



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع:...../2013

القسم: علوم التسيير
ميدان: علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنوان: _____

دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية

- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص مالية و بنوك

إشرافه الأستاذ:

فرحات هولي

إعداد الطالبة:

يسرى عرامة

السنة الجامعية: 2013/2012

شكر وتقدير:

باسم الله الرحمن الرحيم.

وصلى الله وسلم على سيدنا محمد.

بعد شكر الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل، أقدم ثمرة هذا الجهد إلى والدي وإخوتي وكل أفراد عائلة "عرامة"، وإلى جميع الصديقات والزميلات.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة معهد علوم الاقتصاد، التسيير وعلوم التجارة وأخص بالذكر المشرف على هذا العمل الأستاذ "هولي فرحات".

كما لا يفوتني أن أتوجه بشكري الجزيل لكافة موظفي المركز الجامعي "ميلة" وكل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإتمام هذا البحث.

يسرى

قائمة الفهارس

قائمة الفهارس:

أولا - فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
إهداء	
الفهارس	VII-I
مقدمة	أ - د
الفصل الأول: أسس التسويق المصرفي	
مقدمة الفصل الأول	2
المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي	3
أولا - نشأة وتطور التسويق المصرفي	3
1. نشأة التسويق المصرفي	3
2. مراحل تطور التسويق المصرفي	3
ثانيا - مفهوم التسويق المصرفي	7
ثالثا - أهداف التسويق المصرفي	8
رابعا - أسباب تطبيق التسويق المصرفي في البنوك	9
المبحث الثاني: الخدمة المصرفية أسس ومفاهيم	10
أولا - مفهوم الخدمة المصرفية	10
ثانيا - خصائص الخدمة المصرفية	13
ثالثا - دورة حياة الخدمة المصرفية	15
المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية	19
أولا - مفهوم جودة الخدمة	19
ثانيا - أهمية جودة الخدمات المصرفية	20
ثالثا - أبعاد جودة الخدمة المصرفية	21
رابعا - نماذج جودة الخدمات المصرفية	24
1. نموذج الفجوات التقليدي	25
2. نموذج الفجوات المطور	27
المبحث الرابع: مزيج التسويق المصرفي	29

29	أولا - الخدمة
29	1. مزيج الخدمات المصرفية
31	2. إدارة الخدمات المصرفية
32	ثانيا - التسعير
32	1. مفهوم التسعير
33	2. أهداف تسعير الخدمات المصرفية
34	3. تأثير خصائص الخدمات على تسعيرها
35	4. إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية
37	ثالثا - التوزيع
37	1. مفهوم التوزيع وأهميته
38	2. قنوات توزيع الخدمات المصرفية
40	3. العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع المصرفي
42	رابعا - الترويج
42	1. مفهوم الترويج المصرفي وأهميته
45	2. أهداف الترويج المصرفي
46	3. مزيج الترويج المصرفي
50	خامسا - العناصر المستحدثة في مزيج التسويق المصرفي
51	1. أسباب إضافة العناصر المستحدثة على مزيج الخدمات المصرفية
52	2. عناصر المزيج التسويقي المصرفي الموسع
54	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: سبل التسويق المصرفي في تسويق وتطوير الخدمات المصرفية
56	مقدمة الفصل الثاني
57	المبحث الأول: إستراتيجيات التسويق المصرفي
57	أولا - مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي ومراحلها
57	1. مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي
58	2. مراحل إعداد إستراتيجية التسويق المصرفي
59	ثانيا - الخيارات الإستراتيجية المتاحة للبنك
60	1. مفهوم الخيار الإستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه
61	2. أنواع الخيارات الإستراتيجية للبنك

63	ثالثا - أنواع استراتيجيات التسويق المصرفي
68	رابعا - تنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التسويقية المصرفية
69	1. تنفيذ الإستراتيجية
70	2. تقييم الإستراتيجية
72	المبحث الثاني: البحث والتطوير في الخدمات المصرفية
72	أولا - مفهوم البحث والتطوير في الخدمات المصرفية
74	ثانيا - أهمية تطوير الخدمات المصرفية
74	ثالثا - مراحل عملية تطوير الخدمات المصرفية
76	رابعا - المداخل الأساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية وعقباتها
77	1. المداخل الأساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية
77	2. العقبات التي تواجه عملية تطوير الخدمات المصرفية
78	خامسا - إستراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية
81	المبحث الثالث: أثر التكنولوجيا الحديثة على تطوير الخدمات المصرفية
81	أولا - الحداثة المصرفية
81	1. مفهوم الحداثة من المنظور المصرفي
82	2. أسباب تطبيق الحداثة في البنوك
83	3. أهمية تطبيق الحداثة في البنوك
84	ثانيا - الصيرفة الإلكترونية
84	1. مفهوم الصيرفة الإلكترونية
85	2. أسباب تطبيق الصيرفة الإلكترونية
85	3. قنوات توزيع الخدمات المصرفية الإلكترونية
88	ثالثا: وسائل الدفع الإلكتروني
88	1. البطاقات الإلكترونية
91	2. البطاقات الذكية
91	3. الشيك الإلكتروني
92	4. النقود الإلكترونية
94	المبحث الرابع: أثر تطوير الخدمات المصرفية على اكتساب الميزة التنافسية
94	أولا - مفهوم وأهمية اكتساب الميزة التنافسية
94	1. مفهوم الميزة التنافسية

95	2. أهمية امتلاك ميزة تنافسية في البنوك
96	ثانيا: تطوير الميزة التنافسية في البنوك
96	1. أسباب تطوير الميزة التنافسية
97	2. دورة حياة الميزة التنافسية
99	3. مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك
100	ثالثا - استراتيجيات الميزة التنافسية
104	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث:
	التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
106	مقدمة الفصل الثالث
107	المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية
107	أولا - نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
107	1. نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
108	2. مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
109	ثانيا - أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
109	1. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
110	2. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
110	ثالثا - التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
110	1. التنظيم اللامركزي
112	2. التنظيم المركزي
114	رابعا - مكانة الوظيفة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
116	المبحث الثاني: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
116	أولا - المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
116	1. تجزئة السوق المصرفية الجزائرية
117	2. تشخيص المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
120	3. تنوع الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
122	ثانيا - تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
122	1. طرق تحديد الأسعار في بنك بدر

122	2. تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في بنك بدر
125	ثالثا - توزيع المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
125	1. التوزيع المباشر للخدمات المصرفية في بنك بدر
128	2. التوزيع غير المباشر للخدمات المصرفية في بنك بدر
129	3. تطوير منافذ توزيع الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
130	4. سياسة إنشاء فروع جديدة
131	رابعا - الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
131	1. وسائل الاتصال المستعملة في بنك بدر
131	1.1 الإعلان
133	2.1 العلاقات العامة
135	المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
135	أولا - التسهيلات المادية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
135	1. بنك الجلوس
138	2. التسهيلات المادية الأخرى
140	3. بنك الوقوف
140	ثانيا - دور العنصر البشري في تطوير منتجات وخدمات بنك بدر
142	ثالثا - العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى بنك بدر
144	خلاصة الفصل الثالث
146	الخاتمة
149	المراجع
154	الملاحق
	الملخص

ثانيا - فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أبعاد الخدمة المصرفية	12
1.2	دورة حياة الخدمة المصرفية	17
1.3	دورة حياة خدمة غير منتظمة	18
1.4	إدراكات الزبون للجودة و إشباع أو رضا	24
1.5	نموذج الفجوات التقليدي	26
1.6	نموذج الفجوات المطور لجودة الخدمة	28
1.7	المزيج الخدمي لأحد المصارف التجارية	30
1.8	نموذج الاتصال الترويجي	44
1.9	المهرم الترويجي	46
1.10	عناصر المزيج الترويجي المصرفي	47
1.11	المزيج التسويقي للخدمات	51
2.1	مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية	59
2.2	العوامل المؤثرة على اختيار البديل الإستراتيجي	61
2.3	أنواع الخيارات الإستراتيجية	63
2.4	إستراتيجيات التسويق المصرفي	68
2.5	تطوير الخدمات المصرفية في البنوك	73
2.6	إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية	80
2.7	عملية توقيع رقمي	89
2.8	نموذج الميزة التنافسية	96
2.9	دورة حياة الميزة التنافسية	98
2.10	إستراتيجيات رد الفعل التنافسية	103
3.1	المهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	113
3.2	أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية	120
3.3	تصميم بنك الجلوس في بنك بدر	138

ثالثا - فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أبعاد جودة الخدمة	1.1
50	خصائص العناصر الترويجية في المزيغ الترويجي	1.2
70	مراحل عملية الرقابة التسويقية	2.1
76	مراحل تطوير الخدمة المصرفية	2.2
102	الإستراتيجيات التنافسية في البنك	2.3
111	ترتيب المجموعات الجهوية للإستغلال والوكالات الرئيسية التابعة للبنك وفقا لحجم الموارد	3.1
123	معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل	3.2
125	توزيع الوكالات المحلية للإستغلال حسب الولايات	3.3
127	القائمة الاسمية لوكالات البنك التي تفتح أيام السبت	3.4
128	توزيع الآلية عبر فروع بنك بدر	3.5
141	التكوين في بنك بدر - حصيلة 2003	3.6

مقدمة

مقدمة:

لقد برزت في الآونة الأخيرة توجهات أكيدة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في مختلف المجالات منها مجال النشاط المصرفي، وقد واكبت هذه التوجهات تغييرات مرافقة في كثير من مجالات الخدمة المصرفية، خاصة مع اتصاف هذه الأخيرة بمحائص مميزة كونها تعتبر منتجا غير ملموس، بالإضافة إلى تلازمها مع المجال المصرفي الذي يعتبر بدوره مجالا حساسا يحتفظ بنوع من الخصوصية والإنفراد، إذ أصبح التسويق المصرفي ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية للأسواق التي تعمل فيها البنوك خاصة مع التطورات الحديثة والانفتاح وكل ما فرضته العولمة المالية من تحديات والتزامات حيث أن المنافسة الحادة من جانب المؤسسات المالية غير البنكية واقتحامها لمجالات العمل المصرفي أجبر الإدارة المصرفية على التفكير مليا في الطرق والسبل التي تمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها هذه المنافسة، بالإضافة إلى حركية ومرونة الخدمة المصرفية أساسا التي ساعدت بدوره على إيجاد توجهات حديثة لدى الإدارة المصرفية مما ساهم في تعزيز التسويق المصرفي كمقدم للخدمة المصرفية ومطور لها.

لذا كان التسويق المصرفي ردا استراتيجيا لذلك، هذا من جانب المؤسسات المصرفية في الدول المتقدمة والذي يتميز عادة جهازها المصرفي بنوع من المرونة والاستجابة الفعالة، ومن جانب دول العلم الثالث التي تعاني نوعا ما من مشاكل في جهازها المصرفي، إلا أن موجة التغييرات الحاصلة فرضت عليها سياسة التحول المالي الشامل والانتقال من التخطيط المركزي إلى نظام اقتصادي ومالي حر تحكمه قوانين السوق، وذلك ثمناشيا مع التحولات الجذرية الحاصلة على مستوى العالم.

والجزائر كباقي دول العالم الثالث هذه التغييرات وتحاول مجاراة التطورات العالمية والمستجدات في جميع المجالات خاصة المجال المصرفي وانطلاقا من هذا فقد شهد المحيط المصرفي في الجزائر تغييرات سريعة وجذرية خاصة على مستوى التشريعات، هذا التغيير يفرض وضع إستراتيجية مصرفية تخدم نشاط البنوك عن طريق إدارة عقلانية تؤمن بفكرة إرضاء العميل، وهذا ما يتحقق بإدراك أهمية التسويق المصرفي في تطوير وتحسين مردوديتها والمتلازمة أكيد مع تحسين الخدمة المقدمة والتي ستؤدي حتما إلى النهوض بالقطاع المالي في الجزائر.

أولا - إشكالية البحث:

ترافقا مع الإصلاحات البنكية التي يشهدها القطاع المصرفي الجزائري نلاحظ تغييرات في الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات البنكية في طريق إدخال وظيفة التسويق ضمنها، قصد الرفع من أدائها والترويج للخدمة المقدمة من طرفها وهذا بإتباع استراتيجيات تسويقية تسمح لها بأن تخطو خطوات نحو الاندماج والتكيف مع المستجدات والتطورات الحاصلة، ورغبة في معرفة مدى اعتماد البنوك الجزائرية على هذه الوظيفة والإحاطة بمختلف الطرق والسبل التي انتهجتها وتحديدًا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي اتجاهات التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية؟

هذه الإشكالية تنفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو التسويق المصرفي ؟ ماهي خصوصياته؟ الأسس التي يقوم عليها ؟ و ما مدى اهتمام البنوك العمومية به؟

- ماهي الخدمة المصرفية؟ كيف يتم تسويقها ؟ و كيف تؤثر الجودة على تقديمها؟

- ماهو الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تطوير الخدمة المصرفية؟

- كيف يمكن أن يكون التسويق المصرفي أحد المداخل الأساسية لتطوير الخدمة وزيادة القدرة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

- كيف يتم تطوير الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟

ثانيا - فرضيات البحث:

إعتمادا على ما سبق وأملا في الحصول على إجابة للأسئلة المطروحة وضعنا مجموعة من الفرضيات نوردتها فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** ضعف الاهتمام بالوظيفة التسويقية على مستوى البنوك في الجزائر.
- **الفرضية الثانية:** قلة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية.
- **الفرضية الثالثة:** نقص الاهتمام بالترويج للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الجزائرية.
- **الفرضية الرابعة:** يساهم التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- **الفرضية الخامسة:** يطبق بنك الفلاحة والتنمية الريفية المزيج التسويقي لتطوير الخدمة المصرفية.

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

- تزايد أهمية التسويق المصرفي.
- الدور الكبير الذي تلعبه الخدمات المصرفية في زيادة رفاهية المجتمع وتحقيق النمو الإقتصادي.
- قلة الاهتمام بهذا الموضوع من طرف أغلب البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر.
- قلة الاهتمام بتطوير العمل المصرفي في الجزائر وعدم إدراك التطورات العالمية التي ساهمت في زيادة المنافسة بين البنوك.

رابعا - هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى اهتمام البنوك العمومية بالتسويق المصرفي وتطبيق استراتيجياته التقليدية والحديثة ، خاصة مع ازدياد المنافسة من طرف بنوك القطاع الخاص والبنوك الأجنبية الناشطة في السوق الجزائرية. كما تهدف الدراسة إلى البحث في الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تزيد من جودة الخدمة المصرفية وتطويرها من خلال الإحاطة بمختلف اتجاهات التسويق في هذا المجال ودور التكنولوجيا في ذلك، بالإضافة إلى لفت الانتباه أكثر إلى الدور الذي يلعبه العميل في زيادة القدرة التنافسية للبنوك وضرورة الاهتمام بذلك.

خامسا - أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث أولا في ارتباطه الوثيق بالجال المصرفي الذي أصبح يمثل نقطة هامة في استكمال التنمية الاقتصادية المرتبطة ارتباطا وثيقا به وحساسية هذا القطاع اتجاه كل ما يحيط به من تغيرات ومستجدات، بالإضافة إلى إمكانية المساهمة في تحسيس القائمين على البنوك العمومية بضرورة إعطاء اهتمام أكبر لوظيفة التسويق في البنوك باعتبارها واحدة من الطرق والأساليب التي تزيد من القدرة التنافسية لها وتحقيق الربحية والحفاظ على المكانة السوقية.

بالإضافة إلى الدور الذي تقوم به إدارات التسويق في البنوك لإنجاح عملها وتحقيق أهدافها التسويقية و الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم الخدمات في أحسن صورها وضمان جودتها للزبائن. إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعد البنوك على تحقيق ولاء الزبائن لها عن طريق تطوير الخدمات المصرفية وتنويعها، للتمكن من تحقيق الرضا وخلق الولاء والوفاء من قبل الزبائن اتجاه هذه البنوك.

سادسا - حدود الدراسة:

- يتم إجراء الدراسة على البنوك العمومية وبالتالي يخرج عن نطاق الدراسة للبنوك ذات المعاملات الإسلامية والبنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار وبنوك القطاع الخاص.
- التركيز على الخدمات المصرفية دون تجاهل الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية الأخرى لاشتراكها في الخصائص والمميزات.
- أن يتم إجراء الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره البنك الأكثر انتشارا عبر كامل التراب الوطني والذي يحوز على أكبر عدد من العملاء، كما يمكن اعتباره أحد البنوك كالسابقة والرائدة في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطتها المصرفية.

سابعا - المنهج المستخدم:

إن المنهج المتبع لتحقيق هدف الدراسة بالإجابة عن التساؤلات المطروحة واستخلاص النتائج هو المنهج الاستقرائي والاستنباطي من خلال استقراء المعطيات والمعلومات، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين وذلك بالحصول على آرائهم ووجهات نظرهم في الموضوع لاختبار صحة فروض الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على مصادر مختلفة في الجانب النظري من خلال الرجوع إلى مواقع الإنترنت والمراجع العلمية العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب، الدوريات، الأبحاث والدراسات ونتائج الملتقيات ذات العلاقة بموضوع البحث.

ثامنا - الدراسات السابقة:

- دور التسويق في الجهاز المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، دراسة قدمت من طرف الباحث محمد زيدان كأطروحة دكتوراه سنة 2005 بجامعة الجزائر، تدور إشكالياتها الرئيسية حول الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وتحقيق أهداف البنوك العمومية من خلال تنمية قدراتها التنافسية في ظل المتغيرات التي تعرفها السوق المصرفية.
- دراسة معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة ميدانية قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في جامعة الجزائر سنة 2006، هدفت التأكيد على أهمية تطوير الخدمات في البنوك التجارية الجزائرية خاصة مع وجود المنافسة من طرف البنوك الأجنبية، تمحورت إشكالياتها حول تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية.
- دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي (دراسة حالة البنك العربي) رسالة ماجستير مقدمة من طرف الباحث بوعتروس جمال سنة 2008 في جامعة منتوري بقسنطينة، تمحورت إشكالياتها الرئيسية حول مدى مساهمة التسويق الإلكتروني في تطوير السياسات التسويقية في البنوك.
- دراسة إيمان العاني، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية مذكرة ماجستير قدمت سنة 2006 بجامعة قسنطينة، تمثل تساؤلها الرئيسي في كيفية تكييف البنوك التجارية لأعمالها المصرفية في بيئة تنشط فيها التجارة الإلكترونية ومدى تبنيتها كآلية تسويقية لتكييف أدائه مع التقنيات الحديثة التي تستخدمها.
- دراسة ميهوب سماح، رسالة ماجستير بعنوان الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية قدمت سنة 2004 بجامعة قسنطينة، تمثل تساؤلها الرئيسي في أهم التوجهات الحديثة التي تباينت البنوك كقيد بمخداها المصرفية.

- تطوير المنتج المصرفي (دراسة حالة البنك الشعبي الجزائري) قدمت من طرف الباحثة نايلي إلهام سنة 2007 بجامعة منتوري، تمثلت إشكالتها الرئيسية في ما إذا كانت البنوك التجارية العمومية تلجأ إلى تطوير المنتج المصرفي كاستراتيجية مناسبة في مواجهة تحديات المنافسة.
- دراسة نحاسية رتيبة المتمثلة في رسالة ماجستير بعنوان أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية (دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية)، قدمت سنة 2002 بجامعة الجزائر تمحور تساؤلها الرئيسي حول مدى أهمية اليقضة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية.
- دراسة الباحث سليم حيرش بعنوان واقع التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تدور إشكالياتها الرئيسية حول المكانة التي يشغلها التسويق المصرفي في البنوك الجزائرية كأداة للرفع من مستوى أدائها لخدماتها وتنمية قدراتها التنافسية.

تاسعا - هيكل الدراسة:

الفصل الأول: أسس التسويق المصرفي.

المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي.

المبحث الثاني: الخدمة المصرفية، أسس ومفاهيم.

المبحث الثالث: جودة الخدمة لمصرفية.

المبحث الرابع: مزيج التسويق المصرفي

الفصل الثاني: الخدمات المصرفية، أسس ومفاهيم

المبحث الأول: إستراتيجيات التسويق المصرفي.

المبحث الثاني: البحث والتطوير في الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية.

المبحث الرابع: أثر تطوير الخدمات المصرفية على استدامة الميزة التنافسية للبنك.

الفصل الرابع: التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الفصل الأول:

أسس التسويق المصرفي

مقدمة الفصل:

لقد أدت التطورات والمستجدات الحاصلة في الآونة الأخيرة إلى الاهتمام المتزايد بالتسويق المصرفي نظرا لزيادة درجة حساسية البنوك نحو الأسواق التي تنشط فيها. لذا فقط تغيرت النظرة إلى وظيفة التسويق في مجال الخدمات من مجرد القيام بعمليات إسهارية عن اسم البنك والخدمات التي يقدمها إلى حتمية وضرورة دراسة الأسواق والاستعلام عن احتياجات ورغبات العملاء قبل البدء بوضع أي خطط تسويقية وحتى الإستراتيجية.

وبالنظر إلى العوامل المختلفة التي زادت من أهمية وظيفة التسويق في البنوك نجد بالإضافة إلى ذلك زيادة المنافسة بين البنوك بعضها البعض وبين المؤسسات المالية التي اقتحمت المجال المصرفي وحازت على مكانة فيها وأصبحت من بين أهم المنافسين الذين لا يجب أن يستهان بهم في السوق المصرفية، ما نتج عنه ضرورة تعزيز القدرة التنافسية في البنوك والبحث عن الميزة التنافسية في خضم كل هذا.

زيادة على ذلك، إدراك البنوك إلى الحاجة إلى تقديم الخدمات المستحدثة في المجال المصرفي إضافة إلى وظائفها التقليدية من جذب للودائع أو تقديم العروض والخدمات الأخرى، ومن هنا تتضح أكثر حاجة البنوك والمؤسسات المصرفية إلى الاهتمام بالنشاط التسويقي واتخاذ جانبا من بين جوانب تطوير الميزة التنافسية والقيمة المضافة.

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء نظرة شاملة على التسويق المصرفي، وذلك من خلال التعرض إلى أسسه من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي.
- المبحث الثاني: الخدمة المصرفية، أسس ومفاهيم.
- المبحث الثالث: جودة الخدمة المصرفية.
- المبحث الرابع: مزيج التسويق المصرفي.

المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي.

يعتبر التسويق المصرفي من أهم مجالات الدراسة في إدارة البنوك، حيث أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانبا هاما من جوانب الإدارة الشاملة ووسيلة من الوسائل الفعالة في تحقيق نجاح البنوك، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق بشيء من التفصيل إلى ما يحيط بهذا الموضوع من خلال: نشأة وتطور التسويق المصرفي، مفهومه ، أهدافه، أهميته وأسباب تطبيقه في البنوك.

أولا - نشأة وتطور التسويق المصرفي:

إن التسويق المصرفي لم يظهر صدفة، بل لطالما ارتبط ظهوره بالتغيرات الكبيرة التي تحدث في مختلف اقتصاديات البلدان، الأمر الذي جعل رضا العميل هدفا منشودا من طرف الكثير من البنوك.

1. نشأة التسويق المصرفي¹:

ظهر التسويق المصرفي حوالي (1966-1967) ولم يعرف تطورا حقيقيا إلا في الفترة (1973-1974)، وجاء ذلك تلبية لحاجة المؤسسات المالية له، وقد تعدى التسويق المصرفي الكلاسيكي آنذاك، ومع التطور الزمني تطورت وظائفه باستحداث الخدمات المصرفية عبر إثراء تشكيلة الخدمات وتنوع النشاطات المتعلقة بالقروض والتوزيع بشكل مكثف، وكذلك التوظيفات الابتكارية مثل تلك التي ترسخت لدى البنوك الأمريكية كشهادات الإيداع، خطط الادخار والإقراض وتقديم الخدمات المصرفية عن طريق المراسلة في المنازل (قطاع العائلات)، كل هذه الحركية المصرفية ليست سوى دلالة قاطعة على وجود هذه الابتكارات الجديدة لأصحاب البنوك والقائمة على مبدأ أساسي "استقبل زبائنك ولا تنتظر قدومهم"، وهذه الابتكارات هي ميزة من ميزات تطور الجهاز المصرفي في البلدان التي تسعى إلى ترسيخها بغية إرضاء الزبائن وكذلك الرفع من مردودية البنك. وقد زاد اهتمام البنوك بالتسويق لعدة أسباب كزيادة امتناع المسؤولين عن إدارتها بأهمية وظيفة التسويق وتغير اتجاهاتهم نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التسويق في تحقيق أهداف المصارف من حيث الاستمرار والاستقرار والنمو، لم يعد الأمر يقتصر على ترايد الاقتناع بأهمية توافر المعلومات عن الزبائن والأسواق كأساس لاتخاذ القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى ترايد الاهتمام بضرورة العمل بشكل مستمر مقابلة احتياجات المستهلكين، ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق، وأصبحت المصارف تربط بين مقومات بقائها وبين مقدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق المصرفي.

2. مراحل تطور التسويق المصرفي:

يرجع ظهور تسويق الائتمان المصرفي حسب بعض الباحثين. بمعنى الترويج لتوظيف القدر المتوفر من ودائع البنك وأمواله القابلة للاقتراض إلى ظهور البنوك وتطورها، عكس ما يثار من أن هذه الوظيفة حديثة النشأة في البنوك، حيث أن الحديث ليس عن

¹ جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، مداخل مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات - جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 14 - 15 ديسمبر 2004، ص ص: 31-32.

وظيفة تسويق الائتمان المصرفي ولكن الحديث هو عن عملية تخصيص مجموعات عمل يناط بها القيام بمهام تسويق الخدمات المصرفية¹.

لقد تغيرت اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في هذا المجال، ولم يحدث التطور مرة واحدة كما ذكر سابقاً، بل مر بعدة مراحل، وقد حدد P. kotler خمس مراحل لا بد أن تمر بها أي مؤسسة في طريقها نحو النضوج التسويقي، وأطلق على هذه المراحل الخمس قانون التعلم البطيء Law of slow learning²، بينما يرى الكثير من الكتاب والباحثين وإضافة مرحلة سادسة كنتيجة طبيعية لنموها يعرف بحماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى، حيث أطلق على هذه المرحلة مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق وفيما يلي شرح مختصر للمراحل المختلفة لتطور مفهوم التسويق المصرفي³.

1.2 مرحلة الترويج:

في بداية الخمسينات من القرن الماضي لم تكن فكرة التسويق قد اتضحت للعاملين في البنوك، حيث كان لديهم فكرة أساسية هي أن العملاء لا يحتاجون سوى الخدمات المصرفية الأساسية التي تقدمها البنوك، وبالتالي لم تكن البنوك في حاجة لتبني فكرة التسويق لبيع خدماتها تماشياً مع صورتها المتحفظة في المجتمع، ولقد اتصف التسويق في هذه المرحلة ببعده البيعي، حيث مارست البنوك أعمالها في السوق كبائعين⁴. أي أن الوظيفة الأساسية للتسويق في هذه المرحلة تمثلت في الإعلان والعلاقات العامة بهدف جذب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين.

2.2 مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء:

بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه وبدأ التركيز على العميل باعتباره المحور الرئيسي في النشاط المصرفي، وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد أهمية الاهتمام بالعملاء نتيجة لعوامل المنافسة وإدراك البنوك لحقيقة أن استقطاب العملاء سهل ولكن الاحتفاظ بهم هو المهمة الأصعب، وبعد أن أوضحت الدراسات والتجارب التي قامت بها البنوك أو من خلال ما يصلها من شكاوي أو اقتراحات أن كفاءة أداء الخدمة المصرفية لا يقل أهميته عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي باستمرار تردد وتعامل العملاء مع البنك، كما اهتمت إدارة البنوك بالتصميم الداخلي والخارجي للبنك، وذلك لجلب العملاء وتوفير الجو المناسب لهم، والذي لم يدم طويلاً.

¹ kotler.p, **Marketing Management**, Analysis, Planning implementation and control, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-hall Inc 1994, p:28.

² محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 2000، ص: 13.

³ عوض بدر حداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص: 27-33.

⁴ ناجي معل، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994، ص: 30.

وقد هذا البعد في التسويق المصرفي صفة تكاد تكون عامة بين البنوك، ولذلك فقد فقدت أهميتها لميزة تنافسية في البنوك ولم يعد لها أي اعتبار في اختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه¹.

3.2 مرحلة التجديد والابتكار:

بدأت هذه المرحلة في نهاية الستينيات حينما أصبحت البنوك التجارية متشابهة من حيث الوظائف التي تؤديها وبالتالي في الخدمات المقدمة إلى العملاء، إذا أدركت البنوك حاجتها إلى ابتكار وتقديم خدمات مصرفية جديدة تميزها عن غيرها من المنافسين وبالتالي اتجهت البنوك للدراسة والبحث المستثمرين للاهتمام بالعمل خاصة فيما يتعلق بسلوكه وحاجاته المالية غير المشبعة بهدف العمل على تقديم أو تطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف ورغبات كل من العملاء والبنك بالإضافة إلى تطوير أساليب التعامل معه.

ولذلك شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك المستهلكين كان نتيجتها تطوير بعض البنوك للعديد من الخدمات وتقديم خدمات جديدة مثل أجهزة السحب الآلي (Automatic Teller Machine (ATH وبطاقات الائتمان Credit cards وخدمة السحب بأكبر من قيمة الرصيد Overdraft Credit lines.

4.2 مرحلة التخصص:

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

هذا التوجه الجديد في التسويق المصرفي يطلق عليه الإحلال التسويقي الذي يعتمد على تجزئة السوق واختيار القطاعات التي يمكن للبنك أن يخدمها ويمكنها من التغيير خاصة بعد وضع شعارات كرمز الأسد للبنك الليبي².

5.2 مرحلة نظم التسويق:

مع زيادة اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل في إطارها البنوك، دخل التسويق المصرفي في مرحلة ممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متخصصة ومتكاملة تعتمد على

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² Caroll. M.D, Ten commitments for Banking Marketing For Bank Executives, levithen house, London, 1974, P: 66.

التحليل والتخطيط والرقابة، ومن هذا المنطلق بدأ اهتمام البنوك بإعداد وتطوير أنظمة التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية بشكل عام.

ويرى العديد من الباحثين أن دخول التسويق المصرفي مرحلة نظم التسويق يعكس بداية اهتمام البنوك بالأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق، نتج عنه تغير في الاتجاهات، مما أدى إلى احتلال وظيفة التسويق أهميتها كوظيفة أساسية في هيكل وظائف العديد من البنوك¹.

6.2 مرحلة المفهوم الاجتماعي:

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي، حيث ساد في العقدين الأخيرين من القرن العشرين مفهوم جديد في البنوك في أمريكا وأوروبا كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك، حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة خدمة المجتمع عن طريق إشباع الحاجات المالية والمتوقعة من مجموعة الخدمات المصرفية التي يضمن تدفقها إلى العملاء عبر مسالك تتصف بالسرعة والبسر، ومن ثم .. يشارك التسويق المصرفي في تنمية النواحي الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع، وبالتالي خدمة التنمية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي مع مراعاة مصلحة البنك² وينعكس عمل البنوك في هذه المرحلة على عدة نواحي نذكر منها ما يلي³:

- تقديم المساعدة من طرف البنوك للعملاء على اتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم لمجالات الاستثمار التي تحقق مصالحهم ومصالح المجتمع.
- اهتمام البنوك بتقييم ودراسة درجة رضا العملاء عن خدمات البنك.
- من خلال عرض مراحل تطور التسويق المصرفي يمكن الوصول إلى نتائج أهمها:
- أن اهتمام البنوك بالتسويق المصرفي كان متأخراً نوعاً ما إذا ما قارناها بالمؤسسات الإنتاجية والصناعية التي تنتج سلعاً مادية.
- اقتصار النشاط التسويقي على مفهوم الترويج حتى نهاية الستينات.
- وصول القليل من البنوك فقط من خلال نشاطها التسويقي إلى المرحلة السادسة منه واقتصار الأخرى على ممارسته من خلال المراحل الثلاث الأولى، وحتى أن البعض منها ما تزال في المرحلة الأولى...
- إنه لمن الصعب تحديد تاريخ معين لبداية العمل بكل مرحلة من مراحل تطور التسويق المصرفي فيما عدا المرحلة الأولى والتي بدأت مع بداية اهتمام البنوك بالتسويق بشكل عام⁴.

¹ زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات الحديثة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 305.

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

³ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

⁴ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

ثانيا - مفهوم التسويق المصرفي:

لقد تعددت تعريفات الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، حسب خلفياتهم وتجاربهم، نظرا لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظرون من خلالها لوظيفة التسويق المصرفي خاصة وأنه في الآونة الأخيرة أصبح يحظى هذا الأخير باهتمام كبير نظرا لتزايد أهميته.

ومن أشهر المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي نجد P.kotler الذي يرى أن التسويق المصرفي " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق توجهات المجتمع"¹.

وبذلك فهو يعتبر عملية التسويق المصرفي هي الطريقة التي من خلالها تنساب خدمات البنك للمتعاملين، وقد ربطها بتوجهات وتطلعات المجتمع.

أما ناجي معلا فقد اعتبر التسويق المصرفي على أنه: " مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإتياع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية ساذجة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية"².

فمن وجهة نظره عملية التسويق المصرفي تستهدف تحقيق حاجات ورغبات الزبائن التي تعتبر من أولويات البنك التي تضمن تحقيق أهدافه الإستراتيجية، كما يرى بأن التسويق المصرفي ليس فقط وسيلة لتحقيق أهداف البنك، بل المستهلك أيضا باعتبار أنه يضمن له تحقيق مستوى أعلى من الإشباع.

ولربما يوافقه طلعت أسعد عبد الحميد الرأي والذي يرى بأنه " يمثل التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك"³.

كما يعرفه محسن الخضير على أنه: " مهمة تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها وإتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية للبنك وتوسعه واستمراره"⁴.

كما يعتبره الآخرون بأنه " مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض البنك من الخدمات المصرفية واحتياجات العملاء من هذه الخدمات"⁵، فهو يكفل بذلك ضمان تدفق الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين، ويجب التفريق بين التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية والبنوك وتسويق خدماتها، فرغم أن الهدف نفسه إلا أن طريقة العمل تختلف كل الاختلاف نظرا لخصوصية الخدمة المصرفية وتباين سلوك المستهلك.

¹ kotler.p, op cit, p : 10.

² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

³ طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 268.

⁴ محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، إيثراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص: 71.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 72.

على أساس ما سبق من التعريفات فإن التسويق المصرفي هو دراسة لكل من السوق المصرفية والزبون عن طريق تحديد رغباته واحتياجاته والعمل على إشباع هذه الرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسون في السوق. ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن للتسويق المصرفي عدة جوانب تتمثل في:

1. أنه عملية انسياب للخدمات المصرفية للمتعاملين وطالبي الخدمة، تضمن تحقيق أهداف البنك، وبالتالي فهو أداة تحليلية لوضع الإستراتيجية الشاملة للبنك.
2. أنه يزيد من أرباح البنك والحصة السوقية له في السوق المصرفية، من خلال خدمة الزبائن الحاليين واستقطاب الجدد.
3. مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة والمتجددة باستمرار لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقا وأيضا تطويرها على المدى البعيد.
4. أنه عملية قائمة بذاتها تستوجب التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة المستمرة لها في البنك وفروعه إن وجدت.
5. أن له دور أساسي من خلال جذب أكبر قدر من الودائع والمدخرات التي يتم تحويلها إلى قروض وخدمات موجهة للزبائن.

لذا فإن التسويق المصرفي عملية أساسية بالنسبة للبنك، ليس فقط من خلال ما تقدمه من تعريف للخدمات المقدمة من طرفه، بل لأنه أساسا يعتبر عاملا من بين العوامل التي تقوي العلاقة بين البنك وعملائه، وينمي ما يسمى بوفاء العميل أو الولاء.

ثالثا - أهداف التسويق المصرفي:

يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو العملاء عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي¹:

1. تحسين سمعة البنك وذلك من خلال:
 - تحسين مستوى الخدمات المصرفية وتوسيعها.
 - تطوير أساليب أداء وتقديم الخدمات المصرفية نحو العملاء الحاليين.
 - رفع الوعي المصرفي خصوصا لدى موظفي البنك.
2. تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد البنك.
3. تحقيق أهداف توظيف الأموال عن طريق:
 - زيادة حجم القروض والسلفيات.
 - زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية.
4. تحقيق أهداف الابتكار والتجديد من خلال:
 - ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.

¹ جمال الدين مرسى، تسويق الخدمات المصرفية، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1990، ص: 4.

- تطوير الخدمات المصرفية الموجودة وتغيير أنماط تقديمها للعملاء.
 - 5. تحقيق أهداف كفاءة وفعالية الجهاز الإداري وذلك عن طريق:
 - تدريب الإطارات القائمة على الجهاز التسويقي بالنسبة للبنك وتنمية قدراتهم للتعامل مع العملاء.
 - خلق روح الانسجام بينهم، وتشجيع روح المبادرة في أداء الخدمات في الوقت والمكان المناسبين.
- يتضح من خلال أهداف التسويق المصرفي أن نجاح استراتيجياته يتوقف على مدى قدرة البنك على الاحتفاظ برأئته الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال جعل احتياجاته وطلباته من أولويات أعمال البنك وأهدافه، لذا فالإتصال الشخصي يمثل أنجع الوسائل للتقريب بين البنك والعميل، فبهذا يمكننا القول أن التسويق المصرفي يلعب دورا هاما في تنمية العمليات المصرفية وتنشيطها.

رابعا - أسباب تطبيق التسويق المصرفي في البنوك:

- تستمد البنوك حاجتها في تطبيق المفهوم التسويقي إلى اعتبارات أهمها:
1. أن عرض الخدمات المصرفية يعتبر عرضا مرنا، أي أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية المالية أو استحداث خدمات جديدة من خلال فروع البنك القائمة بناء على رغبات العملاء.
 2. أن سوق الخدمات المصرفية يمكن وصفه أنه سوق مشتريين، وهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحركة في هذا السوق، ومن ثم توجد حرية نسبية لدى العميل في المفاضلة بين البنوك وبين الخدمات المعروضة، وبالتالي أصبح من الضروري على البنك البحث عن أكثر الخدمات قبولا لدى العملاء ومحاولة إقناعهم بالتعامل فيها وهو ما يقوم به التسويق المصرفي¹.
 3. إن التسويق المصرفي يساعد في ترشيد قرارات الإدارة، إذ أنه يؤدي إلى تحقيق معرفة أفضل بقطاعات السوق والتعرف على طبيعته وأبعاده واحتياجات المتعاملين فيه، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة، كما أن البنوك تكون أكثر استعدادا لمواجهة المنافسة في السوق المصرفية².
 4. التغيرات المستمرة في بيئة البنك، فالبينة التي يتنافس في ظلها البنك تتسم بدوام التغير، والحقيقة فإن العميل المصرفي تتغير حاجاته من فترة لآخرى، ونتيجة لذلك فإن حاجته للنقد والائتمان تتغير أيضا، بالإضافة إلى بروز احتياجات جديدة. مرور الوقت نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، لذلك فإنه من غير المحتمل أن ينجح التغير ما لم تقتنع إدارة البنك بفلسفة التسويق³.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها وإدارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 198.

² جمال الدين مرسى، سبق ذكره، ص: 4.

³ محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

المبحث الثاني: الخدمة المصرفية أسس ومفاهيم:

لطالما ارتبط التسويق بالمؤسسات الإنتاجية والسلع الملموسة ذات الاستهلاك الواسع، واقترب استمرار وجود هذه السلع بعملية التسويق والترويج لها، إلا أنه ومع التطورات والتغيرات التي فرضت أنماطا مختلفة من الاستهلاك والإنتاج، برز وتزايد الاهتمام بدراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية في مختلف القطاعات الأخرى منها قطاع الخدمات (النقل، السياحة، الصحة، التعليم...) لاسيما القطاع المصرفي الذي أصبح يعني باهتمام بالغ نظرا لحساسيته وأهميته وارتباطه الوثيق بتمويل باقي القطاعات، لذا فقد كان للخدمات المصرفية النصيب الأوفر من الممارسات التسويقية المختلفة والهادفة إلى إشباع الحاجات المالية والائتمانية للعملاء بأسرع الطرق وأقل التكاليف، بالإضافة إلى ضمان ربحية البنك واستمراره. ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى: مفهوم الخدمة المصرفية، خصائصها ودورة حياتها.

أولا - مفهوم الخدمة المصرفية:

تتميز الخدمات عموما ومنها الخدمات المصرفية بوجود اختلافات وخصائص يجعل طريقة التعامل معها تختلف عن تلك التي تعامل بها المنتجات المادية، وقد أعطى خبراء التسويق تعاريف مختلفة للخدمة عموما نذكر منها ما يلي:

قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف للخدمة على أنها: " مجموعة من الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة " ¹.

من التعريف نخلص إلى أن الخدمة قد تقدم مرتبطة بسلعة مادية، كما أنها تهدف للربح من خلال عرضها أو بيعها. أما Dubois و Kolter فيعرفانها كما يلي: "هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث يكون هذا التبادل غير ملموس، ولا يتم فيه تحويل ملكية، كما يمكن أن تكون مرتبطة بمنتج مادي أو مستقلة عنه " ².

كما يمكن تعريفها بأنها: " سلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية المشاكل التي يعاني منها الزبائن، هذه الأنشطة تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون وموظفي المؤسسة " ³.

تناول هذا التعريف الخدمة كسلعة تبادلية بين الزبون والموظف، فقد تحدث عن أهمية التفاعل بينهما لإتمام عملية تقديم أو بيع الخدمة، فالموظف مقدم الخدمة والعميل متلقي.

من التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- أن الخدمة أداء أو نشاط وليست شيء مادي أو ملموس.
- الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها.
- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل الملكية.
- تستلزم الخدمة وجود طرفين، مقدم الخدمة والحاصل على الخدمة.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص: 213.

² Philip kolter, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10ème édition, public union éditions, paris, 2000, p : 454.

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 17.

وقد عرفت الخدمات المصرفية تحديدا على أنها " مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها عبر خدمات الإيداع والائتمان والاستثمار، وهي خدمات عديدة ومتنوعة وعادة ما ترتبط بالخدمات الرئيسية الثلاث المشار إليها، وتشمل مجموعتين من الخدمات هما الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات غير التقليدية أو المستحدثة"¹.
و حسب آراء أخرى ينظر للخدمة المصرفية من ثلاث زوايا هي:²

- **جوهر الخدمة:** ويمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل تحقيقها من وراء طلبه للخدمة.
- **الخدمة الحقيقية:** الخدمة المصرفية من هذه الزاوية تشمل على أكثر من مجرد الجوهر، أما تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بوجود الخدمة كالمواصفات، التصميم، الشكل، الاسم التجاري...، وهذا المستوى في مضمون الخدمة المصرفية يرقى بها إلى مستوى التفضيل لدى العملاء والرضا عن البنك.
- **الخدمة المدعمة (المعززة):** وهي تمثل مضمونا خدميا متكاملا وتشير إلى جودة الخدمة وحقيقتها بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص المقترنة بتقديمها كالاتتمام الشخصي بالعميل، الالتزام بمواعيد التسليم، الضمانات... وهنا يستلزم النظر إلى الخدمة المصرفية كحل يسعى إليه العميل وصولا للرضا والإشباع، وليس من زاوية جوهرها فقط.
- فيمكن القول أن البنك يعتمد خلال تقديمه للخدمة المصرفية على المستويات الثلاثة التي تكمل بعضها البعض، فجوهر الخدمة أو ما يسمى بالمنفعة الأساسية التي تقدمها الخدمة يمثل سبب طلبها، أم الخدمة الحقيقية فتتجاوز ذلك المفهوم المنفعي لتشمل كل ما تتميز به من خصائص ومواصفات، هذا بالإضافة إلى الخصائص المقترنة بتقديم هذه الخدمة والتي تمثلها الخدمة المعززة المستوى الثالث من مستويات الخدمة.
- وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى ارتباط تقديم الخدمة المصرفية في بعض الحالات بمنتج ملموس كما أوضحت التعريفات سابقا والذي يشتمل هو الآخر على الثلاث مستويات التي تتميز بها الخدمة المصرفية حسب كوتلر و Dubois كما يعرفان المنتج على أنه: " أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه، أو الامتلاك أو الاستهلاك"³.
- وبذلك فالمنتج المصرفي هو أي شيء ملموس يتم عرضه في السوق المصرفية لتلبية رغبات وحاجات الزبائن في إطار تقديم الخدمات المصرفية المطلوبة كالوثائق المطبوعة المقدمة للزبون المتمثلة في الشيكات أو البطاقات المضغوطة التي تسهل إنجاز العمليات والمسماة بالبطاقات الالكترونية أو بطاقات الدفع الالكتروني.
- إلى جانب المستويات الثلاثة المذكورة سابقا فمفهوم الخدمة المصرفية يشتمل على بعدين أساسيين هما:⁴
- **البعد المنفعي:** ويتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى إلى تحقيقها العميل من استخدامه للخدمة المصرفية، إذن الخدمة المصرفية = المنفعة.
- **البعد الخصائفي:** ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة المصرفية، والتي تعبر عما تؤديه هذه الخدمة.

¹ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص: 447.

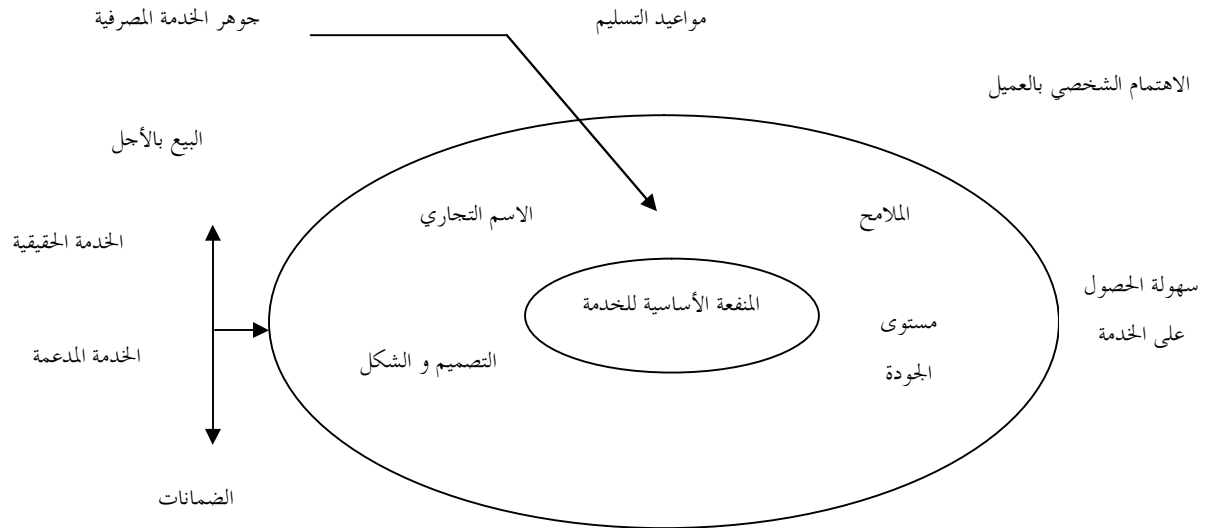
² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 48-49.

³ Kotler et Dubois, op cit, p : 428.

⁴ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

بالنظر للخدمة المصرفية من هذه الزاوية نجد أن البعد المنفعي لها يمثل مدخلا من المداخل الأساسية التي تنتهجها السياسات التسويقية في إطار الترويج لخدمات البنك عن طريق توضيح المنفعة التي تقدمها هذه الخدمات، أما البعد الخصائصي فيرتبط بمجموعة من الخصائص التي تتصف بها الخدمة المقدمة من طرف البنك والتي يمكن أن ينفرد بها البنك لتمثل ميزة يستحوذ عليها دون غيره من البنوك وهو ما يعرف بالميزة التنافسية.

شكل رقم 1.1 : أبعاد الخدمة المصرفية.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص: 926

من الشكل أعلاه ومما سبق ذكره يمكن القول أن الخدمة المصرفية بمستوياتها الثلاث وبعديها المنفعي والخصائصي تمثل مجمل الأنشطة والمهام التي تقدمها البنوك بهدف تحقيق قيمة مضافة من خلال إشباع حاجات العميل ورغباته والذي يمثل نقطة أساسية في تركيز الجهد التسويقي والسياسات والبرامج المتبعة من طرف البنك، ويمكن أن نستخلص من ذلك ما يلي¹:

- أن العميل يمثل الارتكاز في الجهد المصرفي فهو يحتل مكانة هامة في كافة الخطط والبرامج والسياسات التي يتبناها البنك، ولهذا فإن دراسة سلوكه واتجاهاته والتنبؤ بها يعتبر أمرا ضروريا في أية عملية تسويقية في البنك الحديث.
- أن الخدمة المصرفية يجب أن توجه إلى حاجات ورغبات معينة ومتطورة لدى العملاء (كالماليات اليوم هي ضروريات الغد)، لذا فعلى البنوك امتلاك آليات الابتكار والتطوير لترتقي بخدماتها إلى مستوى حاجات هؤلاء العملاء وتفضيلاتهم.
- أن تتعامل البنوك مع السوق المصرفية باعتبارها نقطة الانطلاق في أنه جهود لتخطيط العمليات التسويقية، بمعنى خلق المطابقة بين ما تقدمه من خدمات وبين الحاجات المتوفرة لدى العملاء المستهدفين في السوق المصرفية.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 52.

ثانيا - خصائص الخدمة المصرفية:

تتصف الخدمات عموماً بمجموعة من الخصائص، إلا أن الخدمات المصرفية تتصف بشيء من النمطية والتميز نظراً لاختلاف طبيعة المستفيدين واختلاف رغباتهم وحاجاتهم، مما يمثل ضرورة لعميل ما يمكن أن يكون من الكماليات لآخر... وضمن هذا السياق يمكن أن نذكر خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي¹:

1. عدم ملموسية الخدمة:

معنى ذلك بأن الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي، وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس... الخ، وبناء على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء، فمن الناحية العملية إن إشباع واستهلاك الخدمة يحدث في نفس الآونة، لذلك يصعب علينا معاينتها.

2. الاعتماد على الودائع:

تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية وهي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق أرباحه.

3. تعدد وتنوع الخدمات المصرفية:

يتعين على المصرف تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلي تنوع احتياجات الزبائن من الاحتياجات التمويلية والائتمانية باختلاف أنواعهم وتواجدهم الجغرافي.

4. الانتشار الجغرافي:

من بين مميزات الخدمة المصرفية سرعة الانتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع المصرفية، بمعنى آخر أن يكون المصرف قادراً على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في أماكن تواجدهم أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية.

5. الخدمة المصرفية لا يمكن تجزئتها قبل شرائها أو استخدامها:

لا يمكن نقلها أو تحريكها مادياً.

6. صعوبة تقييم الخدمات المصرفية:

لأنها غير ملموسة يصعب لمس خصائصها المادية والمنفعة، وبالتالي فإن الزبون لا يستطيع تقييم شرائه للخدمة المصرفية، وهذا يؤثر على المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.

7. صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية:

الخدمة المصرفية لا تختلف إلا في حدود قليلة جداً، لهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية، مثلاً الخدمات المصرفية التالية تكاد تكون نمطية في مصارف مختلفة: الحساب الجاري، القروض بمختلف أنواعها، الاعتبارات المسندية، خطابات الضمان، حساب التوفير،... الخ.

¹ عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص: 17-32.

8. التوازن بين النمو و المخاطر:

بمعنى أن أي عمل مصرفي موضوعي يتصف بالضرورة بإيجاد توازن بين توسع نشاطه و درجة المخاطر التي يتحملها المصرف، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة ومتبادلة بين الزبون وبين المصرف، إذن من أولى مسؤوليات المصرف أن يجري نوعاً من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أعباء هذا التوسع. ولعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك أنهم في خط المواجهة، أي المتصلين مباشرة بالعملاء للطبيعة المتميزة للخدمة كما ذكرنا سابقاً، وفي هذا الإطار نلمس بعض الميزات الأخرى التي تتصف بها الخدمة المصرفية نوجزها فيما يلي¹:

1. لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها:

من المستحيل إنتاج الخدمة مقدماً وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد ظهور العميل أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) وبقية عناصر إنتاج الخدمة، وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يناسب طلب العميل، فموظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خطوط إنتاج مستمرة، فالبank الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العملاء. ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف إلى ذلك الخبير الذي يجيد صنع الخدمة وتقديمها لكل عميل على حدة، وبما يجعله يعود مرة أخرى لطلب الخدمة، وعلى موظف البنك أن يتذكر دائماً أنه يعيد وينتج كل خدمة في لحظات وأمام العميل بمجرد وصوله، وأنه لا يستطيع إنتاجها وتخزينها قبل تلك اللحظة، ويفترض أن يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة.

2. لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

يقوم الموظف بإنتاج وتقديم الخدمة، وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها للمستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة الخدمة قبل استعمالها، كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل، ومن غير المعقول إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره للبنك، ولأن كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به تختلف عن غيره، فإنه من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك كي يرضي عملائه، ويفرض ذلك الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة.

3. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عن هذه الخدمة، والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل أثناء معاشته للخدمات التي يتلقاها من البنك.

¹ وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 129-131.

4. الخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت:

يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها وإنتاجها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين، بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.

5. الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى:

بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها، أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي، أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في التو واللحظة، وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أي تعديلات إليها أو سحب أي أجزاء منها.

حيث أنه لا وقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة، وإذا ما حدث وظروف خارجة عن الإرادة أن هبطت الخدمة من مستوى توقعات العميل، فالترضية والاعتذار هما البديل الوحيد المتاح، وإن كان هذا الاعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده. إن الخصائص السابقة الذكر تخص طريقة تقديم الخدمة والتعريف بها والتعامل معها من طرف مقدمها، وهي تعرف بالخصائص التسويقية للخدمات نظرا لطبيعتها واختلافها عن المنتج الملموس ما يستلزم طبيعة تسويقية خاصة تختلف نوعا ما عن تسويق المنتجات.

ثالثا - دورة حياة الخدمة المصرفية:

إن مفهوم دورة حياة الخدمة يعتبر من المفاهيم الأساسية في تسويق الخدمات، إذ أنه يعمل على تفسير اتجاه مبيعات الخدمات وأرباحها خلال مراحلها المختلفة، حيث أن للخدمة مراحل حياة تشبه مراحل حياة الكائنات الحية، إذ يفترض أنها تتقدم وتتضاءل وتتلاشى أو تختفي شأها في ذلك شأن الكائن الحي، لذلك فإن الخدمة خلال مراحل حياتها تولد وتنمو ثم تموت، وتستند دورة حياة الخدمة في تفسيرها لسلوك المبيعات الخدمية وأرباحها على فرضيتين أساسيتين هما¹:

- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (التقدم، النمو، النضوج، التدهور) ومعدلات نمو متباينة بمرور الزمن، لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ شكل منحني التوزيع الطبيعي المتراكم.
- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تأخذ مسارا مشابها لمسار مبيعاتها، ولذا فهي تأخذ بدورها شكلا منحنيا، إلا أنه نتيجة لتغير مدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة الشهور.

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس مراحل دورة حياة المنتج (السلعة): التقدم، النمو، النضوج، والانحدار وهي مفصلة كالآتي²:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي وكمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 243.

² زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 308-309.

1. مرحلة التقديم Introduction stage:

هي أولى المراحل التي تمر بها الخدمة عند استحداثها، وتتركز الجهود التسويقية في هذه المرحلة على تعريف الناس بالخدمة الجديدة ووصف مزاياها وخصائصها وفوائدها للعميل، وبالتالي تتسم بانخفاض المبيعات وارتفاع التكلفة وخاصة تكاليف الترويج، هذا في ظل النمو البطيء للمبيعات وانخفاض أحجام التعامل. يستخدم البنك في هذه المرحلة واحدة من الاستراتيجيات الناجحة، وذلك بإشراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة، وفي هذه المرحلة عادة ما يلجأ إلى تبني الخدمة من طرف المبتكرين والذي يشكلون ما نسبته 2.5 % من المجتمع¹.

2. مرحلة النمو Growth stage:

بعد نجاح الجهود التسويقية في مرحلة التقديم للخدمة الجديدة، فإن حياة تلك الخدمة تنتقل إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة من النمو، هنا يزداد التعامل بالخدمة، وتنمو المبيعات بمعدل أكبر مما يؤثر على إيرادات البنك بالزيادة، إلا أن المشكلة في هذه المرحلة أن زيادة إيرادات البنك وأرباحه يشجع البنوك الأخرى على تقديم الخدمة. في هذه المرحلة يمكن للبنوك استخدام عدة استراتيجيات لتطوير وصياغة ميزة تنافسية وتطوير أفضلية العلامة التجارية من خلال زيادة الولاء للبنك، ويقوم بشراء هذه الخدمة في هذه المرحلة جماعة المتبنين الأوائل الذين يشكلون ما نسبته 13.5 % من المجتمع، أما الفترة الزمنية التي تفصل بين النمو والنضج فيقوم 34 % من المجتمع والذين يطلق عليهم بالأغلبية المبكرة بتبني الخدمة².

3. مرحلة النضج Maturity stage :

تعتبر مرحلة النضج الأطول زمناً من المراحل الأخرى، وبالتالي يبدأ معدل نمو المبيعات بالانخفاض تدريجياً، حيث يصل العملاء إلى مرحلة التشبع من الخدمة، وذلك بسبب دخول البنك المنافسة إلى السوق، وتحدد الحصة السوقية لكل بنك يقوم بتقديم الخدمة، في هذه المرحلة يصبح المجال مفتوحاً لتحسين الخدمة وتطويرها وتزويد البنوك من ميزاتهما المخصصة للبحث والتطوير. يقوم 34 % من المجتمع بتبني الخدمة خلال المرحلة ما بين النضج والانحدار والذين يطلق عليهم الأغلبية المتأخرة³.

4. مرحلة الانحدار Decline stage:

المرحلة الأخيرة من دورة حياة الخدمة تتصف بانخفاض أحجام التعامل بها، وبالتالي انخفاض المبيعات وتحقيق الخسائر، هنا يفكر البنك جدياً في إلغاء الخدمة والتفكير باستحداث خدمات أخرى جديدة وعلى إدارة البنك القيام بالدراسات للتسهيل لاتخاذ القرار إما بالإبقاء على الخدمة وتطويرها أو بسحبها من السوق واستحداث خدمات جديدة.

¹ نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة السادسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 237.

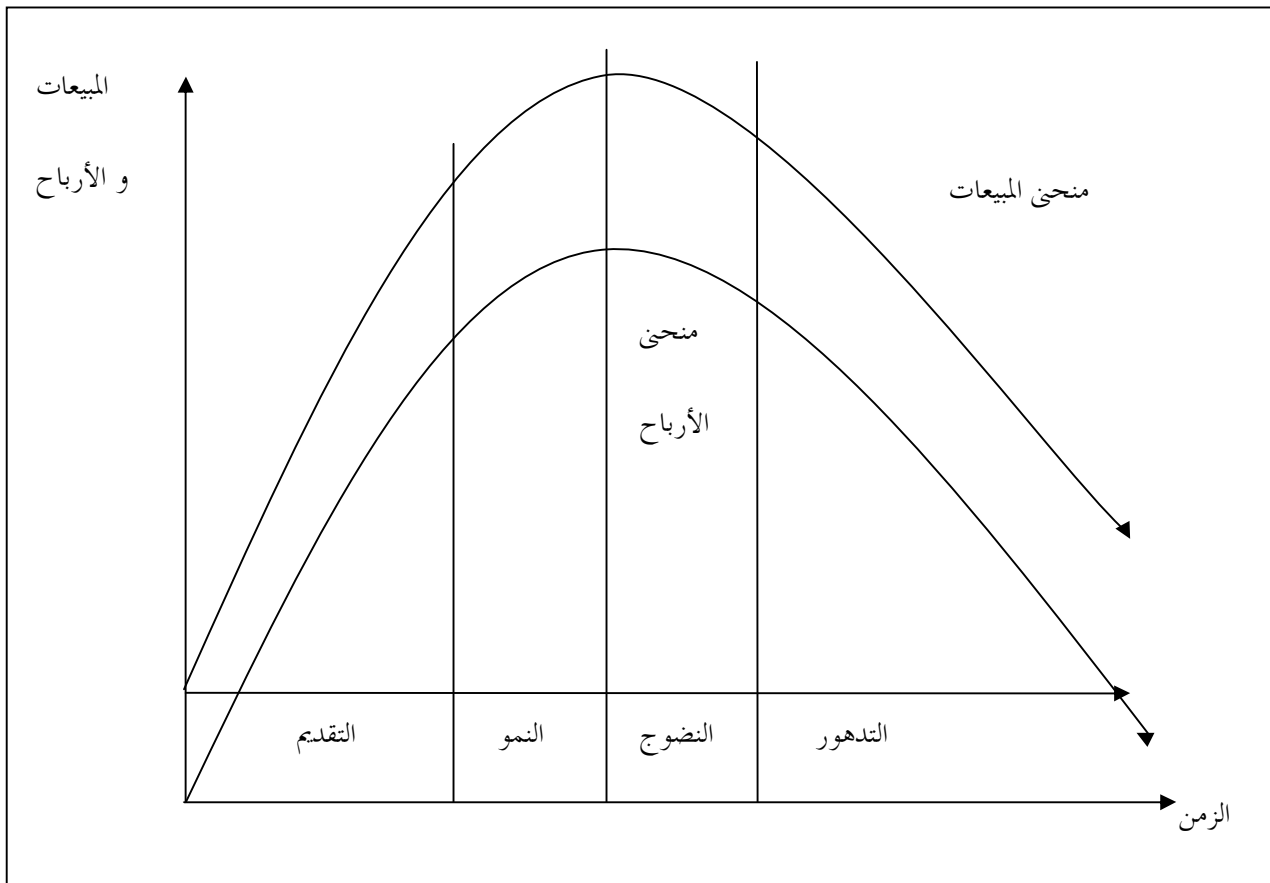
² نفس المرجع السابق، ص: 237.

³ نفس المرجع السابق، ص: 238.

غالباً ما يقوم 16% من المجتمع بتبني الخدمة في هذه المرحلة والذين يطلع عليهم بالمتقاعسين¹. من خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية يتضح ملياً أن المنافسة بين البنوك هي من أسباب قصر عمر الخدمة المصرفية نظراً للتقليد وزوال الميزة التنافسية واقتسام الحصة السوقية بين البنوك المنافسة، لذا تظهر الضرورة الملحة للتطوير والابتكار واستحداث الخدمات الجديدة باستمرار، ويكون من الأفضل أن تكون البنوك سباقة للتفكير في هذه الخطوة قبل بلوغ الخدمة المصرفية مرحلة الانحدار أو كما تسمى أيضاً التدهور لتجنب الوقوع في خسائر كبيرة في حال ما لم تقدم الخدمة الجديدة مبكراً.

والشكل أدناه يوضح ذلك.

شكل رقم 1.2: دورة حياة الخدمة المصرفية

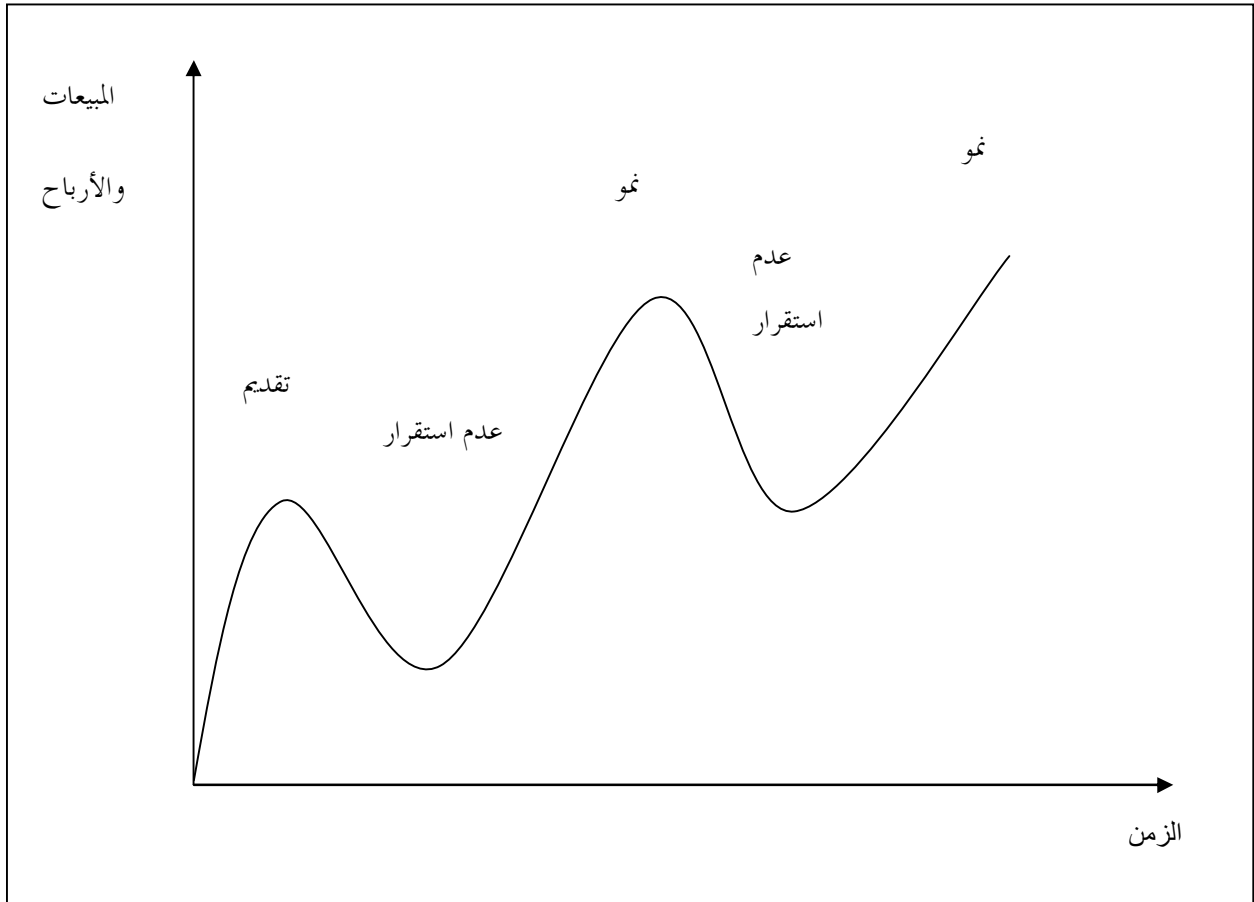


المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 243.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 239.

يمثل الشكل أعلاه التعبير عن دورة حياة الخدمة، يتضمن مسار مبيعات الخدمة والأرباح التي تتحقق منها، حيث يأخذان نفس المسار، ففي المرحلتين الأخيرتين يبدأ منحنى الأرباح في الانخفاض تدريجياً في الوقت الذي ينخفض فيه منحنى المبيعات قبل دخوله مرحلة الانحدار

شكل رقم 1.3: دورة حياة خدمة غير منتظمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

إن التعبير عن دورة حياة الخدمة في الشكل السابق هو تعبير نظري، إلا أن الواقع يختلف كثيراً لأنه ليس بالضرورة أن يسير منحنى المبيعات ومنحنى الأرباح على وتيرة واحدة، فقد أهملت الظروف والتغيرات السوقية والبيئية التي يمكن أن تؤثر على سير العملية.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية.

إن الاهتمام بجودة الخدمة يعتبر في الوقت الحالي من الأدوار الأساسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات الخدمية والبنوك بصفة خاصة نظرا لتزايد المنافسة بشكل كبير خلال العقد الماضي، والذي يستلزم إعطاء موضوع جودة الخدمة ما تستحقه من اهتمام لدورها الفاعل في إشباع رغبات الزبون، حاليا برز الاهتمام بإعطاء جودة الخدمة مفاهيم ومضامين متعلقة بالخدمة بحد ذاتها نظرا لخصوصية طبيعتها، ففي السابق كان الاهتمام ينصب على جودة المنتج الملموس وأهم مداخلها وأبعادها، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم التي تحيط بموضوع جودة الخدمة المصرفية: مفهومها، أهميتها، أبعادها ومختلف نماذجها.

أولا - مفهوم جودة الخدمة:

قبل التطرق إلى جودة الخدمة، نشير إلى بعض تعاريف الجودة لإضفاء مزيد من الدقة والوضوح. تعرف الجمعية الأمريكية للجودة على أنها: " الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية " ¹. وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على أنها " الخصائص الكلية لكيان (نشاط، عملية، سلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها) والتي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية " ². يتضمن التعريفين السابقين أن خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة هي الممدد الأساسي للجودة والذي من خلاله يمكن للزمن أن يلمسها أو يشعر بها، كما ترتبط ارتباطا وثيقا بإشباع حاجاته ورغباته. كما يعرفه مستر فيلد على أنها: " السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك أو تزيد " ³ والذي ربطها بتوقعات الزبون التي ينتظر الحصول عليها عند استهلاك المنتج أو الخدمة، وهذا يرتبط أيضا بدرجة رضاه عن المنتج أو الخدمة والذي يرتبط بشكل أساسي بمميزاته وخصائصه لذا يمكن أن نقول أن الجودة وتحقيقها يخضع لعاملين أساسيين هما:

- خصائص السلعة أو الخدمة المقدمة.
 - درجة رضا العميل عنها والمتعلقة بتوقعاته المسبقة وتطلعاته.
- ومن هذا المنطلق، فإن تعريف جودة الخدمة المصرفية يخضع لمجموعة المنافع التي تقدمها ومدى إدراك الزبون لها والإحساس بها وفقا لما توقعه من قبل إلا أن البعض الآخر يعتبر أن جودة الخدمة تعتمد إلى جانب كل من الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة على التجربة الحالية للزبون، وتجاربه السابقة للخدمات التي استفاد منها، كما يشير البعض الآخر إلى أن إدراك المستفيدين يمثل أعظم مؤشر لتقييم مدى نجاح أو فشل الخدمة، وعليه فهي تعتمد على مدى انسجام القائم بالتجربة المستند إلى الخبرات

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 29.

² نفس المرجع السابق، ص: 29.

³ حمداي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالة، 2009، ص: 14.

السابقة للخدمة المنجزة، وعلى إدراك جدارة الخدمة، وذلك من خلال المقارنة بما يمتلك من معلومات وبخبرته السابقة من الخدمة وما يحصل عليه حالياً، وبالتالي يقوم بتصنيف جودة الخدمة¹.
وتستند جودة الخدمة على بعدين هما²:

- الجودة الفنية (Technical quality): وهي تشير للجوانب الكمية للخدمة، تعني الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.
- الجودة الوظيفية (Functional quality): فهي تشير إلى الكيفية التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة.

كما أن لجودة الخدمة مستويات تساعد المستفيد منها على المقارنة بين ما يتوقعه وما يحصل عليه فعلاً تتمثل في الآتي ذكره³:

- الخدمة المرغوبة Désirez service: وتعكس ما يطلبه الزبائن.
- الخدمة المناسبة Adequate service: المستوى الذي يتقبل عنده الزبائن الخدمة.
- الخدمة المتوقعة Predicted service: مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن الحصول عليه.

ثانياً - أهمية جودة الخدمات المصرفية:

تواجه المصارف في وقتنا الحالي تحديات وعوائق تواجهها نظراً للتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية ومتطلبات العولمة والتحرر المصرفي التي تفرض نوعية محددة وأسلوباً متميزاً وحاجة ماسة إلى الانفراد والبروز في السوق المصرفية التي أصبحت تعج بأنواع الخدمات المعروضة وكمياتها الهائلة، وأصبح بذلك تطوير العمل في البنوك ضرورة حتمية في سبيل إنجاز أعمالها وتحقيق المردودية المطلوبة لمواصلة نشاطها في ظل المنافسة الشديدة والاحتياجات المتزايدة لذا تبرز الحاجة إلى جودة عالية وتطوير مستمر ونلاحظ ذلك في الآتي بيانه⁴:

- إيجاد الدافع الذاتي داخل المصرف عن طريق حث العاملين على التجديد والارتقاء بمستويات الجودة.
- المساهمة في زيادة قدرة المصرف على تطوير الأفكار الخلاقة التي تأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة من الخدمات المصرفية والمجالات والأنشطة التي يمكن للمصرف الاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل وتطوير أسواق الحاضر (العملاء المرتقبن والعملاء الحاليين).
- تنمية القدرة وإمكانية الاستفادة من المبادرة الذاتية الفردية والجماعية، من أجل زيادة قدرة المصرف على اكتشاف الفرص الاقتصادية والاستفادة منها في تحقيق ورفع معدلات الربحية، وتحقيق الأهداف التنموية على المستوى القومي.
- تحسين نظام الإثارة والمكافأة المرتبط بحوافز وترقيات وإعداد الكوادر البشرية داخل المصرف.
- إعطاء مرونة للكيان التنظيمي داخل البنك من حيث استيعابه للتطور من جهة، وتطلعات وطموحات البنك من جهة أخرى.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

² بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 256.

³ نفس المرجع السابق: ص: 257.

⁴ مصطفى كمال السيد طاييل، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، إتحاد المصارف العربية، 2009، ص: 292-293.

ويتطلب تطبيق الجودة في المصارف مقاييس وأسس تتعلق بالأعمال المصرفية، والتي تنحصر فيما يلي¹:

- الدقة الكاملة في العمل المصرفي.
- السرعة القياسية غير المحدودة التي تضمن الإشباع الكامل للعميل.
- صناعة فعالة وتصميمات ملائمة للخدمات المصرفية.
- التطوير اللازم للهيكل التنظيمي للبنك بما يتلاءم والظروف السائدة والمتغيرة.
- تحسين معدلات الربحية.
- خلق معدلات جودة للعمل.
- زيادة الإحساس بالوقت وأهميته.

ثالثاً - أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

قدمت لجودة الخدمة المصرفية عشرة أبعاد تمثلت فيما يلي²:

1. الأشياء الملموسة Tangibles:

تمثل المستلزمات المادية المرافقة لتقديم الخدمة وتمثل في التسهيلات، التصميم الداخلي، طبيعة الأجهزة والمعدات، الأفراد، هذا لأن هذه الأشياء تؤثر بشكل أو بآخر على تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد منها.

2. المصدقية credibility:

تعتمد بشكل أساسي على إمكانية وقدرة مقدم الخدمة على إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد وتجعله واثقاً من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقاً لما يتوقع أن يحصل عليها، وهنا تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك، حيث أن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالموصفات المطلوبة (المعرفة، اللباقة، الخدمة السريعة، الاستجابة، إلخ) سوف يجسد المصدقية في تقديم الخدمة وتحقيق الضمان والثقة للمستفيد، وهذا ما يضمن له حصوله على الخدمة بالخصائص المطلوبة حسب ما كان متوقعاً.

3. الاستجابة Responsiveness:

يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء وتقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد ودقيق، وأن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والمعدات وغيرها.

4. الجدارة Competance:

وهي تمثل مدى استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 293 - 294 .

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 92- 94.

5. الأمان Security:

تلعب هذه الخاصية دورا كبيرا وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد، إذ أن الحاجة إلى الأمان تمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد من الخدمة، لذلك فهو يقوم بتجميع المعلومات اللازمة من أجل الحصول على مستوى الثقة والأمان المطلوب قبل أن يقوم بإجراء التعاقد مع البنك.

6. الإعتدالية Reliability:

تشير إلى قدرة المقدم على أداء أو إنجاز الخدمة بالشكل الجيد والدقيق وشكل يعتمد عليه، فالمستفيد ينظر إلى مقدم الخدمة كفرد يعتمد عليه للحصول على خدمة دقيقة وإنجاز عالي يمكن الوثوق به أو الاعتماد عليه.

7. المعاملة اللطيفة Courtesy:

أي أن المستفيد يهتمه الكيفية والأسلوب الذي يتبعه مقدم الخدمة عند تقديمه لها، فالأسلوب اللطيف والكلمات الطيبة والمعاملة الحسنة لها وقع كبير في نفسية المستفيد وتؤثر على تقييمه لجودة الخدمة.

8. الإتصال Communication:

يشير إلى قدرة مقدم الخدمة على تنوير المستفيد حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه المستفيد من أجل الحصول على الجودة المطلوبة من الخدمة.

9. درجة فهم المقدم للخدمة Understanding:

يقصد بها درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد وكم من الوقت والجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم المستفيد طلباته الخاصة، مشاعر المستفيد وتقدير هذه المشاعر.

10. سهولة الحصول على الخدمة Facility:

تشير إلى إمكانية الحصول على الخدمة بكل سهولة وبالتالي الخدمة المقدمة سهلة المنال، ويمكن للمستفيد الحصول عليها متى أراد ذلك.

والجدول التالي يوضح أبعاد جودة الخدمة وتوضيح معانيها بدقة أكثر، هذا من وجهة نظر رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة:

جدول رقم 1.1 : أبعاد جودة الخدمة.

أبعاد جودة الخدمة	التوضيح لمعنى كل بعد
1. زمن التسليم Time	كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
2. الإتمام Completeness	مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.
3. التناسق Consistence	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
4. الدقة Accuracy	مدى إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.
5. الكياسة Courtesy	مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.
6. سهولة المنال Concenience	مدى يسر الحصول على الخدمة.
7. الاستجابة Responsivesess	مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
8. الملموسية Tangibles	مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
9. الأهلية Competance	مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
10. الأمان Security	مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

وتعتبر الأبعاد العشرة لجودة الخدمة من المرتكزات التي يستند عليها المستفيد من الخدمة المصرفية للحكم على مدى تلبيتها لحاجاته ورغباته حسب ما كان متوقعا من خلال مقارنته بين ما توقعه وما حصل عليه فعلا.

وتشير الدراسات والأبحاث إلى أنه تم اختصار الأبعاد العشرة لجودة الخدمة إلى خمسة أبعاد هي¹:

1. الإعتمادية: ويشير ذلك المكون إلى القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه، وكذلك أدائها بدرجة عالية من الدقة والثبات أو التماثل، ويعبر ذلك المعيار عن أداء الخدمة بشكل سليم من أول مرة، وقد لوحظ أن ذلك المكون كان واحدا من أكثر مكونات جودة الخدمة أهمية بالنسبة للعملاء.

2. الإستجابة: ويشير هذا المكون إلى القدرة على تقديم خدمة تشبع حاجات ورغبات متلقيها بصورة سريعة.

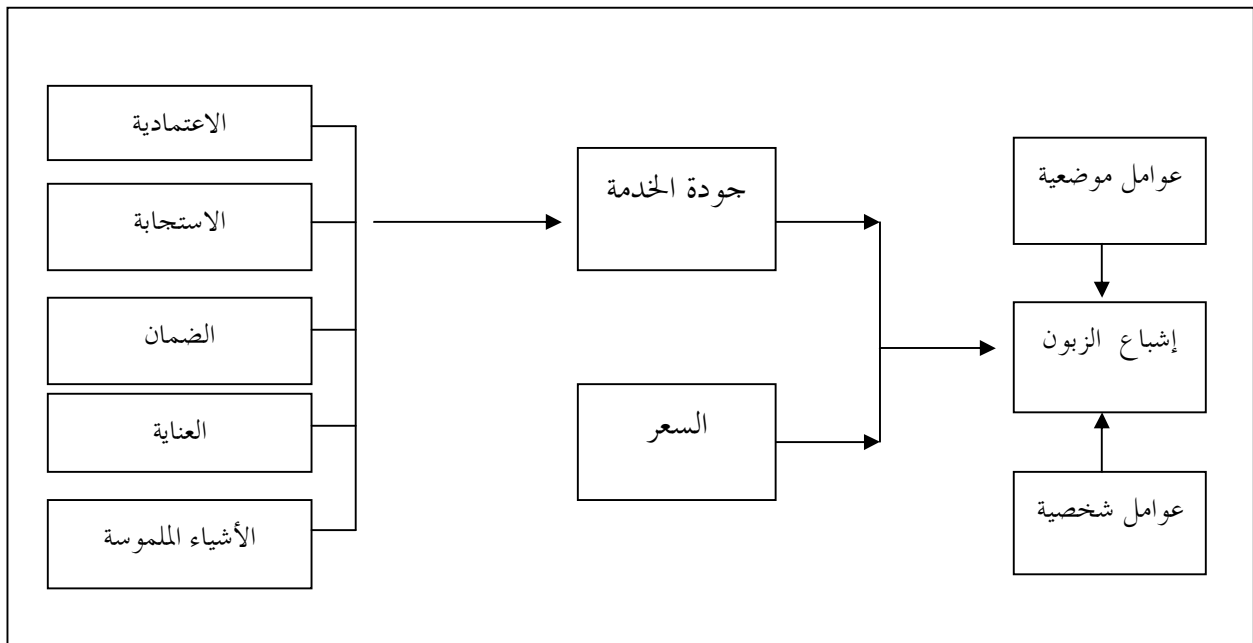
¹ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 111 - 112.

3. الثقة: ويشير هذا إلى امتلاك الموظفين للمعرفة وحسن المعاملة، وكذلك على قدرتهم على بعث الثقة في نفوس المستفيدين من الخدمة، ويؤكد هذا المكون على ضرورة وجود موظفين مهرة يمكنهم معاملة العملاء بشكل متميز، ويكون لديهم القدرة على جعل العملاء يشعرون بالثقة والأمان.

4. التعاطف: ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية، وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو الشركة كل عميل باسمه وأن يقوموا بإجراء اتصالات دائمة معهم، وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالشكل الذي يظهر مدى تعاطف الموظف مع عميله.

5. الجوانب الملموسة: ويشير ذلك إلى الدليل المادي للخدمة، حيث تنطوي الخدمة على بعض المكونات أو الأجزاء الملموسة مثل التسهيلات المادية، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في أدائها وتقديمها للعميل.

شكل رقم 1.4: إدراكات الزبون للجودة و إشباع أو رضا



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

حيث أن إدراك الزبون للخدمة المصرفية يتم من خلال الاعتماد على الأبعاد الخمسة الأساسية لجودة الخدمة، هذا بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار لسعر الخدمة فهو يمثل أحد أهم الخصائص التي تميزها، بالإضافة إلى العوامل الموضوعية والشخصية المختلفة والتي تختلف من شخص لآخر، حسب نفسياتهم وطموحاتهم وإمكانياتهم. فالجودة المدركة يمكن أن تكون جيدة بالنسبة لعميل على عكس الآخر وهذا راجع إلى التجارب المسبقة لكل واحد منهم كما ذكر سابقا.

رابعا - نماذج جودة الخدمات المصرفية:

في الواقع هناك نموذجين لقياس جودة الخدمة المقدمة يستند كلا النموذجين على مقدار الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، بمعنى آخر أن أساس هذين النموذجين يستند إلى إدراكات الزبون وتوقعاته واللدان يؤديان إلى إشباع ورضا الزبون.

1. نموذج الفجوات التقليدي **Traditional Gap Model**: يتضمن خمس فجوات تتمثل في¹:

1.1 الفجوة الأولى: توقعات الزبائن إدراكات الإدارة:

وتحصل هذه الفجوة نتيجة لعدم إدراك الإدارة الدقيق لكيفية حكم الزبائن وما يريدون فعلا.

2.1 الفجوة الثانية: إدراكات الإدارة، توقعات جودة الخدمة:

إن السبب الأساسي في وجود هذه الفجوة هو عدم التزام الإدارة برفع الجودة إلى المستوى المطلوب من خلال عدم وضع معايير جودة واضحة أو معايير غير واقعية، فالاستجابة السريعة لمتطلبات زبائن المصرف مثلا تعد مسألة مرتبطة بما تقدمه الإدارة من إمكانيات بشرية ومادية.

3.1 الفجوة الثالثة: توقعات جودة الخدمة، تسليم الخدمة:

ترتبط هذه الفجوة بمجموعة عوامل تؤثر في تقديم الخدمة، ومنها تدني مستوى التدريب عند العاملين أو أن صفاتهم وقدراتهم ليست في المستوى المطلوب من الكفاءة.

4.1 الفجوة الرابعة: تسليم الخدمة، الاتصالات الخارجية للزبائن:

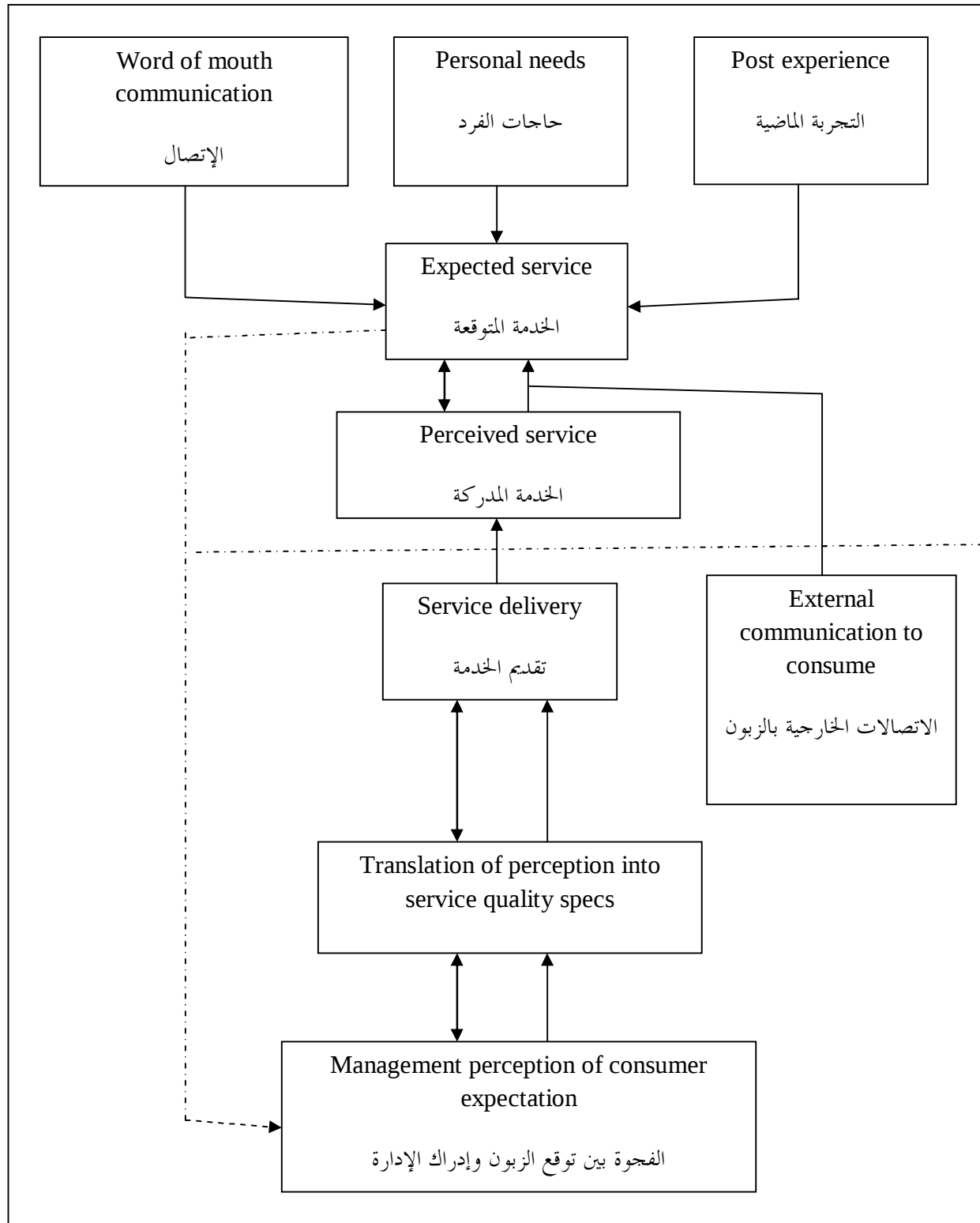
إن توقعات الزبائن تتأثر بالوعود التي قدمت من قبل الإدارة والعاملين في البنك عن الخدمة، مما يتطلب أن تكون هذه الوعود حقيقية وقابلة للتنفيذ عند تقدم طالب الخدمة للحصول عليها.

5.1 الفجوة الخامسة: الخدمة المتوقعة، الخدمة المدركة:

إن التباين بين التوقعات وإدراكات الزبائن يولد حالة من عدم الثقة بطبيعة الخدمة، حيث أن قدوم الزبائن إلى مركز تقديم الخدمة يقترن بالإعلانات المقدمة والموجهة من البنك الذي يفترض أن يعطي صورة صادقة يتم لمسها عمليا. والشكل أدناه يوضح الفجوات الخمس للجودة.

¹ بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

شكل رقم 1.5: نموذج الفجوات التقليدي.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ص: 101

وعموما فإن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة له يتعلق بهذه الفجوات، فعندما يكون الفرق كبيرا بين عنصري كل فجوة من الفجوات الخمس، فهذا يعني أن جودة الخدمة المدركة من طرف العميل رديئة أو منخفضة، وعلى العكس فكلما كان الفرق ضئيلا، دل ذلك على تحسن جودة الخدمة.

2. نموذج الفجوات المطور Gaps Model Advance :

حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلا من خمسة، يعتبر أكثر تفصيلا ودقة لتضمنه لمتغيرات لم تذكر في النموذج التقليدي، ويتم إدراجها فيما يلي¹:

1.2 فجوة المعرفة The knowledge Gap:

تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزة الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات، حاجاته وتوقعاته الفعلية.

2.2 فجوة المعايير القياسية The standards Gap:

تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

3.2 فجوة التسليم The delivery Gap:

تمثل الاختلافات بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن هذه المعايير.

4.2 فجوة الاتصالات الداخلية Internal Communication Gap:

تمثل الاختلاف بين ما تعلن عنه البنوك عن جدارة خدماتها المقدمة وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وما تستطيع البنوك تقديمه فعلا.

5.2 فجوة الإدراك The perceptions Gap:

الاختلاف بين ما يسلم فعلا وما يدركه الزبائن عند الاستلام (لأن الزبائن غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة)

6.2 فجوة التفسير Interpretation Gap:

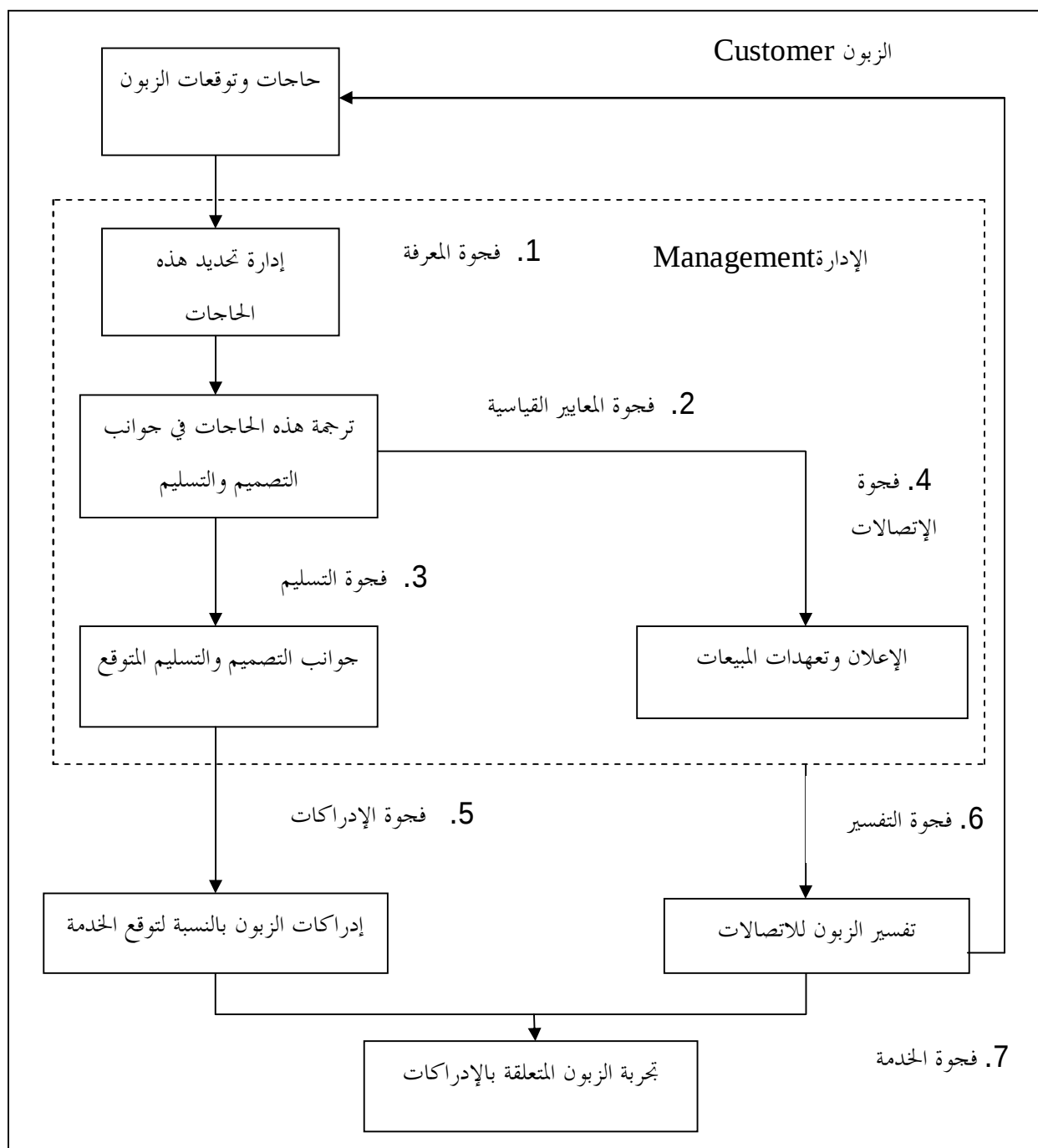
الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة (قبل تسليم الخدمة) والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم عدوا بأن يحصلوا عليه.

7.2 فجوة الخدمة The service Gap:

الاختلاف بين ما يتوقعون الزبائن الحصول عليه وبين ما يحصلون عليه فعلا.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

شكل رقم 1.6: نموذج الفجوات المطور لجودة الخدمة.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ص: 103.

إن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية بين الزبون والبنك، أما بالنسبة للفجوة الثانية، الثالثة، الرابعة، فتمثل فجوات داخلية، أي أنها تقاس نسبة للموظفين والإدارة في البنك كطريقة انتقال المعلومات بين الإدارة ومقدمي الخدمات، مدى إدراك الموظفين لتعليمات الإدارة، مدى استيعاب الموظفين لنوعية الخدمة المصممة من قبل الإدارة.

المبحث الرابع: مزيج التسويق المصرفي:

نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تميزها عن السلع الملموسة، فإن مزيجها التسويقي يتصف هو الآخر بنوع من الخصوصية والافتراق، حيث أن الفكر الحديث يرى أن العناصر الأربعة المكونة للمزيج التسويقي والمتمثلة في: المنتج، التسعير، التوزيع والترويج (p4)، غير كافية لتكوين المزيج التسويقي للخدمات ومنها المصرفية، فقد أضيفت ثلاث عناصر من قبل الكثيرين، والذين يرون فيها مكملًا أساسيًا للمزيج التسويقي الخاص بالخدمات والمتمثلة في: الأفراد (Personnal)، المكونات المادية (Physical Asset)، والعمليات (Process)، وما أصبح يسمى بالإضافة إلى المكونات الأربع السابقة ب p7، والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا المبحث. وقبل التعرض لعناصر المزيج التسويقي فإننا نعرفه على أنه " مجموعة من الأنشطة التسويقية على النحو المخطط لها"¹، فهو بهذا يمثل مجموعة العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض بهدف تطبيق الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة مسبقا أحسن تطبيق بشكل يضمن تحقيق العوائد المناسبة وترك انطباع جيد لدى متلقي الخدمة، وهذا يمثل هو الآخر هدفا رئيسيا تسعى إدارة البنك لتحقيقه..، وانطلاقا من أهمية المزيج التسويقي للخدمة سنتناول بالتفصيل مكوناته وإظهار مدى ترابطها وتكاملها في سبيل تحقيق أهداف البنك التسويقية.

أولا - الخدمة (Service):

سبق وأن تعرضنا إلى أهم مفاهيم الخدمة المصرفية، أبعادها ومستوياتها، بالإضافة إلى دورة حياتها وأهم الإستراتيجيات المعتمدة خلال مراحل حياتها، لذا سنتحدث فيما يلي عن مزيج الخدمات المصرفية وإدارتها.

1. مزيج الخدمات المصرفية Service Products Mix:

إن مزيج الخدمات هو عبارة عن مجموعة متكاملة من الخدمات التي تنتجها وتقدمها المنظمة الخدمية (البنوك) لسوق الزبائن، وعليه فهو يمثل مجموع الخدمات التي يقدمها البنك للزبائن، أو أنه تلك التركيبة التي تكون مجموعة من الخدمات أو خطوط الخدمات التي يرغب البنك في عرضها في الأسواق، وقد يكون المزيج من خدمة واحدة وهو ما يسمى بالمزيج المبسط أو من مجموعة من خطوط الخدمات وهو ما يسمى بتشكيلة الخدمات². وينطوي المزيج الخدمي على أربعة أبعاد رئيسية هي³:

1.1 الاتساع:

يشير بعد الاتساع إلى عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، مثلا تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مشتعل، وتعتبر الاعتمادات المستندية خط خدمة آخر، والحسابات الجارية وحسابات توفير خطوط خدمة أخرى.

¹ علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الإحصاء للنشر و التوزيع، 2011، ص: 115.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

³ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 61- 62.

2.1 الطول:

هو إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات، ويمكن حساب طول المزيغ الخدمي للمصرف عن طرق قسمة طول المزيغ الخدمي على مدى اتساع المزيغ (عدد المنتجات والخدمات المصرفية الموجودة في البنك).

3.1 العمق:

هو التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد، فإذا كان أحد المصارف يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمقه، ولهذا فإن درجة التشكيل والتوزيع في خدمات الخط الواحد توضح مدى عمقه، ويمكن حساب متوسط عمق المزيغ الخدمي عن طريق قسمة المجموع الكلي لتشكيلة الخدمات التي يتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

4.1 التوافق والتناسق:

درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت من حيث استعمالها من قبل العميل الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها.

والشكل التالي يوضح نموذج محفظة الخدمات التي يقدمها أحد المصارف التجارية والتي توضح الأبعاد الرئيسية لمزيغ الخدمات.

شكل رقم 1.7: المزيغ الخدمي لأحد المصارف التجارية

إتساع المزيغ					عمق المزيغ
خط خدمة 1	خط خدمة 2	خط خدمة 3	خط خدمة 4	خط خدمة 5	
الودائع	القروض	التحويلات	خطابات الضمان	الاعتمادات المستندية	
- جارية تحت الطلب	- قصيرة الأجل	- داخلية	- تجارية	- للحكومة	
- قصيرة الأجل	- متوسطة الأجل	- خارجية	- أعمال	- للقطاع الخاص	
- توفير	- طويلة الأجل	-	-	-	
- لأجل	- تسهيلات	-	-	-	

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

ومن خلال الشكل السابق نستطيع التفريق بشكل جيد بين اتساع مزيج الخدمات الذي يمثل مجموع الخطوط الخدمية التي يستطيع البنك تقديمها، وبين عمق المزيج الذي يمثل أنواع الخدمات المقدمة ضمن الخط الواحد، فعدد الخدمات التي يقدمها البنك والمتمثلة في: الودائع، القروض، التحويلات، خطابات الضمان والإعتمادات المستندية تشكل اتساع المزيج الخدمي، أما أنواع الخدمات المتوفرة ضمن الخط الواحد كالودائع الجارية، قصيرة الأجل، ودائع التوفير والودائع لأجل فتشكل عمق المزيج. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل من شأنها أن تؤثر في المزيج الخدمي تتمثل فيما يلي¹:

- **العوامل الداخلية:** وتمثل العوامل الخاصة بالمنظمة الخدمية (البنك)، إمكانياتها المادية والبشرية، عدد خطوط الخدمات، أساليب وطرق تصميم وتقديم الخدمات.
- **العوامل الخارجية:** وتمثل الظروف البيئية الخارجية والتي ليس للمنظمة الخدمية (البنك) قدرة على السيطرة عليها وتشمل المنافسين، الزبائن والعوامل الاقتصادية (الدخل، و القوة الشرائية، حجم الاستثمار توزيعية، تقلبات الأسعار، أسعار الفائدة) وكذلك العوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد وأثرها على الطلب والعوامل الديمغرافية (كنمو السكان، توزيعهم الديمغرافي) والعوامل الثقافية والتكنولوجية، إضافة إلى العوامل الطبيعية المتعلقة بالمناخ، الموقع الجغرافي.... إن جميع هذه العوامل لها أثر فعال على كمية ونوعية الطلب على مختلف الخدمات.

2. إدارة الخدمات المصرفية:

تعتبر مسألة إدارة الخدمات من المسائل الحيوية التي يجب أن توليها المنظمات الخدمية (البنوك) الاهتمام اللازم، ذلك استناداً للدور الجهوي الذي تلعبه الخدمة في نجاح واستمرار عمل البنوك وتأقي أهمية إدارة الخدمات للأسباب التالية²:

1.2 إن الخدمة هي سبب وجود المنظمة الخدمية (البنك)، فهي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق رضاهم، وهذا لا يتم إلا من خلال خدمات ذات جودة عالية قادرة على تحقيق ذلك.

2.2 إن جميع عناصر المزيج التسويقي يرتبط وجودها بمدى توفر الخدمات، وبالتالي فإنها تدور حول الخدمة التي تعتبر أساس هذا الدوران.

3.2 إن مستوى وجود الخدمة المقدمة يعكس الصورة الإيجابية عن المنظمة (البنك) وخدماتها وبالتالي فإنها تحدد المكانة الذهنية للبنك وخدماته لدى الزبائن في الأسواق المختلفة.

4.2 إن إدارة المنتج الخدمي تتطلب استجابة سريعة للتطورات التي تحدث في القطاع، وبما ينسجم مع سرعة هذه التطورات وانعكاساتها المختلفة، فمثلاً التطورات التكنولوجية الكبيرة والهائلة التي شهدتها السنوات القليلة الماضية أدت إلى ظهور مجموعات جديدة من الخدمات (كخدمات الانترنت، التسويق الإلكتروني، تحويل الأموال إلكترونياً، البنك الإلكتروني وغيرها..). أدت لقيام البنوك بتطوير أساليب إدارتها لخدماتها بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل عملية تنفيذ القرارات بسرعة كبيرة وكفاءة عالية.

وتوجد عدة أسس وإجراءات لا بد على إدارة البنك بإتباعها من أجل تسيير كفى وناجح لحفظة خدماته، ومنها ما يلي¹:

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 188.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 167-168.

- يجب أن ينظر البنك إلى الخدمة على أنها أحد المتغيرات الرئيسية التي يتكون منها مزيج التسويق وأحد المرتكزات الأساسية لنجاح هذا المزيج.
 - إن قدرة البنك على استخدام الخدمة بشكل ناجح يعتمد على عدة عوامل:
 - الإمكانيات والموارد المادية والبشرية.
 - الفرص التسويقية المتوفرة في بيئة المنافسين.
 - مستوى التهديدات الخارجية ومصادرها.
 - تقييم هذه العوامل يتم من خلال استخدام تحليل (swot) أي:
 - تحليلي نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للبنك.
 - تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للبنك.
- إن تقييم إمكانيات البنك وفرصه وتهديداته عن طرق تحليل swot يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للبنك، والتي تمثل نقاط القوة لديه كالميزة التنافسية (سعر منخفض، جودة عالية)، ونقاط ضعفه مثلاً كإخفاض مستوى كفاءة العاملين، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية. يختلف عواملها المتمثلة في مختلف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تمس البنك كالتشريعات القانونية، تغيرات سعر الفائدة، تقلبات قيمة العملة الوطنية.

ثانياً - التسعير Price:

تعتبر عملية تحديد الأسعار من الاستراتيجيات الحساسة المعتمدة من طرف البنك لما لها من تأثير مباشر على تحقيق أهدافه (الربحية، الميزة التنافسية، الجودة..). وعلى جمل الأنشطة التسويقية الأخرى، وعناصر المزيج التسويقي، فالسعر يمثل أحد أهم المرتكزات التي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات الهامة لارتباطه المباشر بدخل المستهلك والقدرة الشرائية له وقيمة العملة الوطنية وحتى الأجنبية لذا سنحاول الإحاطة بأهم مفاهيمه، أهدافه، استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية.

1. مفهوم التسعير:

يعرف السعر على أنه "مبلغ من المال يدفعه المستفيد من أجل حيازة السلعة أو الخدمة، والحصول على المنافع المتوقعة من جراء ذلك"².

ويعرف كل من الصميدعي وردينة السعر على أنه يمثل "مجموع القيم التي يستند عليها المستهلك من خلال مقارنة فوائد الامتلاك، منافع الاستفادة والاستخدام من السلعة أو الخدمة"³.

ويمكن القول أن السعر لا يمكن الإحاطة به تمام ما لم تتم مقارنته بمصطلحات أخرى مشابهة له في المعنى، حيث نجد العديد من النظريات التي ترى مسميات أخرى للسعر منها: القيمة والمنفعة وهي متقاربة فيما بينها وذات علاقة، بالمنفعة هي خاصية الوحدة التي تجعلها قادرة على تلبية الحاجة أو تحقيق الرغبة، أما القيمة فهي المقياس الكمي لمساواة المنتج أو الخدمة بالمنتجات

¹ محمود جاسم الصميدعي، سليمان الجبوسي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 258-259.

² رنجي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2006، ص: 166.

³ محمود باسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

والخدمات الأخرى في عملية التبادل، بينما السعر هو القيمة موضحة بأحد وسائل النقد، أو هو وصف القيمة النقدية للمنتج أو الخدمة وقد تكون قيمة الشيء لست مادية فقط، وإنما تعبيراً عنه من حيث القيمة وليس المنفعة¹. وعموماً يمكن القول أن مفهوم السعر يستند إلى خاصيتين رئيسيتين هما:

- **المنفعة:** باعتبارها سبب الحصول على الخدمة والهدف منها.
- **القيمة:** والتي تقدر استناداً إلى مقارنة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك معين بالخدمات الأخرى التي تقدمها بنوك أخرى، هذا من وجهة نظر المستفيد.

2. أهداف تسعير الخدمات المصرفية:

تعمل البنوك في إطار تسعير خدماتها على تحقيق مجموعة من الأهداف نجملها فيما يلي²:

1.2 البقاء:

من الأهداف الرئيسية للتسعير هو البقاء في السوق والاستمرار والنمو وينظر إلى السعر على أنه المصدر الذي تحصل من خلاله الأرباح، فالبنوك تدرك جيداً بأنها تعمل في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، لذلك تسعى من خلال السياسة السعرية إلى المحافظة على الزبائن وعدم تعرض الطلب على خدماتها لأي انخفاض، لأن أي انخفاض على عملية الطلب سيؤثر سلباً على مستقبلها، وتزداد صعوبة عملها نظراً لأن منتجاتها غير ملموسة ولا تستطيع خزنها لحين وقوع الطلب عليها.

2.2 تعظيم الأرباح:

تعمل البنوك كباقي المنظمات الأخرى على تعظيم أرباحها من خلال ما يطلق عليه بالعائد على الاستثمار، فهي تسعى إلى تعظيم أرباحها من خلال دراسة الطلب والتكاليف على مستويات مختلفة من الأسعار ومن ثم اختيار السعر المناسب الذي يحقق لها أهدافها الربحية.

3.2 زيادة الحصة السوقية:

تتصف الأسواق في الوقت الحاضر بالمنافسة الشديدة، ولا توجد بنوك تعمل في السوق دون وجود منافسة، مما يدفعها إلى المحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها وعدم ترك أي فرصة للمنافسين لافتراق حصتها السوقية مما يتطلب عنها سياسة سعرية مناسبة تدفع وتشجع الزبائن على طلب خدماتها.

4.2 قيادة الجودة:

تقدم بعض البنوك خدمات ذات جودة عالية لأنها تدرك بأن هناك من يبحث عن الجودة ولديه استعداد لدفع سعر أعلى للحصول عليها وعملية تقديم خدمات ذات جودة عالية تتطلب استثمار عالي وتكاليف مرتفعة وتقديم هذه الخدمات بالجودة المطلوبة، وإن هذا الارتفاع بالاستثمار والتكاليف ينعكس على السياسة السعرية للخدمات المقدمة ويجعلها تميل إلى الارتفاع.

¹ رنجي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2006، ص: 66.

² محمود جاسم الصميدعي، سليمان الجيوسي، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

5.2 المسؤولية الاجتماعية:

يسعى الكثير من المنظمات الخدمية (البنوك) إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم خدمات تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد و تقليل الأضرار الاجتماعية التي قد تنجم عن تقديم الخدمات.

6.2 اختراق أسواق جديدة:

تتم جميع البنوك بالدخول إلى أسواق جديدة لأنها تحاول أن تحقق نموها المستقبلي، وفي الوقت نفسه تعلم بأن اختراق أسواق جديدة يتطلب منها التعرف على حاجات ورغبات هذه الأسواق، والقوى الشرائية لكي تتمكن من رسم سياستها السعرية، لأن السعر يتأثر بالقوة الشرائية ويؤثر عليها كما تدرك أن عملية جمع معلومات عن هذه الأسواق وإيجاد نقاط توزيعية والاعتماد على برامج ترويجية سوف يساهم في زيادة التكاليف والتي يجب أن تغطي عن طرق السعر، هذا من شأنه أن يساهم في رفع الأسعار.

7.2 زيادة الطلب على الخدمة:

يعتبر هدف زيادة الطلب على الخدمة من الأهداف السياسية لتحديد الأسعار والتي من خلالها تستطيع البنوك جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين في السوق المستهدفة وتعظيم الحصة السوقية وبناء موقع قيادي في السوق.

8.2 تقديم تشكيلة من الخدمات:

نظرا لاختلاف القوة الشرائية للمستهلكين فإن البنوك تعمل على تقديم خدمات متنوعة وبأسعار مختلفة لكي تتمكن من الاستجابة إلى طلب أكثر من القطاع السوق.

9.2 تغطية التكاليف:

تعتبر التكاليف من الأسس المهمة لتحديد الأسعار وتمثل (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة) والتي تشكل جزء أساسي من السعر لأن السعر يمثل: التكاليف الإجمالية + الربح.

3. تأثير خصائص الخدمات على تسعيرها:

بالإضافة إلى الاعتبارات التقليدية المؤثرة على السعر كالمنافسة، التكاليف والطلب، فإن لخصائص الخدمات تأثيرا كبيرا على تسعيرها نوضحه فيما يلي¹:

1.3 عدم القابلية للتخزين:

في الواقع إن الخدمات المصرفية كغيرها من الخدمات غير قابلة للتخزين، ولذلك فإن التذبذب في الطلب ليس من السهل تلبيته من خلال استخدام المخزون، وهذه لها مضامين سعرية، كالعروض السعرية الخاصة وتخفيض الأسعار، قد تستخدم للتأثير على القدرة الاحتياطية للخدمة، وقد تستخدم بعض طرق التسعير لمواجهة ظروف الطلب، فقد يقدم أحيانا تخفيضات في الأسعار

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 175-176.

أو عروض خدمة خدمات بسعر معين، إن استخدام مثل هذه الطرق بصفة مستمرة قد يؤدي إلى زيادة اهتمام العميل بها، إلا أنهما من جهة أخرى قد تجعل المشتريين يؤولون قراراتهم الشرائية لبعض الخدمات حتى موعد التخفيضات، لذلك فإن بعض البنوك يقدمون عروضهم المنخفضة للأسعار، لأولئك الذين في طلبهم، إن بعض العملاء قد يكونون قادرين على تأجيل أو تأخير قراراتهم للحصول على العديد من الخدمات، وفي المقابل فإن مثل هذه الظروف قد تؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك، كما أنه قد يشجع على زيادة درجة الاستقرار للأسعار.

2.3 الالاملموسية:

إن صفة الالاملموسية للخدمات المصرفية تحديدا لها العديد من التطبيقات السعرية، فالمستخدمون للخدمة لأول مرة قد يجدون صعوبة كبيرة في فهم وإدراك ما يحصلون عليه مقابل ما يدفعونه من نقود ولكن هذا قد يتأثر المحتوى المادي لمنتج الخدمة (البنك) فكلما زاد المحتوى المادي، زادت إمكانية تحديد السعر على أساس التكلفة، وزادت إمكانية لوضع الأسعار الموحدة.. والالاملموسية للخدمات تعني أيضا أن الخدمة المقدمة قد تكون أكثر سهولة في إمكانية تنويعها من المنتج الملموس وبالتالي مستوى الخدمة، نوعية الخدمة وكمية الخدمة يمكن تعديلها حسب طلبات العملاء، وفي النهاية قد يخضع السعر لعملية التفاوض بين المقدم والملقي.

3.3 التجانس:

حينما تكون الخدمات متجانسة فغالبا ما تكون الأسعار أكثر تنافسية ومن جهة أخرى فإن الظروف المحيطة قد لا تشجع تخفيضات السعر، وبالتالي قد تحدد قائمة الأسعار التي يجب على الأعضاء الالتزام بها، وكلما كانت الخدمات أكثر ندرة زادت حرية البنك في تنويع الأسعار إلى المدى الذي يكون فيه المستهلك قادر على تحمل الدفع، وفي مثل هذه الحالة قد يستخدم السعر كمؤشر للجودة وشهرة البنك.

4.3 التلازمة:

إن خاصية التلازم للخدمات أي عدم الانفصال بين الخدمة ومقدمها، ثم تفرض محددات جغرافية أو محددات زمنية على الأسواق التي يمكن خدمتها، وبالمقابل فإن المشتريين قد يبحثون على الحصول على الخدمات في منطقة جغرافية معينة أو وقت معين، إن درجة المنافسة داخل هذه المحددات قد تؤثر بشكل كبير على الأسعار التي تتقاضاها البنوك.

4. إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية:

تهدف إدارة البنوك عند وضع تسعير لخدماتها المقدمة إلى تحقيق قبول هذه الأسعار من طرف الزبائن، المحافظة على حصتها السوقية وتحقيق العوائد المطلوبة بالإضافة إلى ترك انطباع نفسي جيد لدى المتلقين ولتحقيق هذا غالبا ما تتبع البنوك الاستراتيجيات الثلاث التالية¹:

¹ عبد العليم محمود عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1992، ص: 165-166.

1.4 إستراتيجية كشط السوق:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة المصرفية على أساس سعر مرتفع بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح، حيث يتم تبني هذه الإستراتيجية من قبل البنوك لمجموعة من الاعتبارات هي¹:

- عدم تأثر الكميات المباعة من الخدمات المصرفية الجديدة بالسعر في مرحلة تقديمها للسوق.
- تسمح سياسة كشط السوق بجذب فئات العملاء الأقل حساسية للسعر المرتفع.
- السعر المرتفع يساعد على تميز الخدمات المصرفية الجديدة المعروضة في السوق.
- تسمح إستراتيجية كشط السوق بإيجاد مرونة للطلب على الخدمة.
- تسمح للبنك بالحصول على عائد مرتفع في مرحلة تقديم الخدمة.

2.4 إستراتيجية التغلغل في السوق:

يتم بموجب هذه الإستراتيجية تسعير الخدمات بسعر منخفض عكس الإستراتيجية السابقة، وذلك كوسيلة لاستمالة الجمهور المتعامل مع البنك في هذه الخدمات، وهدف البنك تحقيق أكبر حجم من المبيعات في أسرع وقت ممكن، وبعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجياً كلما سمحت ظروف السوق بذلك، تفضل البنوك استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية²:

- عندما تكون مرونة الطلب السعرية مرتفعة، بمعنى أن درجة حساسية الطلب لأي تغييرات تكون كبيرة، وقد يؤدي ذلك إلى عزوف العملاء في التعامل بهذه الخدمات.
- احتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق، في هذه الحالة فإن السعر المنخفض لا يشجع الكثير من المنافسين على دخول السوق.
- إذا تم عرض الخدمة المصرفية في مناطق تتصف بمحدودية الدخل.

3.4 إستراتيجية التسعير حسب القيمة المدركة (الإستراتيجية النفسية للتعبير):

يتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس هذه الإستراتيجية ليس على أساس التكلفة بل على أساس نفسي (أي الخدمة المدركة من الخدمة) فكلما زادت الخصائص الظاهرية وغير الظاهرية المرتبطة بالخدمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المدركة للخدمة لدى العملاء، وبالتالي يمكن للبنك في هذه الحالة تحديد سعر مرتفع والعكس صحيح، وعليه فإذا أرادت البنوك انتهاز هذه الإستراتيجية يجب بذل جهود ترويجية كبيرة للتقليل من حساسية العملاء للسعر، مع العمل على إضافة بعض المزايا غير السعرية عند انتقائها.

والملاحظ أن البنك الذي يتمتع بسمعة جيدة والمقدم لخدمات ذات جودة عالية له القدرة على زيادة أسعار هذه الخدمة دون غيره من البنوك الأخرى التي لا تتمتع بهذه المميزات.

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 226.

² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

ثالثاً - التوزيع (Place):

يمثل التوزيع أحد عناصر الميزج التسويقي باعتباره الأداة التي تحقق عملية الاتصال بين مقدم الخدمة والمستفيد منها ولا يقتصر مفهومه على مجرد المكان، بل إنه يتعدى ذلك خاصة مع التطورات الحاصلة التي جعلت من طلب الخدمة أو استهلاكها لا يرتبط بمكانها أو مكان تواجد مقدميها، ومن هنا نستطيع أن نلمس أهميته ونذكر موقعه ضمن الميزج التسويقي للخدمات المصرفية تحديداً.

1. مفهوم التوزيع وأهميته:

ازداد في السنوات الأخيرة الاهتمام بدور التوزيع ومفهومه كوسيلة لتحقيق أهداف البنوك ذلك لأنه يمثل حلقة الوصل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها ويعرف على أنه " يمثل مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المؤهلات الأخرى، ويستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره"¹.

ويعني جوهر عملية التوزيع الكيفية التي تصل به السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن إدراكها وضمان عملية التبادل والتملك من جانب المستهلك"².

فمما سبق يتضح ملياً أن عملية التوزيع ترتبط بعمليات أخرى ومؤهلات وإمكانيات لإتمامها، كما أنها تمثل عملية غمطية داخل المنظمة الخدمية من ضمنها البنوك لا تستطيع تغيير آلياتها بسهولة، وقد ارتبطت هذه العملية بالمكان أو الكيفية التي تقدم بها الخدمة هذا بالإضافة إلى الضمان الذي يمثل عنصر مهماً فيها، فالمستهلك أو المستفيد يضمن تملكه للخدمة عن طرق هذه العملية.

ويعتبر نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تمثل في أنشطة التوزيع المادي للسلع والخدمات، واختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة، هل سنقوم بالتوزيع بشكل مباشر اعتماداً على أنفسنا؟ أم نلجأ إلى الوسطاء؟ ومع أي من الوسطاء سوف نتعامل؟ وكيف نختارهم ونتعامل مع كل منهم، باعتبار أن هؤلاء الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع"³.

وضمن هذا السياق فقناة التوزيع ضمن النشاط المصرفي تعني " أية وسيلة تهدف إلى توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء بشكل دائم وبصورة تساعد على زيادة التعامل بها وبالتالي زيادة الإيرادات المتولدة عنه"⁴.

ومن خلال هذا التعريف نخلص إلى مجموعة من النقاط هي:

- أن التوزيع في مجال الخدمات المصرفية لا يمكن حصره في مجرد مكان تقديم الخدمة وإنما يمتد ليشمل مختلف الوسائل المادية والبشرية التي تسخر في سبيل إتاحة الخدمة للعملاء وبالطريقة والوقت المناسبين.
- علاقة التوزيع المباشرة بزيادة الطلب على الخدمات المصرفية واكتساب العملاء، ما يساهم بشكل كبير في تعظيم عوائد البنك ونجاح استراتيجياته التسويقية.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 235.

² علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

³ نفس المرجع السابق، ص: 116.

⁴ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

2. قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

يتوقف نجاح البنك في أداء رسالته على حسن اختيار منافذ التوزيع وتقديم خدماته المصرفية بالشكل المناسب الذي يعني بحاجات ورغبات وأهداف عملاء البنك وفي الوقت ذاته عدم تحميل البنك تكاليف مرتفعة، وفي هذا المجال يميل الكثير إلى إسقاط مفهوم الوسطاء من عملية توزيع الخدمات المصرفية¹.

إلا أنه في الواقع هناك بعض الخدمات المصرفية التي يشيع فيها استخدام الوسطاء كقنوات توزيع غير مباشرة مثل نظام التوكيلات المصرفية ونظام التعامل بالمقاصة وتحويلات الأموال وغيرها من الخدمات التي يؤدي فيها الوسطاء أدوار مختلفة تضمن حركة وانسياب الخدمات المصرفية باتجاه العملاء، ولذلك فمن الخطأ الاعتقاد بأن البيع المباشر هو الطريقة الوحيدة للتوزيع في السوق المصرفية حيث يؤكد Rathmell ذلك بالقول: "على الرغم من أنه يوجد اتساق في الوظائف المنجزة من قبل الوسطاء إلا أنه يمكن إخفاء الحقيقة وهي أن المؤسسات الخدمانية كغيرها من المؤسسات الأخرى لها الحق في الاختيار بين قناتين رئيسيتين هما: البيع المباشر والبيع عن طريق الوسطاء (توزيع غير مباشر)"².

وبشكل عام تقوم البنوك باستخدام عدة قنوات أو طرق لتوزيع خدماتها على عملائها نذكر من أهمها:

1.2 فروع البنك:

تمثل الفروع أهم قنوات توزيع الخدمات المصرفية، حيث يتم من خلالها إتاحة كافة الخدمات التي تتطلبها المنطقة وعملائها، ويمكن تصنيف فروع البنك إلى ثلاث أنواع رئيسية هي³:

- **فروع الدرجة الأولى:** هي فروع البنك الرئيسية التي تمارس كافة الأنشطة الرئيسية وتقوم بتقديم الخدمات على نطاق شامل وبذلك فهي تشكل جانبا مهما من معاملات البنك مع جمهوره، تتواجد بكثرة في مراكز النشاط والحركة الاقتصادية سواء التجارية أو الصناعية أو الخدمية وبالقرب من العاصمة وأهم الموانئ والمناطق الصناعية والتجارية.
- **فروع الدرجة الثانية:** أو الفروع ذات الخدمات المحدودة وهي بذلك أقل حجما من فروع الدرجة الأولى، تقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية للبنك في الأقاليم والمناطق الحضرية التي لا تزال قيد التطوير، وحيث لا يسمح النشاط الاقتصادي وعدد العملاء بتقديم كافة الخدمات وافتتاح فروع من الدرجة الأولى، هذا وقد ظهرت فطرة تشييد مثل هذا النوع كمحصلة للعديد من الأسباب أبرزها المتعلقة بسعي الإدارة المصرفية لتخفيض تكاليف تأدية ومعالجة البيانات المتعلقة بها، حيث يمكن في مثل هذه الحالة ربط عمليات الفرع بالمركز الرئيسي للبنك.
- **فروع الدرجة الثالثة:** يقتصر عمل هذه الفروع على تقديم بعض الخدمات المصرفية دون غيرها مثل خدمات قبول الودائع وتقديم القروض بمبالغ صغيرة أو محدودة وفق نسب تحدد لها، وتوجد هذه الفروع غالبا في المناطق الريفية أو النائية، حيث يقل عدد السكان والحركة الاقتصادية ويمكن لهذه الفروع أن تشغل مبنى ثابتا وإلا أن تكون فروعاً متحركة يقوم من خلالها البنك بتجهيز سيارات متنقلة خاصة لخدمة بعض المناطق البعيدة لفترات معينة (مثلا أمام المناجم و المحاجر و غيرها من الأشغال الكبرى).

¹ نفس المرجع السابق ص: 189.

² هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 399-400.

³ محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 138-140.

2.2 وحدات التعامل الآلي:

لجأت بعض البنوك إلى استخدام الآلة لتأدية بعض الخدمات المصرفية للعميل وذلك بصفة أساسية في المناطق التي يصعب افتتاح فرع فيها أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه أو للتخفيف عن عاتق الفرع في الأعمال المصرفية العادية المقدمة للعملاء الأفراد مثل عمليات إيداع أو سحب النقود والشيكات أو طلب البيانات الخاصة بالعميل¹، هذا خاصة مع التطورات الحاصلة في السنوات الأخيرة حيث أصبحت هذه القناة أكثر انتشار خاصة في الأماكن السياحية والتجمعات السكانية وأماكن السوق، والجدير بالذكر أن نجاح هذا الأسلوب في التوزيع يرتبط بمجموعة من الشروط أهمها²:

- قابلية الخدمة المصرفية ومراحل أدائها للتنميط، أي إمكانية تقديمها بالاعتماد على الآلة، حيث أن الكثير من الخدمات لا تقبل ذلك.
 - قدرة العميل على التعامل مع الآلة بما يمكن من أداء الخدمة لنفسه، وهذا يتطلب ضرورة تدريبه على ذلك من طرف البنك كما أن ليس كل العملاء لديهم القدرة والرغبة على التعلم للتعامل مع الآلة.
 - جودة الأداء الفني للآلة، حيث تتعرض هذه الأخيرة للكثير من التعطلات فضلاً عن ظهور بعض الأخطاء في أدائها لبعض العمليات مما يقلل الثقة في هذا الأسلوب من قبل العميل.
 - تكلفة أداء الخدمة عن طريق الآلة ومقارنتها بتكلفة أداء الخدمة عن طريق العنصر البشري المتواجد بالبنك.
- كما تستخدم البنوك إضافة إلى هذا مختلف أدوات الاتصال السلكية واللاسلكية في توزيع خدماتها كالهاتف والفاكس وغيرها والتي يمكن أن نصنفها كقنوات توزيع مباشرة، هذا بالإضافة إلى بعض الأساليب الحديثة التي يمكن أن نعتبرها قنوات توزيع غير مباشر من بينها:

3.2 نظام التوكيلات المصرفية:

نشأ نظام الوكالة المصرفية كحدث تاريخي نتيجة للقصور الذي شاب نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية لدى أحد البنوك مما أدى إلى توكيل بعض الأفراد والمكاتب المتخصصة للقيام نيابة عن البنك بتقديم بعض الخدمات المصرفية مقابل عمولات³،

وهنا نجد أن البنك اعتمد على هذا الأسلوب من التوزيع كأسلوب غير مباشر عن طريق الاعتماد على الوسطاء الممثلين في الولاء، إلا أن هذا الأسلوب لم يعد شائعاً مع التطور التكنولوجي الذي مس القطاع المصرفي بدرجة كبيرة وغير من نمط تفكير كل من الإدارة والعميل على حد سواء.

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

² الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

³ محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

4.2 الخدمات المتطورة التكنولوجية

لقد ازداد استخدام هذه الوسائل في توزيع الخدمات المصرفية نتيجة لإدخال أجهزة الكمبيوتر وخطوط الربط الذكية في أعمال البنوك، وطبقا لذلك فالعملية تتم بعد ربط الاتصال مع حسابات البنك سواء من خلال الحاسب الخاص بالمتجر الذي يتعامل معه العميل أو من خلال حاسوبه الشخصي بالمتزل (وفقا لما يعرف بالبنك المترلي) لتسوية مختلف التعاملات المالية¹. كما تجدر بنا الإشارة إلى الدور الكبير الذي يلعبه الانترنت، فعلى سبيل المثال استخدام الانترنت ساهم في زيادة عملية غلق فروع البنك والاعتماد على قنوات التوزيع الالكتروني، ولقد أظهرت نتائج الدراسة من قبل (Deranges research group) بأن ثلاثة من ثمانية من البالغين لديهم الاستعداد لاستخدام (Online_banking). إن استعداد الزبائن لاستخدام قنوات التوزيع الالكتروني يفرض استراتيجيات مختلفة لتلبية لمتطلباتهم، وأن تأخذ بنظر الاعتبار أن هنالك نسبة معينة من الزبائن لا يرغبون في التحول عن تفضيلاتهم للاتصال العالي في تقديم الخدمة².

5.2 البنوك الأخرى:

تتعامل البنوك مع بنوك وسيطة بهدف تحويل الأموال، استخدام الصراف الآلي، الاعتماد التجاري...، حيث لا يستطيع المصرف في الوقت الحالي تحقيق أهدافه وتنفيذ جميع الأنشطة دون التنسيق والتكامل مع المؤسسات المالية الأخرى فعلى سبيل المثال الزبون عامل بطاقة فيزا كارد يعود للبنك (A) يستطيع أن يسحب من الصراف الآلي لمصرف (B) لقاء عمولة تدفع للمصرف (B)³.

3. العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع المصرفي:

تعمل البنوك أثناء لاختيارها لقنوات توزيع خدماتها المصرفية على القيام بمجموعة من الدراسات القائمة على معلومات وبيانات مختلفة بعضها يتعلق بالظروف الداخلية للبنك ونوعية خدماتها المقدمة، والبعض الآخر يشمل مختلف الجوانب الخارجية التي تؤثر على أعماله وتتمثل في المجموعات التالية⁴:

1.3 العوامل المتعلقة بالعملاء:

لما كان الهدف النهائي بالنسبة لأي منفذ توزيع يستخدمه البنك هو الوصول إلى العميل بطريقة تتناسب مع رغباته ومتطلباته من ناحية ومع إمكانية البنك من ناحية أخرى، فإنه من الضروري جدا التأكيد على أهمية عنصري "الملائمة والإتاحة" في اختيار نظام التوزيع المستخدم لاسيما وأن ذلك يعتبر من أهم محددات قرار العملاء بالتعامل مع بنك دون سواه.

¹ جمعي عماري، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

³ نفس المرجع السابق، ص: 256.

⁴ محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 145-147.

فبالنسبة لعنصر "الملائمة" تبرز أهمية اختيار موقع فروع البنك وسهولة الوصول إليها وما يترتب عن ذلك من تسهيلات أخرى (مثل وجود مواقف السيارات) كشرط أساسي لتعاملات الأفراد في حين أن كبار العملاء من التجار والمؤسسات قد يعني عنصر الملائمة لهم ضرورة حضور موظفي البنك إلى مكاتب ومصانع هؤلاء العملاء للتعرف على احتياجاتهم وبالتالي إمكانية تقديم خدمات إضافية مميزة بالنسبة إليهم.

أما عنصر "الإتاحة" فهو الآخر يعتبر واحدا من أهم المحددات لعملية البيع ذلك أنه يساهم في تحقيق ما يعرف بالقيمة المضاعفة للجهود التسويقية التي يقوم بها البنك والتي ترتبط أساسا بالبعد الزمني اللازم لتأدية الخدمات المصرفية، فأوقات عمل البنك محدودة وقد لا تناسب الكثير من العملاء ومع ذلك يتوجب على مسؤولي البنك توفير البدائل التوزيعية اللازمة لإتاحة هذه الخدمات في الوقت الذي يريدها فيه العملاء وبالشكل الذي يرضون به.

2.3 طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة:

إن طبيعة و خصائص الخدمة المصرفية تلعب دورا مهما في اختيار القناة التوزيعية المناسبة لها، فبعض الخدمات تتطلب مستوى فني خاص لا بد أن يتوفر في الفرع الذي سيقدمها، و بالإضافة إلى ذلك فحجم الفرع يختلف باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك حيث هناك بعض الفروع متخصصة في خدمة المؤسسات فقط في حين أن البعض الآخر يجمع بين خدمة الأفراد و المؤسسات معا و ذلك حسب الإمكانيات.

3.3 طبيعة السوق الذي يخدمه البنك:

فكلما كان السوق متسما بالتركيز و كثرة العملاء كلما كان مشجعا على افتتاح وحدة مصرفية أو فرع ذو حجم كبير، وعكس ذلك إذا كان السوق يتصف بتشتت العملاء و قلة عددهم حيث قد يستلزم الأمر افتتاح وحدات مصرفية صغيرة الحجم فقط مثل فروع الدرجة الثالثة أو استخدام التوكيلات المصرفية.

4.3 القدرة المالية للبنك:

فكلما كانت قدرات البنك المالية معتبرة كلما استطاع تخصيص أموال كثيرة لفتح فروع له أكبر مساحة وأكثر تجهيزا وفي مواقع أفضل وأكثر ملائمة للتعامل المصرفي الحالي والمستقبلي، أما إذا كانت موارده محدودة فإنه قد يضطر إلى استخدام فروع صغيرة مؤقتة لمباشرة نشاطه ريثما تزداد موارده لفتح فروع أكبر حجما وملائمة للعملاء.

5.3 اعتبارات المنافسة:

من الضروري جدا في القطاع المصرفي أن يقوم البنك بمراقبة ورصد القرارات الخاصة بقنوات التوزيع التي يتخذها المنافسون، فتواجد بنوك أخرى في نفس المنطقة المتواجد فيها وحدات مصرفية (فروع) للبنك تؤثر لا محالة في اختيار حجم ونوع هذا الفرع لأنه ليس من المفضل أن يقل هذا الفرع عن فروع البنوك المنافسة سواء في الحجم أو في مستوى تقديم وأداء الخدمة.

6.3 التقاليد المصرفية:

قد تستدعي التقاليد المصرفية ضرورة توفير الخدمات المصرفية بمستوى أداء معين وهذا المستوى قد يتطلب توفير الظروف (المكان) والتجهيزات اللازمة لراحة العميل، وعلى الرغم من أن التقاليد المصرفية غير ملزمة قانوناً إلا أنه من المفضل عدم الإخلال بها من قبل البنك الذي يعتزم فتح فرع جديد.

هذا بالإضافة إلى اعتبارات أخرى كالقوانين والتشريعات، فقد تتطلب التشريعات المصرفية في أي بلد ضرورة توفير الخدمات بطريقة معينة وبشروط محددة كما قد يشترط القانون ضرورة الحصول على إذن مسبق من البنك المركزي واستيفاء بعض الشروط خاصة بالأمن والحجم والتجهيزات مثل فتح الفروع الجديدة أو تغيير مكائها¹.

رابعاً - الترويج (Promotion):

يمثل الترويج أحد عناصر المزيح التسويقي الخدمي، يشتمل هذا النشاط على مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تستهدف التعريف بخدمات البنك المقدمة والإعلان عنها بطريقة تجذب انتباه العميل وتؤثر في سلوكه الاستهلاكي بغرض إنشاء انطباع جيد لديه بالاعتماد على عدة معطيات ومعلومات وأفكار...، وكما ذكرنا سابقاً فإن الترويج الذي هو أحد عناصر المزيح التسويقي يعتمد على مجموعة من العمليات تشكل هي الأخرى مزيجاً يعرف بالمزيح الترويجي والتي سنتناولها بالتفصيل بعد التعرض لمفهوم الترويج المصرفي، أهميته، أهدافه.

1. مفهوم الترويج المصرفي وأهميته:

لقد ظهرت عدة تعريفات لمفهوم الترويج نظراً لتزايد الاهتمام به وتطبيقه في مختلف المجالات واكتسابه مكانة هامة ضمن الإستراتيجية التسويقية بالإضافة إلى عناصر المزيح التسويقي الأخرى، ويعرف على أنه: " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستفيد بالمعلومات الكافية عن مزايا الخدمة، وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بتميزها وقدرتها دون غيرها من الخدمات على إشباع حاجاته ورغباته وذوقه، وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ القرار الخاص بالحصول عليها، ثم الاستمرار في استعمالها مستقبلاً²."

لقد وضح هذا التعريف جوانب الترويج المتعلقة خاصة بإمداد العميل بالمعلومات اللازمة عن الخدمة المقدمة والتي تجعله يتخذ قرار امتلاكها أو الاستفادة منها، بل والحرص على استعمالها مستقبلاً، إذ أنه ربط عملية الترويج بقرارات المستهلك الحالية وحتى المستقبلية وهذا طبعاً متعلق بدرجة رضاه عن الخدمة ومدى صدق الأسلوب الترويجي عنها.

كما يعرف أيضاً على أنه " ذلك العنصر المتعدد الأشكال و المتفاعل مع غيره من عناصر الترويج التسويقي والمهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه البنوك من خدمات وأفكار، والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من أفراد ومؤسسات وفق إمكاناتهم وتوقعاتهم"³.

¹ زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

² رنجي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

³ رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

ويعرف أيضا على أنه: "النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصال إقناعي يستهدف التأثير على جمهور البنك يقصد استمالة استجابات سلوكية من أفراد ذلك الجمهور في الاتجاه المرغوب فيه من قبل البنك"¹.

من الواضح أن التعريفين السابقين أكثر شمولاً وتوضيحاً لمفهوم الترويج باعتباره عنصراً من عناصر المزيج التسويقي للبنك يتطلب تفاعل عملياته مع مختلف عمليات كل من العناصر السابقة (الخدمة، التسعير، التوزيع)، هذا بالإضافة إلى وصفه عنصراً اتصالياً مهماً يهدف إلى إقناع العميل (المستهلك) والتأثير في سلوكه.

وفي الأخير نخلص إلى أن الترويج هو عملية اتصالية بين البنك والعميل تهدف إلى إقناع العميل والتأثير في سلوكه الاستهلاكي قصد زيادة التعامل بخدمات البنك وتعظيم ربحيته، هذا الاعتماد على مجموعة من العمليات تشكل المزيج الترويجي والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً.

يستمد الترويج أهميته من خلال عناصر مختلفة نذكرها فيما يلي²:

1.1 يمثل الترويج دوراً هاماً في تحقيق أهداف البنك وزيادة ربحيته، فهو صوت البنك في السوق المصرفية والمسؤول عن توصيل المعلومات عن العميل المرتقب عن الخدمة وخصائصها الفنية ومنافعها واستخداماتها.

2.1 يعتبر الترويج أحد العناصر التي يستخدمها البنك لتحقيق ميزة تنافسية على بقية المنافسين بغرض تحسين المركز التنافسي للبنك في السوق المصرفي.

3.1 يساعد الترويج على تعرف العملاء المرتقبين بالخدمات الجديدة بما يؤدي إلى تكوين تفضيلات لهذه الخدمات بما يساعد في الأخير على قبول السوق لهذه الخدمات وخلق ولاء لها.

4.1 يساعد الترويج على بناء صورة ذهنية طيبة عن البنك وخدماته في أذهان العملاء.

5.1 يمكن للترويج أن يساعد في تحقيق التوازن بين جداول الإنتاج والمبيعات عن طريق حث العملاء على تلقي الخدمات والاستفادة منها في المواسم التي يقل فيها الطلب عليها.

ويعتمد الترويج على نموذج اتصالي يتكون من أربعة عناصر نذكرها فيما يلي³:

• **المرسل (Sender):** صاحب المصلحة في توجيه الرسالة، يمثل البنك الذي تصدر عنه المعلومات الخاصة بما يروح له من خدمات إلى المستهلكين الحاليين أو المحتملين.

• **الرسالة (Message):** مجموعة من الكلمات أو الرموز أو الصور والأرقام التي تعبر عن الأفكار التي يريد البنك (مقدم الخدمة) أن يقدمها إلى جمهوره.

• **الوسيلة:** بعد أن يعد المرسل رسالته فإنه يقوم بنقلها إلى جمهور المستفيدين، وذلك من نوعين من وسائل الاتصال سواء المباشرة من خلال الاتصال الشخصي، أو غير مباشرة عن طريق وسائل الاتصال الأخرى كالإعلان عن طريق الإذاعة، التلفزيون،....

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

² رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 208-209.

³ نفس المرجع السابق، ص: 210-211.

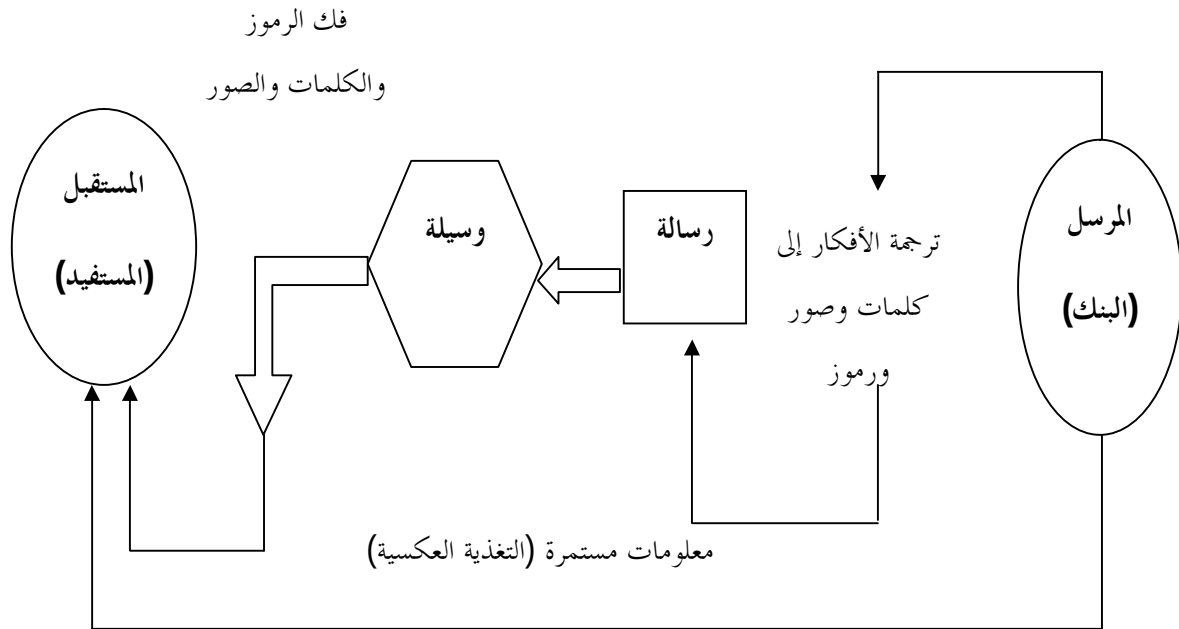
• **المستقبل (Receiver):** يعتبر مستقبل الرسالة الترويجية هو الجهة التي يسعى إليها المروج للوصول إليها من خلال الجهد الترويجي الذي يبذله، فعند وصول الرسالة إليه عن طريق السمع والبصر يقوم بفك الرموز وترجمتها وفقا للمحيط البيئي الذي يعيش فيه.

و يمكن إضافة عنصرين هما:

- **الاستجابة:** هي مجموعة ردود الأفعال التي يبديها المستلم بعد تعرضه للرسالة.
- **التغذية العكسية:** والتي يتم من خلالها معرفة إذا ما تم إيصال الرسالة الترويجية إلى جمهور المستفيدين وإمكانية التعديل عليها بسبب عدم تحقيق الأهداف المنشودة والتي يتم إعدادها من خلال الاتصال بالمرسل.

والشكل التالي يوضح نموذج الاتصال الترويجي والمتضمن للعناصر السابقة الذكر.

شكل رقم 1.8: نموذج الاتصال الترويجي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

تشكل عناصر الاتصال الترويجي شبكة مترابطة، فمن خلال ترجمة الأفكار المراد إيصالها من طرف البنك إلى العميل تنتج الرسالة التي تمثل مجموعة من الرموز والكلمات والصور الموجهة للمستفيد بالاعتماد على وسيلة اتصال معينة، ليستقبل العميل هذه الرسالة بعد ترجمتها وفك رموزها وفهم الغاية منها ليقوم هو الآخر برد فعل سواء بالاستجابة للعملية الترويجية أو إبداء بعض الآراء والمقترحات التي تخص توقعاته عن الخدمة المرغوبة وإيصالها إلى المرسل (البنك) عن طريق معلومات متبادلة وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.

2. أهداف الترويج المصرفي:

تتكامل الأنشطة الترويجية المختلفة بشكل متناسق لتحقيق هدف رئيسي هو زيادة ربحية البنك عن طريق زيادة التعامل بخدماته، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في¹:

1.2 الإعلام:

ويعني إعلام العملاء المحتملين بكافة المعلومات المتعلقة بالخدمة المصرفية من حيث اسمها، خصائصها، مواصفاتها، منافعها، أسعارها وأماكن وأوقات الحصول عليها، وإلى جانب ذلك فالعمليل بحاجة إلى نصائح واستشارات وتوجيهات فيما يخص العروض الخدمية المتاحة لاختيار أنسبها وفق احتياجاته وإمكانياته الخاصة.

2.2 الإقناع:

ينطوي على توليد الاعتقاد لدى الأفراد بأهمية تفضيل الخدمة وشرائها دون غيرها من الخدمات المنافسة.

3.2 التذكير:

وهو ضروري جدا لدفع الأفراد للاهتمام أكثر بالخدمة وترسيخ تميزها في الذاكرة بهدف طلبها عند الحاجة إليها وعدم الاتجاه إلى الخدمات لبديلة.

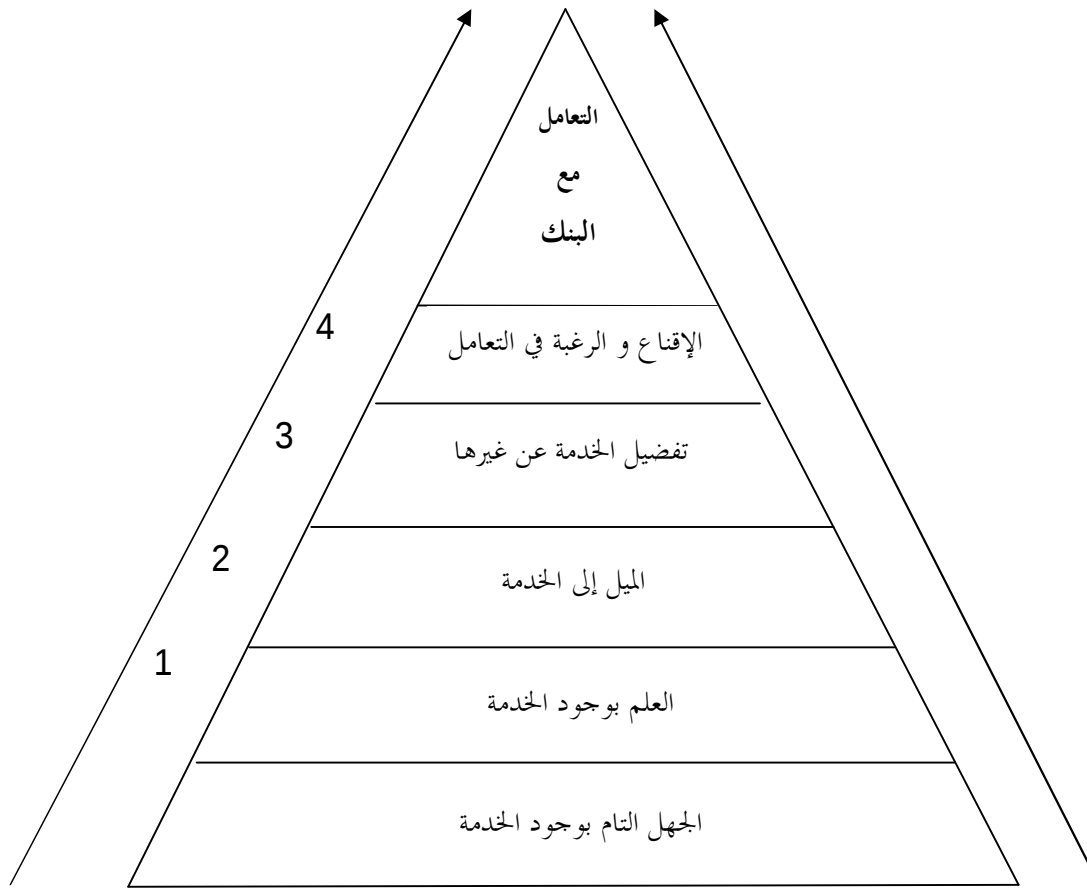
4.2 التعزيز:

يقصد به تعزيز الرضا بالخدمة لدى العملاء بعد شرائها وتدعيم ولائهم لها والتحدث عنها لغيرهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة التعامل بها.

والشكل التالي يوضح هذه الأهداف بوضوح وفق هرم يسمى بالهرم الترويجي:

¹ محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص: 283-284.

شكل رقم 1.9: الهرم الترويجي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

يتضح من الشكل السابق أن الترويج يحقق أهدافه عبر مراحل منتظمة، فنجد في قاعدة الهرم العملاء الذين يجهلون عن وجود الخدمة، فبداية توجه جهوده إلى الإعلام عن وجود الخدمة لتبدأ الاستجابة من قبل العملاء عن طريق الميل إلى الخدمة، ثم تفضيلها عن غيرها من الخدمات وصولاً إلى مرحلة الاقتناع التام بها والرغبة في الاستفادة منها والتعامل بها وبالتالي زيادة تعاملات البنك وإيراداته.

3. مزيج الترويج المصرفي:

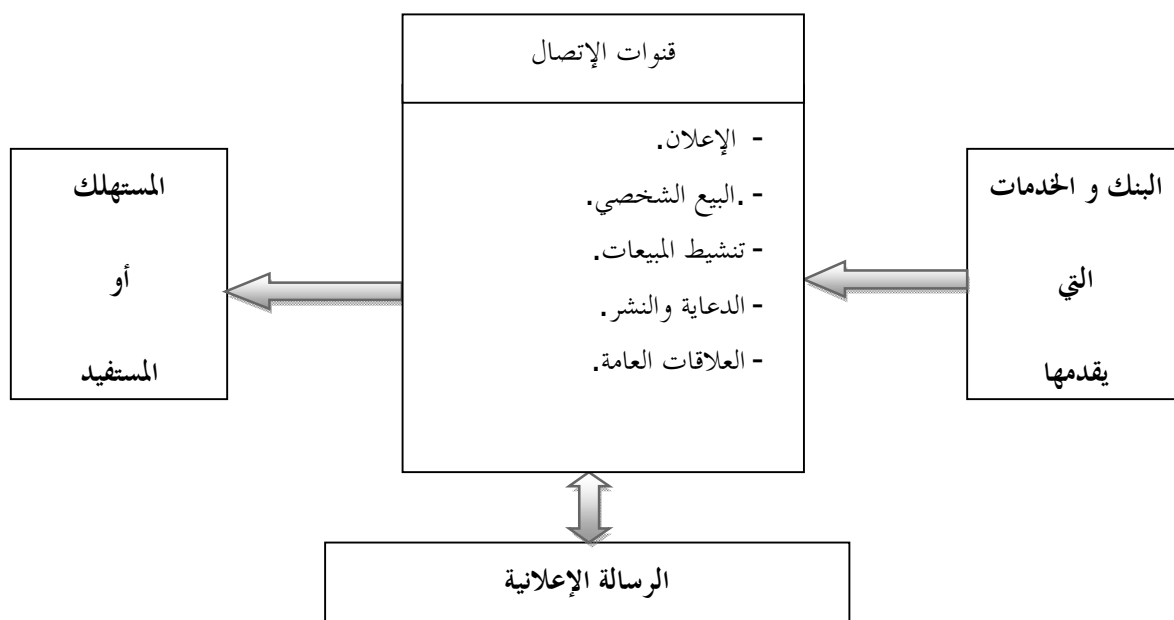
سبق وأن أشرنا إلى أن عملية الترويج تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل فيما بينها وتتكامل في سبيل تحقيق الأهداف الترويجية وتمثل هذه الأنشطة في العناصر التالية:

- الإعلان.
- البيع الشخصي.
- تنشيط المبيعات.

- الدعاية والنشر.
- العلاقات العامة.

والشكل التالي يوضح عناصر المزيج الترويجي والعلاقة بين البنك والمستفيد من الخدمات المصرفية.

شكل رقم 1.10: عناصر المزيج الترويجي المصرفي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

1.3 الإعلان:

يعد الإعلان أول وأحد أهم عناصر المزيج الترويجي للخدمة المصرفية ويعرف B.Stoodse الإعلان على أنه " النشاط المخطط له على أسس عملية والمهادف إلى خلق الطلب على السلعة أو الخدمة أو الفكرة وإشباعه مقابل أجر مدفوع"¹. كما يعرف على أنه " نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور لغرض حثه على التعامل مع البنك والحصول على خدماته"².

من خلال التعريفين نستطيع أن نحدد بعض الخصائص المميزة للإعلان والمتمثلة فيما يلي:

- أنه اتصال غير شخصي، يتم بدون حاجة إلى الاتصال المباشر.
- أنه مدفوع الثمن، أي أن البنك من يتحمل تكاليفه.
- أنه يستعمل وسائل اتصال مختلفة (مرئية، سمعية،... الخ).

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

² بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

ويمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من الإعلان هما¹:

■ الإعلان المؤسسي:

هو ذلك النوع الذي يكون هدفه بناء على صورة مميزة واتجاهات تفضيلية للبنك في أذهان العملاء الحاليين والمرتقبين أي كسب السمعة والشهرة التجارية للبنك والتي ينعكس بدورها على الخدمات التي يقدمها البنك، ومن هذا المنطلق فالرسالة الإعلانية يجب أن تصاغ بطريقة واضحة يتم من خلالها إعطاء كل المعلومات عن البنك، إنجازاته ومساهماته، مكانته وإمكانياته دون الإشارة إلى الخدمات التي يقدمها وذلك بهدف بناء تلك الصورة وخلق الثقة بينه وبين العملاء.

■ الإعلان التمييزي:

يهدف هذا النوع من الإعلان إلى الترويج عن الخدمات المصرفية المختلفة التي يقدمها البنك، وهكذا فكلما النوعين من الإعلان يكمل أحدهما الآخر وبذلك فإنه من المفيد للبنك استخدامهما بصورة متتابعة، ففي الوقت الذي يستهدف فيه النوع الأول (المؤسسي) جذب انتباه الجمهور المستهدف فإن النوع الثاني يجب أن يحمل للعميل المنافع التي يمكن أن يجنيها من مختلف الخدمات التي يقدمها البنك والتي تميزه عن غيره من البنوك.

2.3 البيع الشخصي:

البيع الشخصي هو ثاني عناصر المزيح الترويجي المصرفي، ويعد العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات، يعرف على أنه ذلك المجهود الذي يقوم به مقدم الخدمة بأدائه فيما يتعلق بوصف الخدمة وعرضها على المشتري وإقناعه بعملية الاستفادة منها، ويتميز عن غيره من عناصر المزيح الترويجي بالمواجهة الشخصية والحديث وجها لوجه بين مقدم الخدمة والمستفيد².

من خلال التعريف يمكن لنا أن نستنتج أهداف البيع الشخصي كالآتي:

- أنه يقوم بالبحث عن العملاء.
- إقناع المستفيد من الخدمة بالاستفادة منها دون غيرها من الخدمات.
- إرضاء العميل والحرص على مداومته على اقتناء الخدمة.

وطبقا للمفهوم التسويقي الحديث تتحدد المسؤولية عن البيع لجميع العاملين بالبنك، لكن وعلى الرغم من ذلك فالواقع يؤكد أن مسؤولية العاملين بالبنك اتجاه النشاط البيعي تختلف باختلاف مواقعهم ودرجة اتصافهم المباشر أو غير المباشر مع عملاء، وهذا يعني أن هناك بعض العاملين بالبنك يتحملون المسؤولية المباشرة عن البيع ومن أمثلتهم: موظفو الشبايك بالبنك المسؤولين عن فتح الحسابات وغيرهم من لديهم اتصال مباشر بالعملاء، في حين يتحمل البعض مسؤولية غير مباشرة عن ذلك مثل موظفي الاستقبال بحكم علاقتهم المستمرة مع العملاء³.

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص: 227-231.

² رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

³ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 264.

3.3 تنشيط المبيعات:

يمثل تنشيط المبيعات أحد عناصر المزيج الترويجي التي تتكامل مع غيرها من الأنشطة للقيام بدورها الفاعل في عملية الترويج يعرف على أنه " شيء ماله قيمة مادية ومعنوية تضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية معينة"¹.

وتعود أهمية تنشيط المبيعات في مجال الخدمات للتطورات التكنولوجية التي أثرت على تسويق الخدمات، فانتشار أساليب البيع الآلي وخدمة الذاتية بالنسبة لبعض الخدمات أدت إلى انخفاض الدور الذي يلعبه مقدم الخدمة (رجل البيع) في عملية تقديم قسم منها، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بعنصر التنشيط لغرض إثارة مستفيدي الخدمات وإقناعهم بشرائها من نقطة البيع، وهو الموقع الذي تقدم فيه الخدمة، ويستخدم التنشيط غالبا لتعزيز العناصر الأخرى للمزيج الترويجي خاصة الإعلان والبيع الشخصي.²

4.3 الدعاية والنشر:

هو نشاط مشابه للإعلان إلى حد كبير، ولكن النشر يتم بدون دفع أجر، وبالتالي لا يتحكم المعلن فيما ينشر من حيث الحجم والمساحة، ولا يوقع عليه، ويتم ذلك بصفة خاصة عندما تكون المنتجات ذات أهمية خاصة في إشباع حاجات أفراد المجتمع.³ وتعرف على أنها: " أي رسالة أو معلومات خاصة بالبنك تنشر في وسائل الإعلام في شكل إخباري عن البنك أو الخدمات التي يقدمها دون أن يتحمل هذا الأخير أي نفقات"⁴.

ومن خلال التعريفين يمكن أن يبرز الفرق بين الدعاية والإعلان في أنها غير مدفوعة الأجر على عكس الإعلان، ولذلك فهي تعتبر أكثر صدقا بالنسبة للعميل.

وتلعب الدعاية دورا مهما في تجسيد الخدمة على شكل مسرحي، أو التعبير عن البنك ذاته كما تعتبر جزء من حقل أوسع ألا وهو العلاقات العامة، وهو عنصر من العناصر الترويجية والتي سيلبي ذكره.⁵

5.3 العلاقات العامة:

يتضمن نشاط العلاقات العامة علاقات البنك بجمهوره المختلفة حيث يتضمن بجانب العملاء، والوسطاء ومختلف المتعاملين، وتتعامل العلاقات العامة من خلال طريق ذو جانبين، أولها يعني التعرف على مشاكل الجماهير المختلفة، ورؤيتهم للبنك ومدى ولائهم لخدماته، والجانب الآخر يعني بمشاركة البنك لهذه الجماهير في مشاعره والإحساس بوجوده وتعريفها بسياسات البنك وخدماته، وضمان التقبل الطيب لهذه السياسات من جانب العملاء، وتستخدم العلاقات العامة في ذلك الأساليب المتعارف عليها في البحوث والاتصال بما في ذلك الإعلان والبيع الشخصي والدعاية، ورغم أن الكثيرين يعتبرونها من

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ص: 304.

² نفس المرجع السابق، ص: 304-305.

³ علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

⁴ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

⁵ بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 355.

الأنشطة الرئيسية للمزيج التسويقي إلا أن البعض الآخر يرون أنهما نشاط مستقل بذاته ومنفصل عن باقي عناصر المزيج الترويجي¹.

والجدول التالي يوضح أهم خصائص المزيج الترويجي والفروق بينها:

جدول رقم 1.2: خصائص العناصر الترويجية في المزيج الترويجي.

المزيج الترويجي	الإعلان	البيع الشخصي	تنشيط المبيعات	الدعاية و النشر	العلاقات العامة
طريقة الاتصال	غير مباشر	وجها لوجه	غير مباشر	غير مباشر	مباشر وغير مباشر
مدى الانتظام	منتظم	منتظم	في وقت معين	لبعض السلع ذات القيمة للمجتمع	منتظم
المرونة	موضوعة وفقا لنوعية العملاء	موضوعة وفقا لنوعية العملاء	تعد وفقا لنوعية العملاء	خارج تحكيم رجا التسويق	تعد وفقا لنوعية العملاء
لا يحدث	نعم	نعم	لا يحدث	لا يحدث	نعم
الرقابة على اختويات	منخفضة	عالية	لا تكلفة، تختلف وفقا لنوعية العملاء	لا تكلفة	لا تكلفة، تختلف وفقا لنوعية العملاء

المصدر: علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، مرجع سبق ذكره، ص: 130

ويمكن القول أن الدور الذي يلعبه كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يختلف وفقا لطبيعة العملاء المستفيدين كما يوضح الجدول أعلاه، بالإضافة إلى طبيعة وخصائص الخدمة المصرفية المروج لها، المرحلة من دورة حياتها والاستراتيجيات الترويجية المتبعة من طرف البنك، هذا بالإضافة إلى المحيط الخارجي وما يشهده من تغيرات تؤثر على الوضع المالي للبنك كالمنافسة والوضع الاقتصادي العام الذي يظهر أثره واضحا على الطلب والعرض للخدمات المصرفية وبالتالي على الاستراتيجيات التسويقية التي ينتهجها البنك.

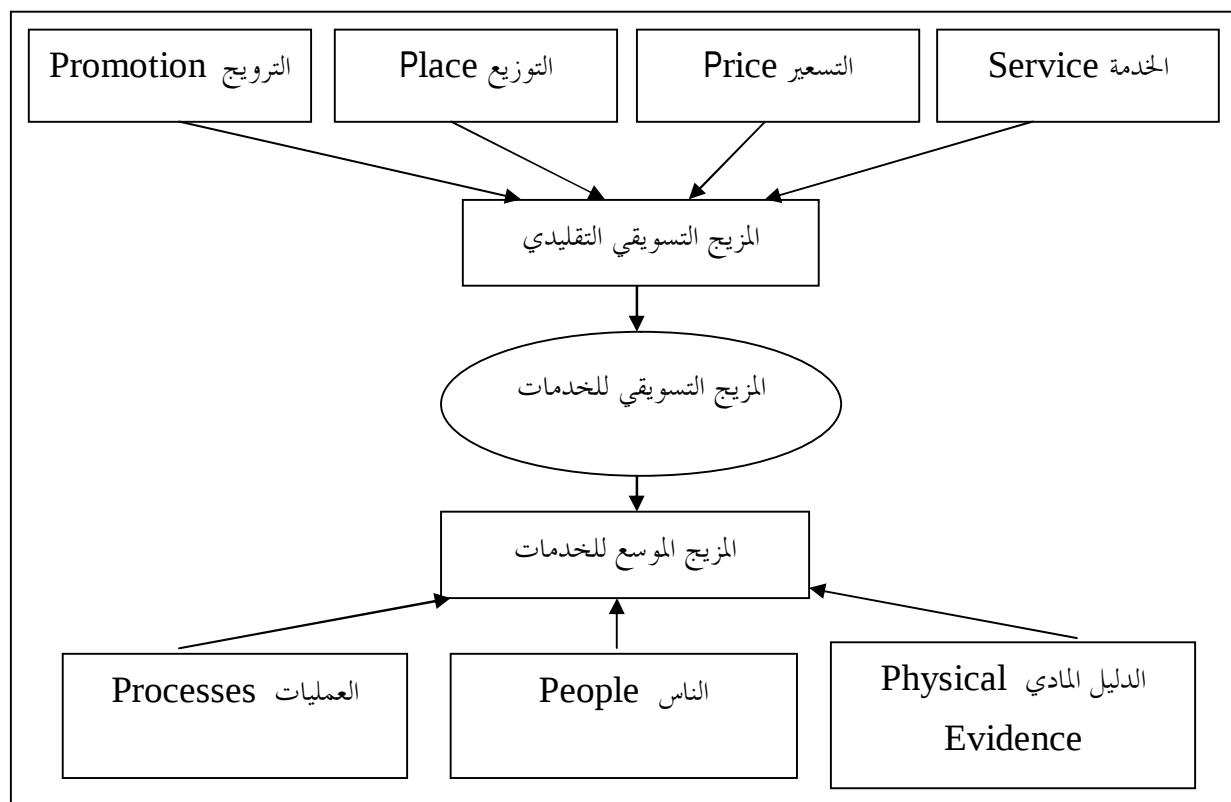
خامسا - العناصر المستحدثة في مزيج التسويق المصرفي:

كما سبق الذكر فإن هناك اتجاهات عدة تنادي بإضافة عناصر جديدة للمزيج التسويقي المصرفي نظرا للاختلاف بين السلع المادية والخدمات التي تتطلب خصوصية في تقديمها تنبع من خصائصها المختلفة خاصة عنصر الالاموسية، هذا تحديدا بالنسبة للخدمات المصرفية التي تتطلب مجهودا مضاعفا لتقديمها وتسويقها، حيث أن الكثيرين يرون ضرورة إضافة العناصر الحديثة

¹ علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

التي تتمثل في العنصر البشري، التسهيلات المادية والعمليات للأنشطة الأربعة التقليدية المكونة للمزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج)، والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي المصرفية التقليدية والحديثة:

شكل رقم 1.11: المزيج التسويقي للخدمات:



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

وقبل التعرض لعناصر التسويق المصرفي المستحدثة سنتناول الأسباب والعوامل التي أدت الدعوة إلى إضافتها.

1. أسباب إضافة العناصر المستحدثة على مزيج الخدمات المصرفية:

سبق وأن أشرنا إلى أن الكثير من المفكرين يميلون إلى أن عناصر المزيج التسويقي التقليدية والخاصة بالسلع غير كافية لتكوين مزيج الخدمات ويستشهدون في ذلك بمجموعة من الأسباب هي¹:

1.1 المزيج التسويقي طور أصلا للمؤسسات الصناعية:

فعندما طور Borden فكرة المزيج التسويقي لأول مرة في الستينات من القرن الماضي أوضح منذ البداية أنها تختص بالقطاع الصناعي حصرا بدليل أنه تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة ولم يتطرق إطلاقا للخدمات التي تتسم بدرجة عالية من اللاملموسية. وفي وقت لاحق جاء MC.Cartly ليضيف بأن المزيج لا يصلح للقطاع الخدمي سوى بقدر تعلق خدماته

¹ بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 89-90.

بالعناصر الملموسة فقط، وهو ما لا نجده كثيرا في القطاع المصرفي، بل وما يؤكد كذلك عدم صلاحية المزيج التسويقي التقليدي في المؤسسات الخدمية أن Borden استبعد من نموذجه قطاعات خدمية مثل: القطاع المصرفي، القطاع الصحي، قطاع التعليم، وغيرها....

2.1 عدم تلبية المزيج التقليدي لاحتياجات التسويق المصرفي:

أثبتت الدراسات الميدانية أن مسؤولي التسويق في البنوك يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مسؤولي المؤسسات الصناعية حيث تنحصر هذه الاختلافات في المجالات التالية:

- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات المصرفية حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع.
- عملية التسعير تظهر أكثر تعقيدا حيث أن احتساب التكاليف والوقت اللازم لإنتاج الخدمة يعد من الأمور الصعبة.
- أن الأفراد الذين يقدمون أو يؤدون الخدمة المصرفية قد يصبحوا جزء من "منتج الخدمة" وهذا غير وارد في قطاع السلع.
- استحالة حماية الخدمات المصرفية الجديدة من التقليد ببراءات الاختراع.
- عدم قابلية الخدمة المصرفية لل تخزين وهو ما يعني ضرورة وجود الخدمة المطلوبة وملازمتها كبائعها في نفس الوقت الذي ينتفع بها العميل.
- صعوبة ترك صورة الخدمة وعنصر الثقة في ذهن العميل نظرا لعدم ملموسية الخدمات المصرفية.

3.1 أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة و غير صالحة للتسويق المصرفي:

حيث يوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات المصرفية، مثال ذلك أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بعين الاعتبار موردو الخدمة، كما لا يأخذ بنظر الاعتبار أيضا البيئة المادية التي تقدم الخدمة من خلالها في حين أن هذين العنصرين يعدان من العوامل ذات التأثير الكبير في تسويق الخدمات.

2. عناصر المزيج التسويقي المصرفي الموسع:

يتضمن ثلاث عناصر مضافة للمزيج التسويقي التقليدي الخاص بالسلع، تمثل هذه العناصر حسب رأي الكثيرين مستلزمات رئيسية لتقديم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب للأسباب المذكورة سابقا وهي كالآتي¹:

1.2 الأفراد People:

يحتل الأفراد العنصر الرئيسي في إنتاج وتقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر لا يمكن أن تنتج الخدمة وتقدم وتشتري. إن لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها دورا في استمرار إنتاجها وتقديمها، فلمقدم الخدمة دور هام من البراعة والمهارة والصدق بالتزام الوعود والوفاء بها، والذي ينعكس على الأداء الجيد والفعال الذي من خلاله يمكن أن يحقق رضا المستفيد وجعله يشكل حلقة ترويجية فعالة للبنك، أما المستفيد فإن دوره مهم جدا للترويج لخدمات البنك من خلال مستوى الرضا

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ص: 531.

المتحقق له، وبالتالي فإن هؤلاء الجامع يقومون أيضا بإخبار مجاميع أخرى عن الخدمات المقدمة من طرف البنك، وعلى هذا النحو يتم انتقال المعلومات عن الخدمات والتي تشكل عنصرا مضافا لعناصر المزيج التسويقي للخدمات.

2.2 الدليل المادي Physical Evidence:

يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية للمستلزمات المادية الداعمة والمساعدة في تقديم الخدمات (المباني، الأثاث، المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات - والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (البطاقة الإلكترونية، دفتر الشيكات). إن الدليل المادي يلعب دورا مؤثرا في عملية تسويق الخدمة المصرفية وكذلك بحكم أن درجة رضا المستفيد تعتمد على هذا، وبذلك يعتبر جزء من النطاق الواسع لتسويق تلك الخدمة.

3.2 العمليات Processes:

تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، لذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجرائها عند أداء الخدمة كالصدق والمودة والعلاقات الطيبة بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، وكذلك غزارة المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة التي تؤثر إيجابا في مدى إدراك المستفيد لها وبما يجعل تقديمها لائقا و مقبولا.

خلاصة الفصل:

أن التسويق المصرفي كوظيفة من وظائف إدارة البنك لم يحض بالاهتمام اللازم إلا عند بداية الستينات من القرن الماضي، حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت أول من اعتمد التسويق في بنوكها ثم انتقل ذلك إلى أوروبا وباقي أنحاء العالم نتيجة لانتشار المنافسة وما فرضته العولة المالية من تغيرات وتطورات، وقد عرف التسويق المصرفي منذ بداية ظهوره وحتى الآن تغيرات عدة شهدها خلال مراحل تطوره ابتداء من مرحلة الترويج وانتهاء بمرحلة التوجه الاجتماعي، إلى أن أصبح في وقتنا الحالي ضرورة حتمية ومنهجاً قائماً بحد ذاته يعتمد على أسس ومعايير ويقوم على أفكار يتطلب تحقيقها مجموعة من الأنشطة والإستراتيجيات التي تستلزم هي الأخرى إمكانيات مادية وبشرية.

و باعتبار أن التسويق المصرفي يعنى بالترويج للخدمات المصرفية التي تتسم بخصائصها الفريدة وأنواعها المتعددة، فقد كانت هذه الأخيرة من أبرز أساسياته وأهم اهتماماته في ظل اتساع السوق المصرفية ومتطلبات البروز والتميز فيها نظراً لتزايد حاجات العملاء ورغبتهم وتطلعاتهم إلى خدمة متميزة وفريدة، هذا ما جعل جودة الخدمات المصرفية محط اهتمام البنوك وجوهر العملية التسويقية وأحد أبرز الأهداف الإستراتيجية وأصبح تطويرها ليس فقط أساساً لبناء ميزة تنافسية، بل ومعيّاراً للبقاء والاستمرار.

أما عن المزيج التسويقي المصرفي، فقد خلصنا إلى أنه ذلك النشاط المتكامل بعناصره السبعة من خدمة، تسعير، توزيع، ترويج، أفراد، دعم مادي وعمليات والذي يستوجب لنجاح تطبيقه الاهتمام بكل عنصر من العناصر السابقة الذكر على حدا والحرص على المزج بينها في شكل متجانس ومتوافق يجسد برنامجاً فعالاً من شأنه أن يحقق الأهداف التسويقية، فالخدمة هي جوهر المزيج التسويقي المصرفي ينظر إليها من منظور المنافع المدركة منها لذا يجب العناية بمزيجها وتطويره باستمرار، أما عن قرارات التسعير فهي الأكثر حساسية وتأثيراً نظراً لارتباطها الوثيق بالميزة التنافسية و سلوك العملاء الحاليين والمحتملين، وعن أهمية نشاط التوزيع فتنبع من كونه وسيلة تدفق الخدمات واستهلاكها، وبالنسبة للأنشطة الترويجية فتمثل الجانب الأكبر من عنصر الاتصال بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وفيما يخص العناصر المستحدثة من المزيج التسويقي للخدمة فقد تم إثبات ضرورتها وأهميتها للحصول على نسيج متكامل من الأنشطة التسويقية التي تحقق أهداف البنك على المدى القريب والبعيد.

الفصل الثاني:

سبل التسويق المصرفي في
تسويق وتطوير الخدمات
المصرفية

مقدمة الفصل:

في الوقت الحالي، أصبح التطوير والابتكار ضرورة ملحة تسعى المصارف و المؤسسات المالية من خلالها إلى تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية والنمو والارتقاء في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، لذلك فقد ارتبط استمرارها وانسجامها مع بيئتها بمدى قيام إدارة التسويق بدورها كمروج للخدمات المصرفية المعروضة ومطور لها عن طريق تعزيز الجهود التسويقية لخلق مزيج تسويقي متكامل يساهم في تحسين أداء البنوك، لذلك تعمل باستمرار على تقديم الجديد للسوق المصرفية لتلبية حاجات العملاء واستثمار الموارد المالية والبشرية في سبيل الوصول إلى ذلك.

ويمكن أن يعتبر بقاء الخدمة المصرفية على حالها تهديداً بتنقص الربحية وفقدان الحصة السوقية لمختلف البنوك وحتى الخروج من السوق المصرفية والتعرض للإعسار المالي، لذلك تظهر أهمية ضرورة تعديل الخدمة المصرفية وتطويرها من وقت لآخر لضمان الاستمرار والاستقرار، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن تطوير الخدمة المصرفية يهدف إلى تعزيز الوضع التنافسي للبنك والحفاظ على حصته السوقية وزيادة ربحيته عن طريق تحقيق رضا العميل وضمان وفائه وولائه، بالإضافة إلى كسب عملاء جدد في ظل التطورات التكنولوجية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

لذا سنعمل خلال هذا الفصل على الإحاطة بموضوع تطوير الخدمات المصرفية وتناول جميع مختلف حيثياته وجوانبه باعتباره سبيلا للوصول إلى النجاح والارتقاء بعمل البنوك كما ذكرنا سابقا، وهذا عن طريق المباحث التالية:

- المبحث الأول: إستراتيجيات التسويق المصرفي.
- المبحث الثاني: البحث والتطوير في الخدمات المصرفية.
- المبحث الثالث: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية.
- المبحث الرابع: أثر تطوير الخدمات المصرفية على استدامة الميزة التنافسية للبنك.

المبحث الأول: إستراتيجيات التسويق المصرفي.

يتسم العالم في الوقت الراهن بدرجة عالية من الدينامكية والتغير، فعلى الصعيد المصرفي مثلاً أصبحت المؤسسات المصرفية على درجة كبيرة من الحساسية بالمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الديمغرافية الخ...، الأمر الذي جعلها تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من الوقوف في وجه المنافسة.

من خلال هذا المبحث سنستعرض مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي، الخيارات الإستراتيجية المتاحة للبنك، وأهم إستراتيجيات التسويق المصرفي، تنفيذها وتقييمها.

أولاً - مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي ومراحلها:

1. مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي:

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات التي نالت اهتمام الباحثين، والكتاب في الآونة الأخيرة، فعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في تحديد مفهوم أو إعطاء تعريف محدد لهذا المصطلح، فإنه لا يخرج عن كونه يستخدم لمواجهة ظروف المنافسة.

إن كلمة إستراتيجية تعد قديمة في الفكر البشري، حيث ترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية مشتقة من كلمة Strategos¹ إذ ارتبط مفهومها بشكل واضح بإعداد الخطط المستخدمة لإدارة العمليات الحربية، لكن في الوقت الراهن نجد بان هذا المصطلح قد شاع استخدامه داخل منظمات الأعمال، خاصة التي تتمتع بالريادة في سوقها وفي مجال نشاطها وفي ما يلي نورد مجموعة من التعاريف للإستراتيجية بطريقة تساعد على فهمها وممارستها على مستوى المؤسسات بصفة عامة والبنوك على وجه الخصوص.

تعرف إستراتيجية المؤسسة بأنها: "تحديد الغايات والأهداف في الأمد الطويل للمؤسسة، مع تبني سياسات محددة وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الغايات"²

وتعرف أيضاً على أنها: "المخطط الذي يرمي إلى غزو الأسواق التي تراها المؤسسة الأكثر مردودية والتي تحقق مزايا تمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية"³.

إلا أن Proctor عرف الإستراتيجية التسويقية على أنها: "الرؤيا التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة للمزيج التسويقي، كلا موجه ويعبئ من السوق"⁴

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 92.

² كربالي بغداد، مكافحة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في المنتدى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 29 - 30 أكتوبر، 2001.

³ نفس المرجع السابق.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

وعموماً إن استراتيجية التسويق المصرفي هي عبارة عن مجموعة من السياسات والقواعد المتبعة من طرف إدارة البنك من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة خلال فترة زمنية محددة، معتمدة في ذلك على مجموعة متكاملة من الأنشطة التسويقية.

2. مراحل إعداد إستراتيجية التسويق المصرفي:

إن عملية إعداد إستراتيجية التسويق المصرفي تمر بعدة مراحل، والجدير بالذكر أن هذه المراحل وطبيعتها تختلف من باحث لآخر وفيما يلي عرض لاستراتيجية التسويق المصرفي والتي تتضمن خمس خطوات نشرحها فيما يلي¹:

1.2 المرحلة الأولى:

هي عملية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية، والتي تتضمن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق وتهديدات البيئة المحتملة.

2.2 المرحلة الثانية:

وتتضمن تنظيم وتحديد الخدمات المراد تقديمها وتحديد الأهداف التسويقية، والتي تتضمن اختيار الأسواق المستهدفة والتي يرغب البنك في تقديم خدماته فيها وفقاً للفرص المتاحة، وهذا يتم على أساس:

- الأهداف التسويقية للبنك.
- الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للأنشطة التسويقية.
- درجة المخاطر.

3.2 المرحلة الثالثة:

يتم فيها صياغة إستراتيجية التسويق، ومن ثم وضع البرامج التنفيذية للأنشطة التسويقية، وبعدها يتم توزيع الموارد المادية والبشرية وفقاً لطبيعة الأنشطة التسويقية.

4.2 المرحلة الرابعة:

وتتضمن الرقابة الإستراتيجية على الأنشطة التسويقية وهذا يتضمن:

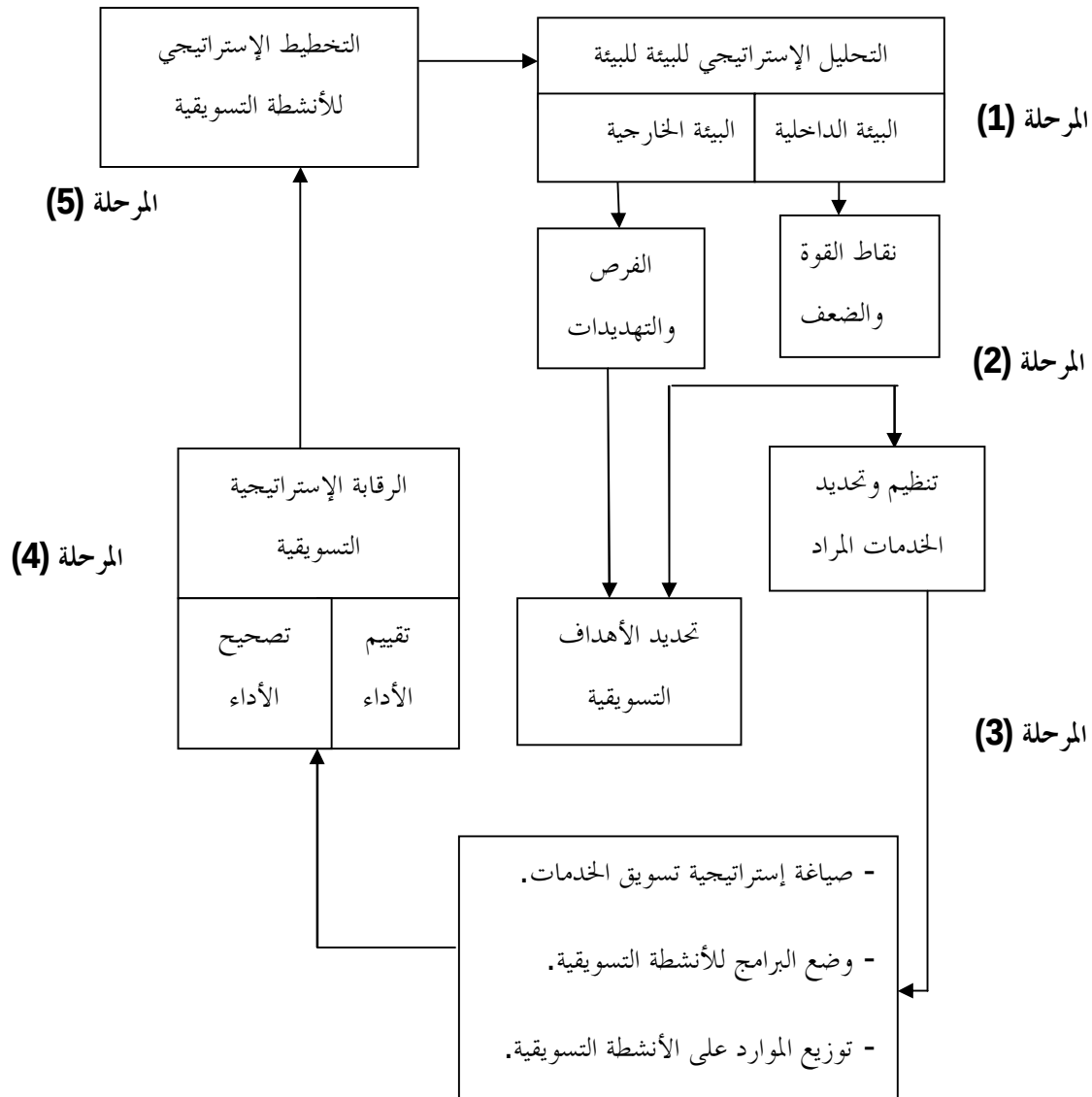
- تقييم الأداء التسويقي.
- تصحيح الأداء التسويقي.

5.2 المرحلة الخامسة:

وتمثل التغذية العكسية من أجل تصويب التخطيط الإستراتيجي في حالة وجود أي خلل في الأداء. والشكل التالي يبين هذه المراحل بوضوح:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 279.

شكل رقم 2.1: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 278.

ثانيا - الخيارات الإستراتيجية المتاحة للبنك:

إن البنوك كغيرها من المؤسسات الأخرى تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، كهدف التوسع والنمو مثلا، ومن أجل ذلك فهي تضع لنفسها مجموعة من البدائل أو الخيارات الإستراتيجية التي ترى فيها سبيلا للوصول لذلك، لذا تسعى إلى اختيار الأفضل من بين مجموعة الإستراتيجيات المتاحة.

1. مفهوم الخيار الإستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه:

عرفه كل من Staton وThompson على أنه "ذلك القرار الذي يتم اختياره من قبل المنظمة من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة، والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة"¹.

ويعرف الخيار الإستراتيجي أيضاً على أنه: "الحالة الناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى"².

مما تقدم يمكن القول بأن الخيار الإستراتيجي ما هو إلا بديلاً من مجموعة البدائل المتوفرة لدى البنك يتم اختياره لتحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لقدراته وإمكاناته، وبالتالي فإن عملية تحديد الخيار الإستراتيجي تتأثر بعوامل وظروف قد تكون خارجة عن إرادة البنك وقد يستطيع البنك التحكم فيها، نذكرها فيما يلي³:

1.1 العوامل الداخلية:

وتشمل القدرات المادية والبشرية التي يتمتع بها البنك كالهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المنظمة والتي تمثل نقاط القوة والضعف التي على أساسها يتم بناء إستراتيجية البنك عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح ومحاولة التقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها القوة.

2.1 العوامل الخارجية:

وتشمل مجمل متغيرات البيئة الخارجية التي تفرض الفرص والتهديدات، وبالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات، وهي تتمثل بشكل عام فيما يلي⁴:

- عوامل اقتصادية: وتتمثل في معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية، المناخ العام للاستثمار، دورة الأعمال أو التقلبات الاقتصادية التي تحدث في أي اقتصاد.
- عوامل قانونية وسياسية: تتمثل في القوانين التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع، فقوانين تشجيع الاستثمارات ومنح التسهيلات والقروض مثلاً تؤثر إيجاباً على البنك، وعلى العكس إذا كانت القوانين تنص على الحد من التوسع في منح الائتمان فإن ذلك يؤدي إلى عدم الاستفادة من نسبة كبيرة من رأس المال.
- عوامل ثقافية واجتماعية: تتمثل في مستوى التعليم، درجة الوعي لدى أفراد المجتمع، الزيادة السكانية، زيادة الأجور والمداخيل... الخ.

وعموماً يمكن القول أن عناصر البيئة الخارجية تظهر للبنك إما في صورة فرص يجب استغلالها أو تهديدات يجب تحاشيها، ولأجل ذلك يجب مراعاة هذه العناصر أثناء صياغة الإستراتيجية.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

² نفس المرجع السابق، ص: 148.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

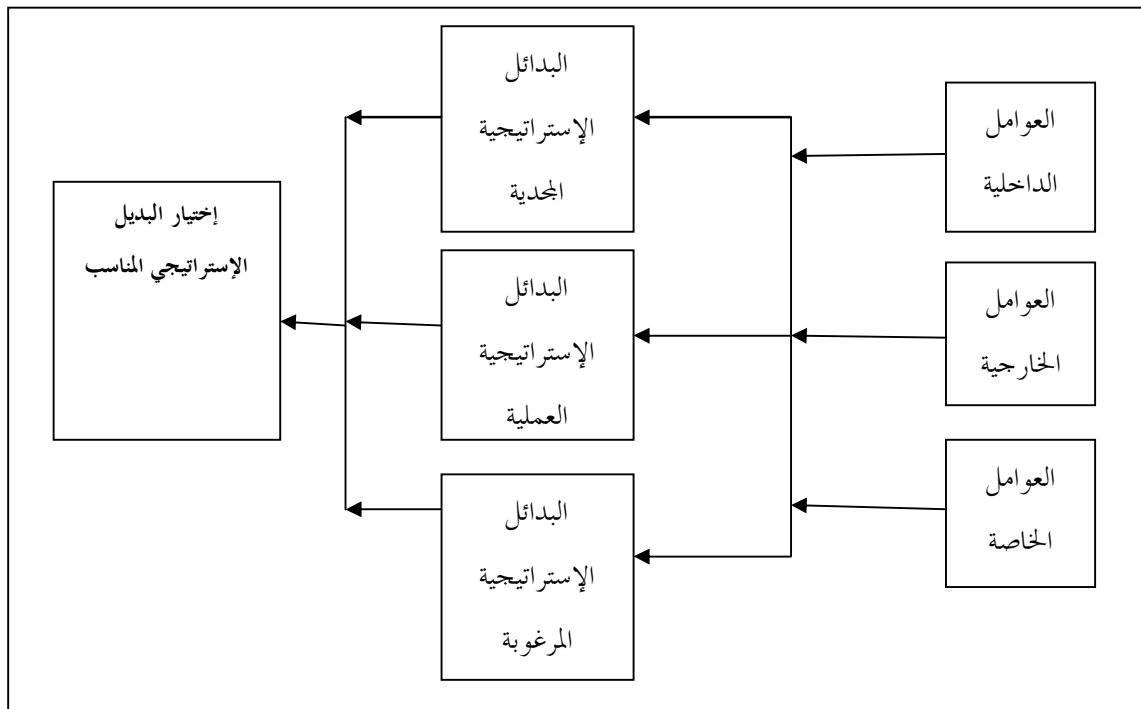
⁴ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 182.

3.1 العوامل الخاصة:

وتتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الإستراتيجيين والتي تمثل محددات عوامل الاختيار الإستراتيجي، حيث يميل المديرون لاختيار الخيار الإستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم وكذلك القيم المشتركة بين أعضاء البنك، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الاختيار الإستراتيجي، وهذا ما أوضحه Thompson، حيث أشار إلى أن القيم الشخصية يمكن اعتبارها المصفاة التي تنقي المعلومات المتأتية من عملية التحليل الإستراتيجي، أو أن معرفة وإدراك طبيعة المعلومات يعتمد بشكل أساسي على طبيعة النظام الإدراكي والقيمي لدى المدير، لذلك فإن القيم تعتبر أحد المؤشرات المهمة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الخيار الإستراتيجي.

والشكل التالي يوضح لنا مختلف العوامل المؤثرة على اختيار البديل الإستراتيجي للبنك:

شكل رقم 2.2: العوامل المؤثرة على اختيار البديل الإستراتيجي.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

2. أنواع الخيارات الإستراتيجية للبنك:

بشكل عام يستطيع البنك أن يختار الإستراتيجية التي يطبقها من خلال معرفة أو تحديد نوع التوجه الذي سيتبعه والذي يتحدد بالإجابة على الأسئلة التالية¹:

- هل يجب على المؤسسة المصرفية أن تتوسع، أم تستمر في نشاطها الحالي دون تغيير؟

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 165.

- هل تركز أنشطتها وأعمالها في السوق الحالية، أم تنوع أنشطتها وخدماتها في أسواق أخرى؟
- في حالة اختيار النمو والتوسع، هل يتم من خلال التطوير الداخلي أم الخارجي أو يتم اللجوء إلى التحالف أو الاندماج؟
- إن المؤسسة المصرفية تجد نفسها بعد الإجابة على هذه الأسئلة أمام ثلاثة خيارات كبرى وهي كالآتي¹:

1.2 خيار التوسع والنمو:

يعتبر الأكثر اعتماداً من طرف المؤسسات المصرفية، فالنمو شيء محبذ إلى النفس، وهو دليل على النجاح المتجسد في زيادة المبيعات والأرباح، حيث أن البنوك التي ترغب في تحقيق كفاءة عالية في مستوى أدائه مقارنة بما تم تحقيقه في الماضي، أو مقارنة مع البنوك المنافسة، تلجأ إلى التوسع الجغرافي والذي يمكنها من الوصول إلى قطاعات سوقية لم تكن قد وصلت إليها من قبل، والعمل على موازنة أنشطتها فيها سواء من خلال تقديم خدماتها الحالية للعملاء أو تقديم خدمات جديدة لم تكن موجودة لتتمكن من كسب عملاء جدد وضمهم إلى قاعدة عملائها.

يضم هذا البديل بدوره خيارين هما²:

- **التركيز:** أي أن البنوك تعمل على تركيز أنشطتها ومواردها على خدمة واحدة أو عدة خدمات موجهة إلى قطاع سوقي محدد أو مناطق جغرافية محددة، وبالتالي فهي تعمل على اختيار القطاع المستهدف الذي يعطيها مزايا أكثر من باقي القطاعات، وأهم ما يميز هذا البديل هو إمكانية تطبيقه دون الحاجة إلى موارد ضخمة، وتحقيق من خلاله البنوك عوائد كبيرة في حالة نجاحها. لكن في حالة إخفاقها سيعرضها إلى العديد من المخاطر، كونها ركزت كامل إمكانياتها ومواردها على قطاع محدد وهذا لا يسمح لها من التنوع في المخاطر.

- **التنوع:** يختلف هذا البديل عن بديل التركيز، حيث تعمل البنوك من خلاله على تنوع أنشطتها وخدماتها المقدمة، ليس للعملاء الحاليين فقط، بل لعملاء جدد وفي قطاعات سوقية جديدة أيضاً.

و لعل أهم ميزة لهذا البديل أنه يؤدي بالبنوك التي تنتهجها إلى التنوع في المخاطر التي تترتب من خلال التركيز على قطاع محدد مثلاً. إن عدم التنسيق بين الأنشطة والفعاليات أثناء عملية التوسع من خلال التنوع ينعكس سلباً على المؤسسة المصرفية ويعيقها في تحقيق أهدافها.

2.2 خيار الاستقرار أو الثبات:

إن الاستقرار قد يبدو أحياناً أنه لا يمثل إستراتيجية، إلا أنه قد يكون ملائماً للبنوك التي تعمل في بيئة قليلة التغير أي مستقرة نسبياً هذا البديل متاح أكثر للبنوك الصغيرة والتي تعمل في قطاعات سوقية محدودة، وبالتالي فهي تركز على تحسين وتطوير خدماتها في هذه القطاعات من خلال امتلاكها لمزايا نسبية فيها.

إن اتجاه البنك إلى الاستقرار أو الثبات يرجع إلى رغبتها في عدم التعرض لمستويات عالية من المخاطر، واقتناعها بأدائها الحالي، ويضم هذا الخيار ثلاثاً من الإستراتيجيات هي¹:

¹ نفس المرجع السابق، ص: 167.

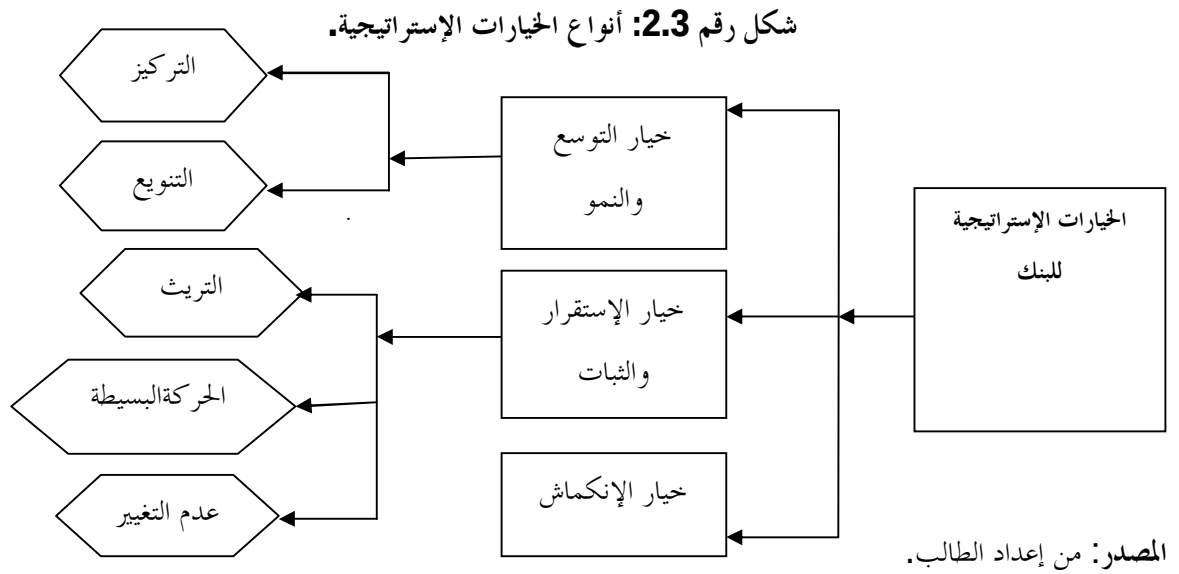
² Michael Porter, L'avantage concurrentiel, dunod édition, Paris, 1999, p : 27 .

- إستراتيجية التريث: وفقه لهذه الإستراتيجية، فإنه يتم خفض مستوى الأهداف وخاصة التكتيكية منها إلى مستوى يعزز فيه البنك من إمكانياته المادية والبشرية بشكل مؤقت لحين زوال الظروف المسببة لذلك.
- إستراتيجية الحركة البسيطة: تقتضي هذه الإستراتيجية القيام بالتحرك البطيء مع أخذ الحيطة والحذر لأسباب تتعلق بالظروف البيئية المحيطة والتي تتطلب ذلك.
- إستراتيجية عدم التغيير: تشير هذه الإستراتيجية إلى استمرار البنك بنفس المنهج أو المسار السابق مع إجراء بعض التعديلات الضرورية على صعيد الأهداف التكتيكية أو المرحلية.

3.2 خيار الانكماش:

يعتبر هذا البديل من البدائل الدفاعية، فعندما لا تتمكن البنوك من تحقيق أهدافها تلجأ إلى تخفيض حجم أعمالها وأنشطتها للعديد من الأسباب، كعرضها مشاكل مالية أو ضعف في الموارد المادية والبشرية، تنبئها بحدوث تغيرات على مستوى البيئة الخارجية كالتغير في التشريعات القانونية أو في الأوضاع الاقتصادية، كماي مكن أن يكون السبب هو رغبة الإدارة العليا في إحداث تغييرات على مستوى البنك وتغيير البرامج والأهداف المسطرة.

وسنوضح أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة للبنك من خلال الشكل التالي:



وتبقى معرفة أي الخيار المناسب أمرا يخضع لمجموعة من المعطيات والتدابير التي تكون إدارة البنك أعلم وأدرى بها، فهذا الأمر لربما يختلف من بنك لآخر حسب بيئته الخارجية والظروف المحيطة كما ذكرنا سابقا، بالإضافة إلى نمط الإدارة وحالة البنك المالية التي تعتبر من أهم المحددات للخيار الإستراتيجي من طرف البنك.

ثالثا - أنواع استراتيجيات التسويق المصرفي:

إن مصطلح الإستراتيجية وإن ارتبط فيما سبق بإعداد الخطط الحربية، فإنه في منظمات الأعمال والبنوك يستخدم لتحقيق أهداف من أهمها النمو والتوسع والربحية، أو بتقديم خدمات جديدة ترفع من قدرات البنك على المنافسة، والحفاظ على قاعدة

العملاء الحاليين وغير ذلك من الأهداف، حسب الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة بالبنك، وفيما يلي نذكر بعض هذه الاستراتيجيات¹:

1. الإستراتيجية الهجومية:

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يكون الأفضل في البنوك التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في السوق لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، لذلك تقوم بمهاجمة البنوك المنافسة في أسواق محددة وأجزاء من الأسواق بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين في نفس مجال البنوك التي تقدمها، وهذا يحدث في كثير من القطاعات المنافسة. وتأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال منها²:

1.1 مهاجمة الجهات الأمامية:

يقوم البنك من خلال هذه الإستراتيجية بإتباع البنوك المنافسة بكل الأساليب المستخدمة، كأن يعمل على تقديم نفس تشكيلة الخدمات لهذه البنوك، وبنفس الأسعار، ونفس منافذ التوزيع والترويج، أي أنه يأخذ بعناصر المزيج التسويقي المطبق من طرف المنافسين، فإذا نجح البنك في الوصول إلى نفس عناصر المزيج فسوف لن يكتفي بأن يكون مجرد منافس بل يعمل على الوصول إلى قيادة السوق المصرفية والتغلب على منافسيه، من خلال تخفيض الأسعار مثلاً، تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقديم خدمات جديدة... الخ.

2.1 الهجوم الجانبي:

من خلال هذه الإستراتيجية فإن المصرف يعمل على مزاحمة المصارف المنافسة وكسب نصيب من حصتها السوقية، عن طريق مهاجمة القطاعات أو المناطق الجغرافية التي لا ترمي فيها هذه المصارف بكامل ثقلها فيها، أو عن طريق بعث خدمات جديدة تشبع حاجات عملاء لم تهتم بهم البنوك المنافسة.

3.1 الهجوم المطوق:

إذا كانت البنوك تقوم بهجوم الجانبي على المناطق التي تمتاز بنسبة تغطية ضعيفة من طرف المنافسين، فإن الهجوم المطوق يكون على مناطق وقطاعات واسعة من السوق المصرفية، لذلك يتوجب على البنوك التي تشن الهجوم أن تعمل على حماية نفسها وتسخر موارد ضخمة لهذا الهجوم لكي يكون التطويق محكماً، وبالتالي تتفادى رد الفعل من البنوك المدافعة.

4.1 هجوم جانبي ثانوي:

إن هذه الإستراتيجية تعتبر من أكثر الإستراتيجيات المستعملة أثناء الهجوم الغير مباشر، حيث أن البنك يعمل على تحاشي البنك القائد، وتقوم بشن هجوم على الأسواق المصرفية الأكثر سهولة ودرجة المخاطرة فيها ضعيفة، والأهم أنها لن تكون في مواجهة مع البنك القائد .

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 281 - 282.

² P. Kotler, B. Dubois, op cit, pp: 411- 414.

وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال وهي¹:

- التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة، أي قيام البنك ببعث خدمات جديدة لم تكن قد تعاملت بها.
- التنوع فيما يخص الأسواق التي تعمل فيها، وذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة.
- استخدام المبتكرات التكنولوجية في عملية تقديم الخدمة المصرفية.

5.1 هجوم العصابات:

تستخدم هذه الإستراتيجية خاصة من طرف البنوك التي تتميز بحجمها الصغير وإمكاناتها المحدودة، حيث تتم عن طريق شن هجمات صغيرة ومتقطعة على قطاعات مختلفة للبنك الخصم بهدف إزعاجه والتمكن من الظفر بحصة في واحد من هذه القطاعات، وعموما يستخدم البنك مجموعة من الوسائل لتنفيذ هذه الإستراتيجية، كتخفيض الأسعار على الخدمات مثلا أو الاعتماد على مختلف الطرق الترويجية.

2. الإستراتيجية الدفاعية:

إن إستراتيجية المدافع التسويقية تستخدم تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في الأسواق المختلفة وذلك باستخدام كل الوسائل الدفاعية، وتمثل هذه الإستراتيجية الإتجاه الإستراتيجي للبنوك القائدة في مجال خدماتها أو السواق التي تعمل فيها، وتكون على درجة عالية من الإمكانات المادية والبشرية التي تتفوق على المنافسين الذين يحاولون اللحاق بها. وتنقسم بدورها إلى الإستراتيجيات التالية²:

1.2 إستراتيجية الدفاع عن الموقع:

يعمل البنك من خلال هذه الإستراتيجية على حماية موقعه أو القطاع السوقي الذي يمارس فيه نشاطه، عن طريق تعزيز مكانة خدماته وعلاماته في أذهان العملاء.. الخ، إن الإستراتيجية المنتهجة من طرف البنك للدفاع عن الموقع الحالي في السوق، إنما هي شكل من أشكال قصر النظر التسويقي، كما أن أفضل طريقة للدفاع هي الهجوم، أي أن يعمل البنك على تنمية وتطوير خدماته لكي يحافظ على بقاءه واستمراره كقائد في سوقه.

2.2 إستراتيجية الدفاع عن الأجنحة:

من خلال هذه الإستراتيجية يعمل البنك على حماية حصته السوقية والحفاظ على عملائه الحاليين في القطاعات أو المناطق التي اتوليتها أهمية كبيرة لصغرها أو لعدم أهميتها من الناحية الاقتصادية، وبالتالي فإن هذه المناطق هي عبارة عن نقاط ضعف لديها وهي مستهدفة من طرف البنوك المنافسة، هذه الأخيرة التي يمكن أن تعمل على إطلاق خدمات مشابهة بأسعار منخفضة للإستيلاء على حصة من هذا القطاع، لتستمد قوتها منه وتعمل فيما بعد للانتقال إلى المناطق الأكثر أهمية.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

² P. Kotler, B. Dubois, op cit, p p: 406- 408.

3.2 إستراتيجية الدفاع بالمبادرة:

عوجب هذه الإستراتيجية فإن البنك القائد يحمي نفسه ويحافظ على قاعدة عملائه من خلال مهاجمة المنافسين قبل أن يقوموا بأي هجوم، فهجوم البنك القائد لا يأخذ طابع الاعتداء على المنافسين بل يأخذ طابع المبادرة أو تحقيق السبق، حيث يقوم البنك القائد مثلاً بالإعلان عن بعث خدمات جديدة في المستقبل القريب ليولد ضغطاً على البنوك المنافسة، وليتمكن أيضاً من إقناع العملاء بالانتظار وعدم التوجه إلى الخدمات المنافسة.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يجعل البنك على الدوام في حالة دفاعية مما يثقل حركته ويجعله غير قادر على مهاجمة أو اختراق أسواق أخرى.

4.2 إستراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد:

إذ أن نجح البنك القائد في احتلال موقع أو حصة سوقية لا يستهان بها في السوق المصرفي من خلال خدماته أو أسعاره وفروعه، فإنه سوف ينتظر هجوماً من طرف المنافسين، لذلك يتوجب عليه أن يعمل على تنظيم هجوم مضاد لحماية حصته في السوق واختيار الوقت المناسب وتحديد الفجوة التي يتم من خلالها تنفيذ هذا الهجوم وتخطيط إرادة البنوك المنافسة.

5.2 إستراتيجية الدفاع المتنقل:

من خلال هذه الإستراتيجية يعمل البنك القائد في سوقه على الانتقال إلى قطاعات سوقية جديدة، مستعملاً إياها كمراكز للدفاع والمهجوم المستقبلي، إن هذا التنقل يتطلب من البنك القائد أن يتبنى نشاط التجديد والابتكار لخدماته المقدمة للعملاء الحاليين أو المرتقبين من خلال توسيع السوق المصرفية أو تنويعها، وذلك بإدخال تعديلات في الإعلان عن الخدمات أو افتتاح فروع ووحدات في مناطق جديدة لضمان وصول الخدمة إلى شرائح جديدة من العملاء، أو بتغيير السعر لاستقطاب فئات جديدة من العملاء... الخ، إن هذا التنقل يعطي للبنك قدرة أكبر على مواجهة المنافسة، والدفاع عن حصتها.

6.2 إستراتيجية الدفاع بالانكماش:

تطبق هذه الإستراتيجية من طرف البنوك التي لم تعد قادرة على الدفاع عن كامل حصتها السوقية وبالتالي فهي تعمل على التخلي عن القطاعات السوقية الأكثر ضعفاً، دون الخروج من السوق المصرفية وهذا ما يسمى بالانسحاب الإستراتيجي، إن هدف البنوك من خلال هذه الإستراتيجية هو إعادة توزيع مواردها وتركيز جهودها في المناطق أو القطاعات الأقوى، لتعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ على حصتها في السوق المصرفية.

لقد أطلق الكتاب على الإستراتيجيات السابقة (إستراتيجيات الهجوم، إستراتيجيات الدفاع) إسم "إستراتيجيات الحرب التسويقية"، هذا بسبب انتهاجها لاتجاهين هما: الاتجاه الهجومي والاتجاه الدفاعي بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية، هذا بالإضافة إلى وجود نوع آخر من إستراتيجيات التسويق المصرفي التي تعرف باسم "إستراتيجيات الإبداع التسويقية" لاعتمادها على التطوير والإبداع والابتكار بهدف اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق طموحات العملاء وتطلعاتهم، وسنقدم هذا النوع من الإستراتيجيات فيما يلي ذكره¹:

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 342 - 343.

3. إستراتيجية الأتباع:

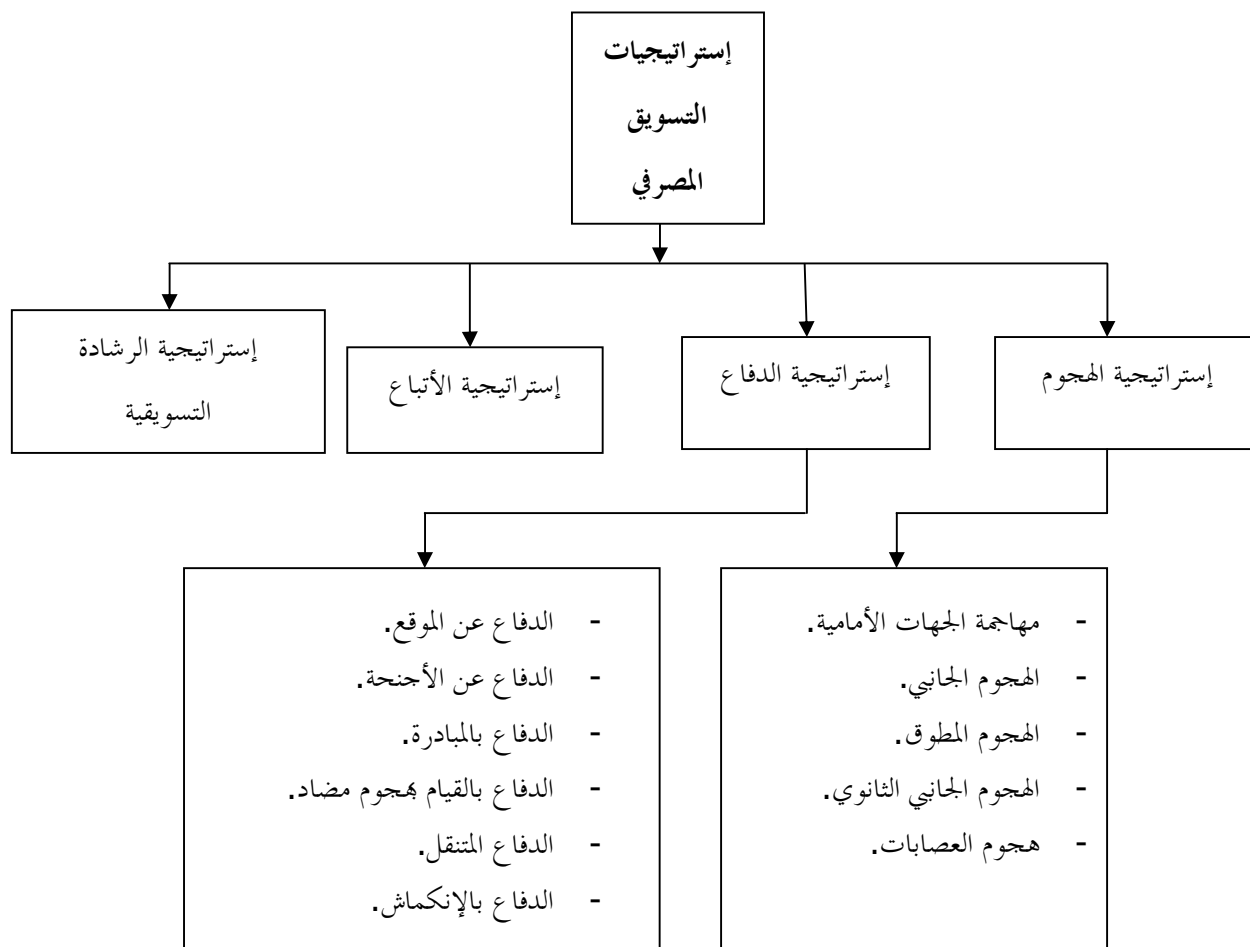
تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف البنوك الصغيرة لقلّة إمكانياتها، وعدم توفرها على كوادر بشرية تقوم بالبحث عن خدمات جديدة أو تعمل على تطوير الخدمات الحالية، لذلك فإن المبادرة في ظل ظروف مثل هذه ستكون على درجة عالية من المخاطرة ويمكن أن تخرجها من السوق نهائياً، ولأجل ذلك نجد الكثير من البنوك الصغيرة تلجأ إلى تقليد البنوك الرائدة في السوق المصرفية بإتباع خططها وسياساتها في جذب العملاء، وبالتركيز على قطاع واحد أو قطاعات صغيرة ومحدودة تتميز بضعف حدة المنافسة.

4. إستراتيجية الرشادة التسويقية:

تطبق هذه الإستراتيجية خاصة في ظل ظروف متغيرة ومتقلبة باستمرار سواء كان هذا على مستوى الأوضاع الاقتصادية بصفة عامة، أو على مستوى الأوضاع الاقتصادية الخاصة بدورة الأعمال، من طرف البنوك صغيرة الحجم. إن إستراتيجية الرشادة التسويقية تتضمن عنصرين أساسيين هما:

- **تخفيض التكلفة:** يتم التركيز هنا على خفض كافة التكاليف التي يتحملها المصرف أثناء تقديم خدماته، كتكاليف العمالة وتكاليف تشغيل الفروع،... الخ.
 - **تعظيم الربح:** يتم التركيز هنا على الخدمات المصرفية التي تحقق أرباحاً مرتفعة، كتمويل قطاع الخدمات التجارية أو المشروعات الصناعية، وكذا تطبيق الأنظمة المصرفية الحديثة لخفض تكاليف العمالة... الخ.
- و سنلخص إستراتيجيات التسويق المصرفي في الشكل التالي:

شكل رقم 2.4: إستراتيجيات التسويق المصرفي



المصدر: من إعداد الطالب.

رابعا - تنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التسويقية المصرفية:

بعد قيام البنك باختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة بالاعتماد على الأدوات المختلفة، والتي تساعد على اختيار أو تحديد البديل المناسب، يبدأ في إدراج هذه البدائل ضمن حيز التنفيذ، الأمر الذي يتطلب مشاركة كافة العاملين بالبنك، كل حسب اختصاصه ومجال عمله، ولضمان السير الحسن لهذه العملية فإن الإدارة العليا تحمل على عاتقها دور الرقابة والتقييم النهائي للإستراتيجية المطبقة.

1. تنفيذ الإستراتيجية:

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية المختارة ليست بالعمل السهل، فالتنفيذ يتطلب مجموعة من المعلومات والمعطيات حول البيئة الخارجية للبنك من جهة، ومن جهة أخرى تكامل وتزامن العمليات الأساسية من طرف منفذها، هذا ما يتطلب مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات في كل مرحلة من مراحل التنفيذ والمتمثلة أساساً فيما يلي¹:

1.1 وضع البرامج:

إن البرامج هي عبارة عن مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها تفعيل الإستراتيجية على أرض الواقع، فبعد قيام البنك بتحليل الجوانب المختلفة للبيئة ومعرفة إمكانياتها تقوم بوضع الأهداف والبرامج الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف. إن البرامج المعدة من طرف البنك للدفاع عن حصته السوقية تختلف عن برامج المؤسسة الطموحة إلى النمو والتوسع، والهدف لقائم يتطلب منها مجموعة من البرامج المتكاملة أو من هذه البرامج نحدد:

- إعداد برنامج شامل لتكوين العمال والإطارات الخاصة بالبنك، من خلال تقديم عرض مفصل عن طبيعة ونوعية الخدمات المستحدثة وكذا عن التقنيات والوسائل التكنولوجية التي سيتم جلبها دون أن ننسى التدريبات التي تهدف إلى خلق علاقات طيبة مع العميل.
- إعداد برنامج لتصميم هيكل جديد للبنك أو توسيع واستحداث الهيكل الحالي لاستيعاب الزيادة المحتملة في عدد العملاء والقدرة على خدمتهم بفعالية وكفاءة.
- إعداد وتصميم برنامج خاص بالترويج عن الخدمات التي يقدمها البنك ومكان تواجده، ومن الأفضل اختيار الوسائل الأكثر قوة على الإقناع والأكثر قدرة على إيصال الرسالة إلى العميل المستهدف.
- إعداد برنامج للبحث والتطوير لأن الخدمات المقدمة ستقلد للاحالة، وكذا لمواكبة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات العملاء.

2.1 تقدير الموازنات اللازمة:

إن أي بنك لا يجد صعوبة في وضع أهداف أو برامج لتحقيقها، بالأخص قبل أن تتم ترجمة هذه الأهداف إلى قوائم للتكاليف وتحويلها إلى أرقام نقدية، وتقدير الميزانية التي تسمح بتنفيذ البرامج المحددة هي بمثابة وسيلة لتحليل جدوى الإستراتيجية المختارة والتأكد من إمكانية تجسيدها على أرض الواقع، وهي بمثابة تأشير عبور لتنفيذ الإستراتيجية.

3.1 إعداد إجراءات التنفيذ:

إن إجراءات التنفيذ هي عبارة عن مجموعة الطرق العملية أو التشغيلية التي تسمح بتطبيق البرامج المعدة سابقاً، ومثال ذلك الإجراءات المتبعة من طرف البنك لاختيار منافذ لتوزيع خدماتها، والتي تبدأ بتصنيف المنطقة المراد افتتاح الفرع بها ودراسة وتحليل كافة المزايا والعيوب المرتبطة بها، ومن ثم أخذ عينة ممثلة للعملاء المتعامل معهم لمعرفة نوعية الخدمات المطلوبة من طرفهم، وكذا لتتمكن من تحديد عدد الأفراد الواجب توظيفهم في هذا الفرع... الخ.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 227 - 228.

2. تقييم الإستراتيجية:

إن عملية التقييم والرقابة على الإستراتيجية التسويقية لا تختلف عن مفهوم الرقابة بشكل عام، حيث أن الهدف واحد مهما كان الاختلاف والتباين بين الأنشطة ألا وهو التأكد من حسن تنفيذ ما خطط له، وتحديد الانحرافات والأخطاء التي تحول دون بلوغ الأهداف المراد الوصول إليها، بالإضافة إلى القيام بالإجراءات التصحيحية لهذه الانحرافات للتأكد من السير الحسن للعمليات التنفيذية، وعموما فإن عملية التقييم والرقابة على الإستراتيجية التسويقية تتكون هي الأخرى من عناصر أساسية نذكرها فيما يلي¹:

1.2 تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف والاختناق التي تتطلب تدليلاً ومعالجتها، أو أنها تتطلب اهتماماً استثنائياً لكونها تمثل عائقاً محتملاً لتطبيق الإستراتيجية التسويقية.

2.2 وضع معايير نموذجية للإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية، على أن تكون هذه المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة البنك.

3.2 وضع أسلوب أو سياق، وذلك بتحديد كيفية توفير المعلومات المختلفة الضرورية كسجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبات الشراء.

4.2 مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز، وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها.

5.2 وضع الحلول اللازمة عند حصول الانحراف وتشجيع المعنيين على اعتمادها لتصحيح الأداء وضمان السير الحسن لما خطط له.

ونلخص ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم 2.1: مراحل عملية الرقابة التسويقية

الرقابة الإستراتيجية التسويقية	تقييم الأداء للأنشطة التسويقية	تقويم الأداء للأنشطة التسويقية
أهداف الإستراتيجية التسويقية	تحديد جوانب القوة والضعف	وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل
أهداف النشاط التسويقي (المزيج التسويقي)	تشخيص الانحرافات والمعوقات والمشاكل التي تواجه تنفيذ العمل	تصحيح مسار العمل
الخطط التسويقية لكل عنصر من المزيج التسويقي	مستوى الإنجاز مقارنة مع الخطط الموضوعية	متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة
المهام التنفيذية لكل نشاط	وضع معايير لقياس كفاءة الإنجاز	

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عملية الرقابة على الإستراتيجية التسويقية تتضمن مرحلتين أساسيتين، تتمثل الأولى في تقييم الأداء للأنشطة التسويقية المنجزة عن طريق مقارنة النتائج بما كان مسطرا ومخططا له من قبل وذلك بتشخيص الانحرافات والعوائق التي واجهت عملية التنفيذ لمعرفة من باب الحيلة والحذر في المستقبل، أما الثانية فتتمثل بتقويم الأداء وتصحيحه بوضع الحلول اللازمة ومعالجة الأخطاء ومتابعة مدى الالتزام بذلك.

المبحث الثاني: البحث والتطوير في الخدمات المصرفية.

تواجه الصناعة المصرفية العديد من التحديات لضمان الإستمرار والربحية، فالخدمات المصرفية بمواصفاتها المختلفة وخصائصها الفريدة تكون عرضة للتقادم والتقليد والمنافسة، مما يجعل التطوير والبحث مهمة دائمة ومستمرة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم عملية البحث والتطوير، أهميتها، مراحلها، مداخلها الأساسية وأهم استراتيجياتها.

أولاً - مفهوم البحث والتطوير في الخدمات المصرفية:

ترتبط عملية البحث والتطوير كما ذكرنا سابقاً بالأنشطة التسويقية والمزيج التسويقي المصرفي، كما أنها تهدف إلى التوصل إلى رضا العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد في ظل المنافسة والتغيرات الحاصلة. ويقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة لطلب على هذه الخدمات، وقد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية طرح منتجات معرفة حالياً في السوق ولكنها جديدة على البنك. وتعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملاً حيوياً وأساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة، التي يتبعها المصرف بشكل فعال، للمحافظة على استمرار نشاط المصرف وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها¹. من التعريف يمكن أن نخلص إلى أن تطوير الخدمات المصرفية يمثل أنشطة مختلفة تتمثل في:

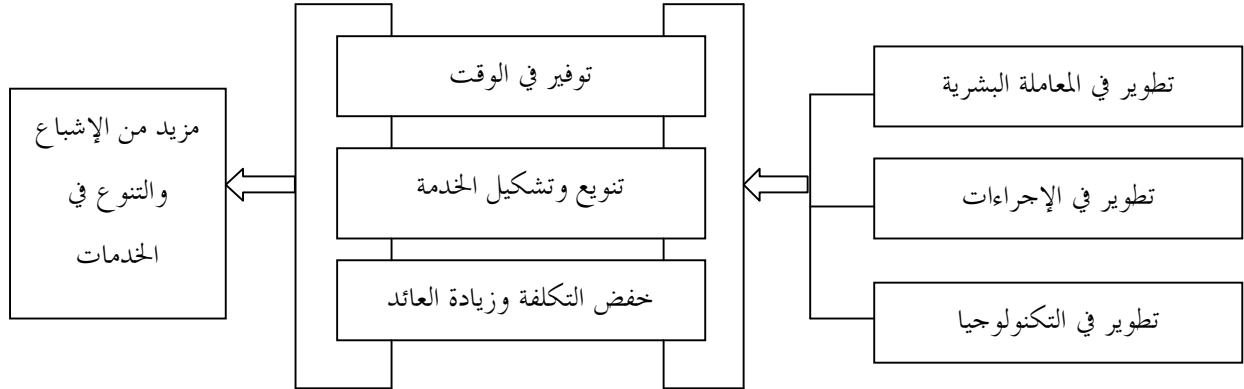
- إدخال تعديلات على الخدمة المصرفية المعروفة مسبقاً لدى العملاء.
 - ابتكار خدمات جديدة لم يسبق عرضها على العملاء.
 - تقديم الخدمة المصرفية في مناطق جديدة لكسب عملاء جدد.
- هذا ويعتمد تطوير الخدمات المصرفية على ثلاث محاور أساسية تتمثل في²:

- المحور الأول: تطوير المعاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة ويتحول معها العميل إلى صديق، بل وأكثر من ذلك إلى شريك في إنتاج الخدمة المصرفية، وبالتالي تحقيق الأهداف التسويقية.
 - المحور الثاني: تطوير الأساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة في اتجاه العميل.
 - المحور الثالث: التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك، بإدخال كل الأنظمة الإلكترونية من أجل راحة العميل وتحقيق المنفعة الزمانية والمكانية.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية -، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 10.

² محمود صبح، الابتكارات المالية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 1998، ص: 78.

شكل رقم 2.5: تطوير الخدمات المصرفية في البنوك.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 78.

من خلال الشكل يتضح ملياً أن تطوير الخدمات المصرفية هو عملية تتم وفق منظومة ابتكارية متكاملة تتكون من جوانب عدة تشمل تطوير العامل البشري والتكنولوجي وحتى الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمة المصرفية، هذا ما يوفر مزايا تسويقية وتنافسية تتمثل أهمها في توفير الوقت والتنويع في الخدمات، بالإضافة إلى خفض التكلفة والذي يمثل أهم عامل يعود بالمنفعة على البنك والعميل عن طريق تخفيض السعر بالنسبة للعميل وزيادة الربحية بالنسبة للبنك، وكل هذا يمثل مزيجا متجانسا من العمليات الابتكارية التي تحقق مزيدا من الإشباع والرضا.

وتتضمن عملية تطوير الخدمات المصرفية الأخذ بعين الاعتبار للجوانب التالية¹:

1. مراعاة الخصائص التسويقية للخدمات المصرفية، حيث تتميز خدمات البنوك ببعض المميزات التي تجعل السياسات التسويقية لها تختلف بشكل واضح عن السياسات التسويقية لبقية الخدمات والسلع المادية الأخرى من أهمها:
 - اعتماد البنوك التجارية على الودائع في نشاطها وفي أداء كافة خدماتها المصرفية، وقد نتج عن ذلك ارتباط العرض والطلب على الخدمة المصرفية ولذلك فإن الإدارة المصرفية تعمل على تشجيع استقطاب الودائع وتحويلها إلى خدمات مختلفة.
 - إن اتصاف الخدمات المصرفية بعدم الملموسية يؤثر تأثيرا مباشرا على المزيج التسويقي الذي اختاره البنك.
 - ارتباط الخدمات المصرفية باسم بنك الخدمة ودرجة الثقة فيه من طرف العملاء.
 - تحتاج الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من المهارات العاملة على التطوير وحسن الأداء.
2. إن وضع سياسة تطوير وتنمية مزيج الخدمات المصرفية يحتاج إلى تخطيط الخدمات المراد إنتاجها وعرضها في السوق بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- زيادة المبيعات من خلال جذب المزيد من العملاء الجدد والتغلغل في أسواق جديدة.
- العمل على استقرار البنك من خلال زيادة الربحية وتحقيق السيولة الدائمة والأمان للعملاء.

¹ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

3. إن تطوير الخدمات المصرفية يتم عن طريق أساليب متعددة لعل من أهمها:

- إدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للعملاء تماشيا مع التطورات التكنولوجية وامتثالاً لاحتياجات العملاء ورغبتهم.
- إضافة خدمات مصرفية جديدة يتم استحداثها وتقديمها ضمن مزيج الخدمات المصرفية للبنك تأخذ في الاعتبار متغيرات السوق المصرفية.

ثانيا - أهمية تطوير الخدمات المصرفية:

يعد تطوير وتقديم الخدمات المصرفية الجديدة من الأمور الهامة التي يجب على البنوك أن تضعها بعين الاعتبار عند القيام بعملياتها التسويقية ورسم استراتيجياتها المستقبلية وذلك لاعتبارات أهمها¹:

- 1.** إن الخدمات تقدم في مراحل حياتها، وهذا يعني أن ما يعتبر خدمة جديدة سيصبح بعد فترة معينة متقادما وبعوائد منخفضة لذلك يجب إدخال بديل لها.
- 2.** تساهم عملية تطوير الخدمات في نمو البنك، حيث أثبتت الدراسات السابقة أن البنوك النامية هي تلك التي تتجه نحو تقديم خدمات جديدة باستمرار.
- 3.** يساهم البنك في ربحية البنك، ففي الوقت الذي تشهد فيه أرباح الخدمات الحالية تراجعاً مع بداية الإنحدار تكون الخدمات الجديدة ضرورية للمحافظة على توازن معدل الربح المتوقع، وهذا ما يقودنا إلى اعتبار الخدمات الجديدة خط الدفاع الأولي للبنوك.

وهو الشيء الذي أكد عليه كل من Kotler و Dubois في كتابهما "Marketing Management innovez ou disparaissiez"، أي ابتكر أو زل²، حيث أنه في الوقت الحالي لا جدوى من بقاء واستمرار البنوك إلا مع تطوير عملها وأهدافها هذا تماشيا مع التطورات الحاصلة وتصد للتحديات التي يمكن أن تواجهها نتيجة التغير المستمر في أذواق ورغبات وحاجات العملاء وميولهم، بالإضافة إلى كسب ثقة عملاء جدد واقتطاع حصص سوقية من التكنولوجيا المستحدثة في المجال المصرفي وتسخيرها لخدمة العملاء.

ثالثا - مراحل عملية تطوير الخدمات المصرفية:

ذكرنا سابقاً أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تتطلب تخطيطاً جيداً ومسبقاً ينطوي على جوانب عدة وذلك باتباع خطوات محددة ومتتابعة نذكرها فيما يلي³:

1. البحث عن الأفكار:

إن الخدمات المصرفية الجديدة لا تأتي بسهولة، فهي محصلة مجموعة من الأفكار الجديدة والمبتكرة ولهذا ينبغي على البنك البحث عن أكبر قدر ممكن منها لزيادة فرصة نجاحه ونموه.

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، دار الكتاب الجامعي، 1999، ص: 218.

² Philip Kotler, Bernard Dubois, op cit, P: 76.

³ بشير العلاق، التسويق الحديث (مبادئه، إدارته وبحوثه)، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص 67.

ويستمد البنك أفكاره الجديدة من مصادر عدة أهمها¹:

- الزبائن: حيث تعتبر مشاكلهم وحاجاتهم هي الإحساس بالحاجة إلى التطوير والتوصل إلى خدمات مصرفية جديدة. ويمكن التعرف على هذه المشكلات وتلك الحاجات، بعدة وسائل أهمها الاستقصاء والمقابلات وتلقى المقترحات وفحص الشكاوي .
- الخبراء: وهم مصدر هام للأفكار، فالبحوث التي يجريها الخبراء في مجال التسويق المصرفي تعتبر مصدرا رئيسيا للخدمات الجديدة، وهنا تظهر أهمية نشاط البحوث والتطوير في المصارف.
- المنافسون: تجب ملاحظة التطورات التي يجريها المنافسون من المصارف ومنظمات مالية، وتعتبر إعلانات المصارف المنافسة، والزبائن وقوة البيع، أهم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات عن المنافسين.
- مندوبو البيع: من واقع تعاملهم مع الزبائن، فهم يتعرفون على أسباب عدم رضائهم والتعديلات الممكن أن تشبع احتياجات الزبائن، كما يعتبرون من مصادر المعلومات عن أنشطة المنافسين.
- الإدارة: تساعد جهود الإدارة، وبالذات العليا، في تحديد مجالات السوق التي تحتاج إلى إشباع جديد، وتوصي بأفكار جديدة يمكن أن تتحول إلى خدمات مصرفية جديدة.
- العاملون: يمكن أن تصدر الفكرة من أي عامل في أي مجال من مجالات النشاط بالبنك.

2. تصفية وتقليص الأفكار:

تتضمن هذه المرحلة عملية حذف منطقية تستبعد فيها كل الأفكار التي لا جدوى اقتصادية منها أو أنها صعبة أو مستحيلة التجسيد فنيا بحيث يصل البنك في النهاية إلى اختيار الأفكار المهمة والمهمة فقط " الأهم ثم الأهم ".

3. تقييم الأفكار اقتصاديا:

خلال هذه المرحلة يتحول البنك إلى دراسة إمكانية تصريف الخدمة وقبولها من قبل العملاء وذلك من خلال آليات أهمها²:

- التنبؤ بحجم الطلب المرتقب على الخدمة المصرفية وتأثيره على السوق المصرفية ككل.
- تقدير النتائج الاقتصادية للخدمة من خلال مقارنة العوائد بالتكاليف المحتملة.

4. تطوير الخدمة :

خلال هذه المرحلة تتحول الفكرة إلى واقع مادي ملموس، حيث يتم وضع دليل عمل تنفيذي يتضمن كل الإجراءات التي يتعين على العاملين بالبنك الالتزام بها لتنفيذ الخدمة ومن ثم إنتاج نماذج للخدمة على نطاق محدود ليتم تجربتها لاحقا.

5. اختبارات السوق:

إن لهذه المرحلة أهمية قصوى في تطوير الخدمات المصرفية الجديدة وتقليل نسبة المخاطر المحيطة بها، حيث تخدم اختبارات السوق البنك في معرفة وجهة نظر العملاء بالخدمة ومدى تقبل السوق لها قبل وضعها في شكلها النهائي.

¹ معراج هوارى، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

6. تقديم الخدمة للسوق:

عقب التأكد من سلامة النتائج في التجارب السابقة تكون لحظة التقديم قد حانت، حيث يقرر البنك طرح الخدمة الجديدة في السوق ونشرها على كافة الفروع والمناطق الجغرافية الخاصة به مرفوقة بمجهودات بيعية وترويجية مكثفة، إذ يتعين على كل موظف له علاقة بالعملاء أن يكون على دراية تامة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها، كما ينبغي أن تشمل هذه المرحلة مراجعة الآداء ونتائج طرح الخدمة.

من خلال ما سبق يتضح مليا أن تقديم الخدمة المصرفية الجديدة ليس بالعملية السهلة المباشرة، فهي تعتبر بالنسبة للعميل شيئا غامضا لم يسبق له التعامل معه والاستفادة من منافعه، ولربما كان يجد في الخدمة السابقة حاجته ويشعر بالإكتفاء منها لذلك تظهر الحاجة الماسة لكل مرحلة من المراحل السابق الذكر ودور كل منها في تقديم الخدمة الجديدة، والجدول التالي يبرز هذه المراحل بدقة:

جدول رقم 2.2: مراحل تطوير الخدمة المصرفية.

البحث عن الأفكار	التوصل إلى عدد من الأفكار المنطقية والممكنة.
تصفية وتقليص الأفكار	التقليل من عدد الأفكار بالإبقاء على أنسبها.
تقييم الأفكار اقتصاديا	التقليل من عدد الأفكار بالإبقاء على أنسبها.
تطوير الخدمة	تنفيذ الفكرة وإنتاج الخدمة المطورة (الجديدة).
اختبارات السوق.	عرض الخدمة الجديدة واختبار مدى تقبل السوق لها.
تقديم الخدمة للسوق.	طرح الخدمة في صورتها النهائية والترويج لها.

المصدر: من إعداد الباحث.

رابعا - المداخل الأساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية وعقباتها:

تعتبر عملية تطوير الخدمات جد مهمة بالنسبة للبنوك خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة، كذلك فإن المصارف تهدف من خلال عملية التطوير هذه إلى حماية حصتها في السوق عن طريق تلبية الحاجات المتجددة للعملاء الحاليين أو تلبية حاجات عملاء جدد.

1. المداخل الأساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية:

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية كما ذكرنا سابقا تتم من خلال طرق عدة تختلف آلياتها إجراءاتها، فيما يقوم البنك بتطوير مزيجه الخدمي عن طريق إضافة خدمات مصرفية جديدة أو بإدخال تعديلات وتحسينات على الخدمات القديمة أو باستهداف قطاع عملاء جديد بتوسيع الانتشار الجغرافي لها، وفيما يلي استعراض لهذه المداخل بشيء من التفصيل¹:

1.1 إضافة خدمات مصرفية جديدة:

ينطوي هذا المدخل في تطوير الخدمات المصرفية على زيادة عدد خطوط الخدمة التي يقدمها البنك إلى عملائه، أي أنه يعني توسيع خطوط الخدمة وتنويعها، حيث لا ينبغي أن يفهم من هذا الإجراء على أنه شكل من أشكال التمييز بين الخدمات المقدمة من طرف البنك، فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادرا على إشباع حاجات العملاء أكثر من خط الخدمات المصرفية القديمة، ولهذا فإن إضافة خطوط خدمة جديدة إلى الخطوط الحالية لا يحمل أي معنى للتمييز بين الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك والخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الأخرى .

2.1 إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

يعتمد هذا المدخل على اعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية وخاصة تلك التي تكون في مرحلة انحدار، حيث يقوم البنك بإعادة تصميم تلك الخدمات وفقا لحاجات ورغبات العملاء آخذا في الاعتبار عنصر الجودة أي المنافع المدركة من طرف العميل، وكذلك المواصفات الظاهرية للخدمة وأساليب تقديمها إلى العملاء.

3.1 تكيف وتوسيع الخدمات القائمة:

إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون أي تغيير جوهري في الخدمات القائمة، فأى عمل يقوم به البنك ويتضمن تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على خدمة معينة من شأنه أن يعمل على استقطاب عملاء جدد، فهذه العملية لم تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم بل إجراء يهدف إلى زيادة العملاء وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.

2. العقبات التي تواجه عملية تطوير الخدمات المصرفية:

الجدير بالذكر أن التوصل إلى خدمات جديد يتطلب جهودا تسويقية تستلزم تضافر الإمكانيات البشرية المادية لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فإن عملي تطوير الخدمات المصرفية ليست بالأمر السهل خاص مع وجود احتمال فشلها وتعرضها لعدم القبول وعموما فهي تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات نجملها فيما يلي²:

1.2 التطور التكنولوجي:

مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، ومن الصعب اكتشاف حاجات جديدة. ولكن ذلك بالطبع ليس مستحيلا فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار وسوف تستمر في الظهور مدى الحياة . فعلى سبيل المثال

¹ ناجي معلا، استراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، مطابع الصفوة، عمان، 1995، ص: 158 - 161.

² عبده ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد، ويجب أن تفكر المصارف في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى وأنشطة إعلانية عن المصرف وخدماته.

2.2 شدة المنافسة:

تحول شدة المنافسة دون السيطرة على سوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق وتقسيمه إلى قطاعات. ولذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها. ويعني ذلك بالطبع تحقيق مبيعات وأرباح أقل حتى وإن تمكن المصرف من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.

3.2 تضارب المصالح:

لا بد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للزبون وتقدم له منافع كافية وفي نفس الوقت تحقق أرباحاً مناسبة للبنك. وقد ازدادت القيود المفروضة على المصارف فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي ودور المصارف بالنسبة للاقتصاد الوطني.

4.2 ارتفاع التكلفة:

هناك مشكلة ارتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة. ففي حقيقة الأمر لا تشتمل هذه التكلفة على ما يتحمله المصرف في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة، كما سيتضح فيما بعد.

5.2 عدم التقبل:

هناك مشكلة عدد الخدمات التي تفشل، حيث إن احتمال نجاح الخدمة الجديدة أقل من احتمال فشلها في المتوسط كما أثبتت كثير من الدراسات.

خامساً - إستراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

تقوم عملية تطوير الخدمة المصرفية أساساً على دراسة تحليلية وواقعية لسوق الخدمة ومعرفة المتغيرات المتعلقة بها وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمصرف أن يتبناها لتطوير خدماته ومنها¹:

1. إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:

وترتكز هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بتطوير برنامج لخدماته، يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام المصرف بتوسيع و تدعيم شبكة توزيعية لخدماته ، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، صص: 276-277.

- قيام المصرف بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة، وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات.
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلاً عن الزبائن الحاليين.

2. إستراتيجية اختراق السوق:

وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالي. وهذه الإستراتيجية تتطلب من المصرف زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للمصرف على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية.
- محاولة جذب واستقطاب زبائن المصارف المنافسة لشراء خدمات المصرف.
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمصرف.

3. إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية:

وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة، أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن، كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية.

وقد يفضل التعديل أو التطوير في الخدمات المصرفية الحالية عن تقديم خدمات مصرفية جديدة كلية للسوق لتقليل حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، وتأخذ أشكال تطوير الخدمات المصرفية الحالية العديد من الجوانب منها¹:

- التطوير في جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين درجة الثقة في البنك والخدمات التي يقدمها.
- تحسين أو تطوير ملامح أو مواصفات الخدمة المصرفية، ويهدف ذلك إلى زيادة المنافع أو الفوائد من الخدمة الحالية، على سبيل المثال استخدام بطاقة الصرف الآلي في دفع فواتير الكهرباء والهاتف ودفع قسط القرض.
- تحسين أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح في قيام مديري الفروع بزيارة كبار العملاء في أماكنهم ومكاتبهم.

4. إستراتيجية التنوع:

وتبني هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة، وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة.

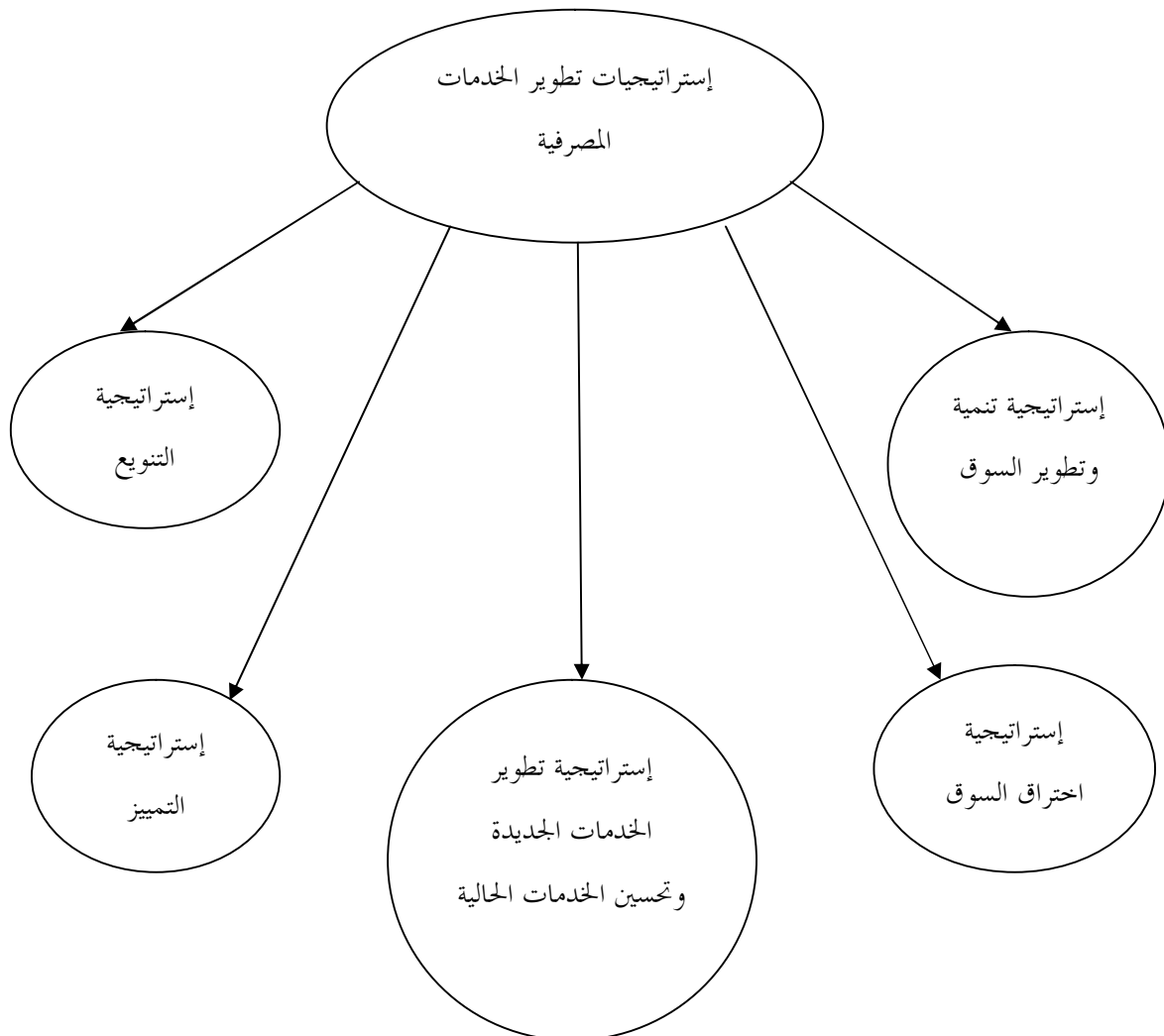
معنى ذلك أن يعمل البنك خارج نطاق الأنشطة المصرفية المعتادة، كأن يمارس نشاط التأمين أو أن يدخل مجالات العقارات وخدمات السفر والسياحة وغير ذلك.

¹ وصفي عبد الرحمان النعسة، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

5. إستراتيجية التمييز:

إن التحرك باتجاه استراتيجية التمييز يتطلب بالضرورة تطوير منتجات مصرفية واضحة المعالم، وتكون موجهة إلى قطاعات سوقية مختارة. ولأغراض ترويجية فإن جوهر منتج كهذا سيتألف من مجموعة من الخدمات التي تم اختيارها ذات علاقة وطيدة بالقطاع المستهدف. إن هذه المجموعة من الخدمات يتم الإبقاء عليها بشكل صغير نسبياً، وذلك للسماح بالتعريف أو الإبلاغ عن طبيعة الحقيقة الملائمة للمنتج المصرفي، دون أن يحصل إرباك في أذهان العملاء، علاوة على أن المصرف نفسه قد يجد نفسه عاجزاً عن إبلاغ السوق بهذا العدد الهائل من الخدمات. والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات بوضوح أكثر.

شكل رقم 2.6: إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.



المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثالث: أثر التكنولوجيا الحديثة على تطوير الخدمات المصرفية.

يشهد الاقتصاد العالمي ثورة معلوماتية في كل القطاعات، خاصة القطاع المصرفي. فقد أثرت تكنولوجيا المعلومات أثرا إيجابيا على هذا القطاع كوسيلة هامة لتحسين الأداء داخل البنوك، الأمر الذي جعل من عملية تقديم الخدمات المصرفية أكثر سهولة وسرعة ودقة، فضلا عن المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك من إشباع لرغبات العملاء وتحقيق الربحية والنمو. وفي هذا الصدد، سنتناول هذه التغيرات التي أحدثتها التكنولوجيا على القطاع المصرفي بتركيز أكثر من خلال التعرض لمفهوم الحداثة المصرفية، الصيرفة الإلكترونية، بالإضافة إلى وسائل الدفع الإلكتروني.

أولا - الحداثة المصرفية:

يعد مصطلح الحداثة أحد أكثر المصطلحات المثيرة للجدل، فقد أصبح متداولاً بشكل كبير في الفترة الأخيرة في الأوساط العلمية في كل وفي مختلف المجالات، سواء في مجال الاجتماع أو السياسة أو الاقتصاد أو الثقافة، ثم في المجال المصرفي، وقد اتجه المفكرون باختلاف اهتماماتهم إل إعطاء مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح سنورد بعضا منها.

1. مفهوم الحداثة من المنظور المصرفي:

إن تحديد مفهوم الحداثة من منظورها المصرفي بشكل عام يتطلب أولا تعريف الحداثة كظاهرة مؤثرة على جميع المجالات، لها علاقة بكل ما هو جديد وعصري ومتطور.

فلفظ الحداثة أو التحديث يعني سمة يتميز بها الحاضر أو الآونة الأخيرة في مقابل الماضي البعيد، ويقوم هذا المفهوم على فكر مفكري علم الاجتماع في رصد التطورات الحادثة في المجتمعات، وخاصة خلال القرن التاسع عشر و النصف الأول من القرن العشرين، والتي تميزت بمرحلة صناعية واحتكارية كانت المحرك الرئيسي في تطور اقتصاديات العالم الرأسمالي (أوروبا - الولايات المتحدة الأمريكية) مقارنة بالحقب التاريخية السابقة، وقد ترسخ مفهوم الحديث بصورة قوية في الغرب ثم انتقل إلى سائر بقاع العالم عبر العلاقة الاستعمارية غير المتكافئة والرأسمالية العالمية، وبصفة عامة فالحديث يشير إلى المجتمعات الصناعية الحديثة وما بعد الصناعية حاليا والتي لا تكون في العادة رأسمالية بالضرورة¹.

وقد عرفه (Black) بأنه: "العملية التي تكيفت بها المؤسسات المتطورة تاريخيا مع الوظائف سريعة التغير التي تعكس الزيادة غير المسبوقة في معارف الإنسان، والتي سمحت له بالسيطرة على بيئته والاستفادة من إمكانياتها ومواردها وواكبت الثورة العلمية"²، كما يرى "Levy" أن تعريف الحداثة يتوقف على مدى استخدامات المجتمع لمصادر القوة، والاستعانة بالأدوات والمعدات، التي تساعد على تعظيم ناتج مجهود البشر، ويعد المجتمع أكثر تحديثا أو أقل، تبعا لمدى زيادة استخدام أفرادها للموارد الاقتصادية غير المستغلة، أو استعانتهم بأدوات لمضاعفة تأثير جهودهم³.

¹ معراج هوارى، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

² حافظ كامل الغندور، محاور التحديث في المصارف العربية، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص: 21.

³ عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 5.

أما حافظ كامل الغندور فقد ربط مصطلح الحداثة بمجموعة من المفاهيم تمثلت فيما يلي¹:

- **الحديث أو الجديد:** هو سمة ما يميز ما ينتمي للحاضر أو الآونة الأخيرة صفة أو زمانا، بمعنى تعبيره عن "صفة" أو "زمان" أو كليهما في وقت واحد، فإذا قلنا هذا الفكر حديث أو جديد كان تعبيراً عن أنه فكر مغاير عن الفكر السائد، وبهذا يكون وصفاً للفكر أو قد يكون فكراً للحاضر وللآونة الأخيرة، وهو ما يمثل زمان هذا الفكر.
 - **المعاصر:** هو تعبير عن الوضع الراهن كظرف زمان، فإذا قلنا هذا الفكر معاصر فهو تعبير عن أنه يخص الفترة الراهنة قصرت أو طالت تلك الفترة حسب مقصد مستخدم التعبير، فقد تكون عقداً أو سنة ولكنها بالتأكيد لا تخص الماضي البعيد، وليس بالضرورة أن كل معاصر يكون حديثاً أو جديداً، فالحديث أو الجديد غالباً ما يكون تعبيراً عن الأحداث من مجرد المعاصر.
 - **التحديث:** فهو عملية التوافق مع الحديث، فإذا قلنا هذا الفكر يحتاج إلى تحديث، فهذا يعني أنه يحتاج توقيقه أو تحويله إلى فكر يتفق والفكر الحديث أو الجديد، على النحو السالف بيانه صفة أو زمانا.
 - **العولمة:** فهيتعبير عن حالة عالمية سائدة في الآونة الأخيرة تتجسد في زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر حدود الدول، لتصبح تلك الحدود مجرد خطوط سياسية وجغرافية لا معنى لها في المعاملات.
- أما الحداثة فإن معناها ومجالها أوسع من كل ما يبدو من تعبيرات سابقة، فهي تستوعب كل معانيهم، في آن واحد فهي "معاصر" وهي "حديث" وهي "جديد" وهي تحديث، فهي الإطار الفكري العلم الراقي المبني على الأدلة العلمية والدافع لوجود كل ما هو جديد، والذي يتم في سياقه.

في ذلك الإطار يمكن القول أن مفهوم الحداثة من وجهة ن العمل المصرفي هي ذلك الإطار العام الذي يعمل على تبني كل ما هو جديد وعصري، من شأنه أن يحقق الرفاهية للعملاء بما يحقق طموحاتهم ويشبع رغباتهم في الوقت وبالشكل المطلوبين، هذا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والسلوكيات أهمها استخدام التكنولوجيا الحديثة.

2. أسباب تطبيق الحداثة في البنوك:

- هناك عدة أسباب شكلت ضغطاً على البنوك وجعلت من تطبيق الحداثة والتكنولوجيا أمراً مهماً، بل زادت من أهميته، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي²:
- 1.2** تغير بيئة الأعمال خاصة منها البيئة التكنولوجية والتي أدت إلى تغير متطلبات السوق، الأمر الذي حتم على البنوك ضرورة تحسين عملياتها خاصة في ظل عدم الاستقرار الذي يميز بيئة الأعمال.
 - 2.2** تزايد حدة المنافسة خاصة من قبل البنوك التي تبنت هذه التكنولوجيا واستعملتها في غز الأسواق، ليس على المستوى المحلي فحسب بل حتى على المستوى الدولي.
 - 3.2** تغير في عادات الشراء وزيادة حاجات ورغبات العملاء بعد أن أصبحوا أكثر دراية ومعرفة المتاح من السلع والخدمات وجودتها، هذا الوضع جعل البنوك تتسابق فيما بينها حتى لا تفقد حصتها السوقية.

¹ حافظ كامل الغندور، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

² بوغتروس جمال، دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي - حالة البنك العربي -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والمناخمت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 71-72.

4.2 تنامي الاختراعات والابتكارات التكنولوجية والتي أدت إلى إيجاد العديد من البدائل للمنتجات والخدمات، ورفعت من مستوى جودتها، هذا ما أدى بدوره إلى زيادة حدة المنافسة.

أضف إلى ذلك يمكن أن نذكر بأن تكنولوجيا المعلومات توفر العديد من المزايا للمؤسسات والتي يمكن أن تحصر أيضا في دائرة الأسباب الداعية لامتلاك هذه التكنولوجيا ومن ضمنها نذكر:

- تساعد على زيادة المبيعات من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء والذي ينجر عنه زيادة الأرباح.
- زيادة قدرة البنوك على المنافسة وتعزيز مركزها في السوق.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف.

3. أهمية تطبيق الحداثة في البنوك:

إن التغير في البيئة المصرفية الذي أدى بدوره إلى تغير متطلبات السوق وظهور الحاجة الماسة إلى تحسين العمليات المصرفية، خاصة في ظل التغير وعدم الاستقرار الذي يميز بيئة الأعمال كزيادة حدة المنافسة، التطورات التكنولوجية المستمرة وتغير عادات الشراء في ظل زيادة حاجات ورغبات العملاء أنتج حتمية وضروية تعاظم البنوك مع كل ما يدل على مظاهر الحداثة والتطور لضمان استمرارها وبقائها في السوق المصرفية، كالصيرفة المتزلية في أي مكان، بنوك الهاتف، بنوك الانترنت، البنوك المتحركة، بطاقات الخدمات المصرفية للسحب والإيداع والتحويل، خدمات الصرف الأجنبي عبر الإنترنت وغيرها من مظاهر التكنولوجيا الحديثة، ونلمس ذلك فيما يلي ذكره¹:

1.3 تطوير شخصية البنك وزيادة هذه الشخصية بمدلولات الحداثة وما بعدها، كنمط وصيغة دافعة لمزيد من الارتباط لعملاء البنك.

2.3 إعطاء البنك رؤية جديدة للمستقبل، وطاقة جديدة على فهم الحاضر بأبعاده وعوامله وعناصره.

3.3 إيجاد آلية للتحديث تعمل في إطار تطوير ما هو سائد واستخدام كل ما هو ممكن، وهو ما يجعل هناك تيار لما بعد الحداثة يعمل على تحسين أداء البنك، وما تتطلبه الحركة المصرفية من نظم وأدوات وإمكانيات تحتاج استجابة لها من البنك وكوادره واستراتيجياته وسياساته وإمكانياته.

4.3 إيجاد مزيج ما بعد الحداثة يتفوق على العصرية الحاضرة، بمستقبلات أكثر إيجابية، وفي الوقت ذاته يقدم للبنك مزيجا من قوة الدفع المستندة إلى عمق جذور الخبرة الماضية، وما قام به البنك من ممارسات فعلية سواء لإحداث حركة في مجتمع المال والأعمال، أو في مجتمع الادخار والاستثمار، أو في مجتمع الرسائل والحركة المصرفية محليا وعالميا.

5.3 المساهمة في تطوير البيئة المصرفية محليا وعالميا، وإيجاد شخصية مصرفية حديثة وعصرية كما يتخيلها كل من البنك عن ذاته والمجتمع وهي شخصية ليست ثابتة بحكم ما يدور في السوق والبيئة المصرفية من متغيرات ومستجدات تتناول الهوية المصرفية، وتتناول المفاهيم وتتناول الأدوار التي تقوم بها البنوك، وتتناول الأدوات والوسائل والطرق، كما تتناول النظريات والمناهج والفن المصرفي.

¹ حافظ كامل الغندور، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

6.3 التحول من مفهوم الكيانات المصرفية الجامدة، إلى مفهوم الكيانات المصرفية الحية والحيوية، أي أن يصبح البنك كائناً حياً فاعلاً ومتفاعلاً، له قدرته على التوسع والنمو والحركة.

7.3 إيجاد أشكال متطورة من المعالجات المصرفية ذات الجانب الابتكاري سواء لاحتياجات العملاء والمتعاملين، أو لصناعة خدمات مصرفية ابتكارية، أو لصناعة وتخليق رغبات جديدة تعاملية، أو لصناعة وإيجاد عملاء جدد، أو لصناعة أسواق جديدة، أو لإيجاد عالم افتراضي جديد.

8.3 المضي قدماً و الالتحاق بالتيارات المصرفية الحديثة خاصة تيارات المعلوماتية والاتصالات.

9.3 معالجة كافة نواحي القصور والضعف واستبدالها بعناصر قوة وتفوق، وفي الوقت ذاته خلق عقيدة الحداثة والإصرار على التفوق، ومن ثم إيجاد نظام للوقاية والحماية في إطار البنين الحديث الذي يتميز بنوع من الخطورة وعدم التأكد، ولتصبح معه الحداثة نموذجاً متطوراً للارتقاء الفعلي النظري وللتطور التنفيذي العملي للبنك لنظام ذي طابع خاص.

ثانياً - الصيرفة الإلكترونية:

تتأثر البنوك التجارية في ممارسة نشاطها المصرفي بالانتشار الواسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة في الأعمال التجارية، ويتطلب الأمر منها السرعة في إيجاد صيغة جديدة للعمل المصرفي تتناسب مع التجارة الإلكترونية، هذه الصيغة الجديدة هي ما يعرف بالصيرفة الإلكترونية.

1. مفهوم الصيرفة الإلكترونية:

الصيرفة الإلكترونية هي عبارة عن "أنظمة تعمل على الخط، تسمح للزبائن بالاستفادة من مجموعة من الخدمات المصرفية انطلاقاً من حاسوب شخصي يتم ربطه بحواسيب البنك عبر الخطوط الهاتفية، وهي تمكن من إجراء العمليات المصرفية ليس على مستوى محلي فحسب بل على مستوى عالمي على مدار ساعات اليوم بدون انقطاع"¹.

كما تعرف على أنها "الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة التي يتقدمها البنوك من خلال شبكة اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقاً لشروط العضوية التي تحددها البنوك، وذلك من خلال أح المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بها"².

من خلال التعريفين يتضح ملياً أن الصيرفة الإلكترونية تعمل وفق نظام متكامل يمثل طريقة اتصال بين البنك والمستفيد من خدماته، وهي بذلك تعمل على إيجاد آلية لتوفير المعلومات للعملاء خارج البنك وخارج نطاق العمل الرسمية، وذلك من خلال تكنولوجيا الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير تقنيات متعددة تناسب مختلف شرائح العملاء كاستخدام الحاسب الآلي، الهاتف، شبكة الإنترنت إلخ..، وتتمثل أهدافها في الآتي ذكره:

¹ العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص: 125.

² ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في البنوك والتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص: 97.

- تسهيل عملية الدفع من خلال الوسائل الإلكترونية ووسائل الدفع المختلفة.
- تحقيق راحة المتعاملين من خلال تقريب الخدمة إليهم عن طريق الخدمات المترتبة.
- مواجهة المنافسة الشديدة الناتجة عن التطورات العالمية خاصة بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والمالية.

2. أسباب تطبيق الصيرفة الإلكترونية:

إضافة للأسباب السالفة الذكر، فإن تطبيق الصيرفة الإلكترونية يرجع للأسباب التالية¹:

1.2 حاجة البنك إلى التخلص من ظاهرة صفوف الانتظار التي يعاني منها، وهذا بطبيعة الحال يؤثر في كثير من الأحيان على أداء عمال البنك فيما يخص كمية أو جودة الخدمات المقدمة، ويظهر هذا بشكل جلي إذا تحدثنا عن التكلفة التي يتحملها البنك جراء هذا التضخم، والأبعد من ذلك عندما نتحدث عن إمكانية فقدانه لعملائه.

2.2 المنافسة الشرسة التي تشهدها الصناعة المصرفية وتسبق البنوك وراء تعزيز مركزها التنافسي مستعملة شتى الطرق والوسائل لذلك ومن ضمنها سلاح التكنولوجيا، الذي أصبح يشكل خطراً على البنوك الضعيفة، خاصة في ظل عصر تحرير الخدمات المصرفية والمالية.

3.2 التغير في حاجات ورغبات العملاء كاستجابة للتحويلات التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن ذلك نذكر رغبة العملاء في تلقي الخدمات المصرفية عن بعد وخارج أوقات العمل الرسمية للبنك.

4.2 طالما أن البنوك تسعى وراء إيجاد طرق أو وسائل تساعد على زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها مقارنة مع منافسيها، فإنها تجد في الوسائل الإلكترونية سبيلاً لذلك، خاصة أنها ذات تكاليف منخفضة وسريعة في إتمام العمليات.

5.2 المزايا والتسهيلات التي يمنحها استخدام الصيرفة الإلكترونية والتي تتمثل في²:

- تقديم خدمات مصرفية جديدة.
- زيادة الحصة السوقية للبنك من خلال تعدد قنوات بلوغ الخدمة المصرفية الإلكترونية.
- خفض تكاليف البنوك (الصيرفة الإلكترونية تقوم على التعاقد الإلكتروني ولا وجود للمستندات الورقية المكلفة).
- زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية.
- تقديم خدمات عبر الحدود ولا تعرف قيود جغرافية، بالإضافة إلى عدم وجود اتصال مباشر بين أطراف الخدمة المصرفية.

3. قنوات توزيع الخدمات المصرفية الإلكترونية:

إنه لمن الجدير بالذكر أن كافة الخدمات الإلكترونية لا تتيح فقط للعملاء الحصول على نفس الخدمة المصرفية التي توفرها فروع البنوك التقليدية التي تتعامل بالمستندات والوثائق الرسمية، بل وتوفر العديد من المزايا والتي سبقت الإشارة إليها، لذا سنستعرض أهم الخدمات الإلكترونية المتاحة وقنوات توزيعها في الآتي ذكره³:

¹ بوعتروس جمال، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² ميهوب سمح، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

³ معراج هوارى، مرجع سبق ذكره، ص: 149 - 151.

1.3 آلات الصراف الآلي:

هي تلك الآلات التي يمكن نشرها بالأماكن المختلفة سواء بالحائط أو بشكل مستقل، وتكون متصلة بحاسب البنك Online، ويقوم العميل باستخدام بطاقة بلاستيكية، أو بطاقة ذكية، بسحب مبالغ نقدية من خلالها خصما على حسابه إلكترونيا، كما أضيف إليها مؤخرا العديد من الخدمات الأخرى المتطورة مثل تحويل الأموال إلكترونيا كما سبق الذكر في المثال السابق، وأيضا الاستفسارات عن العديد من الخدمات، وكذلك دفع الشيكات، وعمليات استبدال العملات الأجنبية، وكذا عمليات الإيداع، وتعبئة طلبات القروض.

لقد أصبحت أجهزة الصرف الآلي منذ بدء تشغيلها قبل 28 عاما من المستلزمات اليومية في تنفيذ العمليات المصرفية الحديثة للأفراد، ومحفزا للتغيير الملحوظ في مواقع الخدمات المصرفية، كما حسنت هذه الأجهزة باعتبارها قناة اتصال جديدة بين البنك والعملاء طبيعة علاقة مصارف التجزئة والمؤسسات المالية بعملائها.

2.3 نقاط البيع الإلكترونية:

وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية، بمختلف طبيعتها وأنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقة بلاستيكية أو بطاقة ذكية، للقيام بأداء مدفوعاته من خلال الخصم على حسابه إلكترونيا بتمرير هذه البطاقات داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونيا بحاسب البنك Online.

3.3 الكمبيوتر المنزلي:

وهو ذلك الحاسب الشخصي بالمنزل أو مكان العمل أو أي مكان آخر، والذي يتصل إلكترونيا بحاسب البنك Oline ليتمكن من خلال كلمة سر Password، أو رقم سري Pin Number، أو كليهما إتمام العمليات المصرفية المطلوبة.

4.3 البنك المحمول:

وهي تلك الخدمات المصرفية التي تتاح من خلال التليفون المحمول، وذلك بقيام العميل باستخدام رقم سري يتيح له الدخول إلى حسابه للاستعلام عن أرصده، وكذلك للخصم منه تنفيذا لأي من الخدمات المصرفية المطلوبة.

5.3 البنوك التليفونية:

تقوم البنوك بتشغيل مراكز للاتصالات وخدمة العملاء مما يسمى بالموزع الآلي، تتيح أداء الخدمة المصرفية تليفونيا باستخدام رقم سري شخصي Pin Number، وتعمل هذه المراكز على مدار 24 ساعة يوميا ودون توقف.

6.3 التليفون الرقمي:

وهو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التليفزيون بالمنزل أو بالعمل وبين حاسبات البنك، وبإدخال رقم سري يمكن الدخول إلى حاسب البنك أو شبكة الإنترنت وتنفيذ التعليمات المصرفية للعميل.

ويعد هذا التليفزيون من أحدث القنوات التي تم ابتكارها والتي تمكن المصارف من التفاعل مع العملاء في منازلهم، وما يعنيه ذلك من اتساع إمكانية جذب المزيد من العملاء، وتوفير نطاق عريض من الخدمات تشمل على تقديم المشورة وتوفير المعلومات.

ومع إدخال البنوك لخدماته في هذه التقنية الجديدة فإن المصارف ستفتح أبوابها إلى نسبة مئوية كبيرة من العملاء (خاصة ربوات البيوت و ذوي الاحتياجات الخاصة).

وقد وجدت هذه التقنية رواجاً كبيراً بين البنوك والعملاء على حد سواء ببريطانيا، يليها في ذلك السويد وفرنسا، إذ يتوقع أن يبلغ عدد العملاء المشتركين في هذه التقنية عام 2002 نحو 40 % من السكان بها.

7.3 بنوك الإنترنت:

وتعد بنوك الإنترنت هي الأعم والأشمل، والأيسر والأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمة المصرفية إلكترونياً، وذلك أن تلك الشبكة - شبكة الإنترنت - لاتساعها المتنامي على مستوى العالم، والزيادة اليومية لعدد مستخدميها، فضلاً عن الزيادة المذهلة لعدد مرات الاستخدام اليومي لها، كل ذلك يرشح هذه القناة أو الوسيلة لتكون الأهم، والقابلة لأن تكون محط الاهتمام لمتبني فكر الحداثة.

كما ويساعد التعامل بالانترنت على انتعاش التجارة الإلكترونية وزيادة فرص إنشاء علاقات تجارية دولية دون الحاجة إلى الانتقال وفتح أسواق جديدة لترويج الخدمات المقدمة. ومن أهم الخدمات المصرفية المقدمة عبر شبكة الإنترنت ما يلي¹:

- خدمة معرفة الرصيد: وهي أبسط الخدمات المصرفية التي توفرها البنوك من خلال دخول المستخدم إلى حسابه المصرفي عن طريق كلمة مرور خاصة يزوده البنك بها، وهذه الخدمة قد يحصل عليها المستخدم كخدمة إضافية تنافسية من البنك التقليدي الذي يتعامل معه.

- خدمات تسديد الفواتير والفوائد المالية المستحقة.

- خدمات تحصيل الديون والمستحقات المالية بصورة آلية.

- خدمات التوفير.

- خدمات الوساطة المالية: وذلك بتسهيل عمليات البيع والشراء للمستخدمين في الأسواق المالية.

- تقديم خدمات الائتمان المصرفي: تنتشر خدمات الائتمان بصورة كبيرة في العمل المصرفي التقليدي، ولكن هذه الخدمات لا تزال محدودة كخدمات تقدم عبر الإنترنت، خاصة أن هناك عدداً كبيراً من المستخدمين للإنترنت غير معروفين لإدارة البنك، وعملية منح الائتمان تحتاج إلى جمع بيانات مفصلة وحديثة ودقيقة وصحيحة، وعادة ما يطلب المستخدم خدمة الائتمان المصرفي من أجل شراء إلكتروني من المواقع التجارية على الإنترنت، إذ أن أعداداً قليلة من المتاجر الإلكترونية تسمح بالبيع بأسلوب الائتمان ولزبائن محددين.

ويجدر الذكر أن هناك نوعين من البنوك، بنوك موجودة فعلاً تقدم خدماتها المصرفية التقليدية، وتطرحها عبر شبكة الإنترنت، وبنوك افتراضية ليس لها وجود في الواقع وتقدم خدماتها فقط عبر شبكة الإنترنت وهو ما يعبر عنه بتكنولوجيا الواقع الافتراضي حيث أنه أصبح بإمكان العميل أن يقوم بعمليات تحريك أموال على أساس تعليمات مصرفية افتراضية، تترجم في شكل إضافات أو خصومات من حساب ما.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص: 176 - 177.

ثالثاً: وسائل الدفع الإلكتروني:

لقد اتجهت البنوك إلى استحداث تشكيلة من خدماتها المصرفية مع الابتكارات الجديدة والذي شمل وسائل الدفع التي يعتمد عليها العملاء بشكل كبير.

من هذا المنطلق سوف نحاول التعرف على أهم وسائل الدفع وكيفية استخدامها والتعامل معها.

1. البطاقات الإلكترونية:

مع دخول الإنترنت المجال التجاري وبرز التجارة الإلكترونية أصبح التعامل بالبطاقات المصرفية الإلكترونية أكثر انتشاراً وشيوعاً وأهمها بطاقة الائتمان الإلكترونية وبطاقة الوفاء.

1.1 بطاقة الائتمان الإلكترونية:

هي وسيلة دفع إلكترونية تمنح حاملها رقماً أو رمزاً سرياً يستخدمه في عملية الدفع أو التحويل أو في سحب الأموال النقدية، وغير ذلك من الخدمات التي تحصل جميعها عن بعد إما عبر شبكات مصرفية أو عبر شبكات خاصة، وأيضاً عبر شبكة الانترنت¹.

يسمى استخدام الرقم السري للدفع بالبطاقة "التوقيع الإلكتروني" حيث يعرف التوقيع الإلكتروني على أنه رقم سري ينشئه صاحبه باستخدام برنامج حاسب آلي، ينشأ أداة رقمية مرمزة لرسالة إلكترونية يجري تشفيرها بإحدى خوارزميات المفاتيح². وعلى هذا الأساس يصبح الدفع بواسطة البطاقة الائتمانية الإلكترونية ممكناً لكنه لا يمنع حصول مخاطر متعلقة بقضية القرصنة المعلوماتية للأرقام السرية التي تتجول بداخلها، واحتمال تعرض هذه الأرقام لاعتداءات ذات طابع احتيالي بما قد يهدد أمن الصفقات الحاصلة عبر شبكة الانترنت.

ومن أجل تفادي هذا الخطر ولحماية مستخدمي شبكة الانترنت يلجأ المعنيون إلى تشفير أو ترميز هذه الأرقام السرية، وهذا بالطرق التالية³:

● **التشفير:** يعرف التشفير على أنه عملية تحويل المعلومات إلى شفرات غير مفهومة لمنع الأشخاص غير المرخص لهم من الإطلاع على المعلومات أو فهمها، ولهذا تنطوي عملية تشفير على تحويل النصوص العادية إلى نصوص مشفرة، وتستخدم مفاتيح معينة في تشفير الرسالة وفك التشفير، وتستند هذه المفاتيح إلى صيغ رياضية وخوارزميات معقدة. رغم أن التشفير يمنع المتلصصين من الإطلاع على محتويات الرسالة إلا أنه لا يمنع المخربين من العبث بها، أي أن التشفير لا يضمن سلامة الرسالة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى البصمة الإلكترونية للرسالة.

¹ طوني عيسى، حول الدفع الإلكتروني بالبطاقة الائتمانية في شبكة الإنترنت (الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، 2007، ص: 241.

² أحمد شرف الدين، قواعد الإثبات ومقتضيات الأمان في التجارة الإلكترونية، الجديد في أعمال المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 324.

³ نايلي إلهام، تطوير المنتج المصرفي - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص: 207.

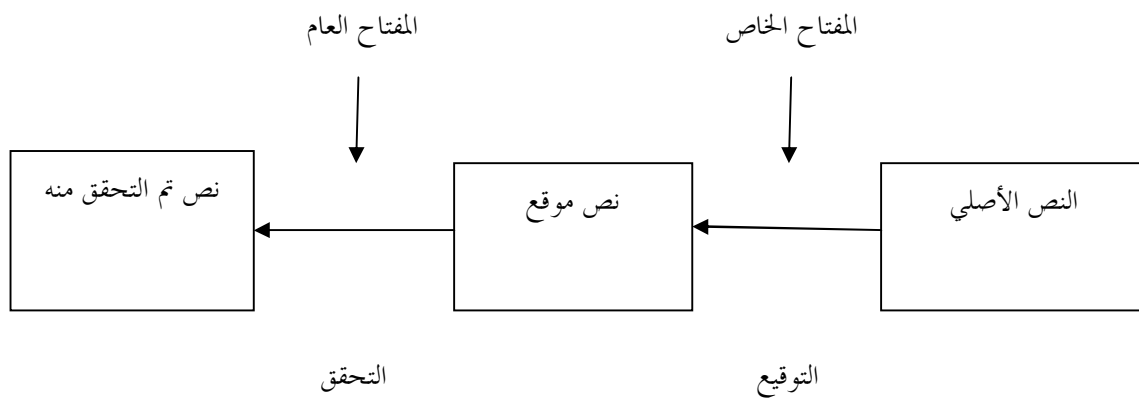
• **البصمة الإلكترونية للرسالة:** وهي بصمة رقمية يتم اشتقاقها وفقا لخوارزميات معينة، إذ تطبق هذه الخوارزميات حسابات رياضية على الرسالة لتوليد بصمة، وتدعى البيانات الناتجة بالبصمة الإلكترونية للرسالة.

وتتميز البصمات الإلكترونية عن بعضها حسب المفاتيح الخاصة التي أنشأها، ولا يمكن فك شفرته إلا باستخدام المفتاح العام العائد إليها، ولهذا يطلق على اقتران الترميز المستخدم في إنشاء البصمة الإلكترونية اسم آخر هو اقتران الترميز الأحادي الاتجاه، والجدير بالذكر هو أن استخدام خوارزمية البصمة الإلكترونية أسرع من القيام بعملية التشفير، ولهذا تستخدم البصمة الإلكترونية كثيرا في إنشاء توقيعات رقمية والتي تستخدم للتأكد من أن الرسالة قد جاءت من مصدرها دون تعرضها لأي تغيير أثناء عملية النقل.

ويمكن للمرسل استخدام المفتاح الخاص لتوقيع الوثيقة إلكترونيا، أما في طرف المستقبل فيتم التحقق من صحة التوقيع عن طريق استخدام المفتاح العام المناسب.

نوضح هذه العملية من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 2.7: عملية توقيع رقمي.



المصدر: نايلي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

من خلال الشكل يتضح لنا أن التوقيع الرقمي يمثل طريقة من طرق التأمين على سلامة الرسالة والتأكد من صحتها، كما أنه يمثل وسيلة إثبات إذ أنه يمنع المرسل من التنكر للمعلومات التي أرسلها.

ويتم التسويق لهذه البطاقات بناء على دراسات سابقة وكافية للسوق المستهدفة وتشمل ما يلي¹:

- الحجم الفعلي لبطاقات الائتمان المصدرة والحجم الأمثل لذلك السوق.
- دراسة نوعية العملاء المرتقبين ورغباتهم.
- دراسة المنافسين في السوق ومنتجاتهم.
- وسائل الدعاية والإعلان المناسبة لنوعية المنتج.

¹ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

- وسائل الاتصال المباشر بالعملاء.
- كيفية استغلال الإمكانيات المتاحة (فروع البنك) في التسويق.

2.1 بطاقة الوفاء الإلكترونية:

لا تختلف كثيرا عن بطاقة الوفاء التقليدية إلا من حيث أنها تسمح لحاملها القيام بالوفاء الإلكتروني، فهو الوفاء الحاصل بواسطة البطاقة المغنطة ذات الركيزة السلبية للمعلومات أو بواسطة الركيزة المسجلة والمحللة للمعلومات وذلك لدى مخرج وفاء إلكتروني. TPA. أو مخرج بيع. TV.¹

وتعرف بطاقة الوفاء الإلكترونية بأنه البطاقة التي تسمح لصاحبها بالقيام بالوفاء الإلكتروني، سحب النقود وإيداعها وإيداع الشيكات وإجراء العمليات المرتبطة بذلك لدى أجهزة إلكترونية خاصة.² ولقد تطور استخدام نظم ووسائل الدفع الإلكترونية وأخذت تعتمد على أنظمة جد متطورة، وكان أبرز تطور لها ظهور النظامين التاليين³:

• نظام تحويل الأموال إلكترونيا (Electronic funds transfer) EFT:

هو جزء بالغ الأهمية من البنية التحتية لأعمال البنوك الإلكترونية التي تعمل عبر الانترنت، حيث يسمح هذا النظام بنقل التحويلات المالية أو الدفعات المالية من حساب بنكي إلى حساب بنكي آخر بطريقة إلكترونية آمنة، إضافة إلى نقل المعلومات المتعلقة بهذه التحويلات، أي أن عملية التحويل تتم إلكترونيا عبر الهواتف وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة المودم عوضا عن استخدام الأوراق وتتم عملية التحويل المالي الإلكتروني بتوقيع الزبون نموذجاً معتمداً واحداً لمنفعة الجهة المستفيدة ويتيح هذا النموذج اقتطاع القيمة المحددة من حساب الزبون وفق ترتيب زمني معين (يومية أو أسبوعياً أو شهرياً).

ويعمل هذا النظام وفق آلية معقدة نوعاً ما، حيث تدخل نفقة السلع والخدمات التي حصل عليها المشتري في النهاية الطرفية التابعة لنقاط المبيعات باستخدام البطاقة البلاستيكية أو بطاقة الوفاء مثلاً، ويتم إرسال المعلومات المتعلقة بهذه المشتريات إلى البنك المسؤول باستخدام أدوات الاتصال عن بعد. فيقوم هذا البنك بخصم قيمة المشتريات من حساب المشتري وإجراء التحويل إلى حساب البائع، فالبنك يخصم آلياً قيمة المشتريات من حساب المشتري ويضيفها إلى حساب البائع ويتم ذلك على الفور.⁴

• نظام تبادل البيانات إلكترونيا (Electronic data interchange) EDI:

نظام تبادل البيانات إلكترونيا هو مجموعة من البرمجيات المستخدمة في تبادل المعلومات بين أجهزة الكمبيوترات التابعة للمؤسسات التجارية، وتنفيذ صفقات العمل بطريقة إلكترونية، ومن بين العمليات التي يقوم بها هذا النظام: الاستعلامات، طلبات الشراء

¹ توفيق شنبور، بطاقات الدفع الإلكترونية: بطاقات الوفاء، النقود الإلكترونية، الجديد في أعمال المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

² نفس المرجع السابق، ص: 91.

³ إبراهيم بخي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص: 73.

⁴ أحمد جمال الدين موسى، النقود الإلكترونية وتأثيرها على دور المصارف المركزية في إدارة السياسة النقدية، الجديد في أعمال المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

والأسعار، جدولة المواعيد، الشحن، الاستقبال، دفع الفواتير، العقود وبيانات الإنتاج إضافة إلى المبيعات باستخدام خوارزميات تمنع التزوير أو التجسس أو القرصنة.

2. البطاقات الذكية:

ظهرت هذه البطاقة نتيجة للمشاكل التي اعترت بطاقة الائتمان، خاصة مايتعلق منها بالسرية والأمان، وهي بطاقة تشبه في شكلها بطاقة الائتمان أو بطاقة الدفع، وتختلف عنها في كونها تحتوي على شريط ممغنط، يحمل شريحة إلكترونية أو أكثر وبذلك يمكن اعتبارها بمثابة حاسب صغير الحجم مزود بذاكرة تسمح بتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات في ظرف قصير جداً، ويتم تحميل هذه البطاقة بقيمة معينة من حساب العميل لدى المصرف، من خلال جهاز الصراف الآلي أو من خلال الحاسب الشخصي الذي يكون مزوداً بآلة مجهزة لذلك، وعند التعامل يمرر البطاقة على آلة قارئة لتتم خصم قيمة المشتريات ونقلها إلى طرفية الآلة دون الحاجة إلى توقيع على الفواتير¹. تتيح البطاقة الذكية لحامها إمكانية الاستغناء عن البطاقات الأخرى، إذ يمكن استعمالها كبطاقة دفع أو كبطاقة ائتمانية، فضلاً عن استعمالها كبديل لبطاقة التأمين الصحي ورخصة القيادة وبطاقة الطالب أو العمل وغيرها، كما تصلح ف التعامل على الانترنت شريطة توفر أجهزة الحاسوب على قارئ خاص بها².

3. الشيك الإلكتروني:

يعرف الشيك الإلكتروني على أنه المكافئ للشيكات الورقية التقليدية، وهو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك ويقوم بمهمته كوثيقة تعهد بالدفع ويحمل توقيعاً رقمياً، يمكن التأكد من صحته إلكترونياً، وهو يختلف عن التوقيع العادي المكتوب باليد، حيث يتضمن ملفاً إلكترونياً آمناً يحتوي على معلومات خاصة بمحرر الشيك ووجهة صرف هذا الشيك، بالإضافة إلى معلومات أخرى كتاريخ صرف الشيك، قيمته، المستفيد منه، ورقم الحساب المحول إليه³. وتتلخص عملية الدفع بواسطة الشيك الإلكتروني لقيمة المبادلات التي تتم من خلال التجارة الإلكترونية، والتي كون البنك طرفاً فيها لإتمام هذه العملية، وتتم هذه العملية بالمراحل التالية⁴:

1.3 يقوم العميل باختيار السلعة أو الخدمة التي يرغب في شرائها من خلال موقع المحل مثلاً على الانترنت، ويتم الاتفاق على السعر وطريقة الدفع.

2.3 يرسل التاجر فاتورة البضاعة إلى العميل عبر البريد الإلكتروني.

3.3 يقوم العميل بإرسال الشيك الإلكتروني إلى التاجر عبر البريد الإلكتروني، بعد تدوين قيمة البضاعة وتوقيعه.

4.3 يوقع بدوره العميل على الشيك ويرسله مرة أخرى إلى مصرف العميل.

5.3 بعد أن يتأكد المصرف من صحة المعلومات المدونة على الشيك بما فيها التواقيع، يقوم بتحويل المبلغ المدون على الشيك إلى حساب التاجر.

¹ بوغروس جمال، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

² فريد النجار، وليد دياب، تاجر النجار، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 124.

³ إبراهيم بخي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

⁴ بوغروس جمال، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

6.3 يتم إلغاء لشيك الإلكتروني من طرف البنك وإعادته إلى المستفيد ليكون دليلا على أنه قد تم صرف الشيك فعلا.

7.3 في الأخير يقوم التاجر بإرسال الخدمة أو السلعة إلى العميل.

4. النقود الإلكترونية:

1.4 تعريف النقود الإلكترونية:

النقد الإلكتروني هو "عبارة عن مستودع للقيمة النقدية يحتفظ به في شكل رقمي بحيث يكون متاحا للتبادل الفوري في المعاملات"¹.

كما تعرف النقود الإلكترونية أيضا على أنها "القيمة النقدية لعملة تصدر بشكل إلكتروني من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص. ويتم تخزينه في جهاز إلكتروني، ويمكن اعتبار هذه النقود أحد أشكال أدوات المالية الرقمية التي مهمتها إنجاز بعض أو كل وظائف النقد"².

2.4 خصائص النقود الإلكترونية:

يتميزا لنقد الإلكتروني عن أدوات الدفع الأخرى بخصائص أهمها مايلي³:

- يحتفظ النقد الإلكتروني بالقيمة كمعلومات رقمية مستقلة عن أي حساب مصرفي، حيث يسمح بتحويلها إلى شخص آخر عن طريق تحويل المعلومات الرقمية.
 - أنه يسمح بالتحويل عن بعد عبر شبكات عامة كشبكة الانترنت أو شبكات الاتصال اللاسلكية.
 - أنه يناسب التعاملات قليلة القيمة، لأن نفقات التعامل تكون عادة عند حدودها الدنيا لذا يتعين أن تكون هذه النفقة متناسبة مع قيمة السلعة أو الخدمة محل التبادل، فلا مجال لفرض نفقة عالية على تعاملات لا تتجاوز قيمتها دولارا واحدا أو عدة دولارات.
 - يتميز النقد الإلكتروني بالقابلية للانقسام، ويكون متاحا بأصغر وحدات النقد الممكنة تيسيرا لإجراء المعاملات محدودة القيمة.
 - أنه مصمم ليكون سهلا لاستخدام مقارنة بوسائل الدفع الأخرى.
- هذا فضلا عن أن مستخدمي الانترنت يبدون اهتماما كبيرا بموضوع الأمان رغم أن ذلك صعب نوعا ما نظرا لطبيعة الانترنت كشبكة مفتوحة، إلا أن ذلك أصبح متاحا مع تقنية تشفير المعطيات المتعلقة بالتعامل النقدي الإلكتروني، لذا يجب توفر مجموعة من الخصائص في النقود الإلكترونية تتمثل في⁴:
- أن تحقق الأمان عند استخدامها بحيث يصعب اختراقها من قبل القراصنة.
 - أن تتميز بالقدرة على العمل المتواصل والتشغيل في كافة الظروف بما يحفظ حقوق المتعاملين بالنقود الإلكترونية.

¹ توفيق شنبور، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

² نفس المرجع السابق، ص: 102 - 103.

³ أحمد جمال الدين موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 129 - 130.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 131.

- أن تسمح بتحقيق كل طرف من أطراف التعامل من حقيقة الطرف الآخر وهو م ا يتم عادة باستخدام التوقيع الإلكتروني.
- أن تحقق الثق في التعامل على النحو الذي يجعل في غير مقدور المتعامل بها إنكار قيامه بالدفع النقدي بعد إتمامه.

3.4 مزايا النقود الإلكترونية:

لقد لقيت النقود الإلكترونية رواجاً وانتشاراً خاصة في أوساط متبني فكر الحداثة والتقدم التكنولوجي نظراً لتمتعها بالمزايا التالية:

- **إنخفاض تداولها:** تحويل النقود الإلكترونية عبر الانترنت أو الشبكات الأخرى أرخص بكثير من استخدام الأنظمة البنكية التقليدية.
- **عدم خضوعها لحدود:** يمكن تحويل النقود الإلكترونية من أي مكان إلى آخر في العالم، وفي أي وقت كان.
- **سهولة استخدامها وبساطة استخدامها:** تسهل النقود الإلكترونية التعاملات البنكية إلى حد كبير، فهي تغني عن ملء الاستمارات وإجراء الاستعلامات البنكية عبر الهاتف.

المبحث الرابع: أثر تطوير الخدمات المصرفية على اكتساب الميزة التنافسية.

ما تزال التحولات السريعة التي عرفتتها الصناعة المصرفية في بداية هذا القرن تؤثر بشكل سريع على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم، الأمر الذي يحتم على البنوك التأقلم مع المناخ الاقتصادي الجديد، واعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة، وتعد عملية تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى اكتساب و تنمية الميزة التنافسية لدى البنوك، ذلك أن هذا يساعد البنوك على التكيف بشكل إيجابي مع التحديات الراهنة. يهدف هذا المبحث إلى محاولة تحليل الدور الذي تلعبه عملية تطوير الخدمات المصرفية في اكتساب وتطوير الميزة التنافسية لدى البنوك من خلال ما تعرضه من منتجات وخدمات متنوعة، والذي سوف نتطرق إليه من خلال: مفهوم وأهمية اكتساب الميزة التنافسية، تطوير الميزة التنافسية في البنوك وأهم استراتيجياتها.

أولاً - مفهوم وأهمية اكتساب الميزة التنافسية:

تزامن ظهور مفهوم الميزة التنافسية وانتشاره مع صدور كتابات Porter الرائدة في هذا المجال والتي اهتمت بدراسة استراتيجية التنافس وأساليب تدعيم القدرة التنافسية من خلال المداخل المختلفة، ثم تعددت بعد ذلك الكتابات في هذا المجال حيث أبدى العديد من الكتاب اهتماماً بهذا الموضوع، واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، التي وجدت فيها البنوك بدائل تعمل على تطبيقها واختيار الأحسن منها.

1. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق للمؤسسة (البنك)، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"¹. كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها "قدرة المؤسسة (البنك) على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"².

وتعرف على أنها "مجال تتمتع فيه المؤسسة (البنك) بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثار التهديدات، والتي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها لمادية أو بشرية، فقدتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"³.

وقد عرف بورتر الميزة للتنافسية على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها هذه المؤسسة مقارنة بمنافسيها"⁴.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998. ص: 37.

² معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 8.

³ نايت إدريس، عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 58.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية تمثل مجمل الصفات والإمكانيات التي من شأنها أن تجعل البنك يبرز في السوق المصرفية وسط عدد كبير من البنوك المنافسة، والتي تمكنه من تحقيق مزايا تساعد على تحقيق أهدافه كزيادة الحصة السوقية وغزو أسواق جديدة.

وللميزة التنافسية شقين أساسيين الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأنا الثاني فهو القدرة على مغازلة وجذب العملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول¹. ويمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية²:

- **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بتكاليف خدمات البنوك المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية.
 - **ميزة الجودة العالية:** حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء (جودة أعلى، خصائص فريدة)، لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة، وتوظيف قدرات وكفاءات البنك لتحقيق جوانب التمييز.
- ويتوجب على البنوك امتلاك أحد الميزتين لتحقيق ميزة تنافسية والتمكن من اقتطاع حصة سوقية لا بأس بها في السوق المصرفية، إلا أن امتلاكها للميزتين معا سيجعلها رائدة في السوق ومتمكنة أكثر من احتواء المشاكل والتصدّي للصعوبات التي يمكن أن تواجهها.

ويستطيع البنك تحقيق الريادة في التكلفة والجودة معا في الحالات التالية³:

- إذا كان البنك المنافس محتق في الوسط (البنك الذي يطبق عدة استراتيجيات تنافسية ولا يحقق النجاح في أي منها)
- إذا كان البنك يهيمن على السوق بسبب وفورات الحجم التي يمتلكها وغيرها.
- إذا كان البنك يملك الحقوق المطلقة لاستغلال تكنولوجيا فريدة لا تتوفر لدى غيره من البنوك المنافسة.

2. أهمية امتلاك ميزة تنافسية في البنوك⁴:

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلبي احتياجاتهم.
- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

¹ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص: 12.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 84، 85.

³ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة،

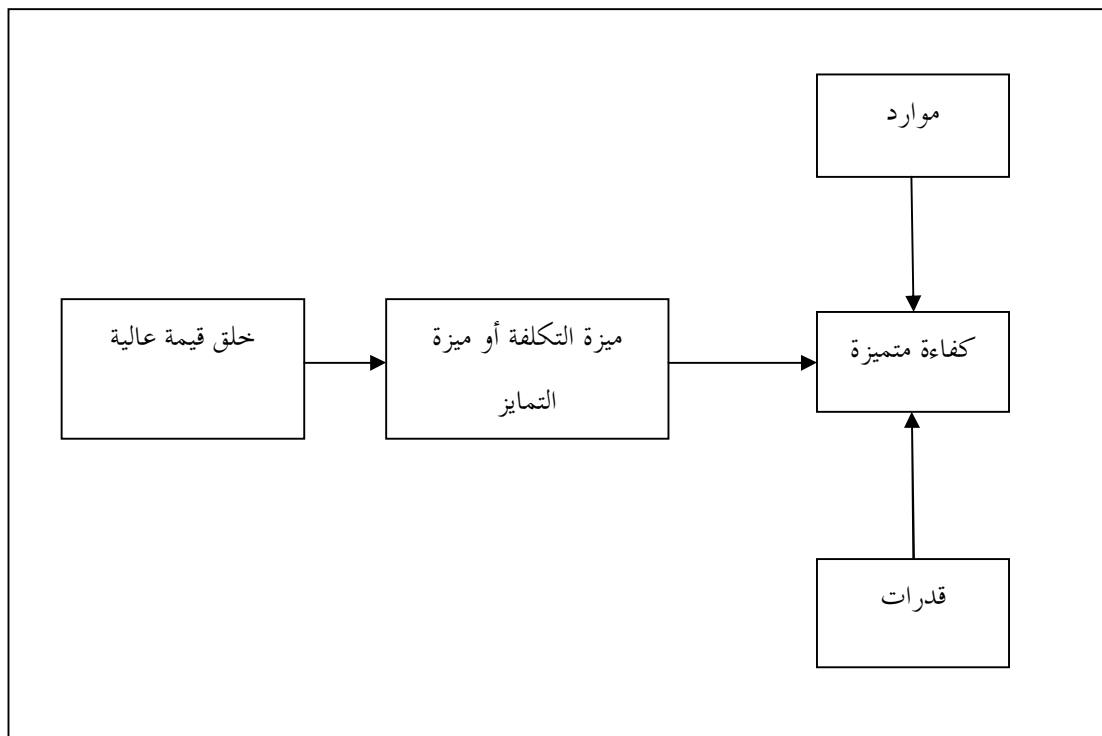
15 - 16 أكتوبر 2002.

⁴ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 106 - 107.

فلقد أكد M.Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالبنوك الأخرى كما سبق الذكر، بالإعتماد على الإمكانيات و الموارد المتاحة.

ويطلق على عملية استغلال واستخدام الموارد والقدرات المتاحة في خلق ميزة تنافسية سواء في التكلفة أو الجودة بنموذج الميزة التنافسية، والذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 2.8: نموذج الميزة التنافسية.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

ثانياً: تطوير الميزة التنافسية في البنوك:

أدت زيادة المنافسة في القطاع المصرفي إلى سعي البنوك إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها ليس بهدف امتلاك ميزة تنافسية، بل والعمل على تطويرها باستمرار، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير.

1. أسباب تطوير الميزة التنافسية:

نتيجة لعامل التقليد، تسعى البنوك جاهدة إلى التحسين من ميزتها التنافسية أو إيجاد ميزة تنافسية جديدة، هذا بالإضافة إلى من أسباب رئيسية أخرى نذكر منها ما يلي¹:

¹ نبيل موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 98- 99.

1.1 ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات جديدة لتصميم الخدمة باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني، وتظهر حاجة البنك إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة الخدمة.

2.1 ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغييرها:

عند تغير أولويات العملاء أو تنامي حاجات جديدة لديهم، تظهر ضرورة تعديل الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3.1 تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل البد العاملة، الاتصالات إلخ... نتيجة لتغير ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.

4.1 التغير في القيود الحكومية:

وتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات الخدمة، قيود الدخول إلى الأسواق.

2. دورة حياة الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية وسيلة هامة تعتمد عليها البنوك لتحقيق التميز والتفوق على البنوك المنافسة وضمان استمرارها في السوق المصرفية، لذا وجب التركيز على مدى فعاليتها وكفاءتها، هذا الأمر يتطلب توفر ثلاث شروط أساسية تتمثل في¹:

- يجب أن تكون حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على البنوك المنافسة.
- يجب أن تكون محمية بقدر الإمكان من تقليد المنافسين لها.
- يجب أن تكون مستمرة، أي استمرارها لفترة زمنية معتبرة.

ويقصد باستمرار الميزة التنافسية وجودها وظهور أثرها خلال فترة من الزمن لا بأس بها تمثل دورة حياتها، فالميزة التنافسية لها دورة حياة تشبه دورة حياة الخدمة المصرفية، هذا لأنها معرضة للتقليد من طرف البنوك المنافسة كما ذكرنا سابقا، ورغم وجود عنصر الحماية الذي يمثل شرطا من شروط فعاليتها، إلا أنه في ظل المنافسة الشديدة يصعب التصدي للتقليد فترة طويلة، ونذكر مراحل حياة الميزة التنافسية في الآتي ذكره²:

1.2 مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للبنك المنشئ للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

2.2 مرحلة التبنى:

تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا بالتركيز عليها استعدادا لعملية التقليد.

3.2 مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة التنافسية تدريجيا وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون البنوك المنافسة قاموا بتقليد ميزة البنك، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

¹ H. Spitezki, *La stratégie d'entreprise ; compétitivité et mobilité*, Ed. Economica, Paris, P : 54.

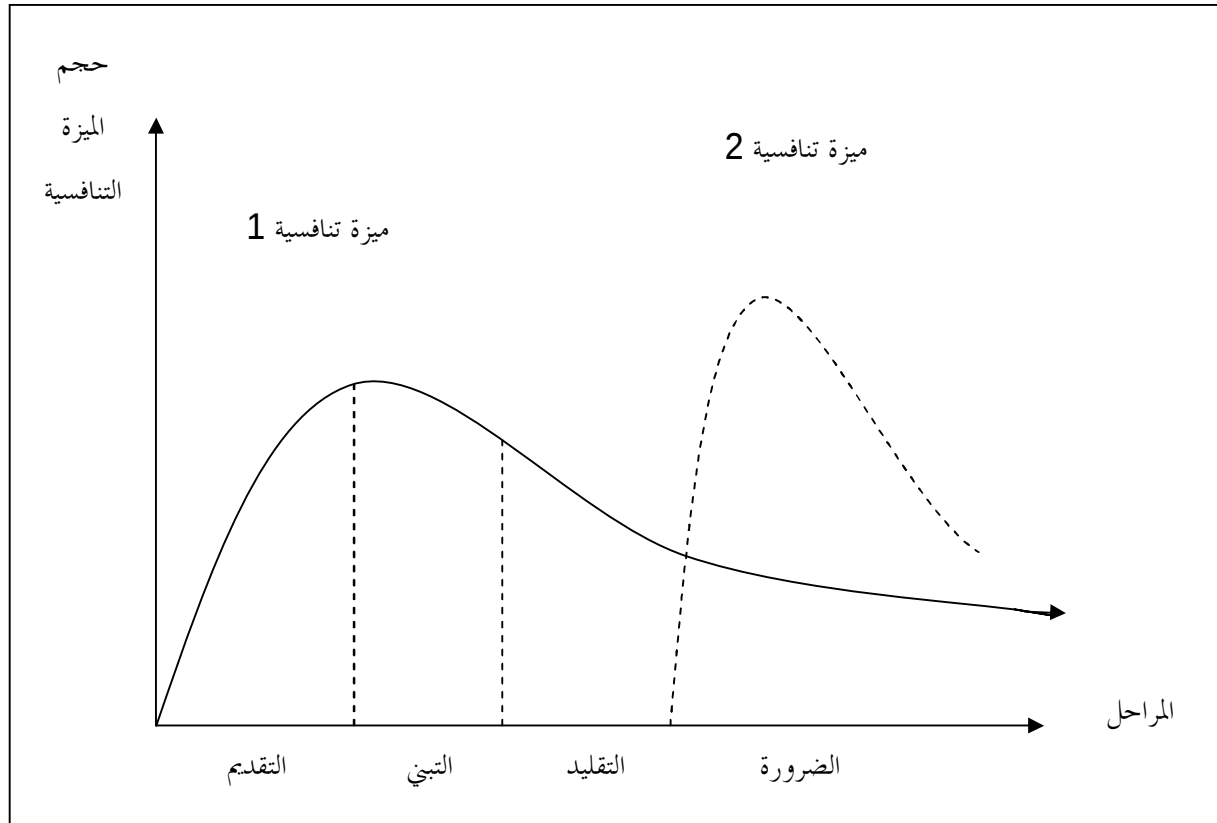
² نحاسية رتبة، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص ص: 61- 62.

4.2 مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية، وإذا لم يتمكن البنك من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما، عندها يكون من الصعب العودة إلى المنافسة من جديد.

والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

شكل رقم 2.9: دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

من خلال الشكل يتضح أن للميزة التنافسية دورة حياة تشبه دورة حياة الخدمة المصرفية، فهي الأخرى تتعرض للتقدم، إذ أنها تتم بمراحل التقديم، التبني، التقليد والضرورة وهي المرحلة الأخيرة التي يجب فيها تطوير الميزة التنافسية أو ابتكار ميزة جديدة يواجه بها البنك المنافسة الشديدة، والجدير بالذكر أنه من الناحية النظرية يمكن للبنك أن يحقق الاستمرارية لميزته التنافسية إذا تمكن من الحفاظ على ميزة التكلفة والجودة في خدماته المقدمة من جهة، وحمايتها من التقليد من جهة أخرى، إلا أنه في الواقع وفي ظل المنافسة الشديدة فإن البنوك المنافسة لن تأخذ دور المتفرج، ومع جهودها المبذولة يصعب على البنك المنشئ للميزة تحقيق ذلك، إضافة إلى أن الميزة التنافسية معرضة للتقدم مع الوقت نظرا للتطورات الحاصلة والمستجدات المستمرة في عصرنا الحالي التي تفرض ضرورة مسايرة الخدمات المصرفية لها بإحداث التغيير والتطوير باستمرار، ليس فقط في الخدمة بحد ذاتها، بل وفي طرق واستراتيجيات تسويقها.

3. مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك:

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية وتطويرها، فقد برزت مداخل تساهم في تنميتها و المحافظة عليها إما من خلال تلبية حاجات العملاء، أو من خلال اعتماد أساليب التطوير والتجديد، وهذا ما سيتم التعرف عليه في الآتي ذكره¹:

1.3 مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إنَّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً استراتيجياً للبنوك على تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- **تحقيق رضا العملاء:** إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة و المتغيرة باستمرار.
- **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة و ملائمة لإمكانيات العملاء.
- **ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:** يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

2.3 مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميّزة دائماً، و تتمثل تلك القدرات في:

- **المرونة:** وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أنَّ مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لمنتجاتها.
- **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجية و البشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً على ميزة البنك التنافسية.
- **الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

- **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدها.

¹ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 107 - 109.

ثالثا - استراتيجيات الميزة التنافسية:

بغرض تحقيق أداء أفضل وتحقيق الأهداف التي يصبو إليها البنك التي من أهمها زيادة الربحية، الحصة السوقية والتفوق على المنافسين اقترح بورتر استراتيجيات التنافس التي تساعد على تحقيق ذلك تتمثل في:

- إستراتيجية قيادة التكلفة.
- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التركيز.

والتي سندرجها في الآتي¹:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها على تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون الأثر على حجم الخدمات المقدمة، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد البنك المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول.

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن البنك يحاول زيادة مبيعاته وبالتالي حصته السوقية استنادا لتكلفتها المنخفضة مقارنة بالمنافسين، وانطلاقا من ذلك فإن البنك يحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها. إن المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية هي عدم الفهم الصحيح للتكاليف التي تؤثر بشكل كبير على فهمها، إضافة إلى تحديد نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة، وكذلك تحديد التكاليف التشغيلية للبنك. ويتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية عدة شروط تتمثل فيما يلي²:

- وجود مرونة في السعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على نفس الجودة يؤدي إلى زيادة المشتريات من الخدمة.
- نمطية الخدمات المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز الخدمة.

يمكن أن نستنتج أن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية يتمثل في اقتطاع حصص سوقية جديدة من خلال السعي إلى زيادة الطلب على الخدمات المقدمة من قبل العملاء، لذلك فهي تستلزم توفر الكفاءة العالية لليد العاملة في البنك لضمان تلبية الطلب الزائد على خدمات البنك نتيجة لانخفاض أسعارها، الأمر الذي من شأنه أن زيادة الأرباح الناتجة عن زيادة الإيرادات.

2. إستراتيجية التمييز:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن البنك يقوم بتمييز خدماته عن الخدمات الأخرى للبنوك المنافسة، والمقصود تطوير عمق مزيج الخدمات بإضافة أشكال جديدة على خط الخدمات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من خدمات في خطوط خدماتها، ويعرف التمييز بأنه النقاط المهمة في الاختلافات الموجودة في عرض الخدمات.

ويتطلب التمييز عددا من الأنشطة المكلفة كالتصميم، البحث والتطوير، التعبئة والتغليف، العلامة المميزة، وهذا يعني أنه على البنك القيام بمجموعة من الإجراءات على الخدمة لإحداث التغيير سواء كان هذا التغيير في التصميم أو الشكل أو العلامة التجارية وغيرها بهدف تمييزها عن الخدمات المنافسة من أجل خلق صورة إيجابية في ذهن العميل من خلال هذا التمييز الذي يهدف في النهاية إلى زيادة المنافع.

¹ محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 250 - 252.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار المعارف، مصر، 1995، ص: 284.

وتحقق هذه الإستراتيجية فعاليتها في ظل الظروف التالية¹:

- إشتداد المنافسة.
- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالبنك.
- وجود طاقات إنتاجية فائضة.
- وجود موارد مالية وبشرية يمكن الإستفادة منها في إنتاج خدمات متميزة أو خدمات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع الخدمات القائمة.
- وتجدر الإشارة إلى أن تقدم البنوك لخدمات متميزة بأسعار منخفضة نظير قيمة المنفعة المتحصل عليها من شأنه أن يحقق للبنك ميزة تنافسية أكثر تأثيراً واستمراراً، إلا أن هذا إن تحقق يتطلب جهوداً مضاعفة الجهود لتنفيذ الإستراتيجية المطلوبة التي يوازن من خلالها البنك بين الجودة العالية والتكاليف المتدنية.

3. إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل القطاع المصرفي بحيث يتم التركيز على خدمة أو عدد محدد من الخدمات المتقاربة جداً، أو التركيز على سوق ما أو أجزاء معينة من السوق يكون البنك قادراً على تلبية احتياجاته، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة للبنوك ذات الشهرة في السوق، القدرة على تحديد اتجاهات السوق وغالباً ما تكون الرائدة في القطاع.

وتحقق هذه الإستراتيجية من خلال الخطوات التالية²:

- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة.
 - تطوير السوق للتوجه نحو أسواق جديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي.
 - التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.
 - تطوير جودة الخدمات المقدمة.
 - التركيز على خدمات محددة من خلال تطوير الجودة وصولاً لجعلها أكثر كفاءة وتمييزاً عن خدمات البنوك المنافسة.
- وتنقسم إستراتيجية التركيز إلى نوعين رئيسيين هما:

1.3 التركيز على التكلفة:

يحاول البنك من خلال هذه الإستراتيجية أن يعمل على تحقيق ميزة بالتكلفة في القطاع أ القطاعات المحددة المستهدفة، وبالتالي يحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه القطاعات المحددة، وتتيح هذه الميزة للبنك فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في الأجزاء المحددة من السوق.

2.3 التركيز على التمييز:

هنا يبحث البنك عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، من خلال إنتاج خدمات متميزة تستهدف خدمة العملاء وبالتالي الاحتفاظ بهم. ونقوم بتوضيح الإستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول التالي:

¹ محمود حاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

² محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص: 252 - 253.

جدول رقم 2.3: الإستراتيجيات التنافسية في البنك.

الإستراتيجيات التسويقية التنافسية			الإختيارات
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية قيادة التكلفة	
منخفض / مرتفع من خلال السعر / أو تقديم خدمة مميزة	مرتفع الأساس تقديم خدمات متميزة وفريدة	منخفض الأساس انخفاض التكلفة والمنافسة من خلال السعر	تمييز الخدمة
منخفضة قطاع أو عدد محدد من القطاعات المستهدفة	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة السوق الكلية	القطاعات السوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحث والتطوير والتسويق	الصناعة والمستلزمات الداعمة	التمييز والتفرد

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 254.

من خلال الجدول يتضح أن إتباع أي من الإستراتيجيات الثلاث من خلال كل من العناصر الثلاث: تمييز الخدمة، القطاعات السوقية والتمييز والتفرد يخضع لمعايير ومقاييس مختلفة، فمثلاً نجد أن تمييز الخدمة في البنك الذي يتبع إستراتيجية قيادة التكلفة سيكون بنسبة منخفضة نظراً لاعتمادها على السعر المنخفض الناتج عن التقليل من التكلفة، كما أنها تستهدف السوق الكلية لا عدداً من القطاعات المستهدفة وتعتمد في تمييز خدماتها على وسائل بسيطة تقتصر على المستلزمات الداعمة لعملية تقديم الخدمة على عكس إستراتيجية التمييز التي تسخر إمكانيات معتبرة في عملية البحث والتطوير سعياً إلى تمييز خدمات البنك، هذا راجع أساساً إلى أن جوهرها هو التمييز والتفرد في الخدمات والتي تسعى جاهدة إلى تقديمها لعدة قطاعات سوقية مستهدفة، أما إستراتيجية التركيز فتصب اهتمامها على عدد محدد من الخدمات أو من القطاعات السوقية المستهدفة متبعة في بناء ميزتها التنافسية إما على التمييز أو خفض أسعارها من خلال خفض تكلفتها.

ويبقى القول أن اعتماد البنوك لأي من الإستراتيجيات الثلاث إنما يخضع لمجموعة من الضوابط والإمكانيات والظروف الخارجية المحيطة التي تفرض أثرها على سير عمل البنوك في القطاع المصرفي.

أما Kotler فقد وضع بعين الاعتبار المنافسين وردود أفعالهم، لذا اقترح في هذا الصدد مجموعة من الإستراتيجيات المحتملة كرد فعل من المنافسين تمثلت فيما يلي¹:

1. إستراتيجية المنتظر:

بموجب هذه الإستراتيجية لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع، فقد يكون ذلك راجع إلى تأكد المنافسين من ولائهم، أو لشكهم في علمهم حركات المنافسة، أو لنقص موارده المالية، أو لأنه يخطط للخروج من ذلك النشاط.

¹ P . Kotler, op cit, p p : 246- 247.

2. الإستراتيجية الانتقائية:

موجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها، فقد يتحرك في حالة تخفيض الأسعار أو في حالة وجود جودة عالية، فإن البنك المنافس ينتقي ضمن الإستراتيجيات المتاحة التركيز على استراتيجية واحدة بناء على المتغيرات البيئية.

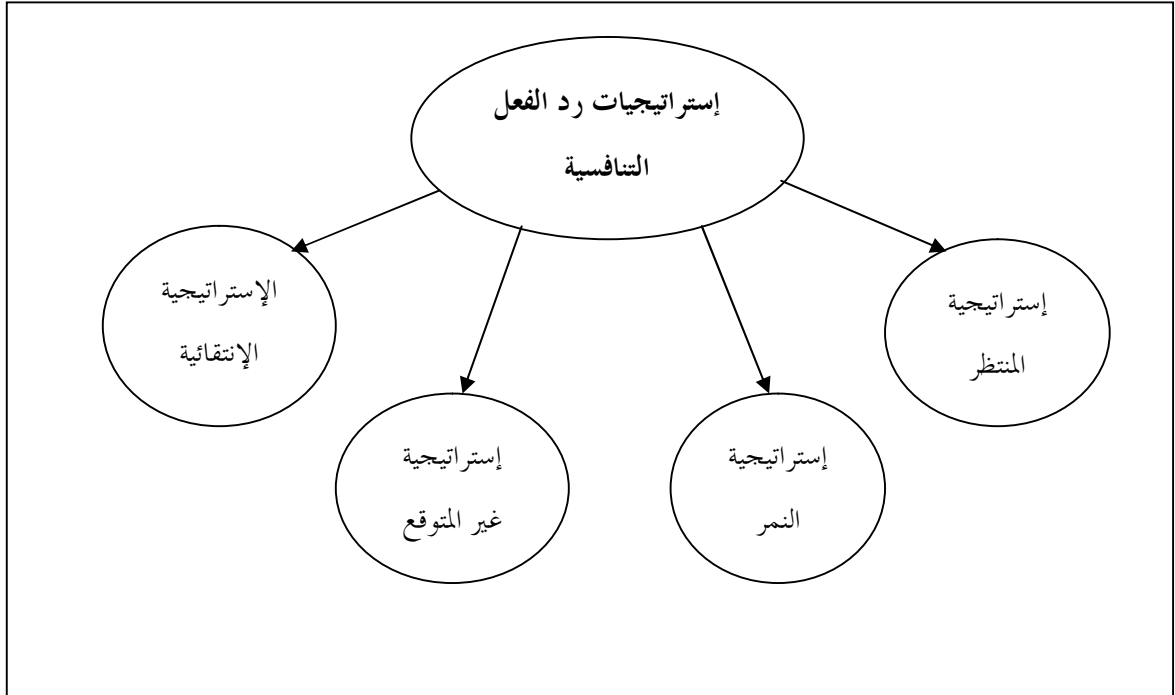
3. إستراتيجية النمر:

موجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنفاً في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.

4. إستراتيجية غير المتوقع:

وفقاً لهذه الاستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على تاريخه أو موقفه الاقتصادي، أو أي عنصر آخر.

شكل 2.10: إستراتيجيات رد الفعل التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

لقد أدركت البنوك باختلاف أحجامها وأنشطتها في السوق المصرفية أن بقاءها واستمرارها في ظل الأوضاع الحالية رهين بمدى تسخير قدراتها التسويقية في تسويق وتطوير خدماتها المصرفية واكتساب صفة التميز وسط المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي، لذا تمثل الرد الأمثل للتسويق المصرفي في الإستراتيجيات التسويقية التي كان إتباعها في البنوك طريقا لتحقيق أهدافها التنموية والتغلب على مزاحمتها وذلك برسم خططها الإستراتيجية من خلال تحديد خيارها الإستراتيجي الملائم لظروفها وإمكانياتها.

وفي هذا الصدد فإن الإستجابة لمتطلبات السوق وتطلعات العملاء يتطلب توفر عنصر التطوير والابتكار، الأمر الذي لا يعد بالمسألة السهلة، فقد تبين أن تطوير واستحداث الخدمات المصرفية ليست بالشيء البسيط، إذ أنها تتم وفق مداخل وطرق مختلفة تختلف باختلاف الأوضاع السوقية وتتأثر بعوامل وظروف تخص البنك والعاملين فيه.

هذا بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية وتوفر التكنولوجيا الحديثة ، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم مظاهر الحائثة والتطور في البنوك التي أصبح عليها رصد و متابعة كل جديد في التكنولوجيا ودراسة سبل الاستفادة منها في خلق الحائثة مصرفية وتطوير نظم الرقابة بما يضمن خدمة العملاء بالشكل المطلوب وتوفر الأمان لديهم.

وقد وجدت البنوك في الميزة التنافسية سبيلا في التفوق على منافسيها من خلال الإستراتيجيات التنافسية التي تتبلور مهمتها في البحث عن هذه الميزة من خلال فهم ودراسة البنك لإمكانياته المالية والبشرية لإنجاح عملية التطوير والتحسين للخدمات التي تمثل أهم عوامل بناء الميزة التنافسية والحفاظة عليها.

الفصل الثالث:

تطوير الخدمات في بنك
الفلاحة والتنمية الريفية

مقدمة الفصل:

يمثل وجود نظام مصرفي قادر على تسيير الموارد المالية بكفاءة من مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، والجزائر كغيرها من الدول النامية تعمل على تسخير جهودها المالية والبشرية من أجل تحديث وتقوية قطاعها المصرفي لمواجهة الاختلالات والأزمات المالية المتكررة في ظل التغيرات المستمرة والانفتاح والتحرر الماليين.

وقد قامت الجزائر في مطلع التسعينات بمجموعة من الإصلاحات المصرفية والمالية استهدفت أطرها التشريعية والتنظيمية، للحفاظ على سلامة القطاع المصرفي عن طريق زيادة القدرة التنافسية للبنوك والمؤسسات المالية وتحسين قدرتها على تعبئة المدخرات ومنح الائتمان، ورغم ذلك فإنه لا يزال أمام القطاع المصرفي الجزائري الكثير من الإجراءات التي يجب أن يقوم بها في سبيل مواكبته للتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية العالمية، نتيجة للتحديات الكبيرة المرتبطة بالأسواق المصرفية العالمية، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما يترتب عن ذلك من تغييرات في طبيعة سير العمل المصرفي.

ومن منطلق الأهمية الكبيرة التي حضي بها هذا الموضوع مؤخرا، وفي خضم سعي الجزائر إلى تحديث قطاعها المصرفي، أردنا التطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع التسويق في البنوك العمومية باعتباره أسلوبا من الأساليب الجديدة التي تعمل على تطوير العمل في تلك البنوك، وقد ارتأينا تصوير واقع الممارسة التسويقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- المبحث الثاني: الميزج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يبق بمنأى عن الحركة التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي والعالمي، حيث بذل مسئولو البنك جهوداً معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي حسب ما يفرضه المحيط المصرفي في شكله الجديد لذا سعى البنك إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني خاصة في المناطق ذات المؤهلات الاقتصادية، أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله كبنك شامل.

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق المصرفية، تم وضع استراتيجية شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي واستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء، وعليه فإننا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة شاملة للبنك لإظهار إمكانياته ومؤثراته في التكيف مع المتغيرات الجديدة.

وسنقوم في هذا المبحث بالتعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الآتي:

أولاً- نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانياً- أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً- التنظيم في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً - نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

1. نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار إعادة سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والحفاظ على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف²، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوَل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

¹ مرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 16/03/1982.

² المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2. مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي¹:

1.2 مرحلة 1982 - 1990:

خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية ، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي ، حيث أكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي أقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2.2 مرحلة 1991 - 1999:

بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه ، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك ، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك ، للإشارة فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي²:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت (عبارة عن شبكة اتصالات أنشئت عام 1973 مقرها بلجيكا، تستخدم وسائل الاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك لتسهيل تنفيذ عمليات التجارة الخارجية).

1992: تم وضع نظام Sybu (شبكة معلوماتية خاصة ببنك بدر تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة، تساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى (Télétraitement)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات.

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك.

1994: بدء العمل بمنتهج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB) La Carte Inter Bancaire.

3.2 مرحلة 2000 - 2004:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير

¹ BADR info N°2 , Mars 2002.

² نفس المرجع السابق ، ص: 3 .

منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

● عام 2000: القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

● عام 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه العملاء.

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس La Banque Assise والخدمات المشخصة ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة).

● عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر خلال عام 2004.

● عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر.

كما عمل مسئولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة.

ثانيا - أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يحتّم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية خاصة في المرحلة الراهنة التي تستعد فيها الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال و نشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين و الأفراد العملاء على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

1. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما يلي¹:

¹ BADR-Infos, N° 28, 1999.

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
 - تحسين نوعية وجودة الخدمات.
 - تحسين العلاقات مع العملاء.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك لتتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.
- كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم، والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بالمهام التالية:
- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
 - توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
 - تسير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

2. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإ اعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
 - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
 - إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
 - تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.
- وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمهام التالية:
- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
 - إعادة تنظيم إدارة القروض.
 - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفتها الموارد.

ثالثا - التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الملاحظ على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وجود نوعين من التنظيم المركزي و اللامركزي.

1. التنظيم اللامركزي:

ويضم الفروع والوكالات البنكية نشرح تنظيمها ومهامها في الآتي ذكره:

1.1 الفروع les Succursales: تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة، و متابعة الوكالات التي تقع في منطقة تخصصها الإداري ، ويبلغ عدد فروع بنك بدر 33 فرعاً، كل فرع يشرف على مجموعة من الوكالات . للإشارة فإنه بموجب التنظيم الجديد الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مطلع عام 2004 تحولت هذه الفروع إلى ما يسمى المجموعات الجهوية للإستغلال (G.R.E) ، حيث يبلغ عددها حالياً 42 منها 8 في طور الانجاز وهي برج بوعريرج ، غليزان ، عين الدفلى ، تيبازة ، بومرداس، عين تيموشنت، ميله¹. والجدول التالي يبين ترتيب المجموعات الجهوية للإستغلال والوكالات الرئيسية للبنك في نهاية السداسي الأول من عام 2003.

جدول رقم 3.1: ترتيب المجموعات الجهوية للإستغلال والوكالات الرئيسية التابعة للبنك وفقاً لحجم الموارد في 2003/06/30.

الترتيب	فروع البنك والوكالات الرئيسية	حجم الموارد	الأهمية على مستوى البنك (%)
01	عميروش 060	95.493.455	31.45
02	الجزائر الوسطى 011	16.754.447	5.52
03	تيزي وزو 015	15.794.447	5.20
04	الشرافة 634	14.976.560	4.93
05	سطيف 019	13.843.216	4.56
06	بجاية 006	11.330.621	3.73
07	بئر خادم 638	9.619.089	3.17
08	قسنطينة 025	9.084.873	2.99
09	الحراش 635	8.238.531	2.71
10	وهران 031	7.688.704	2.53
11	الشلف 002	7.612.319	2.51
12	المسيلة 028	7.129.993	2.35
13	باتنة 005	6.781.296	2.23
14	أم البواقي 004	6.017.100	1.98
15	البليدة شرق 009	5.982.485	1.97
16	مستغانم 027	5.838.533	1.92
17	تلمسان 013	5.825.214	1.92
18	سيدي بلعباس 022	5.269.659	1.74
19	عنابة 023	5.183.893	1.71

¹ BADR info N°2 , Mars 2002.

20	البليدة غرب 042	4.836.637	1.59
21	بسكرة 007	4.602.753	1.52
22	سكيكدة 021	4.492.377	1.48
23	تيارت 014	4.350.930	1.43
24	قالمة 024	3.800.099	1.25
25	البويرة 010	3.217.696	1.06
26	معسكر 029	3.025.285	1.00
27	تبسة 012	2.226.894	0.90
28	ورقلة 030	2.625.646	0.86
29	جيجل 018	2.571.731	0.85
30	المدية 026	2.411.175	0.79
31	الجللفة 017	1.967.529	0.65
32	الأغواط 003	1.682.146	0.55
33	سعيدة 020	1.590.419	0.50
34	بشار 008	707.507	0.23
35	أدرار 001	578.375	0.19
المجموع	35	303.591.475	100

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .

2.1 الوكالات البنكية (A.L.E) Les Agences Locales d'Exploitations:

وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجموعات الجهوية للإستغلال تقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري، يبلغ عددها حاليا 282 وكالة وهناك 47 وكالة في طور الانحياز من المتوقع أن تباشر نشاطها في مطلع عام 2005¹. إن التنظيم اللامركزي المذكور آنفا، ليس بمعنى الكلمة الإستقلال الذاتي في اتخاذ القرارات وتسيير وإدارة نفسها بنفسها، وإنما هي استقلالية تنفيذية بحيث أنها تراقب وتتابع باستمرار أداء مهمة الوكالة التابعة إليها، كما تراقب تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج والخطط المسطرة من طرف المديرية العامة.

2. التنظيم المركزي:

يمثل التنظيم المركزي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كما يوضحه الشكل الآتي:

¹ BADR infos , N° 4 , Juillet 2003.

شكل رقم 3.1: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: WWW.Badr-bank.net/2005/badr-organigramme.asp. consulté le 25 mars 2013.

ونشرح التنظيم المركزي للبنك كما يلي¹:

1.2 مديرية عامة:

تضم مجلسا إداريا ومفتشية عامة ومديرية للتدقيق برئاسة الرئيس المدير العام الذي يشرف على كل المديريات الأخرى لضمان السير الحسن للعمل.

2.2 مديريات عامة مساعدة: عددها ستة وهي:

• مديرية الإعلام الآلي، الحاسبة والخزينة:

تشرف على ثمانية مديريات فرعية، تهتم بكل الوظائف التقنية والحاسبية من خلال وضع وتطوير شبكات وبرامج الإعلام وصيانتها، تسيير عمليات الخزينة والأمور الحاسبية (الحاسبة العامة) وكذا الإشراف على مختلف الاتصالات وتدعيمها تقنيا.

• مديرية العمليات الدولية:

تشرف على خمسة مديريات فرعية، مهمتها معالجة ومتابعة وإحصاء كل المعلومات والتحويلات المتعلقة بالخارج (وثائق التصدير والإستيراد، تحويلات بالعملة الصعبة)

• مديرية الموارد والإلتزامات:

هي القلب النابض للبنك وأهم مديرية مساعدة به، تتولى الإشراف على أربعة مديريات فرعية مهمتها تمويل مختلف المشاريع الفلاحية وغير الفلاحية الكبرى، المتوسطة والصغرى، إضافة إلى إجراء أبحاث وإجراءات السوق والمنتجات.

• مديرية التحصيل:

هي الأخرى تشرف على أربعة مديريات فرعية تتولى مهمة تهيئة ومتابعة مختلف نشاطات التحصيل عبر وكالات البنك.

• مديرية المراقبة:

تضم ثلاث مديريات فرعية، مهمتها التكفل بمراقبة ومراجعة كل التسجيلات الحاسبية وكذا عمليات التجارة الخارجية وغيرها من الأنشطة المصرفية التي يقوم بها البنك.

• مديرية الإدارة والوسائل:

تتكفل هذه المديرية بتسيير شؤون الموظفين من حيث الأجور، التوظيف والتكوين وكذا تنظيم وتسوية كل الأمور الإدارية والقانونية المتعلقة بتعاملات البنك وإمكانياته المادية، فضلا عن مساهمتها فني إعداد بعض الموازنات التقديرية المتعلقة بنشاط البنك.

رابعا - مكانة الوظيفة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية²:

ضمن التغييرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية في أواخر عام 1993، تضم ثلاثة مصالح هي:

مصلحة الموارد، الميزانية و الاتصال ونظرا للتغيرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد و مصلحة الميزانية، وفي أواخر 1996 خضعت المديرية لتغيير آخر نتيجة ضم

¹ سليم حيرش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007،

ص ص: 192، 193.

² BADR Infos , N° 35 , Juillet 2003.

مصلحة النقدية إليها، وهكذا أصبحت تشرف مديرية التسويق والتنمية على أربعة مصالح، وقد أوكلت لمديرية التسويق المهام التالية:

- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية.
 - العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.
 - إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.
- أما في عام 1998 فقد أصبحت تسمى مديرية التسويق والاتصال يشرف عليها مدير مركزي وتضم على مديريات وهي نيابة مديرية الاتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد ونيابة مديرية الميزانية، حيث أوكلت لها القيام بالمهام التالية:
- تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع إنتشاره الجغرافي .
 - إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك.
 - الإشراف على إصدار وتوزيع نشرة البنك (أخبار بدر).
 - دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين .
 - متابعة وتنشيط جمع الموارد.
 - التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكلاته.
- أما في عام 2001 فقد تم إعادة تنظيم هياكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق المصرفية، فقد أدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير والتي أصبحت تضم خمس مديريات منها مديرية الدراسات التقنية والهندسة والتطوير، حيث تعتبر هذه المديرية من أهم المديريات التابعة للمديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير مهمتها:
- إنجاز الدراسات، التقارير والبحوث الموجهة للإستعمال على مستوى البنك.
 - متابعة الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك.
 - تطوير العمل المصرفي على مستوى البنك.
 - تصميم وإعداد الاستراتيجية التسويقية للبنك.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي إلى استحداث منتجات وخدمات مصرفية جديدة بالإضافة إلى ما يقدمه من خدمات تقليدية.

إن بنك بدر كان من أكثر البنوك استجابة لتلك الآليات التي تعمل على تبني فلسفة التسويق المصرفي، وتطوير الخدمات المصرفية من خلال المزيج التسويقي.

ويعد تبني مفهوم التسويق المصرفي من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية أمرا ملحاً في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة بين البنوك، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته، كما يساهم في تحقيق الصورة الذهنية للبنك من خلال المحافظة على العملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد.

يهدف هذا المبحث إلى محاولة تشخيص واقع التسويق في الفلاحة والتنمية الريفية من خلال دراسة تفصيلية لعناصر مزيج التسويق المصرفي التي تطرقنا إليها في الفصل الأول، وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً- المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثانياً- تسعير المنتجات والخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ثالثاً- توزيع منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

رابعاً- الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً- المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

سوف يتم استعراض المزيج الخدمي في بنك بدر، لتحديد جوانب القوة والضعف في السياسة التسويقية للبنك، إنطلاقاً من قيام البنك بدراسة وتجزئة السوق المصرفية من أجل تحديد مزيج المنتجات والخدمات المصرفية المراد عرضها في السوق.

1. تجزئة السوق المصرفية الجزائرية:

بالرغم من أهمية إتباع أسلوب تجزئة السوق وخاصة للبنوك وبالرغم من الفوائد التي تجنيها عند إتباعها لهذا الأسلوب، وعلى الرغم من أن تجزئة السوق تمثل الأساس في تخطيط الخدمات المصرفية، إلا أن هذا التصور ليس متوفراً لدى إدارة البنك، وكل الذي تم هو تقسيم السوق إلى عملاء أفراد وعملاء في شكل شركات، أصحاب حسابات بالعملة المحلية وأصحاب حسابات بالعملة الصعبة، كما تعتمد إدارة البنك في تقسيم السوق على أساس جغرافي إذ يتم التركيز على المناطق ذات الكثافة السكانية والنشاطات الاقتصادية، بينما لا تؤخذ في الاعتبار تقسيم السوق على أسس السن والجنس، وجاء هذا التقسيم ليس على أسس علمية وإنما بناء على شعور الإدارة بأهمية أصحاب الشركات والحسابات بالعملة الصعبة في توفير السيولة للبنك.

2. تشخيص المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر المزيج الخدمي للبنك من أهم عناصر المزيج التسويقي، وهو يمثل جهود البنك لتلبية احتياجات ورغبات الأسواق والعملاء المستهدفين عن طريق تصميم وتقديم منتجات وخدمات مصرفية تتفق في أنواعها وجودتها مع احتياجات ورغبات وميول العملاء، والمزيج الخدمي يعني مجموعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك للعملاء.

1.2 أهم المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم منتجات وخدمات مصرفية مميزة استقطبت شرائح المجتمع كله، حيث اكتست السوق المصرفية في ظرف وجيز، ونتيجة ذلك اكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادر على المنافسة والحفاظ على حصة مهمة من السوق المصرفية وتتمثل أهم هذه المنتجات والخدمات في¹:

• دفتر التوفير Livret épargne BADR:

وهو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.

• دفتر توفير الشباب Livret épargne Junior:

يقدم بنك بدر أفضل الأوعية الادخارية التي تناسب جميع فئات المودعين، و من أهمها دفتر توفير الشباب المخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية. إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

أما في حالة السحب الكلي للأموال قبل بلوغ الأهلية القانونية فإن الشاب صاحب دفتر التوفير يحرم من الحق في الاستفادة من الفوائد والامتيازات التي وضعها البنك.

¹ Rapport d'activité de la Badr, 2003.

• بطاقة بدر Carte BADR :

منتج طرح في السوق في منتصف التسعينات من القرن الماضي يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك، أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM للإشارة فإنه تم توقيف العمل بهذه البطاقة لتستبدل ببطاقة ما بين البنوك.

• بطاقة ما بين البنوك (CIB)La Carte Inter Bancaire :

وهي بطاقة مغطاة تسمح لعملاء البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، وكالات البريد، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بالإضافة إلى بنك بدر وبنك الخليفة سابقا، للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

• بدر للاستشارة BADR Consul :

وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنكتسمح بتوفير المعلومات عن حساباتهم عن بعد ، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم .

• الخدمات عن بعد Télétraitement :

خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع وحقيقي ، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة ببنك بدر وهي عملية نقل الشيك عبر الصورة ،وقد بدأ العمل بها في بداية 2004 حيث لقيت استحسان وارتياح كبيرين من طرف عملاء البنك ، الذين كانوا ينتظرون فترة قد تتجاوز أسبوعين لتحصيل أموالهم .

• أذونات الصندوق Les Bons de Caisse :

عبارة عن تفويض لأجل وبعاثد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين يمكن أن يكون باسم المكتب أو لحامله أو مغفلا.

• الإيداعات لأجل Les Dépôts à Terme :

وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك. للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد بـ 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر. أما بالنسبة لعملية الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى بـ 762.24 أورو أو ما يعادلها بالعملات الأخرى ولمدة ثلاثة أشهر على الأقل.

• حساب بالعملة الصعبة Les Comptes Devises :

منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك. إلى جانب ذلك قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها:

• القروض الموجهة للاستهلاك¹: Les Crédits à la Consommation:

وهو منتج مالي جديد دخل السوق في بداية جوان 1999 بإشراف من البنك بهدف مساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود والثابت في اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة، حيث تتم العملية عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص ، في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا .

• القروض الموجهة للسكن: Les Crédits à la Construction:

وهو منتج مالي جديد أيضا دخل السوق في نهاية التسعينات ، وكان الهدف منه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابتة في بناء ، ترميم ، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على مدة 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك ، تكون في العادة خاضعة للتعديل والتغيير .

• القروض الاستثمارية: Les Crédits D'investissements:

إلى جانب المساهمة الكبيرة لبنك بدر في التنمية الاقتصادية في منح القروض لمختلف الأعوان الاقتصاديين، قام البنك في مطلع عام 2000 بعرض منتجات مصرفية جديدة في صورة قروض استثمارية موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في القطاع الصحي (الأطباء والصيادلة)، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الاستثمار في القطاع الفلاحي (التقنيون والمهندسون في الزراعة) ... إلخ .

ويسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستقبلا ضمن استراتيجيته الشاملة إلى تقديم المزيد من الخدمات المصرفية استجابة لاحتياجات السوق من أهمها:

- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقة ماستر كارد الائتمانية وبطاقة فيزا كارد.

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.

- خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف النقال.

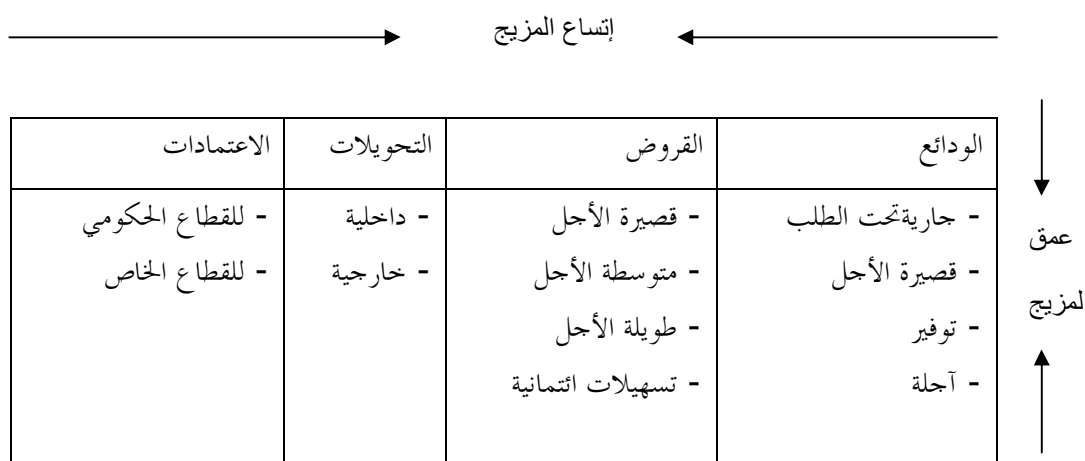
2.2 أبعاد المزيج الخدمي في بنك بدر:

إن المزيج الخدمي لبنك بدر كغيره من البنوك له ثلاثة أبعاد هي: الاتساع، العمق، التوافق والاتساق.

إن الجدول التالي يمثل المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

¹ BADR Infos , N° 23 , 3^{ème} trimestre 1998.

شكل رقم 3.2: أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: المديرية العامة للبنك.

يتضح من الجدول السابق أن المزيج الخدمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في اتساعه يتكون من أربعة مجموعات هي الودائع، القروض، والتحويلات، والاعتمادات، وكل مجموعة من هذه المجموعات تشمل مجموعة من الخدمات المحددة، يتم التعامل بها في مختلف وكالات البنك.

كما يوضح الجدول أن عدد الخدمات المصرفية التي توجد ضمن مجموعات الخدمات تتراوح ما بين 2 إلى 4 خدمات فرعية والتي تشير إلى عمق المزيج الخدمي في البنك، كما يتميز المزيج الخدمي في بنك بدر بالتوافق الإنتاجي والتوافق التسويقي، حيث أن جميع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك تعتمد على إمكانيات إنتاجية تسويقية مشتركة، وهذا التوافق يعتبر مفيدا في زيادة تنوع الخدمات المصرفية، وبالتالي زيادة ربحية البنك.

والملاحظ أنه بالرغم من ميزة التوافق والاتساق التي تتوفر في خدمات البنك، إلا أن البنك لم يقوم بتوسيع مزيج خدماته بالصورة الكافية، بل أن بعض الخدمات تنقلص بصورة واضحة، كما أن عمق المزيج الخدمي في مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك متواضعا، ويمكن تعميقه بتشكيل وتنوع المنتجات والخدمات المصرفية وفقا لحاجات ورغبات العملاء، وتماشيا مع التطورات المصرفية في البنوك المنافسة.

3. تنوع الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يبدل بنك بدر مجهودات كبيرة لتنوع منتجاته وخدماته المصرفية قصد الاستجابة لاحتياجات السوق، حيث شرع القائمون على البنك في إصدار آليات مالية جديدة تستجيب لتطلعات وانشغالات العملاء، تتمثل أهم المنتجات والخدمات المصرفية في القروض الاستهلاكية وقروض السكن والتحويلات السريعة للأموال وتحصيل الشيكات، ويرجع اهتمام المسؤولين في بنك بدر بسياسة تنوع الخدمات المصرفية إلى إدراكهم بمدى أهميتها وأثرها في دعم مركز البنك التنافسي وزيادة ربحيته. وعلى الرغم من ذلك يعترف هؤلاء بوجود قصور في سياسة تنوع الخدمات المصرفية تعزى إلى الأسباب التالية:

- حادثة إدارة التسويق بالبنك إذ أنه لم يمض وقت طويل في تخصيص إدارة للتسويق.

- نقص الإطارات المؤهلة فنيا وإداريا.
 - عدم وجود مخصصات مالية لبحث ودراسة أنواع الخدمات التي يمكن إدخالها في السوق.
 - عدم الاهتمام بموظفي البنك مما يجعلهم يؤديون العمل المصرفي بصورة روتينية وفي جو لا يساعد على الابتكار والتجديد.
- يتضح من الواقع أن العمل المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليس موجهًا بالسوق حسب المفهوم الحديث للتسويق ولكنه موجه بالرأي والنظرة الشخصية للإدارة، كما أنه مؤشر على عدم وجود أسس علمية سليمة لدى البنك يتم الاعتماد عليها في وضع سياسة لتنويع خدماته المصرفية، وعلى الرغم من ذلك يسعى البنك إلى تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات تتماشى مع احتياجات ورغبات العملاء. وقد تبين من خلال المقابلات مع مسئولي البنك أن تنويع المنتجات والخدمات المصرفية يخضع للأسس التالية:
- مواجهة المنافسة من طرف البنوك العمومية الأخرى أو البنوك الخاصة المحلية والأجنبية.
 - مواكبة التطورات المصرفية خاصة في مجال استعمال التكنولوجيا.
 - إستغلال إمكانيات البنك وانتشاره الجغرافي.
- وحسب اعتقادنا فإن الأسس التي يعتمد عليها البنك ليست الأسس السليمة والعلمية - والتي يركز عليها قرار إضافة منتجات وخدمات جديدة - ولا تمثل ضمانا لإقبال العملاء على هذه الخدمات وذلك راجع إلى ما يلي:
- إن قيام بنك بدر. بمواجهة المنافسين بتقليد خدماتهم المصرفية - في بعض الأحيان - لا يتفق مع حجم البنك وإمكانياته وصورته العامة في السوق المصرفية الجزائرية، وإذا كانت تلك المنتجات والخدمات جديدة بالنسبة لبنك بدر فهي ليست كذلك بالنسبة للسوق المصرفية والبنوك المنافسة التي تتمتع بميزة الأسبقية والخبرة في تقديمها.
 - إن قيام البنك بتنويع وتحديد خدماته بغرض مواكبة التطورات العالمية التي يعرفها العمل المصرفي، لا يعني أن تلك الخدمات سوف تحظى بالقبول الواسع لدى مختلف فئات العملاء، حيث تختلف حاجات ورغبات وميول العملاء من وقت لآخر ومن بلد لآخر.
 - إن الاعتماد على القرارات الإدارية في تنويع الخدمات المصرفية وإضافة أنواع جديدة منها، وكذلك استغلال إمكانيات البنك والانتشار الجغرافي لا يمثل الأساس العلمي والموضوعي في إضافة أنواع جديدة من الخدمات حيث أن نجاحها أو فشلها يتوقف على مدى قبول العملاء في السوق المصرفية التعامل معها.
 - إن التعامل مع الخدمات المصرفية يتأثر بعادات وتقاليد المجتمع، إلى جانب أذواق ورغبات وميول العملاء، وبالتالي فإن إقبال العملاء للتعامل مع تلك الخدمات يتوقف على مدى ملاءمتها لعادات وتقاليدهم، ومن الواضح أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يرقم حتى الآن بدراسة جادة للمجتمع الجزائري لتحديد الخدمات المصرفية التي تناسبه ويمكن أن تنال القبول العام.
- نستنتج مما سبق أنه بالرغم من الجهود التي قام بها مسئولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنويع المنتجات والخدمات المصرفية، إلا أنه يبقى هناك قصورا في المزيج الخدمي المقدم والذي لا يستجيب في عمقه واتساعه لاحتياجات ورغبات العملاء، وهذا راجع إلى عدم قيام البنك ببحوث التسويق لمعرفة نوعية الخدمات التي تحتاجها مختلف قطاعات السوق ومدى انسجامها مع عادات وتقاليد العملاء. وهذا ما يلقي أعباء إضافية على إدارة البنك بشكل عام وعلى إدارة التسويق بالبنك بوجه خاص، حيث يتطلب منها البحث المستمر عن بدائل للخدمات المصرفية القائمة خاصة تلك التي تعيش مرحلة حياتها

الأخيرة، والعمل على تقديم أشكال جديدة من الخدمات تغطي بقبول الجمهور وتتوافق مع رغباتهم وميولهم ومعتقداتهم، والعمل أيضا على رفع الوعي المصرفي عن طريق وسائل الترويج المختلفة واختيار الوسائل الترويجية المناسبة.

ثانيا - تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر التسعير من أهم المشاكل التي تواجه إدارة البنوك ومنها بنك بدر، خاصة عند القيام بتسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية العامة أو المنافسة بتغيير الأسعار القائمة بصفة دائمة أو مؤقتة. والواقع أن البنك المركزي يقوم بإصدار ما يسمى بالتعريفات المصرفية تتضمن تحديد أسعار الكثير من المنتجات والخدمات المصرفية، يتم العمل بها في جميع البنوك العاملة في الجزائر. كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات التي يقدمها إلى الجمهور دون المساس بالسقف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة والمحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد من جهة أخرى.

1. طرق تحديد الأسعار في بنك بدر:

تحدد طريقة التسعير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على ثلاثة عوامل رئيسية وهي التكاليف، الطلب، والمنافسة، كما يستعمل البنك بعض الطرق الحديثة وهي:

1.1 التسعير وفقا لمنافع العملاء:

وتبنى هذه الطريقة على أساس أن الطريقة التقليدية التي تنظر إلى السعر على أنه (تكلفة + هامش ربح معين)، لا تأخذ في الاعتبار قيمة المنافع التي يحصل عليها العملاء من خلال الخدمة المصرفية، لذلك فإنه يتم وفقا لهذه الطريقة تقدير قيمة تلك المنافع التي يحصل عليها العملاء وأخذها في الاعتبار عند تحديد سعر الخدمات المصرفية.

2.1 التسعير وفقا لتمييز الخدمات:

وفي هذه الطريقة يتم تقديم خدمات محددة لبعض العملاء مقابل أسعار يحددها البنك. والملاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند تسعيره لخدماته المصرفية، لا يؤخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة في تحديد السعر باستثناء التكاليف، وهذا الإجراء قد تكون له آثار سلبية على مبيعات البنك في حالة الأوضاع الاقتصادية غير الطبيعية أو في حالة اشتداد المنافسة.

2. تسعير المنتجات والخدمات المصرفية في بنك بدر¹:

لا بد من التمييز بين العمليات المدينة الناتجة عن عمليات الإقراض ومنح التسهيلات الائتمانية الأخرى والتي يتم تحديد أسعارها عن طريق مجلس النقد والقرض ولا يجوز للبنك تغييرها، والعمليات الدائنة الناتجة عن عمليات الإيداع والتي يمكن للبنك تغييرها، خاصة في حالة الإيداعات الاستثنائية ذات الحجم الكبير حيث كثيرا ما يتفاوض مسؤولي البنك مع أصحاب هذه الإيداعات على معدل يرضي الطرفين يزيد بقليل عن المعدل المرجعي.

¹ www.Badr-bank.net/2005/badr.condition.asp consulté le 25 mars 2013.

1.2 تسعير الإيداعات لأجل:

يتم تحديد مختلف أسعار الإيداعات في صورة سندات الصندوق من طرف إدارة البنك تبعا للتغيرات الحاصلة في معدلات الفوائد الدائنة بسبب أوضاع السوق المصرفية وحالة الاقتصاد الوطني، حيث يتغير المعدل المرجعي حسب الظروف العامة للبنك، وقد تغيرت معدلات الفوائد المطبقة من طرف البنك مرتين منذ مطلع عام 2000 .
والجدول التالي يبين تسعير الإيداعات حسب المدة الزمنية لعملية الإيداع.

جدول رقم 3.2: معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل.

فترة الإيداع	المعدل المرجعي (%)	الهامش (%)	المعدل المطبق (%)
3 أشهر	3.25	0.75-3.25	2.50
6 أشهر	3.25	0.5 - 3.25	2.75
12 شهرا	3.25	3.25	3.25
18 شهرا	3.25	0.25 + 3.25	3.50
24 شهرا	3.25	0.50 + 3.25	3.75
36 شهرا	3.25	0.75 + 3.25	4.0
48 شهرا	3.25	1.00 + 3.25	4.25

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أما بالنسبة للإيداعات التي تؤخذ صورة دفاتر التوفير فإنه يتم تسعيرها حسب تعليمية إدارة البنك الصادرة في 2004/04/01 كما يلي:

نوع الدفاتر	معدل الفائدة المطبق	كيفية حساب الفوائد
دفتر التوفير بدر	3.50 %	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل 3 أشهر
دفتر التوفير أشبال	3.50 %	تتم رسمة الفوائد في نهاية كل سنة

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أما فيما يخص الإيداعات بالعملات الأجنبية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يطبق تسعيرة بنك الجزائر الصادرة في 1991/02/20 كما يلي (المعدلات بنسب مئوية):

مدة الودائع	شهر واحد	3 أشهر	6 أشهر	سنة واحدة	من سنة إلى 24 شهرا	أكثر من 24 شهرا
دولار أمريكي	0.67	1.16	1.73	2.51	3.26	3.76
اليورو	1.52	1.81	2.12	2.59	3.34	3.84
ين ياباني	0.00	0.00	0.00	0.23	0.98	1.48
دولار كندي	1.45	1.79	2.21	2.89	3.64	4.14
ريال سعودي	1.12	1.59	2.17	3.06	3.81	4.31

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2.2 تسعير القروض المصرفية:

يتم تحديد معدلات مختلف القروض المصرفية بناء على المعدل المرجعي المحدد من طرف البنك وهو 3.25%، حيث يتم تسعير

القروض الممنوحة إلى الأفراد والمؤسسات بإضافة هامش يتم تحديده من طرف البنك كما يلي:

- معدل الفائدة على القروض الاستثمارية = المعدل المرجعي + 1.25% = 6.50% .

- معدل الفائدة على القروض الاستغلالية = المعدل المرجعي + 2.75% = 8.00% .

- معدل الفائدة على القروض الأخرى (التسيقات، تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف..)

= المعدل المرجعي + 2% = 8.25%.

والملاحظ أن عملية تحديد معدلات الفائدة بالنسبة لمختلف القروض غير خاضعة لأسس منطقية في نظرنا، لأنها لا تشجع عملية

الاستثمار بل أصبحت تشكل عبئا كبيرا يتحمله الأفراد والمؤسسات.

3.2 تسعير بعض الخدمات:

• تبديل العملات:

- تبديل العملات في حالة البيع 2% على الأقل لكل 100 دينار.

- تبديل العملات في حالة الشراء تتم مجانا.

- عمولة سحب تسليم الشيكات السياحية (الحج والعمرة) 500 دينار.

• الخدمات الآلية:

- عمولة تسليم بطاقة السحب ما بين البنوك 300 دينار.

- عمولة تجديد أو تغيير بطاقة السحب ما بين البنوك 250 دينار.

- عمولة إعادة تحديد الرقم السري للبطاقة الائتمانية 100 دينار.

• كراء الصناديق الحديدية:

- عمولة تأجير الصناديق الحديدية صغيرة الحجم 2000 دينار حسب المدة.
- عمولة تأجير الصناديق الحديدية متوسطة الحجم 3000 دينار حسب المدة.
- عمولة تأجير الصناديق الحديدية كبيرة الحجم 5000 دينار حسب المدة.

ثالثا - توزيع المنتجات والخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر وغير المباشر، أما المباشر فيتمثل في الفروع المختلفة للبنك المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، والتوزيع غير المباشر فيتمثل في الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك، والشبائيك الآلية للأوراق النقدية والتي تقع داخل مبنى البنك.

1. التوزيع المباشر للخدمات المصرفية في بنك بدر:

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية منتجاته وخدماته المصرفية من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة، وكل مجموعة من الوكالات المحلية للإستغلال تشرف عليها المجموعة الجهوية للإستغلال والتي يبلغ عددها 42 مجموعة وذلك حسب التقسيم الإداري والجغرافي للبلاد.

إن الجدول التالي يبين توزيع الوكالات المحلية للإستغلال حسب المناطق الجغرافية للبلاد كما يلي:

جدول رقم 3.3: توزيع الوكالات المحلية للإستغلال حسب الولايات.

رمز الفرع	المجموعة الجهوية للإستغلال	عدد الوكالات المحلية للإستغلال في طور العمل	عدد الوكالات في طور الإنجاز
001	أدرار	04	03
002	الشلف	08	01
003	الأغواط / غرداية	08	01
004	أم البواقي / حنشلة	09	-
005	باتنة	09	-
006	بجاية	10	-
007	بسكرة / الوادي	09	01
008	بشار / تندوف	05	-
009	البليدة	08	-
010	البويرة	07	-
011	الجزائر - شرق	05	05
012	تبسة	07	-
013	تلمسان	09	02

014	تيارت/ تيسمسلت	11	01
015	تيزي وزو - شرق	07	01
017	الجلفة	05	-
018	حيجل	05	01
019	سطيف	11	-
020	سعيدة/ النعامة/ البيض	08	01
021	سكيكدة	08	-
022	سيدي بلعباس	09	-
023	عنابة	04	02
024	قالمة/ سوق أهراس	09	-
025	قسنطينة	06	-
026	المدية	07	01
027	مستغانم	04	04
028	المسيلة	05	-
029	معسكر	06	-
030	ورقلة/ إليزي/ تمنراست	09	-
031	وهران	08	01
034	برج بوعريرج	03	02
042	تيبازة	06	04
050	عين الدفلى	09	01
051	عين تموشنت	05	01
052	غليزان	06	-
053	بومرداس	07	-
054	الجزائر - وسط	07	08
055	ميلة	08	-
056	الجزائر - غرب	04	05
057	الطارف	06	-
058	تيزي وزو - غرب	04	03
060	الوكالة النموذجية عميروش	01	-
	المجموع	286	49

للتكفل أكثر بعملاء البنك قامت إدارة البنك بوضع برنامج لـ 48 وكالة يتم فتحها قريبا أمام العملاء لتحقيق احتياجاتهم، وبذلك أنفرد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تحقيق المنفعة الزمنية للعملاء، خاصة لهؤلاء الذين يعملون أيام الخميس أو تكن لهم انشغالات أخرى.

إن الجدول التالي يبين قائمة الوكالات التي تفتح أيام السبت عبر كامل أنحاء التراب الوطني.

جدول رقم 3.4: القائمة الاسمية لوكالات البنك التي تفتح أيام السبت.

الرقم	إسم الوكالة	الرقم	إسم الوكالة	الرقم	إسم الوكالة
252	أدرار	519	أولاد ميمون	821	قالة
261	الشلف	520	الرمشي	822	سوق اهراس
265	عين الدفلى	521	مغنية	831	قسنطينة
297	الأغواط	522	تلمسان	834	ميلة
292	غرداية	523	الخناية	846	المدية
324	أم البواقي	541	تيارت	866	مستغانم
326	خنشلة	544	تيسمسلت	877	غليزان
336	باتنة	580	تيزي وزو	904	المسيلة
393	بسكرة	651	الجلفة	921	معسكر
388	الوادي	676	جيجل	943	ورقلة
409	بشار	697	سطيف	298	تمنراست
426	البليدة	696	برج بوعريرج	949	وهران
458	البويرة	725	سعيدة	447	البليدة
488	تبسة	730	البيض	625	الصنوبر البحري
513	تلمسان	744	سكيكدة	634	الشراقة
515	الغزوات	763	سيدي بلعباس	638	بئر خادم
517	سبدو	772	عين تيموشنت	060	عميروش
518	ندرومة	802	عنابة	635	الحراش
357	بجاية	811	الطارف		

المصدر: BADR- Infos N°35Juillet-Aout 2003.

2. التوزيع غير المباشر للخدمات المصرفية في بنك بدر:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع بعض الخدمات المصرفية (سحب الأموال) على الآلية وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية أو عن طريق الشبائيك الآلية للأوراق النقدية، حيث يشترط أن تتوفر في عملاء البنك الذين يحصلون على الخدمات بطريقة غير مباشرة حيازتهم على البطاقة البنكية التابعة لبنك بدر، أو بطاقة ما بين البنوك. وحسب المعلومات المقدمة من المديرية العامة للبنك فإن نسبة ضئيلة من عملاء البنك يستخدمون منافذ التوزيع غير المباشرة، وتتركز هذه النسبة في المدن الكبرى (مدن الشمال) حيث يتعدى معدل عمليات السحب 100 مرة يوميا، في حين لا يتعدى معدل عمليات السحب 20 مرة يوميا في باقي أنحاء الوطن. والجدول الموالي يبين انتشار الآلية في وكالات البنك عبر كل ولايات الوطن.

جدول رقم 3.5: توزيع الآلية عبر فروع بنك بدر.

رمز الفرع	المجموعة الجهوية للإستغلال	عدد الموزعات الآلية للأوراق النقدية	عدد الشبائيك الآلية للأوراق النقدية (في طريق الإنجاز).
001	أدرار	01	01
002	الشلف	01	02
003	الأغواط / غرداية	01	01
004	أم البواقي / حنشلة	02	02
005	باتنة	01	02
006	بجاية	02	02
007	بسكرة / الوادي	02	02
008	بشار / تندوف	01	02
009	البليدة	01	02
010	البويرة	01	01
011	الجزائر - شرق	02	02
012	تبسة	01	02
013	تلمسان	01	02
014	تيارت / تيسمسلت	02	02
015	تيزي وزو - شرق	01	01
017	الجللفة	01	01
018	حيجل	01	01
019	سطيف	02	02

020	سعيدة/ النعامة/ البيض	01	01
021	سكيكدة	01	02
022	سيدي بلعباس	01	01
023	عنابة	02	02
024	قالمة/ سوق أهراس	02	02
025	قسنطينة	02	02
026	المدية	01	01
027	مستغانم	01	01
028	المسيلة	01	01
029	معسكر	01	02
030	ورقلة/ إليزي/ تمنراست	01	03
031	وهران	02	02
034	برج بوعريرج	01	02
042	تيزازة	02	02
050	عين الدفلى	01	02
051	عين تموشنت	01	01
052	غليزان	01	01
053	بومرداس	01	02
054	الجزائر - وسط	02	02
055	ميلة	01	01
056	الجزائر - غرب	01	02
057	الطارف	01	01
058	تيزي وزو - غرب	01	02
060	الوكالة النموذجية عميروش	01	02
	المجموع	54	72

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، إحصائيات 2004.

3. تطوير منافذ توزيع الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يرتبط تطوير الخدمات المصرفية بتطوير منافذ توزيعها إذ أن كثير من الخدمات المصرفية مرتبطة إلى حد كبير بمنفذ التوزيع الذي تمر من خلاله تجاه العميل، حيث تتوافر لها الملائمة المكانية والزمنية عن طريق منفذ التوزيع، فلكي يتم تطوير الخدمات

المصرفية لابد من تطوير أساليب تقديمها ومنافذ توزيعها بما يتناسب مع التطورات التي تحدث في المجال المصرفي، والتطورات في السوق المصرفية المحلية.

لقد سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تطوير منافذ توزيع الخدمات المصرفية من العميل على تجسيد مفهوم بنك الجلوس وتعميمه عبر كافة الوكالات، حيث تطلبت هذه العملية بذل مجهودات كبيرة في مجال تصميم وهيئة هذا البنك وفقا لمواصفات البنوك العالمية، كما قام مسئولو البنك بوضع استراتيجية الأجل من أجل تحديث أنظمة الإعلام الآلي وتعميم الآلية عبر كافة وكالات البنك¹.

أما في الجانب التنظيمي لتوزيع الخدمات المصرفية فقد تم إعادة تنظيم فروع البنك ووكالاته سواء من حيث الانتشار الجغرافي للوكالات، أو من حيث العلاقة التنظيمية بين الفروع المتمثلة في المجموعات الهوية للإستغلال وبين الوكالات المتمثلة في الوكالات المحلية للإستغلال وهذا حتى يتم تسهيل عملية انسياب المنتجات والخدمات المصرفية بطريقة تحقق المنفعة الزمنية والمكانية للعملاء، وتكسب البنك مركزا تنافسيا تجعله من البنوك الرائدة في مجال العمل المصرفي.

4. سياسة إنشاء فروع جديدة:

تعتبر القرارات التي تتخذها إدارة البنك بخصوص إنشاء فروع جديدة من أهم القرارات المؤثرة في السوق المرتقبة للخدمات المصرفية التي يتعامل فيها البنك، فإ إنشاء أي فرع ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لخلق المنفعة المكانية والزمنية للخدمات المقدمة وتوفيرها بشكل مناسب ومريح للعملاء.

ومن الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء فروع جديدة للبنك القيام بالدراسات الدقيقة والمستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته، حيث يجب أن تأخذ هذه السياسة في الاعتبار أن الانتشار الجغرافي لفروع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه وزيادة مبيعاته وبالتالي أرباحه.

وفي سبيل تحقيق انتشار واسع لفروع البنك عبر كامل التراب الوطني يعتمد مسئولو البنك على وضع خريطة للمناطق التي يمكن أن يمارس البنك نشاطه فيها، تحدد فيها إمكانيات النشاط الاقتصادي والعمراني حاضرا ومستقبلا لكل منطقة جغرافية بعد إجراء مجموعة من الدراسات لكل منطقة على حدى، وتحديد المميزات العامة لها صناعية، تجارية أو زراعية)، وكذلك حجم المنطقة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، بالإضافة إلى توزيع فروع البنوك الأخرى على تلك الخريطة والتعرف على المناطق الأكثر احتياجا لخدمات البنك، وترتيبها وفقا للأولويات بالتنسيق مع سياسة الخدمات والسياسات التسويقية الأخرى للبنك على النحو التالي:

- فروع سوف تعمل في مناطق لا تتوافر فيها أي خدمات مصرفية.
- فروع سوف تعمل في مناطق توجد فيها فروع بنوك أخرى ولكن لا تقدم خدمات البنك.
- فروع سوف تعمل في مناطق توجد فيها فروع بنوك أخرى ولكن نشاطها يبرر وجود بنوك أخرى.

¹ www.Badr - bank.net /2005/ badr bilan, consulté le 30 mars 2013.

رابعا - الترويج في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتضمن استراتيجية الترويج مجموعة من العناصر التي يتم استخدامها بتكامل وتنسيق لتحقيق الأهداف المسطرة، تتمثل هذه العناصر في الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة، حيث يطلق على هذه العناصر مجتمعة " المزيج الترويجي ". يعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد أهتم مسئولو البنك بهذا العنصر الفعال حيث تم ترقية مصلحة الاتصالات إلى مديرية للاتصالات نظرا لأهميتها في مجال العمل المصرفي وحجم الأعمال المكلفة بها، خاصة وأن بنك بدر قد وضع استراتيجية لتجديد هياكله وتطوير أنظمة الدفع استعدادا لمواجهة التحديات الناتجة عن انفتاح السوق المصرفية الجزائرية من ناحية، والتطورات الهائلة التي يعرفها العمل المصرفي في المجال التكنولوجي والمعلوماتي.

1. وسائل الاتصال المستعملة في بنك بدر:

يركز بنك الفلاحة والتنمية الريفية عنصرين من عناصر المزيج الترويجي وهما الإشهار والعلاقات العامة¹:

1.1 الإعلان²:

يعتبر الإعلان في نظر مسئولو البنك وسيلة من الوسائل التي تساعد في تحقيق الأهداف التسويقية للبنك، من خلال تعريف العملاء بالمنتجات والخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، والعمل على تغيير سلوك واتجاهات العملاء المرتقبين عن طريق إقناعهم وحثهم على التعامل مع البنك بصورة مستمرة، وإقامة علاقة دائمة مع العملاء الحاليين والحفاظ عليها وتنميتها بصورة تضمن استمرار تعاملهم مع البنك وإقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها البنك. وعلى الرغم من أهمية الإعلان إلا أنه تبين لنا أن هناك قصورا في نشاط الإعلان كوسيلة ترويجية في بنك بدر بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين مختلف البنوك، إلى جانب عدم انتشار الوعي المصرفي لدى الكثير من العملاء، خاصة إذا تعلق الأمر في الإعلان عن التكنولوجيا المستعملة من طرف البنك في مجال أجهزة الصرف الآلي والشبائيك الآلية للأوراق النقدية وغيرها. وقد أتضح لنا من خلال مقابلة مسئولو البنك أن هناك قصورا في تحديد أهداف الإعلان نوردده فيما يلي:

- أن الإعلان في البنك يتم تبعا لاحتياجات وظروف آنية، وفي غياب تخطيط محدد لهذا النشاط.
- أن البنك لا يقوم بقياس ما تحقق من أهداف الإعلان، وهذا يعني أن أهداف الإعلان ينبغي استخدامها كأساس لقياس فاعليته وتقييم نتائجه كنشاط مستمر له أهميته ضمن النشاط التسويقي للبنك.
- يستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية عددا من وسائل الإعلان للتعريف بمنتجاته وخدماته المصرفية.

وخاصة الجديدة منها ويستخدم بنك بدر في الإعلان الوسائل التالية:

يستخدم البنك الوسائل السمعية البصرية كالتلفزيون والراديو للتعريف ببعض الخدمات خاصة الجديدة منها.

¹ Badr Info, N°39, Novembre, 2005.

² زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 291.

• مجلة البنك " أخبار بدر":

وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة، يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية في صفحات بارزة.

كما أن بنك " بدر " نال حصته من الإعلان عن طريق بعض المجلات والصحف المحلية والأجنبية والمتمثلة فيما يلي¹:

• مجلة Paris Match:

وهي مجلة فرنسية، عنونت مقالا لها بعنوان " بنك الفلاحة والتنمية الريفية سند مالي قوي للمؤسسات والناشئين " تضمن المقال في صفحة كاملة نبذة تاريخية عن نشأة وتطور البنك مع الإشارة إلى مكانته الرائدة في القطاع المصرفي الجزائري كبنك شامل يهتم بمختلف القطاعات الاقتصادية من أجل دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

• مجلة Expansion:

الفرنسية هي الأخرى، خصت البنك بمقال عنوانه " بدر رجوار العملاء " تحدثت فيه الشبكة الواسعة للبنك على المستوى الوطني وكذا مجهوداته المبذولة للإرتقاء بمستوى أداء وتقوية العلاقات الجوارية بنك- عميل. بالإضافة إلى ما كتبه بعض الجرائد المحلية والمتمثلة فيما يلي²:

• جريدتي Liberté و Le jour d'Algérie:

أشارت كلتاهما إلى نتائج البنك المحققة خلال سنة 2005 خاصة المتعلقة منها بدعم المتعاملين الشباب، حصيلة 27527 مشروع مول في إطار ANSEJ و 701 مشروع في إطار CNAS.

• جريدة Le soir d'Algérie:

كتبت مشيرة إلى إستراتيجية العصرية المتبعة من طرف البنك مع الإشارة إلى الجهود الداعية للحفاظ والتقرب أكثر من كبار العملاء خاصة في القطاع الفلاحي، الصيد البحري، الزراعة، الصناعة والصحة.

• جريدة الوطن:

ذكرت هذه الأخيرة أن بنك بدر لا يزال الشريك المالي الوحيد للعالم الريفي والصيد البحري، كما تطرقت بالأرقام لدوره في التنمية الاقتصادية.

• منشورات خاصة Des Brochures:

وهي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور والعملاء بمختلف الخدمات المصرفية ، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك

¹ Badr Info, N°01, Janvier 2002.

² سليم حيرش، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

• الملصقات:

وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق إلصاق لوحات إشهارية بمحاذاة فروع البنك أو داخله، أو في أماكن إشهارية محددة أو في مداخل المدن وغيرها.

• تذاكر السفر:

في بعض الأحيان يتم استخدام تذاكر سفر الطيران للتعريف ببعض المنتجات والخدمات المصرفية، وغالبا تكون موجهة مثل هذه الإعلانات إلى فئة المغتربين الذين يستعملون الخطوط الجوية الجزائرية من أجل التعامل مع البنك سواء في مجال الإقراض أو في مجال الإيداعات.

• موقع البنك على شبكة الانترنت:

كما يستخدم موقع البنك على شبكة الانترنت كوسيلة من وسائل الإشهار للتعريف بوضعية البنك المالية، وعرض أهم المنتجات والخدمات المصرفية التي يتعامل فيها.

كما تقوم وكالات البنك المختلفة بتقديم رزنامات و يوميات مذكرات، حاملات مفاتيح، محافظ، إلى عملائها الأوفياء والتي جميعها تحمل شعار بنك بدر.

2.1 العلاقات العامة:

يمكن اعتبار العلاقات العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنها عنصرا من عناصر المزيج الترويجي التي تهدف إلى تحسين صورة البنك وتحسين علاقتها مع الفئات المختلفة من الجماهير التي تتعامل معها.

ويتوقف نجاح نشاط العلاقات العامة على وضع هذه الوظيفة ضمن مزيج الاتصالات التسويقية في البنك، بحيث تعمل بتكامل وتنسيق مع العناصر الأخرى لتحقيق أهداف البنك.

ويغطي نشاط العلاقات العامة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجوانب التالية:

• العلاقات مع العملاء:

وذلك عن طريق بناء علاقة قوية بين موظفي البنك والعملاء، وفي هذا الصدد تم تجسيد فكرة بنك الجلوس، وإلغاء العمل بفكرة الشبايك التي كثيرا ما كانت تتسبب في وقوع توترات بين العملاء وبعض موظفي البنك، كما اعتاد البنك على نشر تقارير سنوية على مستوى الوكالات وشبكة الإنترنت ليتسنى للراغبين في الإطلاع على النتائج المالية الخاصة بالبنك ومختلف المستجدات والتطورات.

• العلاقات مع المجتمع الخارجي:

لطالما سعى البنك إلى توطيد علاقته مع البيئة التي ينشط فيها، وهذا عن طريق تنظيم أبواب مفتوحة على البنك للتعريف به ومختلف الخدمات التي يقدمها والوسائل التكنولوجية التي يستعملها في إيصال الخدمة إلى العملاء.

كما اعتاد البنك على تنظيم والمشاركة في مختلف المعارض والمقتنيات المحلية والدولية التي تمثل فرصة لإنشاء علاقات مع متعاملين جدد، من خلال استقطاب أعداد هائلة من الجماهير و المؤسسات الناشطة في مختلف المجالات.

• العلاقات مع العاملين في البنك:

من أجل تقديم خدمات مصرفية تتضمن أبعاد الجودة المتفق عليها دوليا، يعمل البنك على جعل موظفيه عبارة عن أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف واحد وهو إنجاح البنك، وفي هذا الصدد استفاد أغلب عمال البنك من فترات تكوينية تؤهلهم لشغل مناصب حساسة ضمن الإستراتيجية الجديدة التي تبناها البنك، بالإضافة إلى اهتمامه بالجانب الاجتماعي للموظفين كتنظيم مخيمات صيفية لعائلاتهم وإرسال بعثات لأداء مناسك الحج والعمرة.

نلاحظ من خلال ما سبق أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على عناصر معينة من المزيج الترويجي وإهمال الباقي، فنجد تركيزه على الإعلان والعلاقات العامة.

المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تماشيا مع التطورات التي يعرفها العمل المصرفي بفضل استخدام الثورة التكنولوجية والمعلوماتية من جهة وانفتاح السوق المصرفية الجزائرية أمام المنافسة من جهة ثانية ، بادر القائمون على بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني استراتيجية تهدف إلى تطوير وتحديث أنظمة الدفع بإدخال أحدث التكنولوجيات في التعاملات المصرفية مع العملاء سواء تعلق الأمر بتقنية إرسال الشيك عبر الصورة أو في مجال اقتحام البطاقة البنكية في العمل المصرفي بعد تعميم تركيب الأجهزة اللازمة لذلك للأوراق النقدية، حيث تسمح بطاقة بدر الجديدة لحاملها بإجراء عملية السحب على مستوى الموزعات الآلية للأوراق النقدية المتواجدة عبر وكالات البنك أو حتى على مستوى البنوك الزميلة، وكذا القيام بعملية الدفع المباشر لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني ، هذا المنتج الذي صمم بتقنية عالية بفضل (Serveur) ذو الفعالية الكبيرة سيوفر لعملاء بنك بدر خدمة مستمرة ومتواصلة ذات جودة عالية ، لتحمل بذلك هذه البطاقة ثقافة جديدة ألا وهي ثقافة الدفع الإلكتروني من جانب آخر عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تجسيد مفهوم بنك الجلوس على مستوى وكالاته المنتشرة عبر كامل التراب الوطني ، وهكذا شرع في إعادة تصميم تلك الوكالات وفق أنماط تحقق الراحة التامة للعملاء ، كما تستجيب لإنشغالهم ورغبتهم في ظروف تحقق المنفعة المكانية والزمنية بتقديم مختلف المنتجات والخدمات في أوقات حقيقية. كما سعى البنك إلى إعادة تنظيم العمل المصرفي استجابة لتطلعات ورغبات العملاء، وعلى هذا الأساس تم إجراء تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك لإعادة تنظيم الوظائف التي يقوم بها البنك حتى تقدم تلك الخدمات عبر مكتب واحد أو عبر موظف واحد وهي الفكرة التي تدخل في نطاق ما يسمى (الخدمات المشخصة أو عمليات تقديم الخدمة) التي تمثل أحد مكونات مزيج التسويق المصرفي الموسع .

إن الهدف من هذا المبحث هو محاولة تبيان مدى اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطوير خدماتها المصرفية وذلك من خلال استعراض أهم الخدمات الخاصة بها التي تقدمها في المزيج التسويقي الموسع.

وعليه فإننا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى النقاط التالية :

أولاً: التسهيلات المادية على مستوى بنك بدر.

ثانياً: أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي للبنك.

ثالثاً: عمليات تقديم الخدمات في بنك بدر.

أولاً - التسهيلات المادية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى إعادة النظر في كل أنماط وأساليب تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، حيث تم التركيز على تهئية مباني البنك مع توفير كل المستلزمات التي تساعد في تقديم تلك الخدمات ومن أهم الأنشطة التي قام بها البنك والتي تندرج في إطار التسهيلات المادية مايلي :

1. بنك الجلوس¹ La Banque Assise :

كما ذكرنا في المبحث السابق فإن بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهماكل وأنشطة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قصد تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة العميل وهي فكرة مأخوذة من تجارب البنوك الأنجلوسكسونية، وسمي بهذا الاسم لأنه يتم

¹ المديرية العامة للبنك.

فيه استقبال العميل بالجلوس في مكان لائق و مريح، حيث يواجه مباشرة موظف البنك المكلف بالزبائن، وهكذا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبابيك التي كثيرا ما تنعكس سلبا على علاقة العملاء بالبنك نتيجة الكيفية والوقت الذي يستغرق في تقديم منتجات أو خدمات البنك إلى العميل والتي كثيرا ما تؤدي بالعملاء إلى ترك واللجوء إلى التعامل مع البنوك الأخرى.

إن بنك الجلوس هو عبارة عن مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح وفي أجواء مكيعة. يتكون بنك الجلوس من المضيفات اللواتي يستقبلن العملاء ومن المكلف بالعملاء وهو موظف البنك المؤهل والمكلف والمستعد دائما للقيام بجميع العمليات البنكية في أي وقت من الأوقات، كما و يوجد مشرف مراقب لكل المكلفين بالعملاء في كل جهة من الوكالة، إلى جانب وجود مشرف عام يقوم بمراقبة وتوجيه المكلفين بالعملاء قصد تسهيل أداء الخدمات نحو العملاء وفي أوقات حقيقية، مع العمل على راحة العملاء من خلال توفير جو مناسب يتم من خلاله تقديم المعلومات الكافية لهم.

1.1 موظفو بنك الجلوس ومهامهم:

يتكون بنك الجلوس من أربع فئات من الموظفين:

• المضيفات:

وهن موظفات البنك الموكلة لهن مهمة استقبال العملاء عند مدخل البنك، حيث تلقين تربصا مكثف في أساليب الاستقبال والتعامل، وتمتاز المضيفات بمجموعة من المؤهلات منها حسن المظهر والأخلاق، حسن استقبال العملاء وتوجيههم إلى مختلف المكاتب حسب احتياجاتهم، الحفاظ على الهدوء داخل البنك من تنظيم العملاء والسهر على راحتهم.

• المكلف بالعملاء:

يتم انتقاؤه من موظفي البنك الذين لديهم خبرة طويلة في مجال العمل المصرفي، أو عن طريق توظيف أشخاص جدد ذوي شهادات عليا، يستفيد المكلف بالعملاء من تربص تكويني يدوم 80 يوما يتدرب من خلاله على تأدية جميع العمليات المصرفية بالإضافة إلى أسلوب التعامل والتحاور مع العملاء، حيث يمتاز المكلف بالعملاء بمجموعة من المواصفات منها المهارة، بمجاملة العملاء، سهولة تقديم الخدمة، المصداقية وتفهم العملاء، هذه المواصفات كما ذكرنا سابقا تمثل أبعاد جودة الخدمات المصرفية. ويشتمل التربص على أربعة مواد هي:

- استحواذ البيع Offensive de vente لمدة 30 يوما.

- عمليات المحفظة لمدة 20 يوما.

- عمليات التجارة الخارجية لمدة 15 يوما.

- عمليات القرض لمدة 15 يوما.

للإشارة فإن المكلف بالعملاء يؤدي أغلب العمليات الموجودة في البنك.

• مراقب التنفيذ:

يتميز مراقب التنفيذ بدرجة عالية من الكفاءة في مجال العمل المصرفي، يلعب دورا كبيرا في بنك الجلوس من خلال العمل على السير الحسن لمختلف العمليات التي يقوم بها المكلفين بالعملاء ومراقبتها والتحقق من صحة العمليات المرتبطة بمختلف عملاء البنك، وفي نفس الوقت يقوم باستقبال العملاء وتوجيههم وفقا للخدمات التي يريدونها.

• مستشار خاص بالعملاء:

يعتبر من موظفي بنك الجلوس المكلفين بتقديم المشورة إلى مختلف فئات العملاء، حيث يساعدهم في تقديم المعلومات الخاصة بجميع العمليات التي يريدونها.

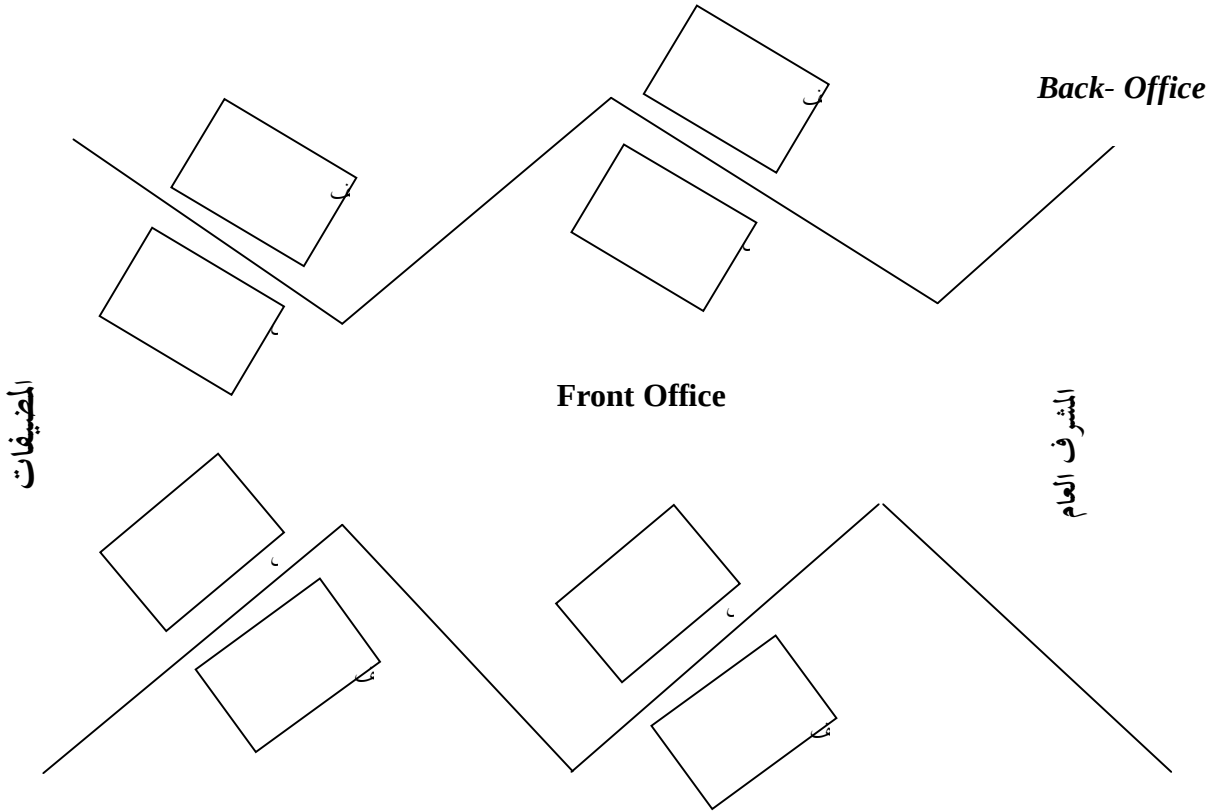
2.1 أهمية بنك الجلوس في زيادة أداء البنك¹:

يعتبر بنك الجلوس صورة من صور التطور في العمل المصرفي الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بهدف تحقيق جملة من الأهداف:

- جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل مع البنك.
 - تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لعملاء البنك.
 - تحسين أداء موظفي البنك وخاصة المكلفين بالعملاء.
 - زيادة موارد البنك وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية.
 - تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك.
- إن الشكل التالي يوضح كيفية تصميم بنك الجلوس الذي يعمل على تقديم الخدمات في أحسن الظروف.

¹ BADR infos, N°1, Janvier- Février 2002.

شكل رقم 3.3: تصميم بنك الجلوس في بنك بدر.



المصدر: زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 297.

2. التسهيلات المادية الأخرى:

شرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ بداية التسعينات في إدخال الإعلام الآلي لتسهيل العمليات المصرفية، حيث تم استخدام أجهزة الكمبيوتر ذات السعة الكبيرة والأكثر تطوراً، حيث أصبح كل موظف على مستوى البنك يتعامل مع العملاء باستخدام جهاز الكمبيوتر، كما أستخدم البنك وسائل تكنولوجيا جد متطور سواء تعلق الأمر بالموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج البنك (DAB) أو الشبائيك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية (GAB) كما يسعى البنك إلى وضع أجهزة معلوماتية ضخمة وهي أجهزة تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة بالبنك، كما تحمل عليها أيضاً مواقع الويب Web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالبنك، وذلك استعداداً في استخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال بين البنك والعملاء، وتتميز هذه النوعية من الأجهزة بالقدرة على تخزين كميات هائلة من المعلومات بالإضافة إلى سرعة تشغيلها واسترجاعها لكل البيانات، ومواصلة العمل على طول الوقت لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية نحو العملاء.

للإشارة فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد حصل على قرض قدره 10 مليون دولار من البنك الإفريقي للتنمية لتعميم وتحديث الأجهزة المعلوماتية بمختلف أنواعها¹.

¹ BADR Infos , N° 39 , Novembre 2005.

1.2 برامج التشغيل:

وتتمثل هذه البرامج في نظم التشغيل التي يتم إعدادها وتشغيلها عن طريق أجهزة الكمبيوتر بهدف المنتجات والخدمات المصرفية في أسرع وقت وبدون أخطاء.

2.2 وسائل الاتصالات:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على نظم اتصالات متطورة – نظام Swift - لتسهيل تبادل البيانات والتحويلات المالية من وإلى الخارج، ويسعى البنك إلى عقد اتفاق مع مؤسسة Western Union في مجال تحويل الأموال باعتبار أن عملية التحويل عبر هذه المؤسسة يتم في أوقات قياسية مقارنة بنظام Swift .

3.2 الخدمات المشخصة Les Services Personnalisés:

تمثل الخدمات المشخصة مجمل الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل، ومن أجل تحقيق ذلك قام البنك بتكوين أطره للتمكن من أداء جميع العمليات المصرفية من جوانبها الفنية والعملية، إلى جانب تكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث عمل البنك على الروح التسويقية لدى كوادره والمعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة، الاستماع، الإبداع، التكيف وطرق أداء الخدمات. والواقع أن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهله لاحتكار 30 % من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عدد هاما من العملاء الجدد خاصة بعد استراتيجيات العصرية التي تبناها البنك.

4.2 خدمات الصندوق الآلي La Caisse Automatique:

بدأ العمل بهذه الطريقة في بداية عام 2000، بموجب هذه العملية يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية بعد أن يتم إجراء العملية بطريقة عادية، ومن إيجابيات هذه العملية أنها تقلص من عدد العمليات ومن زمن العملية وتقضي على ظاهرة الطوابير.

5.2 إرسال الشيك عبر الصورة Scanner Des Chèque¹:

وهي تقنية جديدة بدأ العمل بها في مطلع سنة 2004، تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذين يحملون شيكات موطنة في أي وكالة من وكالات البنك بتحويل شيكاتهم نقدا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة قد تصل إلى أكثر من خمسة عشر يوما للحصول على قيمة الشيك. وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك وفرت هذه الخدمة الجديدة على العملاء متاعب كبيرة، وساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي. لقد لقي تطبيق هذه التقنية استحسان وارتياح عملاء بنك بدر، كما اعتبر مسئولو البنك أن هذه العملية هي بداية لسلسلة من الإجراءات سوف يتم تجسيدها على أرض الواقع في المستقبل القريب.

¹ BADR infos, N°36 /37, Décembre 2003.

3. بنك الوقوف la Banque Debout:

وهو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبائيك أكثر تنظيماً من تلك المعمول بها من قبل على مستوى البنك، ويعني مصطلح بنك الوقوف القيام بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجلوس على أساس استقبال العميل وهو واقف، وهذا البنك موجه لفئة معينة من العملاء كالأجراء والمتقاعدين، حيث يتم التمييز بين عملاء بنك الجلوس وعملاء بنك الوقوف من خلال المعايير التالية¹:

- نوع الحساب المفتوح (حسابات بدون فوائد أو حسابات بفوائد)

- نشاط العميل ورقم أعماله.

- أهمية حركة حسابات العميل.

- مدى وفاء العميل للبنك.

نشير إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتجسيدا لنموذج بنك الجلوس وبنك الوقوف قام بتدريب وإعادة تأهيل موظفيه للتأقلم مع المهام الجديدة من جهة ولحسن استقبال العملاء من جهة ثانية.

ثانيا - دور العنصر البشري في تطوير منتجات وخدمات بنك بدر:

نظرا لأهمية العنصر البشري في مؤسسات الخدمات بشكل عام وفي الصناعة المصرفية بشكل خاص كونه يعتبر جزءا من الخدمات التي يقدمها البنك وبسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافه وخلق صورة وانطباع جيد عنه، فقد أعطى بنك بدر اهتماما كبيرا للعنصر البشري وفي هذا الصدد أعتمد البنك على تأهيله بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافه، ولتطبيق سياسة إعادة التأهيل التي شرع فيها منذ أربع سنوات، قام بنك بدر مؤخرا باقتناء نظام معلوماتي جديد يمكنه من التحكم في تسيير الموارد البشرية بصورة جيدة، هذا النظام الذي أعدته مؤسسة أكسيس Axys للخدمات² سيسهل له مهمة تسيير المسار المهني لحوالي 7000 موظف وسيعطي نفسا جديدا في مجال تكوين الموظفين ضمن أساليب عمل حديثة تنسجم مع التطورات التي يعرفها العمل المصرفي.

وفي هذا الصدد قام البنك وفي إطار إعادة تنظيمه باستحداث مديرية لإعادة تنمية الموارد البشرية، مهمتها تكوين الكفاءات الداخلية للبنك، وتنمية قدراتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني، وقد قامت إدارة البنك في عام 2000 بتكوين 2709 موظف من مجموع 6296 موظف وهو ما يعادل نسبة 43%، أما في عام 2001 فقد تم تكوين 884 موظف في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل المصرفي الحديث. كما وضعت المديرية في سنة 2003 برنامجا عمليا يعتمد على التكوين المتواصل لموظفي البنك خاصة بعد تبني بنك الجلوس، حيث شمل هذا البرنامج تكوين 2547 موظف من مختلف الأصناف مما تطلب ما يقارب 84 مليون دينار³.

¹ المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

² BADR Infos , N° 33 , Mars 2003.

³ BADR Infos , Décembre 2003.

الجدول التالي يبين ذلك:

جدول 3.6: التكوين في بنك بدر - حصيلة 2003.

العدد	الأصناف المستفيدة من التكوين
56	إطارات عليا
79	مدراء الوكالات
429	المكلفين بالزبائن
	Back Office
147	- المكلفين بالقروض
22	- المكلفين بعمليات التجارة الخارجية
94	- المكلفين بالحاسبة
127	- المكلفين بالتحليل المالي
28	المكلفين بالقروض الرهنية
38	مستول الخلية القانونية
35	أعوان التحصيل
	الاتصال والاستقبال
22	- مضيفات وأعوان استقبال
192	- كاتبات وموزعات الهاتف
690	التكوين الخاص لشركة ماين البنوك والمؤسسات المالية S.I.B.F
369	التكوين على أساس الشهادات
61	التكوين ما بين المؤسسات ماعدا شركة ماين البنوك والمؤسسات المالية S.I.B.F
41	تربص المبتدئين
01	رعاية وتمويل المدرسة العليا للبنوك E.S.B
2547	المجموع

المصدر: Badr Info, Décembre 2002.

كما عرفت سنة 2003 انطلاق تكوين الدفعة السابعة والثامنة للمكلفين بالزبائن الأولى مكونة من 72 متربص والثانية من 112 متربص، وهذا قصد تغطية شبكة بنك بدر ولتعميم بنك الجلوس، ونظرا لعدد الوكالات المراد إعادة تصميمها في شكل بنك جلوس، تم تكوين أكثر من 60 متربص مكلفين بالزبائن.

أما فيما يتعلق بسنة 2004 فقد تبنت المديرية فلسفة جديدة تعتمد على فكرة التقرب من وكالات البنك وذلك بتنشيط ملتقيات وتجمعات جهوية قصد تحسيس مدراء البنك باستراتيجية البنك الجديدة وهي تجسيد مفهوم بنك الجلوس على مستوى كافة وكالات البنك في غضون السنوات القليلة القادمة.

- كما سطر بنك بدر برنامجا لتكوين إطاراته العليا يعتمد على أربعة محاور:
- موجه للمدراء المركزيين في كيفية إدارة البنك من خلال تنمية مؤهلاتهم في مجال الإدارة الحديثة للبنوك.
- موجه لمدراء الوكالات حول كيفية تقييم المشاريع الاستثمارية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة.
- تحسي مدراء الوكالات بمفهوم بنك الجلوس.
- موجه على المدراء الجهويين فيما يخص تحسين الأداء والفعالية والنجاعة في التعامل مع العملاء، مع العمل على إعطاء صورة حسنة عن البنك والمحافظة على حصته السوقية في ظل المنافسة. من جهة أخرى شرع البنك في تكوين عدد من الموظفين في مجال إدارة القيم المنقولة ومراقبة التسيير.
- لقد أولى بنك الفلاحة والتنمية الريفية اهتماما كبيرا للتكوين وخصص له ميزانية معتبرة لأن ضمان تكوين جيد وتزويد الموظفين بكل الأساليب والأدوات المرافقة للتحديث هما الغاية التي يسعى إلى تحقيقها البنك مستقبلا.

ثالثا - العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى بنك بدر¹:

يصعب على العميل الحصول على المنتج أو الخدمة المصرفية في وقت قصير في البنوك الجزائرية لتفشي ظاهرة البيروقراطية، إذ يتطلب الحصول على الخدمة المصرفية المرور على عدة مكاتب مما يؤثر سلبا في تردد العملاء على هذه البنوك بالرغم من أنها كانت تحتكر السوق المصرفية بالكامل.

إلا أنه وبعد الانفتاح الذي عرفته السوق المصرفية والتطورات التكنولوجية والتحرر المالي، بدأت البنوك العمومية ومنها بنك بدر في تقديم التسهيلات اللازمة للحصول على المنتجات أو الخدمات المصرفية في المكان والوقت المناسبين، حيث تبني البنك فكرة الشباك الموحد في منتصف التسعينات وهو أسلوب يمكن العميل من الحصول على كل ما يريده من مكتب واحد (من شباك واحد)، كما سعى البنك إلى إزالة الحواجز المادية بين الموظف مقدم الخدمة والعميل، وقد لقيت هذه الفكرة استحسان العملاء مما أدى إلى تفرعهم أكثر من البنك.

ودائما في إطار تسهيل تقديم الخدمات تبني البنك فكرة بنك الجلوس التي تعمل على تقريب العميل من البنك بل وعلى مشاركته في إنتاج الخدمة في بعض الأحيان مع إلغاء كل الحواجز التي كانت تحول دون تقديم الخدمة ضمن سياق مبسط يريح العميل.

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكانة متميزة في الهيكل المصرفي الجزائري، حيث يلعب دورا متميزا في مجال تمويل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وخصوصا قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة والقطاع الفلاحي.

وقد تحول البنك في بداية التسعينات من القرن الماضي إلى بنك تجاري شامل إثر إلغاء نظام التخصص البنكي الذي كان سائدا، حيث أدرك مسئولو البنك ضرورة إجراء تغييرات جذرية في البناء المؤسسي للبنك في إطار تطبيق هندسة جديدة تجسيدا لرؤية البنك المستقبلية بأن يصبح البنك المفضل للعملاء.

¹ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 300 - 302.

ولقد بدأت عملية تطوير وتحديث البنك شملت مختلف أنشطته المصرفية والإدارية في إطار برنامج هندسة جديدة، حيث أركز تنفيذ هذا البرنامج على مبدأ التغيير الجذري وبشكل متكامل مع وضع حد لممارسات الماضي.

وفي إطار سعي البنك لتوسيع حصته من السوق المصرفية وإيصال خدماته إلى كافة المناطق التي تحتاج إليها، وتعميق الوعي المصرفي لدى المواطنين، فقد قام البنك بتوسيع شبكة فروعه لتشمل كافة أنحاء القطر، كما أدخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية تجربة رائدة وفريدة في مجال العمل المصرفي والمتمثلة في بنك الجلوس والخدمات المشخصة والتي أدت إلى إقبال متزايد للتعامل مع البنك بعد التغييرات التنظيمية والإدارية التي عرفها البنك.

كما أدرك بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحديث الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من مواجهة المنافسة بتقديم خدمات مصرفية جديدة في الوقت والمكان المناسبين، وعليه بادرك البنك إلى تأسيس قاعدة تقنية متطورة تعمل على ربط كافة فروع البنك عبر شبكة متطورة للاتصالات، حيث كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو السباق إلى إدخال قنوات توزيع إلكترونية لتقديم خدماته للمواطنين، وبدأ هذا التوجه من خلال عدد كبير من أجهزة الصرف الآلي المتواجدة داخل أو خارج مبنى البنك مسجلا بذلك المرتبة الأولى في الجزائر.

ولما كانت عملية الارتقاء بنوعية ومستوى أداء الخدمات بجودة عالية بما يحقق رضا العملاء مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقدرات والكفاءات البشرية، فقد قام البنك في إعطاء العنصر البشري الاهتمام والرعاية الكاملة، وفي هذا الصدد باشر البنك في تكوين و تأهيل موارده البشرية بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها في الأداء من خلال دورات تكوينية لمواكبة التطورات التي يشهدها العمل المصرفي.

كما اعتمد البنك على التسويق باعتباره أداة تساعد في تنمية قدراته التنافسية نتيجة التغيرات البيئية التي عرفتها السوق المصرفية الجزائرية، و انفتاح هذه الأخيرة على القطاع المصرفي الخاص والأجنبي، بإدخال مفهوم بنك الجلوس الذي لقي استحسان العملاء نتيجة التغيرات الكبيرة التي عرفها العمل المصرفي في البنك، من خلال إعادة تصميم مبنى البنك وفقا لمعايير وأساليب عالمية بما يتيح للعملاء الحصول على المنتجات والخدمات المصرفية في أوقات قياسية.

لكن رغم ذلك ظل البنك يراوح مكانه نتيجة التعقيدات والعراقيل التي تعيشها المنظومة المصرفية الجزائرية على إثر الأزمات التي عاشتها بعض البنوك الخاصة، والتي أدت زيادة الإجراءات الرقابية من طرف بنك الجزائرية وهياكله الأخرى. إلى جانب تكليف البنك بتمويل برنامج الدعم الفلاحي الذي تبنته الحكومة في بداية عام 2000 والذي أثر على مردودية البنك ونتائجه.

وفي الأخير، يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد بلغ شوطا لا بأس به في مجال تطوير خدماته المصرفية مقارنة مع باقي البنوك في الجزائر، ونكرر القول أنه لجأ إلى المزيج التسويقي المصرفي المطور لتحقيق ذلك مع الحرص على التطوير المستمر للمزيج التقليدي كاستراتيجية معتمدة من طرفه تميز بتطبيقها والمداومة عليها، ويمكن القول بالنظر إلى ما يحصل في القطاع المصرفي واستخلاصا مما سبق أنه تمكن من التفوق على المنافسين واقتطاع حصة سوقية لا بأس بها تمكنه من الإستمرار في عمله المصرفي مع البناء لأسس جديدة تجعله يرتقي بخدماته المقدمة لتحقيق التفوق في السوق المصرفية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع التسويق المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومدى اهتمامه بتطوير خدماته المصرفية وتطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة في مختلف وكالاته وفروعه، وفي هذا الصدد يمكن أن نلمس تقديم البنك لخدمات متنوعة ومتجددة لا تتوفر في معظم البنوك.

ويتضح مليا اعتماد البنك على مزيجه التسويقي في سبيل تحقيق أهدافه التسويقية المختلفة وذلك من خلال مجموعة من الآليات والعمليات تتمثل أهمها في تنويع المزيج الخدمي، تطوير آليات التسعير، زيادة مناطق توزيع خدماته، والقيام بمختلف العمليات الترويجية الهادفة لزيادة مبيعات البنك وتوسيع حصته السوقية.

من جانب آخر عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تجسيد مفهوم بنك الجلوس على مستوى وكالاته المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، وهكذا شرع في إعادة تصميم تلك الوكالات وفق أنماط تحقق الراحة التامة للعملاء، كما تستجيب لانشغالهم ورغبتهم في ظروف تحقق المنفعة المكانية والزمنية بتقديم مختلف المنتجات والخدمات في أوقات حقيقية.

كما سعى البنك إلى إعادة تنظيم العمل المصرفي استجابة لتطلعات ورغبات العملاء، وعلى هذا الأساس تم إجراء تعديلات على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك لإعادة تنظيم الوظائف التي يقوم بها البنك حتى تقدم تلك الخدمات عبر مكتب واحد أو عبر موظف واحد وهي الفكرة التي تدخل في نطاق ما يسمى (الخدمات المشخصة أو عمليات تقديم الخدمة) التي تمثل أحد مكونات مزيج التسويق المصرفي الموسع.

خاتمة

خاتمة:

إن التسويق المصرفي يمثل ثقافة راقية فيا لتعامل مصرفي بحيث يهدف إلى كسب رضا الزبون ويتطلع إلى ربح ولائه الدائم، وهو ليس بالهدف السهل التحقيق، ولطالما كان بلوغه مرتبطا بمدى إدراك القائي نعلى النظاما مصرفي بالمفاهيم التسويقية، وتشبعهم بجدوى هذه المفاهيم مع وجود العناية والدقة في تطبيقهم لها بالشكل الذي يضمن نجاحها، وقد نجحت الكثير من الدول في تطوير جهازها المصرفي باستعمال التقنيات التسويقية وما تتيحه من فرص لخلق مبادرات جديدة، تمكن من الحصول على حصص سوقية كبيرة.

تشكل البنوك والمؤسسات المالية جزءا من النسيج الاقتصادي ككل تتأثر به وتتوثر فيه، وهي بذلك ليست في غنى عما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات أفرزتها معطيات مختلفة، أبرزها وأهمها التطورات التكنولوجية خاصة ماتعلق منها بأنظمة الاتصال عن بعد. كما يعد التقدم التكنولوجي من أهم العناصر التي ساهمت في تفسير ملامح الخريطة المصرفية الدولية، حيث ساهم في تحول عدد كبير من البنوك إلى المعاملات الإلكترونية. بما فيها التجارة الإلكترونية وتقديم المنتجات المصرفية المتطورة، مما أحدث تغييرا في أنماط العمل المصرفي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للبنك.

ومن هنا فقد أضحي لزاما على البنوك مواجهة تلك التحديات باتخاذ الخطوات الملائمة التي تساعد على الانخراط في الاقتصاد العالمي، وذلك من خلال إعادة صياغة استراتيجياتها وانتهاج سياسات أكثر تطورا وشجولا بهدف التكيف مع الاتجاهات الإبداعية في العمل المصرفي الدولي، وتطوير جودة الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الأداء بما يعزز قدراتها التنافسية. ونظرا لتلك التحولات التي شهدتها العالم وكذا دخول الجزائر اقتصاد السوق، وانضمامها في القريب العاجل إلى المنظمة العالمية للتجارة، أضحي لزام على البنوك الجزائرية في ضوء ماتشاهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، من أجل مواكبة عصر التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية.

أولا - نتائج الدراسة:

من خلال استعراضنا لجملة المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع البحث، فإنه يمكن استنتاج بعض الحقائق المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية على النحو التالي:

- إن تحقيق رضا الزبون ورفاهيته يعد سبب وجود البنك واستمراره، والذي يمثل بدوره أحد أهم أهداف التسويق المصرفي.
- يساهم التسويق لمصرف بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية للبنك وتحسين صورته لدى زبائنه.
- تسعى البنوك لتلبية حاجات ورغبات زبائنها المتجددة، من خلال عرضها لخدمات تتماشى والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، المعلوماتية والاتصالات.
- تمثل المنافسة من قبل البنوك والمؤسسات المالية حافزا قويا وإيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات المصرفية لدى البنوك التجارية الجزائرية، وبذلك تكون عملية التطوير من أهم أساليب اكتساب الميزة التنافسية للبنوك وتنميتها.

- إن للأئمة والتشريعات الحكومية المنظمة للنشاط المصرفي تأثيرا قويا على تطوير الخدمات المصرفية سواء في الجزائر أو دول أخرى.
- قلة اهتمام البنوك في الجزائر بالتسويق المصرفي رغم إدراك أهميته، يرجع الأمر إلى غياب منافسة حقيقية على مستوى البنوك الجزائرية وانعدام الثقافة والوعي المصرفيين لدى فئة كبيرة من أفرا المجتمع.
- نقص الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى البنوك الجزائرية.
- على الرغم من أهمية بحوث التطوير داخل البنوك التجارية الجزائرية، فإن هناك اهتماما ضعيفاً هذا الجانب من قبل إدارات البنوك، وبالتالي فإن تأثيرها على عملية تطوير المنتجات المصرفية ضعيف.
- يوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية منتجات وخدمات مصرفية تتناسب مع شرائح مختلفة من الزبائن.
- يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطوير منتجاته عن طريق تطوير مزيج التسويقي بمختلف عناصره ومكوناته.
- هناك نقص في وسائل الإعلان عن خدمات البنك، خاصة الخدمات الجديدة، الأمر الذي جعل الزبون يجهل وجودها، وبالتالي تضيع عليه فرصة الاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الخدمات.
- البنك لا يقوم بدراسات تتعلق باختبار الخدمة المصرفية الجديدة قبل تقديمها، كتنخطيط الحملات الإعلانية، اختيار المزيج الترويجي المناسب، دراسة وتحليل المنافسة، وهذا ما يؤثر نوعاً ما على حصتها السوقية.
- قلة الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى البنوك الجزائرية.
- على البنوك الجزائرية عامة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة أن تستفيد من تجارب السابقين في مجال الصيرفة الإلكترونية، خاصة منه التجاربا لناشئة.
- تعد الشبكة المصرفية، سواء على مستوى وكالات وفروع البنك الواحد أو ما بين البنوك، مدخلا أوليا لعملية العصرية، وهو ما يظل غائبا إلى حد الآن.
- لا ترتبط عصرية البنوك بتطوير قاعدة التكنولوجيات الجديدة في الإعلام والاتصال وحسب بل أيضا بالتكوين والتدريب المستمرين للقوى العاملة والتجديد في التجهيزات والمنتجات.

ثانيا - التوصيات:

- إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك المقومات الأولية الضرورية التي تمكنه من انطلاقة فعلية نحو تطوير خدماته، والرفع من مستوى أدائه للاندماج بفعالية في لنظام المالي الدولي الجديد، ومن التوصيات لمقدمة إلى القائمين والمعنيين بإدارته ما يلي:
- تبني فلسفة التسويق المصرفي على مستوى البنك لمواجهة المنافسة.
- ضرورة انتقال الإدارة في البنك من توفير الخدمات المصرفية بشكل مستمر إلى التركيز على زيادة نوعية الخدمات المصرفية والاتجاه نحو التخصص في الخدمات.
- التركيز على تطوير الخدمات المصرفية ليس فقط من ناحية النوعية، بل أيضا في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، بحيث يتم إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات غير المشبعة لدى الزبائن.

- إن عملية تحديث أماكن تقديم المنتجات المصرفية وقاعات الانتظار جزء من عملية تطوير الخدمات المصرفية، بحيث تزيد جاذبيتها، مما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضوع ترحيب مستمر.
- توسع البنك في تقديم كل ما هو حديث في الخدمات المصرفية، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن للبنك الذي يتعاملون معه.
- تحسين وتنويع الخدمات المقدمة للمدخرين، مع عدم إهمال الوظائف التقليدية باتباع سياسة أكثر ديناميكية فيما يتعلق بجمع الودائع بهدف توزيع المخاطر وتلبية احتياجات مختلف شرائح الزبائن عن طريق أساليب التحفيز المختلفة.
- إنشاء جهاز للعلاقات العامة في البنك، تكون مهمته الأساسية تحسين صورة البنك الذهنية أمام زبائنه.
- الإختيار الجيد لمقدمي الخدمات المصرفية، وخاصة من الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة وتنمية قدراتهم في مجال تعاملهم مع الجمهور.
- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات المصرفية كمتطلب جديد لعصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات.
- إدخال الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في مجال العمل المصرفي.
- تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنك، ب ما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات المصرفية وتقبل شكاوي الزبائن.
- تحسين الهياكل وطرق الاستقبال، ووضع حد للعلاقات الجافة مع الزبائن والإجراءات البيروقراطية في الإدارة والتنظيم.
- تطوير وتكثيف وسائل الإعلان والتعريف بمنتجات البنك، بالإضافة للقيام بالاختبارات السوقية للخدمات الجديدة.
- يرتبط الدفع الإلكتروني بالتجارة الإلكترونية، ولذلك لا بد من وضع قانون ينظم هذا النوع من التجارة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا - باللغة العربية:

1. الكتب:

- إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003.
- بشير العلاق، التسويق الحديث (مبادئه، إدارته وبحوثه)، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004.
- بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- ثابت إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- حافظ كامل الغندور، محاور التحديث في المصارف العربية، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003.
- حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009.
- دسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية و التطبيق)، الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2006.
- ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2006.
- زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات الحديثة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- عبد العليم محمود عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1992.
- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها وإدارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003.
- علي توفيق الحاج، سمير حسين عودة، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الإعصار للنشر والتوزيع، 2011.
- عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

- محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، دار الكتاب الجامعي، 1999.
- محمود جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي وكمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- محمود جاسم الصميدعي، سليمان الجيوسي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمود صبح، الابتكارات المالية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 1998.
- مصطفى كمال السيد طليل، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، اتحاد المصارف العربية، 2009.
- معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994.
- ناجي معلا، إستراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، مطابع الصفوة، عمان، 1995.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار المعارف، مصر، 1995.
- نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة السادسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

2. المجلات والمنشورات:

- جمال الدين مرسي، تسويق الخدمات المصرفية، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1990.
- محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 2000.

3. الرسائل الجامعية:

- العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- بوغروس جمال، دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي - حالة البنك العربي -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والمناجمت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- حيرش سليم، واقع التسويق المصرفي في الجزائر - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية - دراسة ميدانية - رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في البنوك والتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- نايلي إلهام، تطوير المنتج المصرفي - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

4. الملتقيات والمؤتمرات:

- جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات - جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 14- 15 ديسمبر 2004.
- كربالي بغداد، مكافحة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 29- 30 أكتوبر، 2001.
- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الإمارات العربية المتحدة، 15- 16 أكتوبر 2002.
- أعمال المؤتمر العلمي السنوي لجامعة بيروت (الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والإقتصادية)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، 2007.

5. المراسيم والقوانين:

- مرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

ثانيا - باللغة الأجنبية:

1. Livres :

- Caroll. M.D, **Ten commitments for Banking Marketing For Bank Executives**, levithen house, London, 1974.
- Philip kotler, **Marketing Management**, Analysis, Planning, implementation and control, Englewood chiffs, New Jersy, Prentice-hall Inc, 1994.
- Philip kolter, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10ème édition, public union éditions, paris, 2000.
- H. Spitezki ,**La stratégie d'entreprise** ; compétitivité et mobilité, Ed. Economica, Paris.
- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, dunod édition, Paris, 1999.

2. Revues:

- BADR Info N°2 , Mars 2002.
- BADR-Infos, N° 28, 1999.
- BADR Infos, N° 4 , Juillet 2003
- BADR Infos, N° 35 , Juillet 2003
- Rapport d'activité de la Badr, 2003.
- BADR Infos , N° 23 , 3^{ème} trimestre 1998.
- BADR Info, N'39, Novembre, 2005.
- BADR Info, N'01, Janvier 2002.
- BADR Infos, N°1, Janvier- Février 2002.
- BADR Infos , N° 9 , Novembre 2005.
- BADR Infos, N°36 /37, Décembre 2003.
- BADR Infos, N° 33 , Mars 2003.

3. Sites électronique:

- [www.Badr-bank.net / 2005 / badr- organigramme. asp](http://www.Badr-bank.net/2005/badr-organigramme.asp). Consulté le : 25 mars 2013.
- [www.Badr-bank.net /2005/ badr- condition.asp](http://www.Badr-bank.net/2005/badr-condition.asp). Consulté le : 25 mars 2013.
- [www.Badr-bank.net /2005/ badr- bilan](http://www.Badr-bank.net/2005/badr-bilan). Consulté le : 30 mars 2013.

الملاحق

ملحق رقم -1-

مقابلة مع السيد مدير الوكالة:

سيدي المحترم هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول دور التسويق المصرفي في تحسين الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية والذي يحتاج إلى توضيحاتكم لبعض الجوانب ذات الصلة بالموضوع، نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التالية.

س: متى تم إدراج مصلحة التسويق بالبنك ؟

ج: تم إدراج مصلحة التسويق ضمن المصلحة التجارية بصفة رسمية بعد اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد لسنة 2003.

س: ما الهدف من إدراج مصلحة التسويق ؟

ج: هناك مجموعة من الأهداف نريد تحقيقها من خلال إدراج مصلحة التسويق تتمثل في:

- زيادة ربحية الوكالة.

- تحسين جودة الخدمات التي نقدمها.

- كسب رضا الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم والاستماع لشكاويهم ومعالجتها.

س: هل تتمتع وكالتكم بالاستقلالية التي تخولها اتخاذ القرارات المختلفة ؟

ج: إن قرارات التوجه العام المتمثلة فيما يخص عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير) هي من صلاحيات

المديرية العامة، أما القرارات التشغيلية والوظيفية فتتم على مستوى الوكالة.

س: كيف هي علاقاتكم بالزبائن ؟

ج: إن علاقة البنك بالزبون علاقة حسنة من خلال الثقة المتبادلة، فالبنك بمختلف موظفيه وأطره يعمل جاهدا على تلبية طلباتهم.

س: كيف تحافظون على زبائنكم ؟

نحافظ على زبائننا من خلال التالي:

- تقديم الخدمات بصورة جيدة.

- تسهيل المهام والعمليات المصرفية عن طريق استعمال التكنولوجيا.

- السعي لتنفيذ طلبات ورغبات الزبائن في اقصر وقت ممكن.

- السرية في المهنة.

س: هل تعتقدون أن بنكم يملك القدرات الكافية لجذب العملاء والحفاظ عليهم؟

ج: إن بنك بدر من البنوك الرائدة محليا وعربيا وإفريقيا، ويعتبر مقتدر ماليا وبشريا وتكنولوجيا.

س: هل توجد معايير للتعامل الجيد والعميل السلي؟

ج: بالتأكيد، ونحن نحاول تقييم عملائنا من خلال معايير أهمها ما يلي:

- إحترام توجيهات ونصائح موظفي البنك والثقة بهم.

- الإلتزام بآجال الدين.

- علاقات العميل مع الموظفين.
- إحترام النصوص القانونية الخاصة بالتعاملات المصرفية.
- حجم التعاملات المصرفية.
- س: هل تقومون بدراسات للتعرف على العملاء؟
- ج: في الحقيقة، نحن نقوم بدراسات حول العميل إلا أنها متواضعة نوعا ما.
- س: ما هي منتجات بنكم بدر؟
- ج: إن أهم منتجاتنا والتي ينفرد بها بنكنا هي: Invest santé، Invest pêche، Invest van ، e-banking بالإضافة إلى مختلف الخدمات التقليدية.
- س: هل تخشون المنافسة؟
- ج: مؤكد، المنافسة موجودة في السوق المصرفية خاصة مع توجيه السلطات المركزية لبنكنا نحو الأنشطة الفلاحية دون غيرها، بالإضافة لفتح المجال أمام البنوك الخاصة والأجنبية وما تمتلكه من قدرات مالية، تكنولوجيا وبشرية.
- س: من وجهة نظركم، هل الخدمة المصرفية الجديدة أمر مهم؟
- ج: طبعاً، إنها أمر في غاية الأهمية لأنها تمثل الوسيلة الأساسية لدعم المركز التنافسي للبنك واستقطاب المزيد من العملاء.
- س: هل يقدم بنكم منتجات جديدة؟
- ج: أظن أن بنكنا من البنوك السبّاقة لتقديم الخدمات الجديدة.
- س: حسب رأيكم، ما الذي يهم العملاء عند تلقي الخدمة؟
- ج: أظن أن أكثر ما يهم العملاء هو السرعة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين.
- س: بالنسبة للتسعير، من يحدد آلية تسعير خدمات بنكم بدر؟
- ج: تحدد سياسة التسعير على مستوى المديرية العامة للبنك.
- س: ما هي الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها من خلال آلية التسعير؟
- ج: يسعى البنك إلى تعظيم المبيعات وزيادة العملاء.
- س: بالمقارنة مع أسعار السوق، هل تظنون أن أسعاركم مناسبة؟
- ج: في الحقيقة، إن أسعار البعض من خدماتنا مقارنة مع المنافسين تعتبر مماثلة لها كالدوائر بالعملة الصعبة وبيع العملات وهناك البعض من الخدمات يقدمها بنكنا بأسعار أقل من التي يعرضها المنافسون.
- س: ماذا يعني توزيع الخدمة حسب رأيكم؟
- ج: حسب رأيي، فإن توزيع الخدمة المصرفية يمثل إتاحتها وتوفيرها للعملاء الراغبين بها.
- س: هل تظن أن وكالات بنكم موزعة بالشكل الكافي؟
- ج: نوعاً ما، فهي تتواجد على مستوى ولايات الوطن، بالإضافة إلى الكثير من الدوائر التابعة لها.
- س: هل تعتقد أن معدات بنكم متطورة تكنولوجيا؟

- ج: نعم، فبنك بدر يستخدم تقنيات متطورة كشبكة Swift العالمية لتحويل الأموال وتقنية Sirat لتحصيل الشيكات.
- س: ما أهمية الموقع برأيك؟
- ج: هام جدا، فهو يمثل سلاحا تنافسيا في القطاع المصرفي، يشترط أن يكون قريبا ومناسبا، مجاورا للتجمعات السكانية، الصناعية والتجارية.
- س: ما المقصود بالترويج حسبكم؟
- ج: أضن أنه يمثل عملية التعريف والتسويق لمنتجاتنا.
- س: ما الوسائل التي يستخدمها بنككم للاتصال بالعملاء؟
- ج: عادة ما نستخدم المصفاقات والدوريات، التلفزيون والإذاعة إلا أن أكثر ما نستخدمه في ذلك الموظفين.
- س: هل تعتقدون بأن العملاء على علم بخدماتكم المعروضة؟
- ج: في الحقيقة، لا أعتقد أن كافة شرائح العملاء لدينا على علم بخدماتنا ومنتجاتنا.
- س: ما رأيكم في دور العلاقات العامة في بنككم؟
- ج: إن دورها مهم جدا، وهذا ما يؤكد حضور بنك بدر في مختلف المعارض والملتقيات المحلية والدولية، فضلا عن تدعيم علاقاته بالمتعاملين الاقتصاديين لاسيما أصحاب النشاط ذو الطابع الفلاحي.
- س: كيف تقيمون السياسة الترويجية في بنككم؟
- ج: أضن أنها متوسطة، لأن الوسائل التي يستعملها البنك لا تناسب كل فئات العملاء.



BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL بنك الفلاحة و التنمية الريفية

Vous voulez
Créer
votre PME
Moderniser
vos équipements

Accrochez-vous
à la BADR
Nous vous offrons
plusieurs formules
de financement

ملحق رقم -3-



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

PARTICULIERS, ENTREPRISES

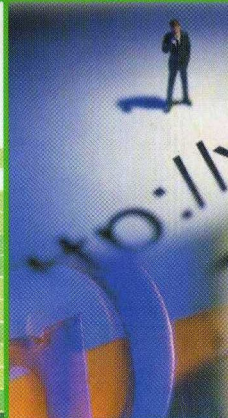
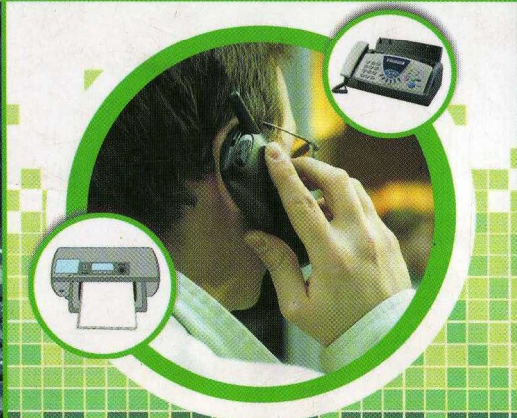
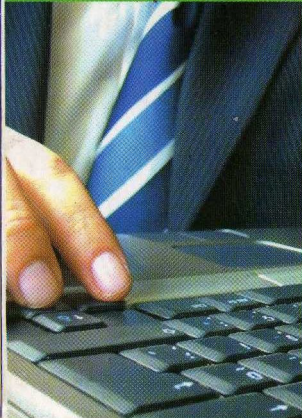
POUR
LA CONSULTATION
DE VOTRE SOLDE
ET DES MOUVEMENTS
DE VOTRE COMPTE

POUR
LE TÉLÉCHARGEMENT
DE VOTRE RELEVÉ
DE COMPTE

POUR
LE VIREMENT
DES SALAIRES
DE VOS EMPLOYÉS

Abonnez-vous à notre

SERVICE EN LIGNE «BADRnet»



هل تعلمون أننا نهدي لكم يوما سادسا كل أسبوع؟



هو البنك الوحيد الذي يفتح أبوابه كل يوم سبت

وكالة من خلال الشبكة الوطنية ،
في خدمتكم دائما أكثر فأكثر

48



160

الملخص:

إن التغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير هام على البنوك باعتبارها الدعامة الأساسية لأي اقتصاد، فلقد وجدت البنوك التجارية نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها، وذلك من خلال تحسين أدائها، زيادة عوائدها، و التخفيف من المخاطر التي تواجهها، و الرفع من مستوى المنتجات التي تقدمها حتى تواجه متطلبات المحيط البنكي الجديد الذي أصبحت تعمل فيه.

ونظرا لتلك التحولات التي شهدها العالم وكذا دخول الجزائر اقتصاد السوق، أضحي لزاما على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات، أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير المنتجات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، من أجل مواكبة عصر التجارة الإلكترونية والصيرفة الإلكترونية. من هذا المنطلق اهتمت المذكرة بتحليل ومناقشة موضوع تطوير الخدمة المصرفية الذي تم تناوله من خلال فصول أساسية ثلاثة، لقد اهتم الفصل الأول بعرض أسس التسويق المصرفي، وبحث الثاني في طرق تطوير الخدمات المصرفية، ليناقش الفصل الثالث واقع الممارسة التسويقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الكلمات المفتاحية:

التسويق ، التسويق المصرفي، الخدمة المصرفية، التطوير، العملاء.

Résumé:

Les changements que le monde économique a connu à travers les étapes, ont influencés d'une manière importante sur les banques, ces dernières sont le pivot essentiel de l'économie. Les banques commerciales se trouvent devant une forte concurrence qui les oblige à être présentes (compétitives), et cela à travers l'amélioration de leurs performances, de leurs gains, et la réduction des risques qui l'oppose, amélioration du niveau de services qu'elles effectuent.

En raison des changements que le monde a connu, et l'entrée de l'Algérie dans l'économie de marché l'obligation est faite aux banques Algériennes de faire vite pour le développement des services et produits bancaires afin qu'elles dépassent les obstacles et arrivent à un niveau atteint par d'autres banques. De plus elles doivent suivre l'évolution du E-commerce et le E-banking.

A partir de cet objectif, le mémoire a analysé et discuté le thème du développement du service bancaire. Ce dernier a été exposé à travers les trois chapitres. Le premier chapitre a été consacré aux principes du marketing bancaire. Le second, a été axé sur le processus du développement du service bancaire, Alors que le dernier s'intéresse à la réalité du marketing bancaire au banque de l'agriculture et le développement rural.

Mots clés:

Marketing, marketing bancaire, Produit bancaire, développement, clients.