعد حامد اورمان، ابي سعد الديوهجي، التسويق السياحي والفندقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
3. اسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003-2004.
4. بشير العلاق، قحطان العبدلي، ادارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان - الاردن، 1999.
5. بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. كامل السيد غراب، نظم المعلومات الادارية (مدخل اداري)، مكتبة الاشعاع، الاسكندرية، 1990.
7. طارق طه، ادارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب، الاسكندرية، 2000.
8. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003.
9. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2002.
10. عبد الغفار حنفي، ادارة المصارف، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007.
11. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دارغريب، القاهرة، 2001.
12. عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005.
13. عمرو خير الدين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، دار النشر مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
14. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1999.
15. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطبع والنشر، ط1، القاهرة، 1999.
16. محسن احمد الخضيرى، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
17. محمد سعيد المصري، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
18. محمد عبد العزيز وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، مصر.

19. محمد فريد الصحن، التسويق ( المفاهيم والاستراتيجيات )، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998.
20. محمود احمد التوني، الاندماج المصرفي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
21. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والطباعة، ط1، عمان- الاردن، 2000.
22. محمود حسين الوادي، عبدالله ابراهيم النزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
23. ناجي معلا، اصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الاردن، 1994.
24. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
25. وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الاردن، 2012.

## 2- الرسائل والأطروحات:

1. احمد فؤاد السيد حلاوة، التحسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، اكااديمية السادات، مصر، 2003.
2. عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
3. عبد الرحمان بوشمال، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة مسيلة، مذكرة ماجستير، علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012.
4. رقية زروق، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي لتحسين أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2011-2012.
5. سماح ميهوب، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في البنوك والتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.

6. وردة شناقرة، اثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009.
7. فهيمة عباس، اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال NAFT، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.
8. سليمة عبدات، تسويق الخدمات البنكية واثره على رضاء الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، المركز الجامعي اكلي محند اولحاج بالبويرة، 2011-2012.
9. عماد احمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الادارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصرف التجارية العاملة في قطاع غزة - ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين، 2011.
10. عمر قريد ، دور الانشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل جامعة بسكرة، 2003-2004.
11. عبدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2008.
12. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير ،تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
13. محمد ايت محمد، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية، حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة يوسف بن خدة ، 2008-2009.
14. محمد دحماني، الخدمة التسويقية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع التسيير، جامعة يوسف بن خدة، 2008.
15. محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 - 2005.

16. نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية،

رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2002.

### 3- المجلات:

1. احمد سيد مصطفى، قدرة الادارة العربية على تنمية القدرة التنافسية العربية كيف ؟، مجلة افاق

اقتصادية، المجلد 22، العدد 75، القاهرة، 2001.

2. عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات

شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2005.

3. صالح صالح، الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في

التأهيل الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد الاول

، 2002.

4. عبد الله علي، دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06،

جامعة الجزائر، 2008.

### 4- المداخلات والدوريات:

1. زيدان محمد، عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

الجزائرية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول المنظومة المصرفية في الالفية الثالثة

(مخاطر - تقنيات)، جامعة جيجل يومي 06/07 جوان 2005.

2. سليمة غدير احمد، سلمى كيجلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات

الاقتصادية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة

ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

3. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الاول حول

التسويق في الوطن العربي ( الواقع وافاق التطوير ) الشارقة، يومي 15 - 16 اكتوبر 2002.

1. ORGANISATION MONDAILE DU COMMERS (OMC) :MLP Edition,1997.

## -II- المراجع باللغة الأجنبية :

1.François caby, Claude jambart, **la qualité, dans les services**, 2<sup>eme</sup> édition, édition économique,Paris,2002.

2.Philip kotler et Dubois , **Marketing Management** ,10<sup>eme</sup> édition, édition , publiunion édition ,paris , France , 2000.

## -III- المواقع الإلكترونية والتقارير:

1. <http://www.ag-bank.com>

2. rapport annuel 2009,proposé a parti de ([www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com))

استمارة الاسئلة الموجهة لزيائن بنك الخليج الجزائر

-وكالة بسكرة-

من اعداد الطالبة

(الملحق رقم 11)

الموضوع: تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لدعم القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية

مذكرة تخرج في العلوم الاقتصادية سنة ثانية ماستر تخصص - نقود ومالية-

نطلب منكم التعاون معنا لإتمام هذه المذكرة وذلك بالإجابة على الاسئلة ووضع علامة (x) على

الاجابة المناسبة

1-هل تتعامل مع بنك الخليج الجزائر ؟

باستمرار  احيانا  لا

2-ماهي اسباب تعاملك مع البنك ؟

موقع البنك  سرعة اداء العمليات  الخدمات الجديدة

3-هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر ؟

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم فما هي مصدر معلوماتك ؟

عن طريق تعاملهم المباشر مع الموظفين  الانترنت  عن طريق الاصدقاء

4-كيف تنظر للخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر من حيث:

أ-السرعة: سريعة  بطيئة  مقبولة

ب-هل سعر الخدمة: مرتفع  مناسب  منخفض

ج-اسلوب التعامل: جيد  مقبول  سيئ

د-اجراءات التعامل: سهلة وواضحة  غير واضحة  معقدة

5-هل ترى بان بنك الخليج الجزائر يقدم خدمات جديدة ؟

نعم  لا

6-هل تقدم على استعمال هذه الخدمة الجديدة التي يقدمها البنك ؟

نعم  لا  الى حد ما

7-هل تتلقى اي معلومات عن الخدمات الجديدة المقدمة من طرف البنك ؟

نعم  لا

8-ماهو دور البنك بالنسبة لك ؟

منفذ للعمليات فقط  مساعد وناصح  شريك

9-هل تتصح معارفك بالتعامل مع بنك الخليج الجزائر ؟

نعم  لا



استمارة الاسئلة الموجهة لموظفي بنك الخليج الجزائر

-وكالة بسكرة-

من اعداد الطالبة

(الملحق رقم 12)

الموضوع: تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لدعم القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية

مذكرة تخرج في العلوم الاقتصادية سنة ثانية ماستر تخصص - نقود ومالية-

نطلب منكم التعاون معنا لإتمام هذه المذكرة وذلك بالإجابة على الاسئلة ووضع علامة (x) على

الاجابة المناسبة:

1-أ-السن

30-20  40-31  50-41  اكثر من 50

ب-المستوى

جامعي  ثانوي  متوسط  مهني

3-هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك الخليج الجزائر ؟

نعم  لا

2-هل تعتبرون موقع البنك؟

مناسب جدا  مناسب نوعا ما  غير مناسب

3-ماهي الخدمات الجديدة المقدمة من طرف الوكالة ؟

.....  
.....  
.....

4-هل هناك اقبال كبير من قبل العملاء على الخدمات الجديدة ؟

نعم  لا

5-كيف تقيمون المركز التنافسي لبنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة- مقارنة بوكالات البنوك الاخرى ؟

جيد  متوسط  منخفض

6- ماهي في نظرك اسباب اختيار العميل التعامل مع الوكالة ؟

موقع البنك  سرعة اداء الخدمة  ... حسن المعاملة

7- استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي ادى الى ؟

زيادة العملاء  سرعة اداء العمليات  تقليل التكلفة مقارنة بالنظام القديم

8- كيف تقيمون خدمات البنك من حيث:

أ- السرعة: سريعة  بطيئة  عادية

ب- سعر: مرتفع  مناسب  منخفض

ج- اسلوب التعامل: جيد  مقبول  سيئ

د- اجراءات التعامل: واضحة  معقدة

9- هل تقومون بدورات تدريبية ؟

نعم  لا

10- اين تقومون بهذه الدورات التدريبية ؟

داخل الوطن  خارج الوطن  في مؤسسات خاصة