

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية و أثرها على قاعدة عملاء البنك التجاري
دراسة ميدانية : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة - ميلة -

إعداد الطالب (ة) :

- بیلق شهرزاد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة	
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة	
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة	

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ﷻ الله نور السماوات والأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح المصباح في زجاجة الزجاجة كأنها كوكب دري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد زيتها يضيء و لو لم تمسه نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء ويضرب الله الأمثال للناس والله بكل شيء عليم
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

ﷻ اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني ﷻ

قال أحد الحكماء،

" إن العلم بطيء، اللزام بعيد المرام، لا يدرك بالمصام ولا يرى في المنام، ولا يورث عند الآباء والأعمام، ونحن ما هو شجرة لا تصلح إلا بالغرس و لا تغرس إلا في النفس، و لا تسقى إلا بالدرس، و لا تثبت إلا بإدمان السهر وقلة النوم وصلة الليل باليوم "

الإهداء

قال الله تعالى...: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا
(تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما "سورة الإسراء) الآية 23
إلى من أو صاني الله بهما وجعل رضاء من رضاءهما إلى من تعبت في
تربيتي والتي كانت قدوتي و تحملت
الشقاء من أجل إسعادي إلى أغلى وأحب الناس معرفتهم في حياتي أُمي
أطال الله في عمرها.
إلى من وصانا بالعلم و شجع خطواتي نحو النجاح وكان لي نعم السند إلى
أبي الغالي مني له فائق الاحترام
والتقدير، أطال الله في عمره.
إن الحب للناس في القلب يرسي ولا يكتب على الورق يقرأ ثم ينسى.
إلى كل من زرع البسمة على شفاتي وكانوا لي سندا في الحياة إلى
أخواتي " وهيبه، ريمه، بدره، إكرام، نورهان"
إلى أعمز الناس وأغلى الأحابي أخي حابر
إلى البراعم " أشرفه، آدم، آلاء، ليليا و منصفه"
إلى كل الأقارب والأحابي
إلى التي رافقتني في دربي وكانت السند لي في نجاح هذا العمل
صبرين إلى كل الأصدقاء الذين معرفتهم في مشواري الدراسي إلى كل
الأساتذة الذين تعلمت منهم
إلى كل من حملهم قلبي ونسأهم قلبي

كلمة شكر وتقدير

كم جميلة هي الدنيا وكم يزيدهما النجاح جمالا ، وكم سيكون شكرنا
لخالقنا

وموفقنا على هذا العمل نفخنا الله به ونفع غيرنا وكم هو تقديرنا و
عرفاننا بالجميل لأستاذتي المحترمتين " على موسى أمال و ضيفه رفية "
اللتين لم يبخلن على بالنصائح و التوجيهات لهذا البحث .

كما أتقدم بشكري إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا
البحث و تقييمه.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع وبالأخص الأستاذة
كنيدة زليخة .

ولا يفوتني ذكر سمية التي ساعدتني وقدمت لي الإعانة

ونسأل الله أن يجزي الجميع الأجر و المثوبة

فهرس المحتويات

الفهرس العام للدراسة		
III	البسمة	
IV	الإهداء	
V	الشكر	
VI	فهرس المحتويات	
ب	فهرس الأشكال	
	فهرس الجداول	
	فهرس الملاحق	
	مقدمة	
الإطار النظري للدراسة		
2	إشكالية الدراسة	1
3	فرضيات الدراسة	2
3	أهمية الدراسة	3
4	أهداف الدراسة	4
4	أسباب إختيار الموضوع	5
4	المنهج المستخدم	6
6	الدراسات السابقة	7
الفصل الأول : الحصة السوقية للبنوك التجارية		
8	تمهيد	
9	البنوك التجارية	1 - 1
9	نشأة و تطور البنوك التجارية	1 - 1 - 1
10	تعريف البنوك التجارية	2 - 1 - 1
12	أنواع البنوك التجارية	3 - 1 - 1
16	وظائف البنوك التجارية	4 - 1 - 1
17	أسس العمل البنكي	5 - 1 - 1
20	مصادر واستخدامات البنوك التجارية	6 - 1 - 1
21	الحصة السوقية والعملاء	2 - 1
21	مدخل إلى الحصة السوقية	1 - 2 - 1
22	تعريف العميل البنكي	2 - 2 - 1

24	أنواع عملاء البنك	3 - 2 - 1
26	دورة حياة العميل	4 - 2 - 1
29	السلوك الشرائي للعملاء	5 - 2 - 1
32	العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي للعملاء	6 - 2 - 1
33	خلاصة	
الفصل الثاني : الخدمة المصرفية وإستراتيجيات تطويرها		
35	تمهيد	
36	الخدمة المصرفية	1 - 2
36	تعريف الخدمة	1 - 1 - 2
38	نشأة وتطور الخدمات المصرفية	2 - 1 - 2
39	تعريف الخدمة المصرفية	3 - 1 - 2
40	خصائص الخدمة المصرفية	4 - 1 - 2
41	تقسيمات الخدمة المصرفية	5 - 1 - 2
45	دورة حياة الخدمة المصرفية	6 - 1 - 2
45	تطوير الخدمة المصرفية	2 - 2
47	مفهوم تطوير الخدمة المصرفية	1 - 2 - 2
50	أهمية و أهداف تطوير الخدمات المصرفية	2 - 2 - 2
52	مراحل تطوير الخدمات المصرفية	3 - 2 - 2
54	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	4 - 2 - 2
56	متطلبات تطوير الخدمات المصرفية	5 - 2 - 2
58	العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية	6 - 2 - 2
58	إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية	3 - 2
59	مفهوم الإستراتيجية	1 - 3 - 2
60	مراحل إعداد الإستراتيجية	2 - 3 - 2
61	إستراتيجية تنمية و تطوير السوق	3 - 3 - 2
61	إستراتيجية إختراق السوق	4 - 3 - 2
63	إستراتيجية تطوير و تحسين الخدمات المصرفية الحالية	5 - 3 - 2
63	إستراتيجية التنويع	6 - 3 - 2
64	إستراتيجية التمييز	7 - 3 - 2

65	خلاصة	
الفصل الثالث : دراسة ميدانية		
67	تمهيد	
68	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	1 - 3
68	نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية	1 - 1 - 3
70	مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية	2 - 1 - 3
72	أهداف ومهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية	3 - 1 - 3
72	تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا	4 - 1 - 3
73	وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا	5 - 1 - 3
75	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا	6 - 1 - 3
76	إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على قاعدة عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا	2 - 3
78	إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية	1 - 2 - 3
79	أساليب ووسائل تطوير الخدمات المصرفية في وكالة ميلا	2 - 2 - 3
81	عملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا	3 - 2 - 3
90	اثر استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية على قاعدة عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية	4 - 2 - 3
91	الخدمات المستهدفة لتطويرها مستقبلا في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا	5 - 2 - 3
92	خلاصة خاتمة عامة قائمة المراجع	

فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مراحل تطور العميل	26
2	مراحل عملية الشراء المصرفي	29
3	مصفوفة الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم	43
4	دورة حياة الخدمة المصرفية	45
5	تطوير الخدمات المصرفية في البنوك	47
6	مراحل تطوير الخدمة الجديدة	52
7	مصادر تطوير الخدمات المصرفية	54
8	أثر تحديد احتياجات العملاء على تطوير الخدمات المصرفية	55
9	مراحل إعداد الإستراتيجية	60
10	إستراتيجية تنمية وتطوير السوق	61
11	إستراتيجية إختراق السوق	61
12	إستراتيجية تطوير وتحسين الخدمة المصرفية	63
13	مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية	63
14	إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية	64
15	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة	75
16	نسب تطور عدد حسابات العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة	83
17	نسب تطور عدد عملاء الودائع لأجل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميلة	84
18	نسب تغير عدد عملاء خدمة التأمين المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.	85
19	نسب تطور عدد عملاء التجارة الخارجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.	86
20	نسب تطور عدد عملاء خدمة البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.	87
21	نسب تطور عدد العملاء المستفيدين من قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.	88
22	نسب تطور عدد عملاء قرض التحدي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.	89
23	نسب تطور عدد العملاء المنخرطين في خدمة البنك الإلكتروني وكالة ميلة	90

فهرس الجداول :

فهرس الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	ميزانية البنك التجاري	20
2	تطور عدد حسابات العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- للفترة 2011 إلى 2014	82
3	تطور عدد عملاء الودائع الآجلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله من سنة 2011 إلى 2014.	83
4	عدد عملاء خدمة التأمين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله - من سنة 2011 إلى سنة 2014.	84
5	تطور عدد عملاء التجارة الخارجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- من سنة 2011 إلى سنة 2014.	85
6	تطور عدد عملاء خدمة البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله - للفترة 2011 إلى 2014.	87
7	تطور عدد العملاء المستفيدين من قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله - للفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2014	88
8	تطور عدد العملاء المتحصلين على قرض التحدي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله - خلال الثلاثي الثاني إلى غاية الثلاثي الرابع سنة 2014.	89
9	تطور عدد العملاء المنخرطين في خدمة البنك الإلكتروني في وكالة ميله خلال سنة 2014.	90

قائمة الملاحق :

عنوان الملاحق	
الرقم الملاحق	الملحق
1	مقابلة مع السيد مدير الوكالة:
2	احصائيات عدد العملاء
3	خدمة البنك الإلكتروني
4	خدمة بطاقة التوفير
5	خدمة قرض التحدي

مقدمة

مقدمة :

يعتبر القطاع المصرفي في أي دولة من أهم القطاعات الفاعلة في نشاطها الإقتصادي ، الإرتباطه تقريبا بجميع النشاطات الإقتصادية داخلها ، فالمؤسسات المالية و البنوك بصفة خاصة تشكل القاعدة الأساسية لبناء القطاعات المختلفة لأي إقتصاد في أي دولة ، وتتجلى أهمية البنوك من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية ، هذه الخدمات التي تساعد في تنشيط وتحريك العمليات الإقتصادية و المالية و التجارية بأنواعها المختلفة .

ونظرا للدور الذي تقوم به البنوك في تلبية وإشباع إحتياجات العملاء ، يتطلب منها أن تعمل على زيادة فعاليتها وهذا من خلال الرفع من مستوى كفاءتها وتبسيط إجراءات سير عملها و الإرتقاء بمستوى أداء موظفيها ، بما ينعكس على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية وتحقيق إحتياجات عملائها و رغباتهم .

كما أن البنوك تمارس أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالتغير المستمر في الظروف المحيطة بها ، وخاصة ظروف السوق وحاجات ورغبات العملاء ، كل ذلك ألزم البنوك ضرورة إعادة النظر في سياساتها وتبني مدخل إستراتيجي يقوم على تطوير الخدمات ، إذ أصبحت عملية تطوير المنتجات و الخدمات المصرفية ضرورة حيوية ومحددا إستراتيجيا لبقاء البنك وإستمراره ، إذ أن قدرة البنك على تطوير خدماته المصرفية وتحسينها باستمرار من شأنه أن يزيد و يعزز حصته في السوق .

أما الجهاز المصرفي الجزائري ومن أجل مواكبة هذه التغيرات ، فقد حان الوقت لأن تدرك الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية مستوى قدرتها على تطوير ما تقدمه من منتجات وخدمات لعملائها ، لذلك فإن هذه الإدارة بحاجة إلى بلورة إستراتيجية تركز على زيادة الإهتمام بالعملاء و العمل على تطوير الخدمات المصرفية المقدمة ، وصولا إلى تعزيز قدراتها في السوق وتحقيق حصص سوقية عالية .

وفي هذا الإطار ونظر للدور الكبير لإستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية في البنوك فقد تناولت دراستنا هذه موضوع إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية وأثرها على قاعدة عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله ، وذلك من خلال مجموعة من الفصول حيث أنه بعد توضيح إشكالية الدراسة وفرضيتها ، إضافة إلى ما تمثله من أهمية و أهداف و التطرق إلى بعض الدراسات السابقة ، جاء البحث مقسما إلى :

الفصل الأول : تم التعرض فيه للبنوك التجارية وبعض مفاهيمها بدءا بنشأتها وأهم تعاريفها ثم الأسس و أهم الوظائف التي تقوم بها ، لنتطرق بعدها إلى التحدث عن الحصة السوقية بالإضافة إلى التعرف على العملاء وأنواعهم ، وسلوكهم الشرائي و العوامل المؤثرة فيه .

الفصل الثاني : يتعلق بالخدمة المصرفية و استراتيجية تطويرها وهنا تم التطرق إلى الخدمة المصرفية وما تشمله من نشأة وتطور وتعريف وخصائص ودورة حياتها ، بالإضافة للتطرق إلى تطوير الخدمة المصرفية وما يشتمل عليه من مفهوم و أهمية و الأهداف ، ثم نقوم بالتحدث على إستراتيجيات تطويرها وهذا من خلال تعريف الإستراتيجية ومراحل إعدادها .

الفصل الثالث : وهو فصل متعلق بالدراسة الميدانية للموضوع ، حيث تم الإشارة إلى البنك محل الدراسة بدءا بتعريفه ومراحل تطوره و أهدافه ومهامه ، ثم تناولت الإستراتيجيات التي يعتمدها لتطوير خدماته المصرفية ، بالإضافة إلى التطرق لأثرها على قاعدة العملاء .

الإطار النظري للدراسة

1 - إشكالية الدراسة :

تعد البنوك التجارية من المؤسسات المالية التي لا يمكن الإستغناء عنها في مجتمعنا ، وهي ركن أساسي من أركان الإقتصاد في أي دولة ، نظرا لأهميتها البالغة في النشاط الإقتصادي ، حيث أنها تمثل حلقة من حلقات تطور النظام المالي في أي دولة ، وانعكاسا لأنظمتها الإقتصادية و المالية ، وتؤدي هذه البنوك وظائفها الإقتصادية عن طريق خدماتها المصرفية التي تعد الواجهة الرئيسية للتعامل معها ، وهي وسيلة هامة لجذب العملاء الجدد و المحافظة على العملاء الحاليين ، فهي بوابة العبور للتعامل مع أنشطة البنك المختلفة .

إن البنوك تعمل في محيط سيمته التغير المستمر ، فحاجات و رغبات العملاء متغيرة ، مما فرض عليها الإستجابة لهذه التغيرات الحاصلة لضمان المحافظة على حصتها السوقية و السعي لكسب حصة سوقية أكبر ، ونتيجة لهذا يسعى كل بنك إلى التفكير الجاد في تطوير خدماته المصرفية التي يمكن بواسطتها مواجهة إحتياجات ورغبات العملاء المتطورة و المتزايدة باستمرار ، ومن هنا برزت حاجة أكيد نحو تبني و إعتداد إستراتيجية ملائمة إلا وهي إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية ، وكل هذا من أجل كسب المزيد من العملاء و المحافظة على الحصة السوقية . ومن هذا المنطق تتحدد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- كيف تؤثر إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية على قاعدة عملاء البنك التجاري بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا ؟

وإنطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 - هل يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية تنمية وتطوير السوق لتطوير خدماته المصرفية ؟
- 2 - هل يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية إختراق السوق لتطوير خدماته المصرفية ؟
- 3 - هل يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية تطوير وتحسين الخدمات الحالية لتطوير خدماته المصرفية ؟
- 4 - هل يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية التنويع لتطوير خدماته المصرفية ؟

2 - فرضيات الدراسة :

تعتبر الفرضية بمثابة الإجابة المؤقتة التي يضعها الباحث لتساؤلات الدراسة في إنتظار إثباتها أو نفيها من خلال الدراسة الميدانية ، وإجابة لتساؤلات الدراسة إرتأينا وضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

تؤثر إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية بشكل إيجابي على قاعدة عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا .

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : نعم يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية تنمية وتطوير السوق لتطوير خدماته المصرفية .

الفرضية الثانية : نعم يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية إختراق السوق لتطوير خدماته المصرفية .

الفرضية الثالثة : نعم يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية تطوير و تحسين الخدمات الحالية لتطوير خدماته المصرفية .

الفرضية الرابعة : نعم يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا على إستراتيجية التنويع لتطوير خدماته المصرفية .

3 - أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهمية عظمية إذ تعالج موضوعا على قدر كبير من الأهمية ، وتكمن أهميته في جانبين هما:

الأهمية العلمية : تعتبر هذه الدراسة مرجعا للطلبة الدارسين في هذا المجال ، كما تعتبر إثراء للمكتبة الجامعية بدراسة حول أثر إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية على قاعدة العملاء ، كما ترجع أهمية هذه الدراسة أيضا إلى أنه في حدود علم الطالبة تعتبر هذه الدراسة أول الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، فمعظم الدراسات تناولت تطوير الخدمة المصرفية ، بالإضافة إلى محاولة الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد العلاقة بين إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية و الحصة السوقية .

الأهمية العلمية : تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تجذب إنتباه البنوك إلى مدى أهمية إهتمام الإدارة بإستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية ، ومدى مساهمة ذلك في رفع قاعدة العملاء، ناهيك عن ذلك أن أهم مصدر يملكه البنك هو تطوير خدماته لكي يضمن الإستمرارية و البقاء ، وليتمكن من الحصول على أكبر حصة في السوق ، بالإضافة إلى التوصيات التي يمكن أن يقدمها البحث و الإستفادة منها في الواقع العملي وإعتبارها كمنطق لأبحاث أخرى .

4 - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع و آفاق التطوير في البنوك التجارية .

- تسليط الضوء على إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية نظرا لأهميتها في ضمان الإحتفاظ بالعميل ومن ثم بقاء واستمرارية البنك .
- توضيح بأن عملية تطوير الخدمات المصرفية ضرورية لتمكين البنوك من مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية .
- إبراز مدى مساهمة تطوير الخدمات المصرفية في رفع قاعدة العملاء .

5 - أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع نوجزها في :

الأسباب الموضوعية :

- إعتبار موضوع البحث من المواضيع الحديثة .
 - التطورات التي تشهدها السوق المصرفية تتطلب إعطاء أهمية إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية عند صياغة البنوك لأهدافها .
 - لفت إنتباه إدارة البنوك لأهمية تطوير الخدمة المصرفية في المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب المزيد من العملاء المستقبليين .
- الأسباب الذاتية :**

- الميول و الرغبة في دراسة هذا الموضوع .
- بحكم تماشي الموضوع مع مجال التخصص .

6 - المنهج المستخدم :

بغية الإجابة على إشكالية البحث وإثبات مدى صحة الفرضيات ، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،فيما يخص الجانب النظري و الذي توضح الباحثة من خلاله المبادئ العلمية و المفاهيم الأساسية لمكونات الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية و المتمثلة في الكتب ، بالإضافة إلى الأبحاث و الدراسات ، وقد تم الاعتماد على التحليل عملية فيما يخص الجانب الميداني ، وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع البنوك التجارية في الجزائر و المتمثلة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة ، عن طريق المقابلة التي أجريناها مع موظفي البنك بطرح الأسئلة وجمع المعلومات و الإحصائيات وتحليلها .

7 - الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة سعيداني محمد آمين

تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و تحسين قدرتها التنافسية، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق، جامعة الإخوة

منتوري - قسنطينة - 2011 - 2012 ، ركزت هذه الدراسة على تطوير الخدمات المصرفية لتحقيق الجودة الشاملة التي تعد المدخل الأكثر أهمية لنجاح البنوك وتطوير قدراتها و بقائها في السوق .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

- تباين الثقافة المصرفية لدى عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث أن نسبة معتبرة منهم لاتزال تنظر إلى البنوك على أنها مؤسسة إيدار ومكان لحفظ الأموال فقط .

- حيث توصل إلى أنه في حين تؤكد إدارات البنك على أن خدماتهم المصرفية الجديدة ، نجد بأن العملاء يعتبرونها تقليدية .

- الدراسة الثانية : نايلي إلهام

تطوير المنتج المصرفي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 - 2008، وتمحورت إشكالياتها في : هل البنوك التجارية و العمومية تعمد إلى تطوير المنتج المصرفي كإستراتيجية مناسبة لمواجهة تحديات المنافسة ؟

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

- تسعى البنوك إلى تلبية حاجات و رغبات عملائها المتغيرة بإستمرار، من خلال عرضها المستمر للمنتجات التي تتماشى والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا .

- تسعى البنوك من خلال تطوير خدماتها المصرفية إلى تحقيق رضا العميل إتجاه منتجاتها أولا ، و البحث فيما بعد عن خلق الولاء من قبل العميل إتجاه هذه البنوك .

- وجدت أن الأنظمة و التشريعات الحكومية لها تأثير قوي على تطوير المنتجات المصرفية .

- يساهم التسويق المصرفي في تطوير و تحسين خدمات البنك، وترقية صورته لدى العملاء .

- الدراسة الثالثة : معراج هواري

تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، دراسة ميدانية (بنك البركة الجزائري، BADAR، CPA، BEA، BNA)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، وركزت هذه الدراسة على الواقع التطبيقي لعملية تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية .

من أبرز النتائج الذي توصل إليها الباحث :

- وجد أنه من أكثر المتغيرات تأثير إيجابي على عملية تطوير الخدمات المصرفية هو مستوى تطور التكنولوجيا السائد في الدولة وخارجها .

- أن جهود المصارف المنافسة تلعب دورا قويا و إيجابيا في تأثيرها على عملية تطوير الخدمات المصرفية لدى البنوك الجزائرية ، وهي تشكل دافعا لتطوير هذه الخدمات.

- وجد أن الاختلاف و التطور في الحاجات و الرغبات المالية و الإئتمانية للعملاء تأثيرا قويا على عملية تطوير الخدمات المصرفية و بشكل إيجابي .
- كما وجد أنه هناك إهتمام ضعيف ببحوث تطوير داخل البنوك التجارية الجزائرية، وبالتالي فإن تأثيرها و علاقتها بتطوير الخدمات المصرفية ضعيف .
- الدراسة الرابعة : بريس عبد القادر
- التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر ، 2005-2006، وتدور إشكالية الباحث حول إنعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية في ظل التطورات الإقتصادية و المالية العالمية ، وكيف يمكن للبنوك الجزائرية مواجهة تحديات التحرير المصرفي و العولمة، وماهي آليات تطوير خدماتها المصرفية وزيادة قدراتها التنافسية.
- ومن أبرز نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :
- بالرغم من الجهود المبذولة من الناحية التشريعية في مجال الإصلاحات المصرفية إلا أنها لم يكن لها إنعكاسات على تحسين أداء البنوك التجارية و تحسين الخدمات المصرفية المقدمة .
- الطبيعة العمومية لملكية البنوك جعلها تتمتع بإحتكار النشاط المصرفي، وما ترتب عنه من نقص روح الابتكار و التطوير.
- محدودية الخدمات المصرفية المقدمة، فالخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية التقليدية وتتمحور أساسا حول الوظيفة التقليدية وهي جمع الإدخار و منح القروض.

الفصل الأول

الحصة السوقية للبنوك

التجارية

تمهيد

1-1 البنوك التجارية

1-2 الحصة السوقية والعملاء

خلاصة

تمهيد :

تعتبر البنوك التجارية العمود الفقري و الركيزة الأساسية للإقتصادية فهي المرآة التي تعكس درجة نمو وتقدم إقتصاد كل دولة نظرا لدورها الهام في الحياة الإقتصادية .

ولهذا تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق الهدف الجوهرى الذي وجدت من أجله وهو الحصول على أكبر حصة في السوق، وهذا الأمر لا يأتي إلا من خلال إكتساب عدد من العملاء، لذا أصبح شغلها الشاغل ضمان قاعدة متينة من العملاء، و العمل على معرفة تطلعاتهم و العناية بهم ودراسة إحتياجاتهم ، قصد تحقيق أهدافها من جهة، و الإستجابة لرغباتهم من جهة أخرى . وبغية دراسة جوانب موضوع البحث سنتناول في هذا الفصل نشأة وتطور البنوك التجارية وتعريفها ووظائفها التقليدية و الحديثة وكذلك مصادر واستخدامات البنوك التجارية ونستعرض كذلك مدخل إلى الحصة السوقية وتعريف عملاء البنك وأنواعها وسلوكهم الشرائي و العوامل المؤثرة فيه.

1 - 1 البنوك التجارية :

تعتبر البنوك التجارية من أهم المؤسسات المالية و المصرفية، وأكثرها إنتشارا في معظم إقتصاديات الدول، سواء كانت دول نامية أو دول متقدمة، وهي مؤسسة متخصصة في التعامل بالإئتمان فهي تعمل على تعبئة المدخرات من أصحاب الفائض المالي وتقديمها إلى أصحاب العجز المالي .

1 - 1 - 1 نشأة وتطور البنوك التجارية :

نشأة البنوك التجارية كمحصلة لظروف ومتطلبات إقتصادها التطورات الإقتصادية على مر السنين، وترجع نشأتها إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، حيث قام التجار و المرابين و الصياغ في أوربا، وبالذات في إيطاليا بقبول أموال المودعين مقابل إصدار إيصالات وشهادات الإيداع بمبلغ الوديعة ، وقد لاحظ الصيارفة أن تلك الإيصالات أخذت تلقى قبولا عاما في التداول للوفاء ببعض الإلتزامات، وأن أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم دفعة واحدة بل بنسب معينة، وتبقى باقي الودائع مجمدة لدى الصراف مما أوحى له بالقيام بإقتراضها، ومن هنا أخذ البنك بهذا الشكل يدفع فوائد إلى أصحاب الودائع لتشجيع المودعين، ولم يعد الغرض من عملية الإيداع هو حفظ الوديعة فحسب، بل التطلع إلى الحصول على فائدة، وبهذا تطور نشاط البنك في مجال تلقي الودائع مقابل فائدة، وتقديم القروض بناء على هذه الودائع لقاء فائدة أيضا. (رشاد العاصر ، رياض الحلي ، 2010 ، 63)

تأسس أول بنك في مدينة البندقية الإيطالية سنة 1517 م، ثم أعقبه في عام 1609 م إنشاء بنك امستردام، وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى حساب مودع آخر. (زياد رمضان ، محفوظ جودة ، 2013 ، 24)

أخذ عدد من البنوك يزداد تدريجيا منذ بداية القرن الثامن عشر، وكانت غالبيتها يمتلكها الأفراد و العائلات، حيث كانت القوانين تقضي بحماية المودعين، ففي حالة الإفلاس يمكن الرجوع إلى الأموال الخاصة لأصحاب هذه البنوك، هذه القوانين وتعديلاتها أدت إلى إنشاء البنوك كشركات مساهمة و الفضل في ذلك يعود إلى إنتشار آثار الثورة الصناعية في دول أوروبا التي أدت إلى نمو الشركات وكبر حجمها، واتساع نشاطها، فبرزت الحاجة إلى بنوك كبيرة الحجم تستطيع القيام بتمويل هذه الشركات، وقد تم تأسيس عدد من هذه البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروعا في كل مكان . (بوعتروس عبد الحق ، 2000 ، 6)

1 - 1 - 2 تعريف البنوك التجارية :

يعود أصل كلمة بنك إلى اللغة الإيطالية وهي كلمة BANCO التي تعني المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، تطور معناها ليعبر عن المنضدة التي يتم فوقها عد و تداول العملات، ثم

أصبحت أخيراً تعبر عن المكان الذي توجد به المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود. (شاكر المقروني ، 2008 ، 24)

تعد البنوك التجارية أكثر أنواع البنوك إنتشاراً و أقدمها تاريخاً ، ويطلق عليها إسم بنك الودائع و الإئتمان وتتبع هذه التسمية من الوظيفة الأساسية لها. وتختلف التعاريف الخاصة بالبنوك التجارية باختلاف القوانين و الأنظمة التي تحكم أعمالها و التي تتباين من بلد لآخر، كما تختلف باختلاف طبيعة نشاط هذه البنوك، لذا فإنه من الصعوبة إيجاد تعريف شامل وموحد للبنوك التجارية ومن بين هذه التعاريف التي تطرقت إلى البنوك التجارية نجد :

- **البنوك التجارية هي :** " تلك المؤسسة التي تقوم على سبيل الإحتراف بتلقي الأموال من الجمهور على شكل ودائع ثم إعادة استخدام هذه الأموال لحسابها الخاص في عمليات الخصم و الإئتمان أو في العمليات المالية ". (زهير الحدر ، لؤي ودياب ، 2010 ، 9)

- كما يمكن تعريف البنوك التجارية بأنها : " نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الإئتمان، وبذلك فإن البنك التجاري يعتبر وسيط بين طرفين هما الجهات ذات الفائض (المقرضين) والجهات ذات العجز (المقترضين) ". (شقيري نوري موسى ، وآخرين ، 2009 ، 91)

- كما تم تعريفها كذلك على أنها : " تلك المنشآت المالية والتي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي و الخارجي، كما تبشر عمليات تنمية الإدخار و الإستثمار المالي في الداخل و الخارج و المساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي. " (فلاح حسين الحسيني ، مؤيد عبد الرحمن الدوري ن 2008 ، 33)

- وقد عرف قانون النقد و القرض 10/90 في مادته 114 البنوك التجارية على أنها : " أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون ". وبالرجوع إلى هذه المواد نجد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية :

✓ جمع الودائع من الجمهور

✓ منح القروض

✓ توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف العملاء و السهر على إدارتها . (الطاهر لطرش ، 2010 ، 202)

من خلال هذه التعريفات للبنوك التجارية يمكننا في الأخير إستخلاص تعريف للبنوك التجارية وهي كالتالي : " تعتبر البنوك التجارية تلك المؤسسات المالية التي تقوم بقبول الودائع ومنح القروض ، وهي تلعب دور الوسيط بين المودعين أصحاب الفائض و المستثمرين أصحاب العجز " .

1 - 1 - 3 أنواع البنوك التجارية :

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالي :

أ - من حيث الملكية :

وتنقسم إلى :

البنوك العامة : وهي البنوك التي تملكها الدولة، وتمتلك كامل رأسمالها ، وتشرف على أعمالها و أنشطتها.

البنوك الخاصة : وهي البنوك التي يملكها الأشخاص ، سواء كانت طبيعية أو معنوية ، وهي تلك التي تتولى إدارة شؤونها وتحمل كافة مسؤولياتها القانونية و المالية إزاء الدولة ، ممثلة في البنك المركزي ، وهي تأخذ في الغالب صفة شركات المساهمة .

البنوك المختلطة : وهي البنوك التي تشترك في ملكيتها وإدارتها كل من الدولة و الأفراد أو الهيئات و المؤسسات ، ولكي تحافظ الدولة على سيطرتها على هذه البنوك ، فإنها تعتمد إلى إمتلاك أكثر من نصف رأسمالها ، بما يسمح لها بالإشراف عليها ، وتوجيهها بما ينسجم و السياسة المالية و الإقتصادية للدولة . (زهير الحدر ، لوي وديان ، 2010 ، 16)

ب - من حيث عدد الفروع :

وتنقسم إلى :

البنوك ذات الفروع : وهي بنوك لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولاسيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها، حيث يترك الفرع تدبير شؤونه، فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي تنص عليها في لائحة البنك ، وبطبيعة الأمر فإن المركز الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهتدي بها الفروع . (محمد عبد الفتاح الصرفي ، 2006 ، 34)

بنوك السلاسل : وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية، وزيادة حجم نشاطها وإتساع نطاق أعمالها، وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد ، ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة الأمريكية .

بنوك المجموعات : وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي، وتأخذ هذه البنوك طابع إحتكاري.

البنوك الفردية : تقوم هذه البنوك على ما يتميع أصحابها من ثقة ، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون محدودة رأس المال ، ولذلك فهي سوف تتعامل في المجالات قصيرة الأجل .

البنوك المحلية : وهي بنوك تغطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو ولاية، و تخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها ، كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها .

ج - من حيث الصنف :

وتشمل مايلي :

البنوك الأجنبية : هي تلك البنوك التي تكون مؤسسة في بلاد أجنبية وفتحت لها فروع في الدولة المحلية

البنوك الوطنية : هي تلك البنوك التي رأسمالها وإدارتها وطنيتان .

1 - 1 - 4 وظائف البنوك التجارية :

تقدم البنوك التجارية مجموعة من الخدمات لعملائها، بالإضافة إلى دورها في دعم الإقتصاد الوطني و المساهمة في عملية التنمية الإقتصادية، ولتحقيق هذه الأهداف تسعى إلى ممارسة العديد من الوظائف، وتنقسم هذه الوظائف إلى قسمين هما وظائف تقليدية ووظائف حديثة .

أ - الوظائف التقليدية :

يمكن إجمالها فيمايلي :

* **قبول الودائع :** وهي تعتبر من أهم وظائف البنوك التجارية، حيث يقوم البنك التجاري بقبول الودائع من العملاء سواء كان ذلك بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية، والوديعة تمثل التزاما على البنك بصفته المودع لديه لصالح المودع صاحب الحق في الوديعة، وهذا الإلتزام يعطي صاحب الوديعة الحق في أن يطلب مبلغ في حدود مبلغ الوديعة وفي أي وقت .

وتوجد أنواع عديدة للودائع أهمها :

الودائع الجارية : وهي تتمثل في الحسابات الجارية التي يفتحها العملاء في البنوك التجارية ويحق لصاحب هذه الودائع أن يقوم بالسحب أو الإيداع في أي وقت وبدون إخطار البنك بذلك . ويتم التعامل مع هذه الودائع عن طريق الشيكات، حيث يقوم الشخص صاحب الوديعة بالسحب منها عن طريق كتابة الشيكات، ونظرا لذلك فإن هذه الودائع تسمى كذلك ودائع تحت الطلب أو الودائع بالإطلاع .

(حسن أحمد عبد الرحيم ، 2008 ، 72)

الودائع لأجل : وتمثل هذه الودائع الأموال التي يودعها أصحابها لدى البنك التجاري، للإحتفاظ بها لمواجهة حالات طارئة، ولا يحق لصاحب هذا النوع من الودائع، أن يسحب منها إلا بعد إنقضاء مدة زمنية معينة، يتم الإتفاق عليها بين البنك و العميل بشكل مسبق عند الإيداع، وبذلك يكون البنك على علم مسبق بالموعد المحدد الذي يمكن أن تطلب فيه، ويقوم البنك بدفع فوائد على هذا النوع من

الودائع ، لإجتذاب أكبر قدر ممكن منها وتشجيع الأفراد على الإدخار ، وترتفع معدلات الفائدة كلما طالت المدة الزمنية التي تترك فيها الوديعة دون سحب لدى البنك . (احمد زهير شامية ، 2010 ، 262)

الودائع بإخطار : وهي الودائع التي تفرض البنوك التجارية عليها قيда ، وهو ضرورة أن يخطر المودع البنك قبل السحب بمدة محددة ، يتفق عليها مع البنك ، في رغبته أن يسحب جزءا أو كامل المبلغ المودع. (دريد كامل آل شبيب ، 2012 ، 62)

ودائع التوفير (الإدخارية) : تعتبر هذه الودائع بمثابة عملية توفير وإدخار حقيقية نظرا لمدة إيداعها في البنوك والعائد المنتظر منها ، فهذه الودائع تدون في دفتر التوفير الذي يحتفظ به العميل ويقدمه عند كل عملية سحب وإيداع ، ويناسب هذا النوع من الحسابات الأفراد الذين يسعون وراء العائد المرتفع نسبيا دون التضحية بالسيولة حيث يمكن السحب و الإيداع في أي وقت . (الطاهر لطرش ، 2010 ، 27)

*** منح الائتمان :** تقوم البنوك التجارية بالإقتراض ويعتبر هذا الأخير من المهام التقليدية التي تقوم بها لرجال الأعمال و المشروعات علة إختلاف أنواعها ، وذلك من خلال تزويدهم بالأموال التي يحتاجون إليها من أجل تمويل مشاريعهم المختلفة ، ويعرف الائتمان بأنه : " عملية تزويد الأفراد و المؤسسات بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة " .ويمكن تصنيف القروض إما بحسب مدة الائتمان إلى قروض قصيرة الأجل و قروض متوسطة الأجل وقروض طويلة الأجل ، أو حسب الغرض من الحصول عليها إلى قروض إستهلاكية وقروض إستثمار ، أو تبعا للضمانات المطلوبة من العميل المستفيد منها إلى ضمانات شخصية و أخرى حقيقية. (زكريا الدوري ، يسرا السامرائي ، 2013 ، 74)

*** خلق نقود الودائع :** تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف التي تتفرد بها البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى ، حيث أن هذه البنوك في سعيها للإقتراض تقدم القروض من ودائع غير موجودة بالفعل وتقوم البنوك بخلقها بنفسها ، ونقصد بعملية خلق الودائع هو قيام البنوك التجارية مجتمعة بتقديم قروض إلى عملائها تزيد قيمتها كثيرا عن قيمة الودائع الأولية ، وهي بهذا تريد من العرض الكلي للنقود . (محب خلة توفيق ، 2011 ، 214)

*** خصم الأوراق التجارية :** يقوم البنك التجاري بخصم الأوراق التجارية (مثل الكمبيلات و السندات الإذنية) من المستفيد من هذه الأوراق قبل معياد إستحقاقها ، حيث يقوم هذا الأخير بتطهيرها لمصلحة البنك ليصبح البنك هو المستفيد ، وفي مقابل ذلك يحصل حامل الورقة التجارية من البنك على قيمة الورقة التجارية بعد استقطاع عمولة البنك و الفائدة التي يستحقها البنك مقابل تخليه عن أمواله التي أعطاها لحامل الورقة وهو ما يسمى بسعر الخصم . (حسن أحمد عبد الرحيم ، 2008 ، 74)

ب - الوظائف الحديثة للبنوك التجارية :

لقد تغيرت نظرة البنوك إلى العمل المصرفي من مجرد تأديتها للخدمات التقليدية إلى القيام بوظائف حديثة وبتوجيهات تتلاءم مع أهدافها المتنوعة، هذه الوظائف تكتسي طابعاً من التجديد و الإستحداث، ومن هذه الوظائف نذكر :

* **تقديم خدمات إستشارية للمتعاملين :** أصبحت البنوك تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لدى إنشاء مشاريعهم، ويتم على أساس هذه الدراسات تحديد الحجم الأمثل للتمويل المطلوب وكذلك طريقة السداد، فمسألة تحديد الحجم الأمثل للأموال اللازمة للمشروع مسألة هامة لتحديد كمية الأموال التي تفي بحاجات المشروع بحيث لا يترتب عليها نقص في سيولة المشروع، تؤثر على تطوره وعلى قدرته على الوفاء بالتزاماته. وقد اكتسب هذه الخدمة سمة الحداثة من التطورات المستمرة التي شهدتها أساليب وطرق دراسة الجدوى الإقتصادية للمشروع وقيام البنوك باستثمار أموالها في البحث عن الأساليب الحديثة في ذلك . (علا نعيم عبد القادر ، وآخرون ، 2012 ، 87)

* **عمليات تمويل التجارة الخارجية :** إن البنوك التجارية تلعب دوراً كبيراً في مجال تمويل التجارة الخارجية خاصة ما تعلق منها بتمويل الواردات، وفي هذا شأن هناك عدة أساليب أو تقنيات تستخدم لتسهيل عمليات التجارة الخارجية بجانبها الصادرات و الواردات، وهنا يكمن دور البنك في تدخله لتسديد قيم السلع المستوردة أو تحصيل قيم السلع المصدرة، فمن أهم التقنيات المستعملة في هذا المجال مايلي :

الإعتماد المستندي : يعتبر من أشهر الوسائل المستعملة في تمويل الواردات نظراً لما يقدمه من ضمانات للمصدرين والمستوردين على حد سواء، حيث يتمثل الإعتماد المستندي في تلك العملية التي يقبل بموجبها البنك المستورد أن يحل محل المستورد في الإلتزام بتسديد وارداته لصالح المصدر الأجنبي عن طريق البنك الذي يمثله مقابل إستلام الوثائق التي تدل على أن المصدر قد قام فعلاً بإرسال البضاعة المتعاقد عليها . (خالد وهيب الراوي ، 2009 ، 167)

التسليم المستندي : يشبه لحد ما الإعتماد المستندي ووجه الإختلاف بينهما في أن المستورد لا يقدم وثائق لبنكه، بل يدفع مباشرة مبلغ الصفقة بشكل نقدي أو يكتب في ورقة تجارية ويقبلها عليه البنك .

قرض المشتري : وهو قرض يمنح مباشرة من طرف مؤسسة مصرفية توجد ببلد المصدر للمشتري أو لبنكه، ليتمكن من دفع مشترياته، ويتم وضع مبلغ القرض تحت تصرف المشتري، ولكن يتم إستعماله حسب مقتضيات الإتفاق . (رحيم حسين ، 2008 ، 246)

قرض المورد : إن هذا القرض هو آلية أخرى من آليات تمويل التجارة الخارجية، وهو يعني قيام البنك بمنح قرض للمصدر لتمويل صادراته، ولكن هذا القرض ناشئ عن عملية تأجيل سداد قيمة الصفقة التجارية المتفق عليها المصدر مع المورد، وعندما يمنح المصدر لصالح المورد مهلة يلجأ

إلى البنك للتفاوض حول إمكانية قيام هذا الأخير بمنحه قرض لتمويل هذه الصادرات، وذلك باستخدام الأوراق التجارية المرتبطة بالسلع موضوع الصفقة حيث يتم تظهير الورقة التجارية للبنك ويتم خصمها، ومن ثمة يعتبر كأنه قدم قرض خاص بالصادرات . (الطاهر لطرش ، 2010 ، 125)

*** منح البطاقات الائتمانية أو بطاقات الاعتماد :** وهي من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة التي إستحدثتها المصارف التجارية، وتتخلص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن أسم المتعامل ورقم حسابه، وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك على قبول منح الائتمان لحامل البطاقة على أن يقوم بسداد قيمة هذه الخدمات إلى البنك خلال 25 يوما من تاريخ إستلامه الفاتورة . (علا نعيم عبد القادر و آخرون ، 2012 ، 89)

*** إدارة المحافظ الإستثمار (المالية) :** البنوك التجارية قد تتدخل بائعة أو مشتريّة للأوراق المالية في السوق المالية سواء لحسابها أو لحساب عملائها، فالمحفظة المالية هي مجموعة من الأصول المالية و الإستثمارات و التي تتضمن الأسهم و السندات و أدونات الخزينة. (محب خلة توفيق ، 2010 ، 215)

*** إصدار خطابات الضمان :** ويقصد بخطاب الضمان هو تعهد مكتوب يصدره البنك عادة بناء على طلب عميله، يتعهد فيه البنك بدفع مبلغ معين نيابة عن العميل إلى طرف آخر خلال المدة المحددة صراحة في الخطاب . (صلاح الدين حسن السيبي ، 2003 ، 56)

*** التعامل بالعملة الأجنبية :** تتم عمليات شراء و بيع العملات الأجنبية بالأسعار المحددة من قبل البنك المركزي أو حسب التنظيم الساري العمل به في مجال سعر الصرف، وكل ذلك مقابل عمولة، وقد تخص عملية تحويل العملة بمبالغ محدودة ولأغراض معينة كالدراسة و العلاج... إلخ .

*** بطاقات الصراف الآلي :** تقدم البنوك هذه الخدمة للعملاء الذين لا يريدون حمل مبالغ مالية في حوزتهم أو الذين تمنعهم ظروف عملهم الحضور إلى البنك في وقت الدوام لسحب المبالغ من حساباتهم عبر الشباك مباشرة، وتمكنهم هذه البطاقة إجراء العديد من المعاملات مثل تحويل الأموال بين الحسابات المختلفة، والإيداع، والسحب، بل وحتى تسديد بعض الفواتير، وتنقاضي البنوك عمولات نظير هذه الخدمة . (عماد الدين أحمد السندي احمد ، 2007 ، 71)

*** التأجير التمويلي :** حيث أصبحت هذه الخدمة من أبرز الخدمات و أكثرها أهمية فمن خلالها يقوم البنك بشراء الآلات و المكائن وخطوط الإنتاج، ويقوم بتأجيرها إلى العميل الصناعي، وبعد فترة قد تصل إلى عدة سنوات، قد تتحول ملكية هذه الموجودات إلى العميل حسب إتفاق مسبق مع البنك التجاري. (أسعد حميد العلي ، 2013 ، 25)

إضافة إلى الوظائف الحديثة التي ذكرناها سابقا نضيف مايلي :

- إدارة ممتلكات و استثمارات العملاء.

- المساهمة في خطط التنمية الإقتصادية و إقامة المشاريع المشتركة .
- تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري .
- تأجير الخزائن الحديدية للعملاء لحفظ المجوهرات و الوثائق و الأشياء المهمة .
- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء و الشيكات .
- دفع الحوالات البرقية البريدية الواردة .
- خدمات التأمين .
- سداد المدفوعات نيابة عن العملاء . (خالد أمين عبد الله ، إسماعيل إبراهيم الطراد ، 2006 ، 40)

1 - 1 - 5 أسس العمل البنكي :

يقوم العمل البنكي على ثلاثة أسس هامة تميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات، هذه الأسس تكتسي أهميتها من خلال تأثيرها الملموس على إشكالية التوفيق بين السيولة، الربحية و الضمان الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك التجارية المتمثلة في قبول الودائع وتقديم القروض، تتمثل هذه الأسس في :

أ - الربحية :

يسعى البنك كأى المؤسسات الأخرى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين، وهو ناتج عن الفرق بين الإيرادات الإجمالية و النفقات الكلية للبنك، وتحقيق إيرادات البنك نتيجة لعمليات الإقراض و الإستثمار التي يقوم بها البنك نظير خدماته المختلفة، إضافة إلى الأرباح الرأسمالية التي قد تنتج عن ارتفاع القيم السوقية لبعض أصول البنك. أما نفقاته فتتمثل في النفقات الإدارية و التشغيلية و الفوائد التي يدفعها البنك على الودائع إضافة إلى الخسائر الرأسمالية التي تلحق به و القروض التي قد يعجز البنك عن استردادها. لهذا وحتى يتمكن البنك من تحقيق مبدأ الربحية لابد من تقليل نفقاته إلى حد ممكن لتحقيق أكبر إيراد ممكن . (الغاني إيمان ، 2006 ، 8)

ب - السيولة :

يجب على البنك التجاري أن يحتفظ بجزء من أمواله بدرجة من السيولة كافية لمواجهة السحوبات العادية أو الفجائية لعملاء البنك .

ويقصد بالسيولة هنا قدرة البنك التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد وخلال فترة زمنية قصيرة تسمح بمواجهة سحوبات عملاءه وإلا فإن التعرض لنقص تسديد السيولة سيؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين بالبنك، وقد يؤدي ذلك إلى تدافع المودعين لسحب أموالهم من البنك مما يؤدي إلى إفلاسه . وتتأثر السيولة العامة في البنوك التجارية بدرجة ثبات الودائع في البنك وتركيباتها وسهولة عمليات الإقراض و الإستثمارات الأخرى في البنك فضلا عن تأثيرات مستويات السيولة و الوعي المصرفي و الإدخار . (أكرم حدادا ، مشهور هنلول ، 2008 ، 148)

ج - الضمان (الأمان) :

يتسم رأسمال البنك التجاري بالصغر إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10%، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذي يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للإستثمار فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من اموال المودعين، والنتيجة هي إعلان إفلاس البنك . (شقيري نوري موسى ، و آخرون ، 2009 ، 94) ويقصد بالضمان أن يحصل البنك على ضمانات معينة تجعله مطمئناً لإستعادة الأموال المقترضة، وهذا ما يعني أن البنك التجاري يسعى إلى التأكد من أنه يوظف أمواله في نواحي مضمونة من حيث الربح وقلة المخاطر التي تتعرض لها تلك الأموال، مما يجعله قادر على الوفاء بديونه و إلتزاماته . (محمد الهادي ، عبد الرزاق شحادة ، 2009 ، 24)

لاشك أن إهتمام البنك بهذه الأسس هو من سبل نجاحه في دعم بقائه وتحقيق إستمراريته، لكن على البنك أن ينظر إلى أبعد من ذلك خلق حدوده بتركيزه على المحيط و البيئة التي يعد جزء غير متجزئ منها .

1 - 1 - 6 مصادر واستخدامات البنوك التجارية :

يمكن التعرف على موارد واستخدامات البنوك التجارية من دراسة عناصر الأصول و الخصوم في ميزانيتها، ومن المعروف ان ميزانية البنك كأى منشأة أخرى تعكس مركزه المالي في تاريخ معين، وفيمايلي تفصيل لأهم بنود الميزانية بجانبها .

أ - مصادر تمويل البنوك التجارية :

إن البنوك التجارية كغيرها من المؤسسات الإقتصادية الأخرى، رغم اختلاف هذه الأخيرة من حيث طبيعة نشاطها إلا أن لها نفس مصادر التمويل شأنها في ذلك شأن المؤسسات الأخرى، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لأموال البنوك التجارية وذلك على النحو التالي :

* المصادر الداخلية (الذاتية) : وتعنى أموال البنك الخاصة وتتكون من العناصر التالية :

رأس المال المدفوع : ويتكون رأس المال المدفوع من الأموال التي حصل عليها البنك التجاري من أصحاب المشروع عند تأسيسه أو من أية إضافات أو زيادات قد تطرأ عليه في المستقبل، ويمثل رأس المال المدفوع نسبة ضئيلة من مجموع أموال البنك وذلك للأسباب التالية :

- لأن البنك لا يتعامل بشكل رئيسي بأمواله الخاصة وإنما يعتمد على الودائع التي لديه في عمليات الإستثمار .

- صغر حجم رأس المال يمكنه من توزيع أرباح أكبر على المساهمين الأوائل للبنك .

ومع ذلك فيجب عدم إهمال رأس المال المدفوع وذلك للمساعدة في خلق الثقة في نفوس المتعاملين وخاصة أصحاب الودائع الكبيرة منهم، وفي المقابل أيضا يجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال

المدفوع . (رشاد العصار ، رياض الحلبي ، 2010 ، 74)

الإحتياطات : هي المبالغ التي تقتطفها البنوك من صافي الربح المعد للتوزيع على مدار عمله في السنوات السابقة، وهذه الإحتياطات تنقسم إلى نوعين وهما :

٧ **إحتياطات قانونية :** و التي يلتزم البنك التجاري بتكوينها بحكم القانون طبقا لما يقرره البنك المركزي.

٧ **احتياطات إختيارية :** وهي إحتياطات يقوم البنك بملء إرادته وحريته في تكوين لتدعيم مركزه المالي و تعزيز رأسماله، وهناك نوع آخر من الإحتياطات لا يظهر في الميزانية وهو سري ويتجلى في تقدير قيمة بعض الأصول المملوكة للبنك بمبالغ أقل من قيمتها الحقيقية بشكل كبير وكذلك تكوين إحتياطي للديون المشكوك فيها . (متولي عبد القادر ، 2009 ، 61)

المخصصات : يكون تحميلها على إجمالي الربح في نهاية السنة لمقابلة أغراض معينة مثل هبوط أسعار الأوراق المالية، أسعار العملات الأجنبية، و الأحداث الطارئة لمواجهة إحتتمالات تضطرب معها الوفاء بما يستحق ان التزمت تجاه الغير . (محمود حسين الوادي ، و آخرون ، 2010 ، 161)

الأرباح الغير موزعة : البنك في نهاية السنة لا يقوم بتوزيع كل أرباحه بل جزء منها، والجزء المتبقي يضاف إلى رأس المال، ودور رأس المال و الإحتياطي في البنوك هو ضمان حقوق المودعين و الدائنين على حد سواء، إذن كلما إرتفعت نسبة رأس المال و الإحتياطي إلى الودائع كلما قل الخطر الذي يتعرض له المودعين في الأزمات المالية. ومع هذا فإن الموارد الذاتية للبنوك التجارية تحتل نسبة صغيرة من موارد البنك الذي يعتبر الجزء الأساسي و الأكبر منها هو الودائع. (سامر بطرس جلد ، 2010 ، 87)

*** المصادر الخارجية (غير الذاتية) :** وهي تلك الموارد التي يكون مصدرها من خارج البنك التجاري، وتمثل إلتزامات البنك للغير وهي :

الودائع : تعتبر الودائع من أهم وأكبر مصدر من مصادر تمويل البنك التجاري، وهي تتكون من إيداعات الأفراد و الهيئات و الشركات و المؤسسات، وبذلك فهي تعتبر إلتزاما على البنك تمثل ديونا عليه من قبل المودعين، ويندرج تحت بند الودائع أنواع مختلفة للودائع وقد سبق شرحها. (محمود حسين الوادي ، وآخرون ، 2010 ، 162)

المستحق للبنوك و المراسلين : يعتبر أحد المصادر الهامة للتمويل وهو يمثل التزاما على البنك التجاري من قبل البنوك الأخرى المحلية و الأجنبية، وتنشأ الحسابات الجارية هنا لمقابلة المدفوعات المتبادلة بين عملاء البنوك في إطار العلاقات العادية اليومية وتمثل الحسابات الآجل بإخطار، قروض حصل عليها البنك من بعض البنوك لمقابلة بعض نواحي التوظيف المتاحة له . (أسس البكري ، وليد صافي ، 2010 ، 118)

المبالغ المقرضة من البنك المركزي : تمثل مصدرا هاما لتغطية إحتياجات التمويل الموسمي، ويعود لجوء البنوك التجارية للبنك المركزي للإقتراض منه في حالات عادية يمكن أن تكون باعتبارات هي مدى كفاية مواردها من الودائع، ومدى رغبتها في الإعتماد على الإقتراض من البنك المركزي و شروط الإقتراض منه . (أنس البكري ، وليد صافي ، 2010 ، 119)

ب - استخدامات البنوك التجارية :

لقد تعرفنا على مختلف مصادر أموال البنوك التجارية من خلال دراسة عناصر جانب الخصوم (المطلوبات) في ميزانية البنك، وبعد أن تحصل البنوك التجارية على مواردها المالية تقوم بتوزيعها على مختلف الإستخدامات، ومن الناحية المحاسبية تتعادل بالضرورة القيمة الدفترية لأصول البنك مع قيمة خصومه أو إلتزاماته، بينما لا تظل عادة القيمة الفعلية لأصول البنك مساوية لقيمتها الدفترية و بالتالي تختلف عن قيمة الأصول و الخصوم .

وفي نطاق مجالات التوظيف المتاحة أمام البنوك التجارية تتظافر مجموعة من العوامل في السعي نحو تحقيق التوفيق الأمثل بين الربحية و السيولة إلى جانب تحقيق عنصر الأمان في توظيف الموارد، وبالتالي ووفقا لمبدأ الترتيب حسب درجة السيولة يمكن تصنيف هذه الأصول في ثلاثة مجموعات رئيسية كمايلي :

* **المجموعة الأولى :** الأصول النقدية أو النقود السائلة التي يمكن وصفها بأنها مجموعة من الأصول ذات السيولة التامة، يمكن تسميته بخط الدفاع الأول لمواجهة طلبات السحب الجارية لعملائه وتشتمل هذه المجموعة على :

النقد في خزانة البنك التجاري : يقوم البنك التجاري بالإحتفاظ في خزائنه بقدر من النقود السائلة لمقابلة الفروق التي تنشأ بين المبالغ التي يقوم المودعين بإيداعها و كمية السحب من قبل العملاء . (متولى عبد القادر ، 2009 ، 64)

النقد لدى البنك المركزي : وهي عبارة عن إحتياطات نقدية قانونية التي تقوم بها البنوك التجارية بتشكيله بشكل إجباري. (أنس البكري ، وليد صافي ، 2010 ، 120)

* **المجموعة الثانية :** وتمثل خط الدفاع الثاني وتتمتع بدرجة سيولة منخفضة مقارنة بالمجموعة الأولى، وتدر ربحا متواضعا وهي تشمل مايلي :

الأصول النقدية أو شديدة السيولة : وهي تلك الأصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسهولة ودون خسائر وتتمثل أساسا في حسابات لدى البنوك الأخرى و أصول تحت التحصيل . (فليح حسن خلف ، 2006 ، 342 ،

الأوراق المالية قصيرة الأجل : وهي تتمثل في أدونات الخزينة التي هي سندات حكومية تصدرها الحكومة لتمويل عجز موسمي مؤقت، مدته 03 شهور ويتضمن سعر فائدة منخفض نسبيا. أما الأسهم

و السندات فيقوم البنك بتوظيف جزء من موارده في شراء الأسهم و السندات ويتم التعامل في هذه الأوراق من خلال أسواق رأس المال و لكم في حدود ضيقة . (حسين محمد سمحان ، اسماعيل يونس يامن ، 2010 ، 118)

الأوراق التجارية المخصومة : وهي عبارة عن أوراق تجارية قام البنك بخصمها للمتعاملين، ويحتفظ بها كأصول فإذا احتاج إلى نقود سائلة لجأ إلى البنك المركزي ليعيد خصمها مقابل سعر إعادة الخصم. **القروض و السلفيات :** وهي من أهم أوجه استخدامات الأموال في البنوك التجارية، و التي من ورائها عوائد مجزية وخاصة بالنسبة للقروض قصيرة الأجل . (محمد صالح القرشي ، 2009 ، 38)

*** المجموعة الثالثة :** وتتمثل بالأصول التي يضع فيها البنك التجاري جانباً من موارده النقدية بغرض تحقيق هدف الربحية بالدرجة الأولى، ويتمثل عامل السيولة الدرجة الثانية و تتمثل في : الأصول الثابتة التي تدر عائداً، إلا إنها تعتبر مهمة لقيام البنك بوظائفه و التي تشمل المباني و المعدات و الآلات . (أنس البكري ، وليد صافي ، 2010 ، 121)

الجدول رقم (01) : ميزانية البنك التجاري

الأصول (الموجودات ، الإستخدامات)	الخصوم (المطلوبات ، الموارد)
- النقدية السائلة	- رأس مال المدفوع و الإحتياطي
- النقد في الخزينة	- المخصصات
- النقد لدى البنك المركزي	- الأرباح غير موزعة
- محافظ الأوراق المالية	- الودائع
- أدونات الخزينة	ودائع تحت الطلب
- الأوراق التجارية المخصومة	ودائع لأجل
- الأسهم و السندات	ودائع لأخطار
- القروض و السلف	- قروض من البنوك الأخرى
- الأصول الثابتة	- قروض من البنك المركزي

المصدر : متولي عبد القادر، إقتصاديات النقود و البنوك ، دار الفكر ناشرون والموزعون،الأردن،2009، 60 .

1 - 2 الحصة السوقية و العملاء :

إن الحصول على الحصة السوقية يعد أمراً هاماً جداً بالنسبة للبنوك سواء كانت كبيرة أو صغيرة، و الهدف المهم لديها هو المحافظة عليها أو تحسين هذه الحصة السوقية التي حصلت عليها وتوسيعها قدر الإمكان، وتتحدد الحصة السوقية للبنوك من خلال عدد العملاء، الذين من أجلهم وجدت البنوك، فبدونهم ليس لها أي دور، وعلى هذا الأساس تعمل جاهدة إلى المحافظة عليهم وتوسيع قاعدتهم،

وهذا من خلال معرفة عملائها الحاليين و المستقبليين عن طريق دراسة سلوكهم واحتياجاتهم ومحاولة ترجمتها بشكل صحيح إلى خدمات مصرفية تشبع هذه الاحتياجات .

1 - 2 - 1 مدخل إلى الحصة السوقية :

تعد الحصة السوقية من الأهداف الهامة و الأساسية التي تسعى البنوك إلى تحقيقها في ظل الظروف السائدة، فالحصة السوقية هي المكانة أو الموقع الذي تحتله المؤسسة، حيث تمثل الحصة السوقية مبيعات المؤسسة لمنتج ما مقارنة بأكبر المنافسين في السوق الصناعية، أما في البنوك التي تقدم الخدمات، ونظرا لعدم إمكانية قياس المبيعات في صيغة وحدات، يتم في هذه الحالة قياس الحصة السوقية بصفة عدد العملاء الذين تقدم لهم الخدمات .

هذا و أصبحت الحصة السوقية هدف إستراتيجي تسعى البنوك إلى تحقيقه و المحافظة عليه، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب عليها أن تضع أهداف فرعية تمكنها من الوصول إلى هدف الحصة السوقية وتوسيعها، وهذه الأهداف الفرعية تركز على تحديد العملاء المراد كسبهم وتلبية احتياجاتهم . (علاء فرحان طالب ، فاضل راضي الغزالي ، 2009 ، 137)

1 - 2 - 2 تعريف العميل البنكي :

يمثل العميل الطرف الثاني للعملية المصرفية إلى جانب طرفها الأول البنك، فقد يكون العميل مدخرا وقد يكون مستثمرا، كما يعتبر العميل أيضا سيد السوق المصرفية بلا منازع، وقبل التطرق إلى تعريف العميل البنكي، نقدم تعريف للعميل بشكل عام، حيث هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم العميل نذكر منها مايلي :

- **العميل هو :** " ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لإستخدامه الخاص أو إستخدامه العائلي". (زاهر عبد الرحيم ، 2012 ، 87)

- **ويقصد بالعملاء أيضا :** " مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها، سواء كانوا من خارج المؤسسة أو من داخلها، يتقدمون لشراء منتجاتها او الحصول على خدماتها . " (عتيق خديجة ، 2011 -2012 ، 107)

أما العميل البنكي فيمكن تعريفه بأنه :

- " ذلك المشتري للخدمات المصرفية الفعلي أو المتوقع، ولديه الرغبة و القدرة في شراء تلك الخدمة".

- ويعرف كذلك بأنه : " كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بفتح حساب لدى البنك ، يضع فيه ممتلكاته ويقوم بعمليات مالية (الإقراض إلخ) تحول إلى حسابه ."

وعموما يمكن إعتبار كل شخص عميل بنكي إذا توفر فيه الشرطين التاليين :

٧ وجود رغبة لدى الطرفين أن تتحول تلك العلاقات إلى فتح حساب لدى البنك .

٧ وجود إدارة مشتركة بين البنك و العميل لإبرام علاقات مرتكزة على العمليات المالية .

ومن خلال التعريفين السابقين فإن العميل البنكي هو :

- مشتري الخدمات المصرفية .

- هو عبارة عن شخص طبيعي أو معنوي .

- أي شخص لديه حساب بنكي . (حمداوي وسيلة ، 2009 ، 27)

1 - 2 - 3 أنواع عملاء البنك :

إن العميل يمثل أهم زائر للبنوك، وهو يعد من أهم المرتكزات التي تستند عليها، ذلك لأن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقائها واستمرارها. ويمكن تصنيف العملاء إلى عدة تصنيفات وهذا حسب المعيار المتبع .

أ- تقسيم العملاء من حيث تلقي الخدمة :

ويمكن تقسيم العملاء من خلال هذا المعيار إلى :

العملاء الداخليين : ويعرف العميل الداخلي أنه: " المورد البشري في البنك القائم على إعداد إستراتيجيات البنك وتنفيذ أنشطته وخطته، وتفاعل هذا العنصر بشكل مختلف الأطر التنظيمية في البنك وثقافته واتجاهاته "

العملاء الخارجيين : وهم من يرغبون في شراء خدمات، وهذا هو المعنى التقليدي للكلمة، ويعرف العميل الخارجي أيضا : " هم الذين يتعاملون مع الخدمة التي تنتجها البنوك ويتلقونها في شكل مخرجات نهائية." (زاهر عبد الرحيم ، 2012 ، 54)

ب - التصنيف على أساس الخصائص الشخصية :

أدرج الباحثون تحت هذا المعيار أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها العميل وهي كالاتي :

العميل السلبي : ويتصف العميل هنا بالخلل و المزاجية، وكثرة أسئلته و رغبته في الإصغاء بانتباه ويقلقة إضافية إلى البطء في اتخاذ القرارات . ومن طرق التعامل معه الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار، مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغبته، أن لا يجره الموظف للتصرف بالإتجاه الذي لا يرغبه، تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما يقوله الموظف كإعطائه المزايا التي يحققها غيره من العملاء ممن قبلوا بالتعامل مع البنك .

العميل المشكك : ويتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، و الهيمنة التهامية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير و صعوبة الشيء الذي يريده، وقد يطلب تقديم البراهين. أما طرق التعامل معه فهي عدم مجادلته فيما يقول، معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه وعدم ثقته، وتكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.

العميل الثرثار : يتصف بروح الفكاهة و الدعابة غالبا ما يكون صديق مجامل ويتمتع في محادثة الآخرين، ولديه نزعة الإستحواد على ما يدور من حوار مع غيره. ويتم التعامل معه عن طريق إعطائه الفرصة للحديث كلما كان ذلك مناسباً، و الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه و الحرص على إبقاء الحديث ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث، والتعبير عن الإمتنان و التقدير لما يقدمه من إقتراحات .

العميل المغرور المندفع : غالبا ما يتصف هذا العميل بالغرور المفرط، الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة، وهو يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره أنه يعرف كل شيء، لهذا يتم معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة و أنه صاحب الرأي القيم، ومحاولة إنهاء معاملته بسرعة، و الحرص على ضرورة مسايرته .

العميل المتردد : وهذا العميل يبدو مترددا وغير مستقر في رأيه، وهو يتصف بعدم قدرته على إتخاذ القرار بنفسه وغالبا ما يؤجل قراره إلى وقت آخر. ومن طرق التعامل معه هي إشعاره بأن فرص الإختيار أمامه محدودة وبأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق، وإشعاره بافتقار رأيه للمنطق من خلال تدعيم أقواله و آرائه .

العميل الغضبان : يتصف هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم، وصعوبة إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم. ويتم التعامل معه بأدب و التحلي بالصبر واستيعاب ثورة الغضب و التعرف على مشاكله، والتركيز على تقديم خدمات أفضل له وعدم مجادلته فيها يصدره من أقوال .

العميل المشاهد : يميل هذا العميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، ويستمتع بالتسوق، ولا يجب أن يكون مراقبا وملاحظا، فإذا شعر بذلك يتوقف عن ما كان يقوم به. ويتم التعامل معه عن طريق عدم وضعه محلا لتركيز الإنتباه، وإعطاء تعليق عابر وسريع في حالة رؤيته مهتم بخدمة معينة جديدة، وتقديم البراهين التي تثبت أن ما يقدمه البنك من خدمات هو الأفضل .

العميل المفكر الصامت : يتصف بالإتزان وعدم السرعة في إتخاذ القرارات، كما يمتاز بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم وهو يعتمد على البحث و التقصي عن المعلومات لإتخاذ القرار المناسب. وطرق التعامل معه تتمثل في الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم، الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه، استخدام الحقائق و المنطق التحليلي و إعطائه الأمثلة الرقمية و الأدلة .

العميل النزوي : يتصف هذا العميل بالتفاخر واتخاذ القرارات بسرعة وناذرا ما يصغي للمناقشات الطويلة، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي وتجذبه المظاهر أكثر من المضمون، فهو يكره الشرح

المفصل عن خدمة معينة، ويعتبر ذلك مضيعة للوقت، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي اللوم على الموظف الذي قدم له الخدمة. ومن طرق التعامل معه محاولة مساعدته لتجنبه الوقوع في الخطأ، وتقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح، وحثه على الإطلاع على المعلومات التي تتعلق باختياره قبل إتخاذ القرار، وتوضيح الإلتزامات التي تقع عليه في حالة حدوث أخطاء.

العميل العنيد : ويتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة، نشيط و مبادر، يتمتع باستقلالية عالية جداً، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين، فهو عنيد ومتشبت بآرائه التي قد تكون عن علم أولاً، وهو محافظ مقاوم للتغيير، ويرفض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة. وطرق التعامل معه تكمن في محاولة مسايرته فيما يقول و الثناء على ذلك، و إظهار التقدير و الإحترام لمعارفه وذكائه، و الطلب منه تقديم المقترحات التي يريدها حول الخدمات المقدمة.

من خلال ما سبق يتضح بأن هناك إختلاف في شخصيات العملاء مما يجعل مقدمي الخدمة صعبة في التعامل معهم، لذلك على البنوك أن تقدم دورات تكوينية لمقدمي الخدمات في مجال علم النفس و الإجتماع من أجل الإطلاع على خبايا الشخصيات وفهمها و بالتالي إيجاد الحلول المناسبة للتعامل معها (ناجي نيب معلا ، 2010 ، 124-126).

ج - التصنيف على أساس أهمية العميل بالنسبة للبنك :

يمكن أن نصنف العملاء حسب الأهمية في نشاط البنك من خلال الأرباح التي يحققها العميل للبنك إلى ثلاثة أصناف هي :

العميل الإستراتيجي : يمثل ذلك العميل الوفي لخدمات البنك، وهو العميل الأكثر أهمية ومردودية بالنسبة للبنك .

العميل التكتيكي : يعتبر هذا النوع من العملاء أقل مردودية من النوع الأول، لكنه ذو مكانة لا بأس بها في سلم أولويات و إنشغالات البنك الذي يسعى لرفعه إلى مستوى أحسن .

العميل الروتيني : يعتبر أقل العملاء أهمية ومردودية بالنسبة للبنك، وهو عميل يتساوى إحتمال إستمراره في التعامل مع البنك مع إحتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه العميل المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للبنك فرصة أو تهديد . (بواسطة عائشة ، 2010 - 2011 ، 08)

1 - 2 - 4 دورة حياة العميل :

إن التنوع و الإختلاف في نوعية العملاء و تفضيلاتهم، يفرض على البنك القيام بدراسة مستمرة، ليتمكن من خلق نوع من الملائمة بين إستراتيجيته وتفضيلاتهم. ولهذا توجد إهتمامه إلى دورة حياة العميل، حيث إنها تعرف بـ " الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل العميل مع خدمات البنك، من جمع المعلومات و التعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن خدماته ". حيث تمر دورة حياة العميل بأربعة مراحل هي :

أ - المرحلة الأولى : جذب العملاء

تتمثل هذه المرحلة في جذب العملاء للتعامل مع خدمات البنك و إقناعهم بالعودة من جديد (تكرار الشراء).

ب - المرحلة الثانية : استثمار العملاء

ضمن هذه المرحلة تسعى البنوك لتوطيد العلاقة مع العملاء إستنادا لقاعدة بيانات، حيث يتم جمع المعلومات الأساسية عنهم ومحاولة تحديد مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها من خلال إنتاج قيمة للعملاء.

ج - المرحلة الثالثة : الحفاظ على العملاء

إن مسألة جذب العميل و الفوز به تمثل مشكلة تواجه البنوك بشكل خاص، لكن المشكلة الأكثر صعوبة وتعقيدا هي كيفية الحفاظ على هذا العميل. لأن ذلك يتطلب تلبية رغباته و إشباعها بشكل يحقق له الرضا، هذا الأخير الذي يعتبر عاملا حاسما في خلق ولاء العميل، وسيحاول البنك خلال هذه المرحلة الإحتفاظ بالعملاء من خلال فهم حاجات، رغبات، سلوك و أنماط الشراء لدى العميل وطرق التعامل معه، هذا الفهم و المعرفة من الضروري أن يتحول إلى واقع عملي ملموس وقدرته على الإبداع و الابتكار و التجديد في مواجهة تلك الإحتياجات المتعددة للعملاء من خلال تطوير خدماته .

د - المرحلة الرابعة : تحول العملاء

وفقا لهذه المرحلة يبدأ العميل بالتحول أو الإستغناء عن إستخدام خدمات البنك، وهذا يعود لعدم قدرته على تلبية حاجاته ورغباته بسبب ضعف عرضه مقارنة بما يعرضه المنافسين . إن هذه المرحلة يجب أن يتعامل معها البنك كحزمة للوصول إلى الإحتفاظ بالعميل، هذا الأخير يمر بعدة وضعايات خلال دورة حياته وهي :

العميل المشكوك : كل العملاء الموجودين في السوق يكونوا محل شك أو إحتمال إمكانية تعاملهم مع البنك .

العميل المحتمل : تؤهل البنوك العميل المشكوك لأن يكون عميل محتمل، بتحفيزه فبعد عملية التشاور مع الذات يتجاوز العميل مرحلة الشك ويظهر لديه إحتمال أن يصبح عميل للبنك، ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا العميل بمجرد بدايتها لأن يصبح عميل غير مؤهل .

العميل الجديد : إستقرار العميل المحتمل على شراء خدمة البنك للمرة الأولى يؤهله ليصبح ضمن قائمة عملاء البنك الحاليين.

العميل المعيد : بعد عملية الشراء الأولى يقوم العميل بتقديم قرار الشراء، فيكون راضي على الخدمة (المنتج) ومستعد لتكرار عملية الشراء مرة أخرى .

العميل الوفي : وهو عميل يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء، وهذا ما يولد لديه تعلق بالبنك وبالتالي يصبح وفيا .

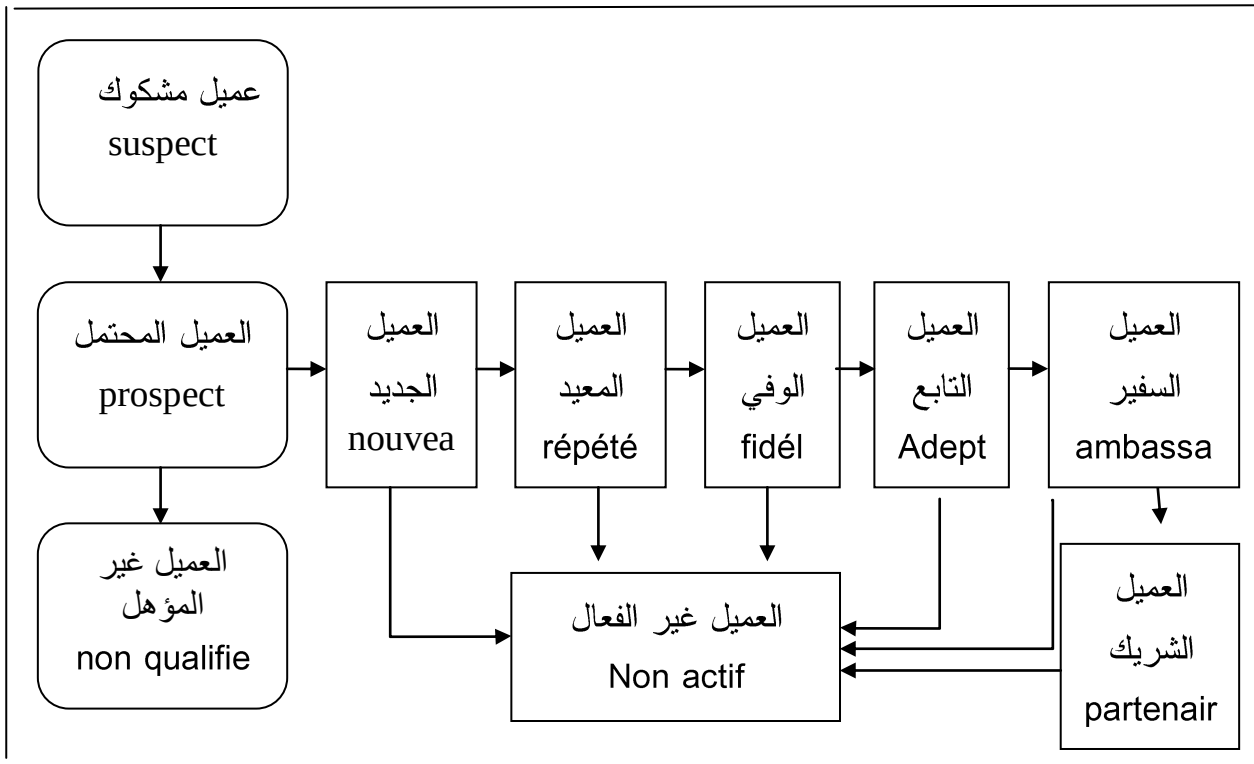
العميل التابع (المتكيف) : يصبح العميل في هذه المرحلة متكيف مع جميع خدمات البنك، حيث لا يكتفي فقط بالخدمة التي إقتناها وكانت السبب في توليد الوفاء .

العميل السفير : وهو عميل لا يكتفي بشراء خدمات البنك بل يصبح بمثابة أداة ترويج تحفز الآخرين على شراء الخدمة .

العميل الشريك : في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة العميل يتولد لديه تعلق كبير بالخدمة، ويصبح من الصعب تغييره بجعله يشعر بأنه طرف من الأطراف الأساسية في البنك الذي أثبت إستحقاقه لولائه .

إلا أن إحتمال فقدان العميل وتخليه عن البنك يبقى قائما في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن العميل يصبح غير فعال . (سمارة ياقوتة 2013-2014 ، 88)

شكل رقم (01) :مراحل تطور العميل



source : philip kotler et bernard dubois, pearsedu, 12ème editon, paris , 2006 , 184

1-2-5 السلوك الشرائي للعملاء:

يسعى البنك إلى المحافظة على عميله، وهذا يتطلب منه معرفة حاجاته ورغباته والعمل على إشباعها، ولهذا فإن دراسة سلوك العميل تمكنه من معرفة حاجاته قصد إشباعها لأطول فترة ممكنة، وتعتبر مرحلة دراسة سلوك العميل مرحلة مهمة وفي نفس الوقت هي أصعب مرحلة، ذلك أن عملية تحديد حاجات ورغبات العميل تتعلق بالسلوك الذي يتبعه، خاصة وأن العميل يتأثر بمجموعة من العوامل ويمر بمجموعة من المراحل قبل أن يقوم باتخاذ قرار الشراء.

أ - مفهوم سلوك العميل البنكي:

قبل التطرق لمفهوم العميل البنكي نقدم تعريف لسلوك المستهلك بصفة عامة، ولقد تعددت التعاريف التي أعطيت لسلوك العميل بصفة عامة بغض النظر إن كان قرار شرائه يتعلق بخدمة أو سلعة. حيث يعرف بأنه:

-"الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة، ويتضمن إجراءات إتخاذ قرار الشراء". (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 18، 2006)

-"كافة التصرفات السلوكية التي يقوم بها المشتري فرداً أو مؤسسة، وهو بصدد البحث عن السلع والخدمات لشرائها بقصد تحقيق المستوى المرغوب فيه من الإشباع". (عناي بن عيسى، 17، 2010)

- أو أنه: "ذلك التصرف الذي يبرزه العميل في البحث عن شراء، أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات، التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته، حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة له".

أما سلوك العميل البنكي فيعرف على أنه:

-"مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها العميل أو العملاء من أجل الحصول على الخدمة المصرفية".

- حيث يعرف كذلك على أنه: "مجموعة التصرفات التي يبدئها العميل البنكي، قبل، أثناء، وبعد إتخاذ قرار شرائه لخدمة أو مجموعة من الخدمات المصرفية، والتي يسعى من خلالها إلى إشباع حاجاته ورغباته المالية". (وصفي عبد الرحمن النعسة، 170، 2011)

بناءً على التعاريف السابقة يمكن القول أن سلوك العميل المستفيد من الخدمة المصرفية هو عبارة عن: "جميع الأفعال و التصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يقوم بها عملاء البنك في سبيل الحصول على خدمة مصرفية معينة من بنك معين وفي وقت محدد، بما في ذلك عملية إتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات".

ب - مراحل إتخاذ القرار الشرائي لدى العميل البنكي :

إن تفكير العميل البنكي في شراء خدمة معينة يمر بمراحل متعددة، قد تكون معقدة و متبوعة بمجموعة من العمليات الحسابية قبل إختيار الخدمة المناسبة، لا سيما أن التعامل مع البنوك أمر لا يرتبط كثيرا بالعواطف بقدر ما يرتبط بالعمليات العقلية و الحسابية، وعلى هذا الأساس يقع من ضمن مسؤوليات البنك ضرورة التعرف على هذه العمليات الحسابية و الذهنية، بغية إحداث التأثير المطلوب في كل مرحلة منها بما يؤدي في النهاية إلى حصول التوافق بين حاجات العميل وخدمات البنك . وقد إقترح العديد من الباحثين نماذج توضح السلوك الشرائي للعملاء، والأغلبية أجمعوا على أن عملية اتخاذ قرار الشراء من طرف العميل البنكي تمر بخمسة مراحل هي :

إدراك الحاجة : إن بداية عملية إتخاذ قرار الشراء للعميل تكون عندما يدرك (يشعر) وجود حاجته لخدمة ما لا بد من إشباعها، وعندما تصل هذه الحاجة غير المشبعة إلى الحد الذي يولد لديه دافعا للبحث عن كيفية إشباع هذه الحاجة، وشعور بقوة الحاجة يتوقف على مدى الفرق بين حالته العادية المشبعة و الحالة التي هو عليها و التي تتمثل في الشعور بالنقص. (عبد الحفيظي محمد الأمين ، 2008 ، 2009 ، 72)

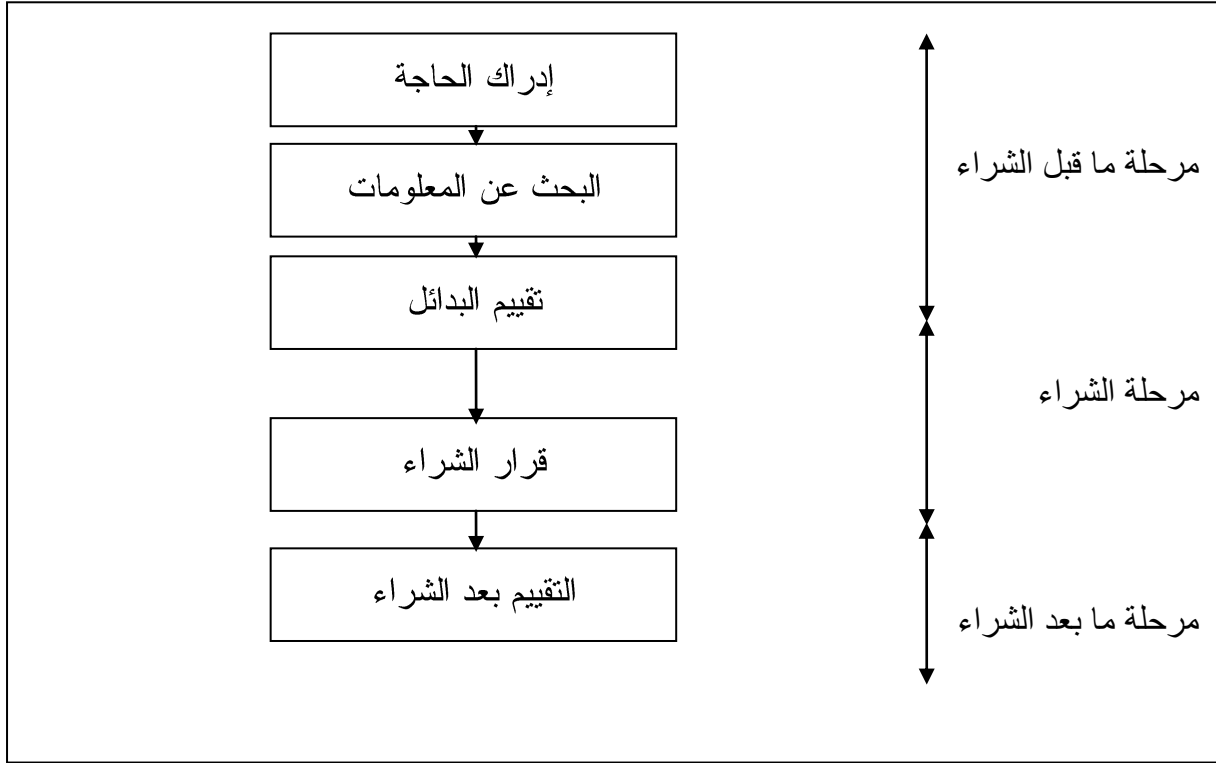
البحث عن المعلومات : تعتبر هذه المرحلة مهمة للعميل البنكي، فبعد أن يتأكد العميل من حاجته لخدمة ما، فإنه يقوم بجمع المعلومات عن البدائل المختلفة لإشباع الحاجة، وتتم هذه الخطوة على مرحلتين : الأولى يعطي الإهتمام للإعلانات عن الخدمات وتجارب الأصدقاء و الآخرين، أما في المرحلة الثانية فإن العميل يعطي وقت وجهد كبير لعملية البحث عن المعلومات. وبصفة عامة يمكن التمييز بين مصادر المعلومات التالية : المصادر الشخصية مثل العائلة و الأصدقاء و الجيران، المصادر التجارية مثل الإعلانات و الموزعون و رجال البيع، أما المصادر العامة فتتمثل في الجمعيات و الصحف و المجالات، و المصادر الخبراتية أي الخبرات السابقة . (مزيان عبد القادر ، 2011 - 2012 ، 94) .

تقييم البدائل : بعد أن يقوم العميل البنكي بجمع المعلومات عن مختلف البدائل المتاحة، فإنه يصبح في موقف متخذ القرار، وهنا تبدأ عملية التقييم حيث يتم ذلك عن طريق مقارنة مواصفات وخصائص كل بديل من بدائل الخدمة المصرفية المتاحة وما تتضمنه من منافع وفوائد بالمعايير التي يكون قد طورها لنفسه في إطار توقعاته و أهدافه. (عتيق خديجة ، 2011 - 2012 ، 114) .

اتخاذ قرار الشراء : في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار النهائي بخصوص الشراء من البنك، وذلك باختيار البديل الذي يحقق للعميل أقصى منفعة وإشباع ممكن بأقل تكلفة ودرجة المخاطرة .

التقييم بعد الشراء : بعد إتمام عملية الشراء وتكوين خبرة عن الخدمة البنكية يظهر العميل إما شعورا بالرضا أو عدمه، والذي ينعكس في بعض السلوكيات مثل تكرار التعامل مع البنك أو تغييره .

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي :
الشكل رقم (02) : مراحل عملية الشراء المصرفي .



المصدر : بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ،مذكرة ماجستير تخصص علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف ،مسيلة، 2006 - 2007 ، 96

طبقا لهذا الشكل نلاحظ أن عملية اتخاذ القرار الشرائي من البنك تبدأ مبكرا قبل القرار ذاته كما تمتد لتنتهي بعد تقييم قرار الشراء .

2- 2 - 6 العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي لعملاء البنك :

العميل المصرفي في الأصل إنسان، حتى وإن كان مؤسسة فإن متخذ القرار فيها هو أيضا إنسان، ويختلف سلوك الفرد وتصرفاته كعميل بنكي من خدمة إلى أخرى، والأمر نفسه نلاحظه عندما تختلف شخصية العميل أو الدافع أو الطبقة الاجتماعية أو توقيت الشراء، فهذا كله يعود لوجود عوامل كثيرة أصبحت ذات تأثير على قرار الشراء، سنعمد إلى تبني التصنيف الذي يقسمها إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية و أخرى عوامل تسويقية .

أ - العوامل الداخلية المؤثرة في سلوك العميل البنكي :

ترتبط هذه المجموعة من العوامل بالعميل نفسه، ولذلك فإن تأثيرها قد يكون فريدا و مميز لكل عميل على حدى، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين على النحو التالي :

* **العوامل النفسية :** تتضمن هذه المجموعة كلا من الدوافع (الحاجات) ، الإدراك ، التعليم ، الإتجاهات و المعتقدات .

الدوافع : يعرف الدافع على أنه " تعبير عن رغبات أو إحتياجات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها " . أو هو عبارة عن حاجة داخلية دافعة من شأنها توجيه الفرد إلى نهج سلوك معين على النحو الذي يحقق له هدف ما " . وفقا لهذا التعريف يتضح بأن إحتياجات الفرد هي المصدر الرئيسي للدوافع، فشعور الفرد بوجود حاجة مالية غير مشبعة تضغط عليه وتدفعه للتحرك و البحث عن الخدمة المصرفية للعملاء، مرده تباين حاجاتهم ودوافعهم، فنمط الشراء لدى العميل المقترض يختلف بحسب الحاجة إن كانت إستهلاكية أو إستثمارية .

الإدراك : يعرف الإدراك على أنه " العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بإعطاء معنى محدد للمؤثرات التسويقية التي تحيط بهم ويتعرضون لها " . فعلى الصعيد البنكي نجد بأن العميل يتعرض للعديد من المؤثرات التي تؤثر على ادراكاته أما الرضا و الراحة، أو النفور و الإحباط، من هذه المؤثرات نجد خصائص و مواصفات الخدمة فمثلا أجهزة الصراف الآلي التي ادخلتها البنوك لتأدية بعض الخدمات المصرفية أدى إلى إدراك العميل لأهميتها و سرعتها في إنجاز الخدمات التي توفرها .

ونظرا لأهمية الجانب النفسي في قرار شراء الخدمة المصرفية ، فإننا نجد إدارات البنوك تحرص دائما على نوعية الخدمات التي تقدمها ، فالعميل يجب أن يكون له إدراكات جيدة لما يقدمه البنك من خدمات جديدة أو أي تطوير في الخدمات المصرفية الحالية .

التعليم : يعرف بأنه " التغيرات التي تحدث في البنوك نتيجة للخبرة و التجربة " أي أنه يشير إلى تأثير الخبرة و التجارب السابقة على القرارات الشرائية للأفراد سواء بالإيجاب أو السلب .

الإتجاهات : تتضمن الإتجاهات المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يبديها العملاء نحو البنك، خدماته، موظفيه، وغيرها من العناصر الأخرى المحيطة به، فهي بذلك تعبر عن ميولات واستعدادات العملاء للتصرف بطريقة معينة نحو ما يقدمه البنك .

المعتقدات : يختلف نمط الإستهلاك داخل المجتمع وبين الأفراد تبعا للديانة و المعتقدات التي يعتنقها هؤلاء الأفراد ، ففي المجتمعات الإسلامية مثلا هناك من يعتقد من الناحية الدينية أن القروض التي تمنحها البنوك هي قروض ربوية يحرم الدين الإسلامي التعامل بها وهذا ما يؤثر على سلوك أفراد المجتمعات الإسلامية في التعامل مع البنوك .

* **العوامل الشخصية :** وتتمثل في العمر ، نمط المعيشة ، الشخصية .

العمر : يؤثر العمر كثيرا على نوعية القرار الشرائي المتخذ، إذ كلما زاد عمر الإنسان زاد إعتماده على نفسه في إتخاذ قراره الشرائي، فمثلا الطفل الصغير لا يستطيع إختيار البنك الذي سيفتح فيه

الحساب وإنما يتولى ذلك أبويه، بينما يكون للطالب حرية نسبية في إختيار التعامل مع فرع معين أو خدمة معينة وهكذا تزيد هذه الحرية مع تزايد عمر الفرد .

نمط الحياة : ويتمثل في الأسلوب الذي يمارس به الفرد حياته، ويظهر ذلك جليا من خلال الأعمال التي يقوم بها والاهتمامات والآراء التي يحملها للآخرين و الحياة ككل.

الشخصية: وتتمثل في مجموعة الخصائص التي تجعل الفرد متميزا عن غيره، والتي تظهر من خلال إستجابته للمتغيرات الخارجية وكيفية توافقه معها.(عتيق خديجة،2011-2012،119)

ب - العوامل الخارجية :

وهي مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالفرد ، حيث تشمل العوامل الثقافية و العوامل الإجتماعية.

*** العوامل الثقافية :** يطور الفرد سلوكياته منذ الولادة من خلال ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه حيث تمثل تلك الثقافة القيم و العادات و المهارات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين و التي يتم إنتقالها من جيل إلى آخر، وتعتبر الثقافة عاملا مهما يؤثر على العميل أثناء إتخاذ قرار الشراء إذ تساهم في قبول أو رفض العميل التعامل في خدمات البنك، وذلك حسب ملائمة تلك الخدمات للثقافة التي يؤمن بها العميل .

*** العوامل الإجتماعية :** تتعدد العوامل الإجتماعية التي تؤثر في سلوك العميل البنكي حيث تتمثل هذه العوامل في الطبقة الإجتماعية، الأسرة .

الطبقة الإجتماعية : وهي تشير إلى ترتيب مكانة او موقع لمجموعة من الأفراد في مجتمع ما بناء على العديد من العوامل أهمها الدخل، المهنة، المستوى التعليمي، وهذا يعني أن أفراد نفس الطبقة يظهرون سلوكا شرائيا متقارب ويتأثرون إلى حد كبير بالطبقة الإجتماعية التي ينتمون إليها، وهكذا فإن سلوك شراء الخدمات المصرفية يتأثر إلى حد كبير بالطبقة الإجتماعية التي ينتمي إليها العميل البنكي، ويختلف الطلب على الخدمات من طبقة إلى أخرى، ورغم أن معظم الطبقات الإجتماعية أصبحت تقوم بشراء الخدمات المصرفية إلا أنه يبقى هناك فصل بينهما من حيث كثافة إستعمالها لتلك الخدمات .

الأسرة : إن تأثير الأسرة على تكوين القيم و الإتجاهات و أنماط الشراء للأفراد شيء لا يمكن تجاهله، كما يعتبر مصدرا أساسيا للتأثير الإجتماعي على السلوك الشرائي للأفراد، فهي أول إطار للاتصال المباشر بين الفرد و النظام الخارجي الذي يعيش فيه هذا الفرد، ويختلف الدور التأثيري للأسرة باختلاف هيكل الأدوار المسندة لكل من أفرادها . (محمود جاسم الصميدعي،رشاد محمد يوسف الساعد،2007،120)

ج - العوامل التسويقية :

تلعب دور كبير في التأثير على سلوك العميل في إتخاذ قرار الشراء وهي الخدمة المصرفية، السعر، الإعلان .

الخدمة المصرفية : لها دور أساسي في التأثير على السلوك الشرائي الحالي و المستقبلي، فشراء العميل للخدمة يكون على أساس أنها قادرة على تلبية حاجاته ورغباته، وإن تحقق له ذلك سوف يخلق لديه حافز لتكرار عملية الشراء مستقبلا .

السعر: يرتبط السعر بجزء هام من التكاليف التي يتحملها البنك، و إرتفاعها بشكل يفوق القدرات الشرائية للعميل سوف يؤثر سلبا على قرار الشراء، وفي نفس الوقت فإن الإنخفاض الكبير في السعر سوف يشك في جودة الخدمة .

الإعلان : يعتبر الإعلان وسيلة إتصال مباشرة، تمكن البنك من الوصول إلى أبعد العملاء و تسمح الحملات الإعلانية بـ: إعلام العميل عن وجود خدمة بالسوق ، وتدعيم صورة الخدمة وإقناع العميل بعملية الشراء من خلال التعبير عن خصائص الخدمة. (حاتم نجود ، 2005 - 2006 ، 27)

خلاصة :

من خلال تعرضنا إلى دراسة البنوك التجارية و عملاء البنك يتضح لنا أن البنك التجاري وهو إحدى المؤسسات المالية، هدفها الرئيسي تحقيق أكبر حصة في السوق، ولهذا أصبحت التوجهات الحديثة للبنوك التجارية تعتمد على تحقيق رغبات و تطلعات العمل، لذا أخذت جانب كبيراً من إهتمامها و تفكيرها، أملاً في الوصول إلى فهم سلوكه و تصرفاته و تفضيلاته و أنواعه، بإعتباره عملاً رئيسياً في تحديد خدماتها المصرفية، وهذا لإرتباط الخدمة بالعميل إرتباطاً قوياً، لذا فإن قيام البنوك بتحليل سلوك عملائها الحاليين و المستقبليين هو الدافع لتطوير خدماتها و إنتقالها من الخدمات التقليدية إلى خدمات حديثة متطورة تشبع حاجاتهم ورغباتهم وذلك للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب آخرين مرتقبين .

الفصل الثاني

إستراتيجية تطوير

الخدمة المصرفية

تمهيد

1-2 الخدمة المصرفية

2-2 تطوير الخدمة المصرفية

2-3 استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

خلاصة

تمهيد :

تعد الخدمات المصرفية أحد أهم الأنشطة الإقتصادية في أي دولة، ومحور نشاط أي بنك، فبواسطتها يسعى إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين و المرتقبين . ونظرا للتطور السريع في المجتمعات، و الذي أثر بشكل كبير على تغير حاجات ورغبات العملاء من جهة، و التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية من جهة أخرى، الأمر الذي يستدعي من البنوك الإستجابة لهذه التغيرات و إعادة النظر إلى ما تقدمه من خدمات .

أضحت البنوك تسعى جاهدة وبخطوات متسارعة نحو العمل على تطوير خدماتها المصرفية عي طريق تحسين أو تعديل خصائص و مواصفات هذه الخدمات الحالية، أو إضافية خدمة مكمل للخدمات المصرفية الحالية ، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة يتم استحداثها، وهذا من أجل تلبية وإشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة من جهة، وجذب عملاء جدد من جهة أخرى، مما جعلها تتبنى إستراتيجيات لتطوير خدماتها، وهذا ما سنتطرق إليه خلال هذا الفصل حيث سنتناول مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها ودورة حياتها كما نستعرض مفهوم تطويرها و أهمية و أهداف تطوير الخدمة المصرفية و مصادر تطويرها وكذلك إستراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية .

2 - 1 - الخدمة المصرفية :

تعتبر الخدمات المصرفية العامل الرئيسي لنشاط البنوك، إذ أنها تؤدي دورا هاما في تعزيز قدراته من خلال تأثيرها على تفضيلات العملاء، ومن أجل معرفة وفهم الخدمات المصرفية بوضوح، ومدى أهميتها في البنوك التجارية، يجب توضيح مجموعة من العناصر و المتمثلة في مراحل تطور الخدمات المصرفية، ومفهومها، وكذلك خصائصها، وتقسيماتها ودورة حياتها.

2 - 1 - 1 - تعريف الخدمة :

قبل التطرق إلى تعريف الخدمات المصرفية لابد أن نخرج أولا على تعريف الخدمة بصفة عامة، ولقد ظهرت العديد من التعاريف للخدمة سوف نعرض بعضها كالآتي :

- حيث عرفت الخدمة بأنها : " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة ". (ربحي مصطفى عليان ، 2009 ، 298)

- كما عرفت أيضا على أنها : " منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها. " (ربحي مصطفى عليان ، 2009 ، 299)

- ويمكن تعريف الخدمة بأنها : " سلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية المشاكل التي يعاني منها العملاء، هذه الأنشطة تحدث عن طريق التفاعل بين العميل و موظفي المؤسسة. " (لغزور سورية ، 2008 ، 21)

- كما يعرفها Kotler et arastreng : " نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطا. " (فريد كورتل ، 2009 ، 64)

من خلال ما تم عرضه من تعاريف، يمكن أن نستخلص التعريف الآتي : " الخدمة عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة يقدمها طرف يهدف إلى إشباع رغبة أو حاجة لدى العميل أو الطرف المستفيد، دون أن يترتب عن ذلك نقل الملكية، وقد تكون هذه الخدمة مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج مادي ملموس. "

2 - 1 - 2 نشأة وتطور الخدمات المصرفية :

تعتبر الخدمة المصرفية خدمة تقدمها مؤسسة مالية من نوع خاص تسمى بالمصارف أو البنوك، ولقد شهدت الخدمات المصرفية عدة مراحل مرت بها ، وتتمثل في :

أ - الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع :

لقد إعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة و الصيد في توفير إحتياجاتها، ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية :

الإكتفاء الذاتي : حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي .

تبادل الفائض من الإنتاج : بعد توجه الأسر إلى التخصص في الإنتاج، حيث ظهر الفائض في الإنتاج، مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، و أن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإن معالمها لم تظهر بعد، ولكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل .

ظهور النقود : نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل و المقايضة وذلك لعدم تكافؤ السلع و الخدمات من حيث الجودة و القيمة الحقيقية، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية ما أدى إلى ظهور النقود، والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية .

الإيداع : بعد ظهور المسكوكات الذهبية و الفضية و النقود، وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات و أصبحوا يخشون عليها من السرقة و الضياع قاموا بإيداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة البنوك و الخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع .

الإيداع و القروض : لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صانعي الذهب و أن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة، ويكون القرض لفترة قصيرة، وفي هذه المرحلة ظهرت خدمة القرض إضافة إلى خدمة الإيداع، وكذلك حصل الصياغ على فائدة مقابل منح القروض.

بداية البنوك : تطور عمل الصياغ من الإيداع و القروض و التحصيل على الفائدة، إلى التنسيق و التعاون فيما بينهم، فقاموا بإنشاء البنوك وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، لذلك فإن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة إقتصرت على الإيداع، القرض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت .
(نادية عبد الرحيم ، 2010 - 2011 ، 7 - 8)

ب - الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع :

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابها إلى إستثمارها في المشاريع الصناعية مما أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصاريف أكثر تخصصا من الفترة السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان، لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع و زيادة رأسمال البنوك، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الإستثمارات .

ج - الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي :

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت البنوك تتسابق فيما بينها في إستخدام الأساليب الحديثة و التقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات

ورغبات العملاء وجلب أكبر قدر ممكن من العملاء، لأن عملية الإيداع و الإقتراض و الإستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجر إلى البنوك، طلب بطاقات الإئتمان وغيرها من الخدمات المصرفية .

د - الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي و الظروف الحالية :

إن ما يميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية، و العمل على تحقيق الإستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية، وإبتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء، وتتميز هذه المرحلة بـ :

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية .
- زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة .
- إتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك وفروعها.
- إستخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية .
- الإشتراك في شبكة الأنترنت لتسهيل عملية الترويج و الإتصال بالعملاء.(نادية عبد الرحيم،2012-2011،7)

ويمكن القول باختصار، أن الخدمات المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الإقتصادية، قد مرت بالعديد من مراحل التطور، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات الإقراض و الإيداع في داخل حدود الدولة المعنية إلى قيام البنوك في مجالات الإستثمار، وتملكها الكثير من المشروعات الصناعية و الخدمية و التجارية، وكذلك قيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة، وانتشار فروع الكثير من البنوك في دول العالم، وظهور البنوك متعددة الجنسيات إلخ، ولاشك أن هذا التحول الكبير و التنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو في صناعة البنوك بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور و النمو السريع في مختلف الأنشطة الإقتصادية في دول العالم المختلفة. (سامر جلة ، 2009 ، 149)

2 - 1 - 3 - تعريف الخدمة المصرفية :

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد أو يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام ، حيث تعرف الخدمة المصرفية كمايلي :

- " بأنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية إشباع حاجاته ورغباته، قد يكون إنتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي إنتقال للملكية ". (عيشوش عبو ، 2008 - 2009 ، 24)

- ويمكن تعريفها أيضا على : " أنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغليب العناصر الغير ملموسة على العناصر الملموسة، و التي تدرك من قبل الأفراد و المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية، و التي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين ". (ناجي نيب معلا ، 2013 ، 74)

- وهناك من يعرف الخدمة المصرفية بأنها تمثل :

√ نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد و الماكينات .

√ إن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة، فعلى سبيل المثال حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال إلتقائه بالعاملين في البنك يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمها، أما سحب المستفيد للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف . (سليمة عبد الله ، 2008 - 29)

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الخدمة المصرفية هي : " كل نشاط يقدمه البنك ويسعى من خلال لإشباع حاجاته ورغباته ."

2 - 1 - 4 - خصائص الخدمة المصرفية :

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن الخدمة هو إدراك موظفي البنك في خط المواجهة أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة، وخصائص الخدمات المصرفية، ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيمايلي :

أ اللاملموسة :

إن الخدمات المصرفية وباستثناء حالات معينة، تلبي حاجة عامة وليس حاجة نعينها، فالمنافع المحددة المتأتية من الخدمات المصرفية لا تظهر للعيان بوضوح، وعليه فأن البنوك تبدل جهودا لإيصال رسالتها إلى جمهور العملاء القائمين و المحتملين، معتمدة بذلك على أساليب الإتصال الفاعلة التي تضمن أعلى درجات الإقناع المستند أصلا على رسم صورة طيبة عن البنك في أذهان العملاء، وعلى تقديم خدمات متميزة وجذابة، ونعني هنا باللاملموسة أن الخدمة المصرفية لا يمكن رؤيتها أو تذوقها، أو الإحساس بها، أو شمها، أي ليس لها كيان مادي لذلك فإن مهمة مقدم الخدمة هي جعلها ملموسة بطريقة أو بأخرى . (أسعد حميد العلي ، 2013 ، 27)

ب التلازمية :

و التي تسمى أيضا بخاصية التكاملية الخدمة المصرفية تتصف بعد قابليتها للتجزئة أو التقسيم فهي كل متكامل في ذاته وفي أجزائه، ولا يمكن فصلها عن مقدمها سواء كان المقدم شخص أو آلة .

ج - تباين الخدمة :

إن نوعية الخدمة تعتمد على مهارة و أسلوب وكفاءة مقدمها، وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة إعتقادا على ظروف تقديمها (فموظف البنك يختلف أسلوب تعامله مع العملاء وفقا لظروفه النفسية و الإجتماعية إلخ، كما أن وجود عشرة أفراد داخل البنك باختلاف مواقفهم وحاجاتهم ورغباتهم الشخصية تؤثر على تقديم الخدمة ومستوى الإشباع المتحقق منها). (نادية عبد الرحيم ، 2010 - 2011 ، 11)

د - الإعتداد على الودائع :

تعتمد البنوك على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية، و التي تمثل المصدر الأساسي لتمويل البنوك وتحقيق الأرباح للبنك . (سليمة عبد الله ، 2008 - 2009 ، 31)

هـ - الإنتشار الجغرافي :

من بين مميزات الخدمة المصرفية سرعة الإنتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع، بمعنى آخر أن يكون البنك قادرا إلى الوصول إلى العملاء الحاليين و المحتملين في أماكن تواجدهم أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية .

و - صعوبة تميز الخدمات المصرفية :

إن طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك لا تختلف إلا في حدود قليلة، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه، لذلك على البنك أن يبحث عن تكوين هويته الخاصة في ذهن العملاء. (أسعد حميد العلي ، 2013 ، 31)

بالإضافة إلى هذه الخصائص، فإننا نجد أن الخدمة المصرفية لها خصائص أخرى علاوة على التي سبق ذكرها و التي نوردتها فيمايلي :

√ لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها: فمن المستحيل إنتاج الخدمة المصرفية وتخزينها في إنتظار العميل، فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه بما يتناسب مع طلبه.

√ لا يمكن للموظف إنتاج عينة من الخدمة : يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة، وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى العميل ويحصل على موافقة منه مسبقا .

√ التأكد من تقديم ما يطلبه العميل : لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة .

√ الخدمة المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت وغير قابلة للإستدعاء مرة أخرى : بمجرد أن يقدم البنك الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في نفس لحظة إنتاجها، و بالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه

الخدمة مع طرف ثالث، كما أن الخدمة المصرفية بمجرد تقديمها أو صنعها تصبح غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى لأنها قد استهلكت في تلك اللحظة . (وسيم الحداد و آخرون ، 2012 ، 45)

2 - 1 - 5 - تقسيمات الخدمة المصرفية :

هناك الكثير من التقسيمات ولكن سيتم التطرق إلى هذا التصنيف باعتباره الأكثر استعمالا ووضوحا، لذلك فإن الخدمات المصرفية يمكن تصنيفها كمايلي :

أ - خدمات ميسرة :

وهي الخدمات التي تكون في متناول العميل متى إحتاج إليها، ولا يلاقي فيها أي صعوبة أو مشكلة في الحصول عليها، لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال، كالخدمات السحب و الإيداع أو استخدام البطاقة البنكية و كذلك الإستخدام الآلي من خلال الأجهزة و المعدات المتوفرة في البنك و خارجه.

ب - خدمات تسويق :

غالب ما يبذل العميل جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات، و التي قد لا يتكرر إستخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا، أو قد يكون إستخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو حالات معروفة ، فقد يبذل العميل جهدا للحصول على فرص وفق مواصفات وشروط معروفة أو أن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها، ولاتتاح في أي وقت كان ، فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي ودون شروط معينة وإنما يتطلب الأمر توافر جوانب معينة تمكن من تحقيق القرض كالقدرة على الإيفاء و الضمان وغير ذلك من الإعتبارات الأخرى .

ج - خدمات خاصة :

هذه الخدمات لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها ولها خصوصية معينة ينفرد بها البنك عن آخر، فبعض البنوك قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل العميل الأجر مقابل هذه الخدمة، أو أن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من العميل، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة العميل وحاجاته لها على النحو الذي يراه مناسباً لعمله أو نشاطه . (تيسير العجاردة ، 2005 ، 135)

2 - 1 - 6 - دورة حياة الخدمة المصرفية :

تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج، ويعتبر تحليل و مراقبة دورة حياة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة في التعرف على الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة، وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل أساسية هي :

أ - مرحلة تقديم الخدمة للسوق :

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وتستغرق هذه المرحلة وقتا طويلا، وتتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، ويعود ذلك

إلى إرتفاع النفقات، وخاصة نفقات التوزيع و الترويج، ولذلك فإن هذه المرحلة تحتاج إلى أربع إستراتيجيات هي :

* **إستراتيجية القشط السريع** : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة، وذلك بهدف الوصول إلى أقصى ربح إجمالي، ويفضل تطبيق هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية :

- عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة المصرفية الجديدة .
- أن أفراد الجمهور الذين يكونون قد عرفوا الخدمة الجديدة سيبدأون بالتعامل بها، وسيكونون قادرين على دفع السعر المرتفع .

- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة، ولهذا فإن إدارة البنك ترغب في تكوين تفضيل لخدماتها .
* **إستراتيجية القشط البطيء** : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع، وبجهود ترويجية منخفضة، و الهدف من ذلك هو تحقيق أقصى ربح ممكن، مع الإبقاء على التكاليف عند حدها الأدنى، ومع ذلك فإن هناك أوضاع معينة يمكن تطبيق فيها هذه الإستراتيجية وهي :

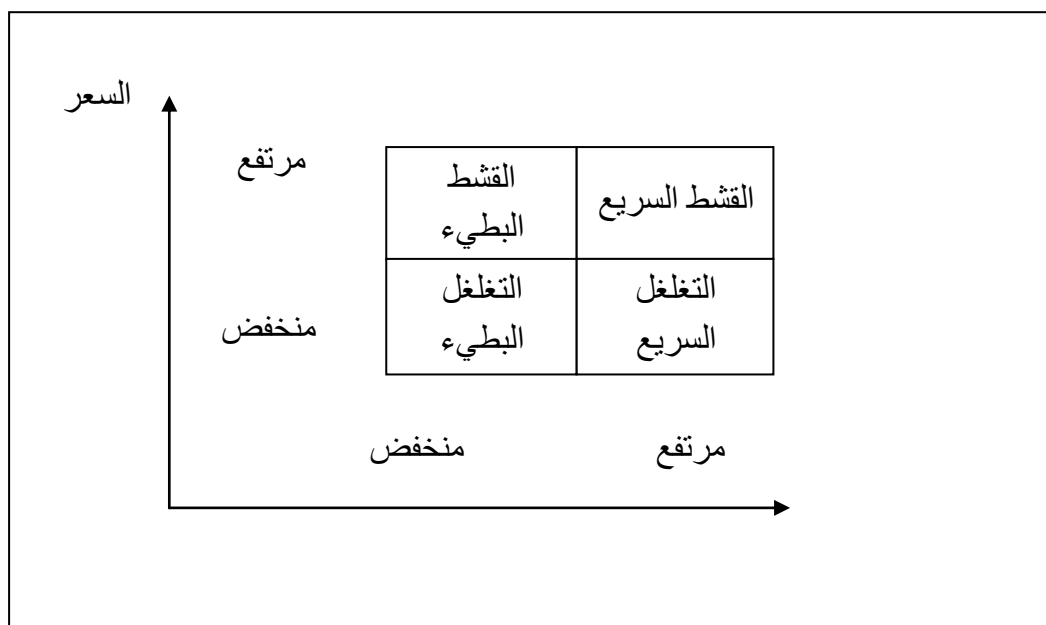
- صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة .
- إستعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.
- عدم وجود منافسة شديدة .

* **إستراتيجية التغلغل السريع** : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة المصرفية إلى السوق بسعر منخفض وجهود ترويجية مكثفة، بحيث يساعد هذان التوجهان على دخول السوق بشكل سريع وتحقيق أكبر حصة سوقية للخدمة فيها، هذا ويفضل استخدام هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية :

- إتساع السوق وزيادة حجم الطلب على الخدمة المصرفية المقدمة .
- عدم معرفة الجمهور المستهدف بالخدمة المصرفية .
- زيادة حساسية السوق للسعر .
- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة المصرفية .
- انخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقا لحجم التعامل بها .

* **إستراتيجية التغلغل البطيء** : تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض و بأدنى جهود ترويجية ممكنة، فالسعر المنخفض للخدمة من شأنه أن يستلزم قبولاً سريعاً للخدمة المصرفية من جانب أفراد الجمهور المستهدف بها، كما أنه يساعد البنك على البقاء على تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها، مما يتيح له تحقيق هوامش ربح عالية، وعموماً تعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية :

- اتساع السوق المحتمل للخدمة المصرفية الجديدة .
 - معرفة تامة بالخدمة المصرفية من جانب الجمهور .
 - ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر . (ناجي ذيب معلا ، 2013 ، 122)
- الشكل رقم (03) : مصفوفة الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم



المصدر : ناجي ذيب معلا ، الاصول العلمية للتسويق المصرفي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن ، 2013 ، 124 ،

ب - مرحلة النمو :

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، من أبرز ملامحها الزيادة الملحوظة في حجم التعامل و مقدار الأرباح المحققة، حيث يبدأ البنك بجني أرباح كبيرة، لأن الخدمة المصرفية إرتقت إلى مستوى تفضيل العملاء لها و ستكون قادرة على تحقيق المنافع المتوقعة لهم، كما أنه بإمكان البنك تبني عدة إستراتيجيات تسويقية أبرزها :

* **إستراتيجية التركيز على الجودة :** من خلال هذه الإستراتيجية يركز البنك على تحسين مستوى الجودة النوعية للخدمة، و يسعى إلى تمييز الخدمة من خلال إضافة مواصفات جديدة للخدمة .

* **إستراتيجية التوجه بالخدمة إلى قطاعات جديدة من العملاء :** من خلال تكثيف مهام و أهداف التوزيع لضمان توفير الخدمة المصرفية على نطاق واسع في السوق وبالتالي زيادة الحصة السوقية بشكل اكبر.

* **الإستراتيجية السعرية :** من خلال إستخدام السعر المنخفض للخدمة، حيث يعتبر السعر أحد عناصر قرار تعامل العميل مع البنك لذا يجب أن يحدد البنك السعر الذي يتناسب مع قيمة الخدمة التي

يحصل عليها العميل، حيث أن سعر يؤثر إلى حد كبير على جذب أكبر عدد من العملاء وتحفيزهم للطلب على الخدمة المصرفية، وهذا للتغلغل في السوق ومحاولة زيادة الحصة السوقية. (محمد آيت محمد، 2008، 50، 2009)

ج - مرحلة النضج :

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية البنوك على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة تكاليف الترويج و انخفاض الأرباح، وحتى يحافظ البنك على مكانته عليه الإعتماد على الإستراتيجيات التالية :

* إستراتيجية تعديل السوق : يلعب الإعلان دورا هاما في تحقيق أهداف البنك في هذه المرحلة، بحيث يتعين عليه التركيز على الميزة النسبية و إبرازها في الخدمات المقدمة سعيا منه إلى :
- زيادة عدد العملاء الذين يتعاملون بالخدمة المصرفية الحالية، من خلال زيادة أنواع الخدمات المصرفية المقدمة .

- قيام البنك بإعادة النظر في وضع الخدمة المصرفية بالسوق، مع محاولة تقديمها بأساليب ترويجية جديدة .

* إستراتيجية التعديل في الخدمة المصرفية : تحاول الإدارة التسويقية بالبنك، من خلال هذه الإستراتيجية إلى :

- زيادة مستوى جودة أداء الخدمة المصرفية .
- تطوير الخدمة المصرفية، أي إضافة خصائص جديدة لها لتحقيق أهداف ورغبات العملاء، وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا بالتفصيل . (وصفي عبد الرحمن النعسة ، 2011 ، 151)

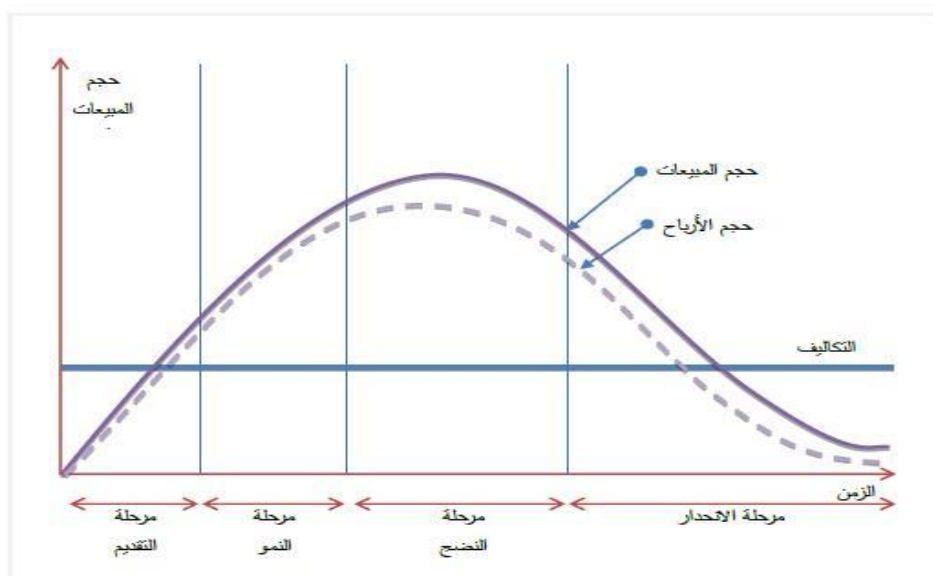
د - مرحلة الإنحدار التدهور :

تتصف المرحلة التي يصل فيها مستوى أداء الخدمة المصرفية إلى حد الإنحدار، بانخفاض حاد في حجم التعامل بها، وقد يكون هذا الإنخفاض بطيئا أو سريعا، ويعود هذا الوضع إلى كثير من الأسباب كالتقدم التكنولوجي بما يعكسه من زيادة معدلات التقادم في أساليب وطرق تأدية الخدمة ، و التطور الحضري للأفراد بما يمليه ذلك عليهم من تطور في عاداتهم و تقاليدهم والتطور الحضري للأفراد بما يمليه ذلك عليهم من تطور في عاداتهم و تقاليدهم و أنماطهم و بالتالي التغيير في إهتماماتهم و أولوياتهم ، ومن الإستراتيجيات الهامة و التي يمكن إستخدامها في هذه المرحلة هي :

- إلغاء الخدمات الخاسرة و الإبقاء في تقديم الخدمات المربحة و الواعدة، و التفكير في خدمات جديدة التي تأخذ مكان الخدمات المتقادمة . (ناجي ذيب معلا ، 2013 ، 127)

وفيمائلي نستعرض مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية في الشكل التالي :

الشكل رقم (04) : دورة حياة الخدمة المصرفية .



المصدر : ناجي ذيب معلا : الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، 2013 ، 118 .

2 - 2 - تطوير الخدمة المصرفية :

تعمل البنوك و المؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات الأخرى جاهدة على النمو و الإستمرار في السوق، ولذلك هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة و المتجددة، ومن أجل هذا تعمل البنوك جاهدة على تطوير الخدمات المصرفية القائمة و إستحداث خدمات جديدة لزيادة وتقوية حصتها السوقية .

2 - 2 - 1 - مفهوم تطوير الخدمات المصرفية :

إنطلاقاً من المراحل التي تمر بها الخدمة المصرفية، يتعين على إدارة البنك إعداد إستراتيجية تهتم بتطوير الخدمات و تحسينها وابتكار خدمات جديدة، ويعد تطوير الخدمات المصرفية من الأمور الإستراتيجية الهامة لنجاح البنك، وغالباً ما يستخدم مفهوم التطوير و الابتكار كمفهومين مترادفين لأن كليهما يسعيان الى هدف واحد الا هو التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.(حميد الطائي بشير العلق 2008 ، 53)

- أما المقصود بتطوير الخدمات المصرفية هو : " إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى و احتياجات العملاء، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات ".(حيرش عبد القادر ، 2012-2013 ، 32)

- أو هو عبارة عن : " إيصال الخدمات و فوائدها للعملاء بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الإحتياجات الحالية ". (عيشوش عبدو ، 2008 - 2009 ، 144)

- وقد يعني تطوير الخدمات المصرفية : " طرح خدمات معروفة حاليا في الأسواق ولكنها جديدة على البنك." (عبد الله سليمة ، 2008 - 2009 ، 79)
- إذا من الصعب تحديد مفهوم الخدمة المصرفية الجديدة، وهذا ما يقودنا إلى التمييز بين الخدمات المصرفية الجديدة و تحسين و تطوير الخدمات المصرفية .
- فالخدمة المصرفية الجديدة يقصد بها : " تلك الخدمات التي تكون جديدة بالنسبة للبنك المقدم لهذه الخدمات و الأسواق التي تطرح فيها، و التي غالبا ما تتضمن جوانب تكنولوجية و بالتالي إستثمارات كبيرة و إمكانيات هامة".
- أما تطوير الخدمة المصرفية فيقصد بها : " تحسين الخدمات المصرفية الحالية وهذا بإضافة مزايا جديدة لها بحيث تؤذي هذه الأخيرة (المزايا) إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات".
- هذا وقد حدد كل من henay و lovelock خمس حالات يمكن اعتبار عندها الخدمات المصرفية جديدة أو مطورة وهي :
- ٧ خدمات جديدة بالنسبة للبنك ولكنها موجودة في السوق، ومن أمثلة ذلك قيام العديد من البنوك بإضافة خدمات إلى خدماتها التقليدية .
- ٧ توسيع خط الخدمة، وهي إضافة على خط الخدمة المصرفية طرقا جديدة متميزة لتقديم خدمة قائمة، ومن أمثلة ذلك إضافة أصناف جديدة إلى قائمة القروض .
- ٧ إجراء تحسينات على الخدمة القائمة، بالشكل الذي يجعلها توفر أداء أفضل وقيمة أكبر للعملاء، ومن الأمثلة على ذلك إضافة تمديد ساعات تقديم الخدمة (أيام العطل)، توفير كشف الحسابات للعملاء آليا.
- ٧ إعادة توزيع الخدمات المصرفية جغرافيا وهذا لتغطية جزء أكبر من العملاء.
- ٧ إبتكارات رئيسية، وفيها يستحدث البنك خدمات جديدة لعرضها في السوق لم تكن موجودة من قبل، كأجهزة الصراف الآلي التي حلت محل الصراف العادي في كثير من الخدمات المصرفية . (محمد آيت محمد ، 2008 - 2009 ، 52)
- إذا تطوير الخدمات (المنتجات) هو : " أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص الخدمة سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمة المرفقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين و المرتقبين، ويكون هذا المنتج جديدا على البنك أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا". (بن أحمد لخضر ، 2011 - 2012 ، 83)
- بناء على ما سبق يمكن تعريف تطوير (ابتكار) الخدمة المصرفية على أنه : " عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص و فوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة كلياً".
- إن تطوير الخدمات المصرفية يتوقف نجاحه على ثلاث دعائم أساسية وهي :

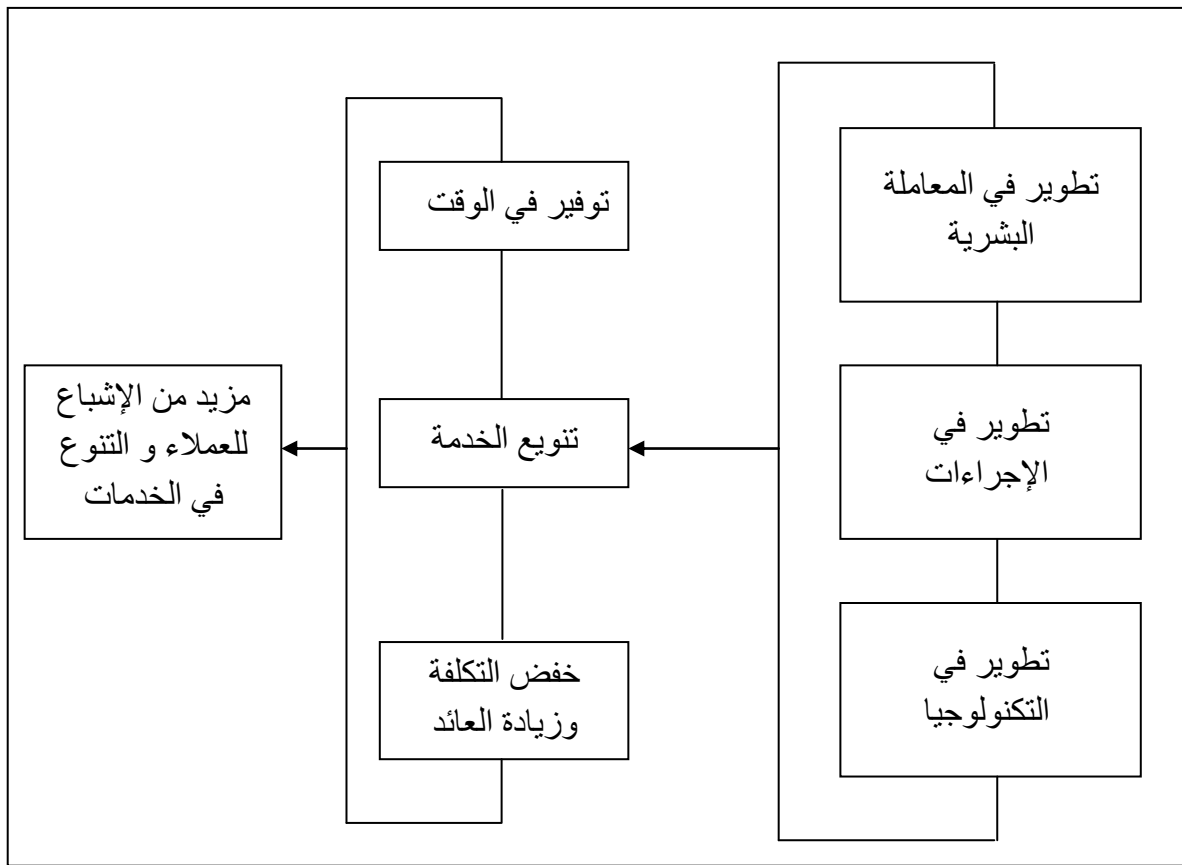
٧ تطوير الكفاءات البشرية لأن الخدمات المصرفية تعتمد على العنصر البشري، و بالتالي أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساس المنطلق فيه .

٧ تطوير الأساليب و الإجراءات و النافذ التي تمر بها الخدمة إلى العميل.

٧ التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك بإدخال كل التقنيات و الأنظمة الإلكترونية التي أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على الإستثمار فيها من أجل تطوير طرق تقديم خدماتها. (حيرش عبد القادر ، 2012 - 2013 ، 32)

ونوضح هذه الدعائم في الشكل التالي :

الشكل رقم (05) : تطوير الخدمات المصرفية في البنوك .



المصدر : حيرش عبد القادر ، دور التحرير المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، 2012-2013 ، 32 ،

2-2-2 - أهمية و أهداف تطوير الخدمات المصرفية :

هناك أهمية قصوى لتطوير الخدمات (المنتجات) في البنك، خاصة أن تطوير الخدمات يساعد البنك على البقاء و الإستمرار في ممارسة أعماله، ويساعده كذلك على تحقيق أهدافه.

أ - أهمية تطوير الخدمات المصرفية :

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تطوير الخدمات المصرفية مردها إلى أن البنك يعمل في بيئة متغيرة، وأن رغبات العملاء في تغير دائم و على البنك ملاحقة تلك التطورات و التغيير في الرغبات، ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية .
حيث يقول جاك ويلش : " إن كان معدل التغيير خارج البنك أكبر من معدل التغيير داخل البنك ... فستشهد زوال هذا البنك بعينك".

إن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لابد أن تتم في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، وذلك بالإهتمام بالابتكار و التجديد في الخدمات المصرفية، وتتبع أهمية تطوير وابتكار خدمة مصرفية جديدة من مجموعة من الاعتبارات نذكر أهمها فيمايلي :

- التغيير المستمر في أذواق ورغبات العملاء، وبالتالي فإن تطوير الخدمات المصرفية يصبح ضروري لضمان الإستمرار في السوق وجلب عملاء جدد.

- الإستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل البنكي وتسخيرها لخدمة العملاء.

- مواجهة المنافسة المحتمة في السوق المصرفية، حيث تعتمد المنافسة بين البنوك على جوانب الإبتكار و التطوير وإيجاد أفكار جديدة تترجم في شكل خدمات لتحقيق رضا العملاء.

- المساهمة في زيادة حجم التعامل و المبيعات في السوق الحالية وذلك من خلال :

√ زيادة البيع المتقاطع : وهو إمتلاك شبكة من الفروع ورصيدا من العملاء الذين يزورون هذه الفروع بانتظام .

√ جذب حسابات جوهريّة من المنافسين : ويعني السعي إلى تطوير خدمات مصرفية تستهدف إقناع العملاء لدى البنوك المنافسة بتحويل حساباتهم إلى بنوك أخرى.

√ تطوير خدمات مصرفية وعرضها للبيع لعملاء البنوك المنافسة بشكل مستقل عن جوهر الحساب : إذ أن بيع جوانب معينة من خدمة مصرفية لعملاء البنوك المنافسة وبشكل مستقل عن الحساب تعد أسهل بالمقارنة مع عملية إقناع أو ترغيب عملاء البنوك المنافسة بتحويل حساباتهم . (بريش عبد القادر ، 2005 - 2006 ، 242)

- يساهم التطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو المستقبلي، وبالتالي فهو يمكن البنك من مواجهة التغيرات المستقبلية وإدارتها بفعالية عالية.

- إكتشاف الفرص كما ونوعا وتطويرها و تحويلها إلى منافع، لحل بعض المشكل التي يعاني منها العملاء الحاليون و المحتملون. ذلك أن إتباع التطوير كجزء من منهج عمل أو إستراتيجيات البنوك سيؤدي إلى نجاحها، أما البنوك التي لا تملك هذه الرؤيا سوف تكون مهددة و مستقبلها معرض للخطر

• (محمد ابراهيم عبيدات ، 2006 ، 14)

ب - أهداف تطوير الخدمات المصرفية :

قد يرى البعض أن التطوير في حد ذاته هدف، باعتبار أنه أحد مقومات التواجد، و أساس الحياة الدائمة المستمرة، وإن كان ما تقدم حقيقة في الواقع، فإنه أيضا لعملية تطوير الخدمات المصرفية أهداف أساسية لتحقيق الغايات التالية للبنك .

* **جذب اسمالة عملاء جدد للبنك :** إن سوق أي بنك لا تتمثل في سوقه الحالي، بل تتكون من مجموع العملاء الحاليين و المرتقبين في السوق كما توضح الصياغة التالية : السوق المصرفية = العملاء الحاليين + العملاء المرتقبين. ولهذا فإن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة و تحسين نوعية الخدمات الحالية يجب أن تكون موجهة بالأهداف الخاصة بالنمو و التوسع وبالتالي فإن إستراتيجية البنك يجب أن تتركز على أساس الفرص الإحتمالية في السوق .

* **زيادة حجم التعامل مع العملاء الحاليين :** ويكون هذا من خلال :

✓ **زيادة حجم التعامل مع البنك :** فالبنك يمتلك عادة شبكة الفروع التي تنفذ من خلالها الخدمات المصرفية إلى العملاء، كما أن هؤلاء الفروع يتصفون بدرجة من الإنتشار الجغرافي بالإضافة إلى أن سعة و شخصية وقدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جيدة المعيار الحاسم في التعامل معه .

✓ **تحويل عملاء البنوك المنافسة للتعامل مع البنك :** إن إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية التي يتبناها البنك يجب أن تستهدف إقناع عملاء البنوك الأخرى المنافسة بالتحويل إلى البنك، وبالطبع فإن هذا الهدف صعب التحقيق نسبيا، فاختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه غالبا ما يتم مرة واحدة خلال حياته.

✓ **جذب عملاء البنوك المنافسة نحو خدمات مصرفية أخرى غير تلك المقدمة من قبل تلك البنوك :** إن تطوير سوق البنك يمكن أن يتم من خلال تقديم خدمات مصرفية لعملاء البنوك الأخرى، و الذين لا تقوم بنوكهم بتقديمها، وقد دلت نتائج كثيرة من الدراسات أن ميل عملاء البنوك إلى شراء الخدمات المصرفية أعلى من ميلهم إلى التحول إلى بنوك أخرى .

* **تخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية :** إن إدخال المكنة إلى العمليات المصرفية يمثل عاملا هاما في تخفيض تكلفة تأدية هذه العمليات، ويمنح البنك فرصا كبيرة لتحقيق الوفورات . (بن أحمد لخصر ، 2011 - 2012 ، 85)

وهناك أهداف أخرى لعملية تطوير الخدمات المصرفية من أهمها :

- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة .

- تحسين الوضع التنافسي للبنك .

- زيادة حصة البنك ونصيبه من السوق المصرفي .

- اكتساب القدرة على البقاء والإستمرار في السوق المصرفية .

- تأكيد ريادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو الجديد و التجديد .

- سد الفجوات بين مستوى الإشباع الحالي و بين طموحات و تطلعات العملاء لمستوى إشباع أفضل .
- تدعيم كيان الثقة و الفاعلية و القدرة على الإشباع المتنامي و المتطور لحاجات و رغبات العملاء الحاليين و المرتقبين . (عبد الله سليمة ، 2008 - 2009 ، 80)

2- 3 مراحل تطوير الخدمات المصرفية :

تمر عملية تطوير الخدمات المصرفية بعدة مراحل و خطوات تتبع متواصل إلى الخدمة الجديدة، و تختلف الفترة الزمنية لكل مرحلة عن أخرى ، حسب نوعها وتتمثل هذه المراحل فيمايلي :

أ - مرحلة التوصل إلى أفكار جديدة :

كلما زاد عدد الأفكار الجديدة زاد إحتمال التوصل إلى أفكار صالحة للتطبيق، ولذلك يفضل التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار، وقد لا يبذل البنك جهدا في سبيل الحصول على هذه الأفكار حيث تتجمع لديه من مصادر مختلفة كآراء الموظفين و العملاء و أفكار الإدارة، ولكن هناك بعض البنوك التي تخصص أفراد معينين للتفرغ ولو فترة معينة، أو تنشأ قسما متخصصا لمحاولة التوصل إلى أفكار جديدة تفيد في تطوير الخدمات الحالية أو للتوصل إلى خدمات جديدة.

ب - مرحلة تصفية (غربلة) الأفكار :

في المرحلة الأولى يتم التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار الجديدة صالحة للتطبيق، وبطبيعة الحال لا تساعد الظروف ولعل أهمها إمكانيات البنك على تنفيذ كل الأفكار، هذا بالإضافة إلى إختلاف درجة جودة كل فكرة عن الأخرى، لذلك تأتي أهمية المرحلة الثانية وهي محاولة تقليل عدد هذه الأفكار عن طريق تصفيتها بمعنى الإبقاء على أفضلها، وهنا تجب مراعاة عدم الوقوع في خطأ الإبقاء على الأفكار ، كان يجب إستبعادها ، أو خطأ إستبعاد أفكار كان من المفضل الإبقاء عليها. وحتى تتم هذه المرحلة بكل تدقيق يتم تقديم الأفكار بغرض تصفيتها حسب معايير معينة يعطى لكل منها وزنا معيناً، وتنقسم هذه المرحلة :

تحديد البدائل لكل فكرة : بالنسبة للأفكار التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة فإنها تحتاج إلى تطوير آخر، فلا بد من القيام بدراسة الأفكار للتأكد من قابلية كل منها للتحويل إلى خدمة تحقق منافع معينة للعميل وتقابل حاجات معينة وترضي العميل وتشبعه .

وفي حقيقة الأمر فإن الفكرة ليست خدمة و العميل لا يشتري الفكرة بل يشتري الخدمة و منافعها، وكل فكرة عادة ما تكون لها بدائل لتتحول إلى خدمة، ويجب التفكير في عدة أمور قبل البدء في تحويل الأفكار إلى خدمات جديدة، مثل من الذي سيتعامل في الخدمة الجديدة، وما هي المنافع التي يتوقعها من الخدمة الجديدة، ومتى يتم إستخدام الخدمة الجديدة أو ما هي أوقات إستخدامها .

إختيار البديل المقترح : بعد التوصل إلى البديل المناسب لتحويل الفكرة إلى خدمة (منتج) جديدة وفقا للأساس معين، من المهم أن يتم إختيار الأساس الذي تبنى عليه الخدمة الجديدة. (معراج هوارى، 2006، 109 - 110)

ج - مرحلة التحليل الإقتصادي :

وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوي تنفيذ هذه الأفكار، وتهدف هذه المرحلة إلى توقيع المبيعات ومن ثم الإيرادات و التكاليف و عائد الإستثمارات في الخدمات الجديدة، وتحديد مدى مناسبة ذلك الأهداف البنك وعندما تقابل هذه التوقعات أهداف البنك يتم تطوير الخدمة أو تحويل الفكرة إلى خدمة جديدة، و الجدير بالذكر أن مرحلة التحليل الإقتصادي لا تتوقف عند هذه الخطوة، بل هي تستمر مع المراحل التالية أيضا، وخاصة عندما يتم الحصول على معلومات جديدة وتحديث تغيرات تحتاج إلى تقويم لتحديد أثرها على الإيرادات و التكاليف ثم العائد . (محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، 2010 ، 185)

د - مرحلة تطوير الخدمة :

بالنسبة للأفكار التي ثبت التحليل الإقتصادي فائدتها أو نجاحها، تمر بمرحلة التطوير التي يتولاها قسم البحث و التطوير، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث تبدأ عملية ترجمة الفكرة بكل ما تحمله من خصائص و سميات و رغبات العميل إلى خدمة جديدة، ومن ثم يتم إنتاج نماذج للخدمة على نطاق محدود ليتم تجربتها لاحقا ويصاحب هذه المرحلة إختيار أسم تجاري للخدمة الجديدة، ويراعى في إختيار الإسم أن يعكس بعض منافع الخدمة، و أن يكون محددا ويسهل النطق به و تذكره. (سامر جلة ، 2009 ، 196)

هـ - مرحلة إختبارات السوق :

في هذه المرحلة يتم قياس وجهة نظر العميل المترقب عن الخدمة الجديدة، لذلك يصمم البنك نموذج للخدمة الجديدة لعينة من العملاء المرتقبين لقياس رد الفعل قبل تعميم التجربة على كافة العملاء المرتقبين في كل المناطق، وفي هذه المرحلة يجب إتخاذ عدد من القرارات المتعلقة ببعض الجوانب مثل :

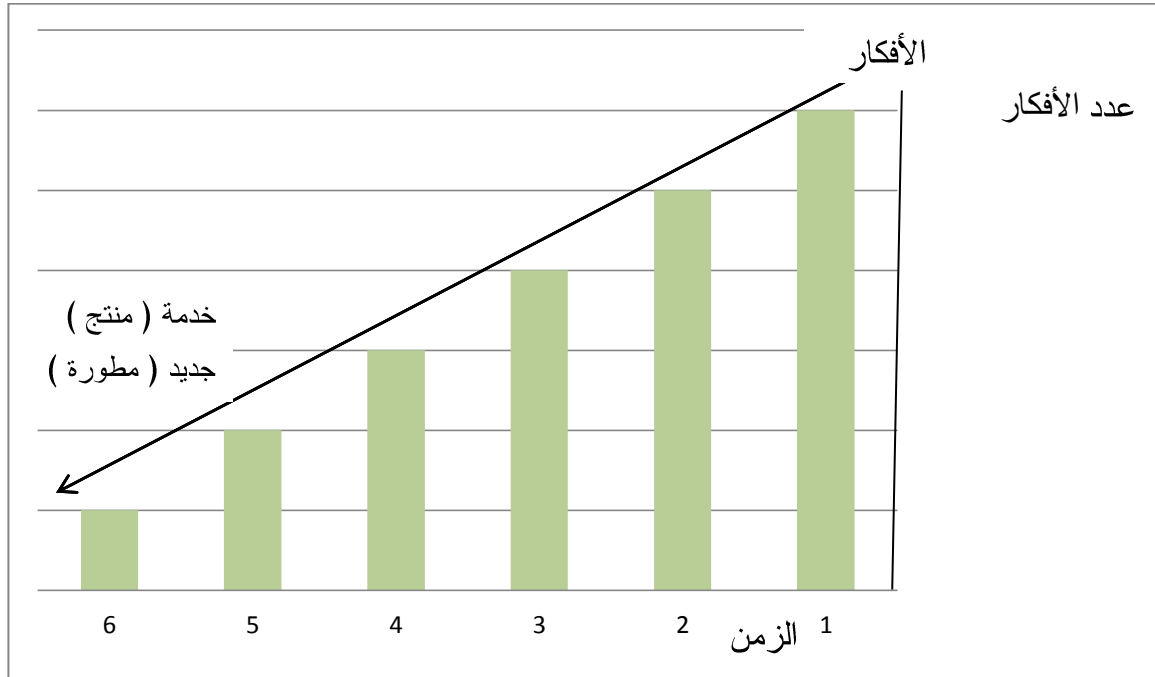
- تحديد المناطق التي سيتم إختبار الخدمة، بحيث يراعى تمثيلها للسوق الكلية التي ستقدم فيها الخدمة
- تحديد الفترة التي يتم خلالها إختبار الخدمة .
- تحديد البيانات التي سيتم جمعها خلال فترة إختبار الخدمة الجديدة .(صباح ، محمد أبو ثاية ، 2008 ، 105)

و - مرحلة تقديم الخدمة إلى السوق :

- في هذه المرحلة وبعد نجاح الخدمة وفقا لنتائج الإختبارات السوقية، يعمل البنك على توفير الإمكانيات اللازمة لإنتاج أو تقديم الخدمة المصرفية الجديدة حسب السوق، كما يعمل على إخراجها في صورتها النهائية، و البنك يفترض ان يتخذ قرارات في هذه المرحلة وهي على النحو التالي :
- إختيار الوقت المناسب لطرح الخدمة المصرفية الجديدة .
- الإستراتيجية و الإعتبارات الجغرافية، أي المكان الذي يفترض أن يتم طرح الخدمة المصرفية فيه.

– الهدف التسويقي من طرح هذه الخدمة المصرفية . (سامر جلد ، 2009 ، 198)

الشكل رقم (06) : مراحل تطور الخدمة الجديدة



المصدر : صباح محمد أبوتاية : التسويق المصرفي بين نظرية و التطبيق مدار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، 106

2 - 2 - 4 - مصادر تطوير الخدمات المصرفية :

تتطلب عملية تطوير الخدمات من مجرد فكرة من داخل إدارة البنك أو خارجه، ويشكلان معا مصادر أفكار جديدة لتطوير الخدمات المصرفية التي سنوضحها فيمايلي :

أ - المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية :

نقصد بالعناصر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية تلك العناصر التي مصدرها البنك نفسه، و التي تعد كمنطلق لعملية تطوير و تحسين الخدمات المصرفية وتنميتها وتتمثل هذه المصادر في :

موظفو البنك : حيث أن موظف البنك هو الواجهة الأساسية، وهو الذي يتعامل بشكل دائم مع العملاء ، ونتيجة الاحتكاك الدائم بهم تصبح لديه الخبرة الكافية و القدرة على ترجمة إحتياجات العملاء، وهذه الإحتياجات يمكن ترجمتها من طرف الموظف في شكل أفكار لتطوير الخدمة المصرفية.

مديرو البنك أو الإدارة العليا للبنك : حيث تقع على عاتقهم مسؤولية إتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية و البحث المستمر لجعل البنك يقدم خدمات مطورة، خاصة وأنهم أهم مصدر لقربهم من الواقع العملي . (معافي فريدة ، 2007 - 2008 ، 22)

إدارة التسويق بالبنك : يمكن لإدارة التسويق بالبنك القيام بدراسة تحليلية لرغبات العملاء، السوق المصرفي، تقييم أساليب وطرق تقديم الخدمات المصرفية، وتكوين تصورات و أفكار تقترح لتطوير الخدمات المصرفية الموجودة و استحداث خدمات جديدة بناء على إحتياجات العملاء و التي تعتبر أحد الوظائف الرئيسية لإدارة التسويق . (عادل رحال ، 2013 - 2014 ، 23)

إدارة البحوث و التطوير بالبنك : أصبحت البنوك تنشئ إدارة البحوث و التطوير ضمن هيكلها التنظيمي توكل لها مهمة البحث وإجراء الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات، واقتراح الحلول العلمية الخاصة بطرق و آليات التطوير . (بريس عبد القادر ، 2005 - 2006 ، 247)

ب - المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية :

نقصد بالعناصر الخارجية الفاعلة و المساهمة في عملية تطوير الخدمات تلك الأطراف المتواجدة في المحيط الخارجي للبنك وتغذي البنك بالأفكار و الإقتراحات و الآراء و الإنتقادات التي من شأنها أن تساعد في عملية تطوير الخدمات التي يقدمها البنك، ومن بين هذه المصادر الخارجية نذكر :
عملاء البنك : يمثل العملاء المصدر الرئيسي للأفكار المتعلقة بتطوير الخدمات و تحسينها، وذلك من خلال إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة، فجد البنوك تقدر إقتراحات العملاء وتهتم بتسجيل الشكاوي ودراساتها و الإستفادة من كل الملاحظات التي يقدمها العميل . (حيرش عبد القادر ، 2012 - 2013 ، 39)

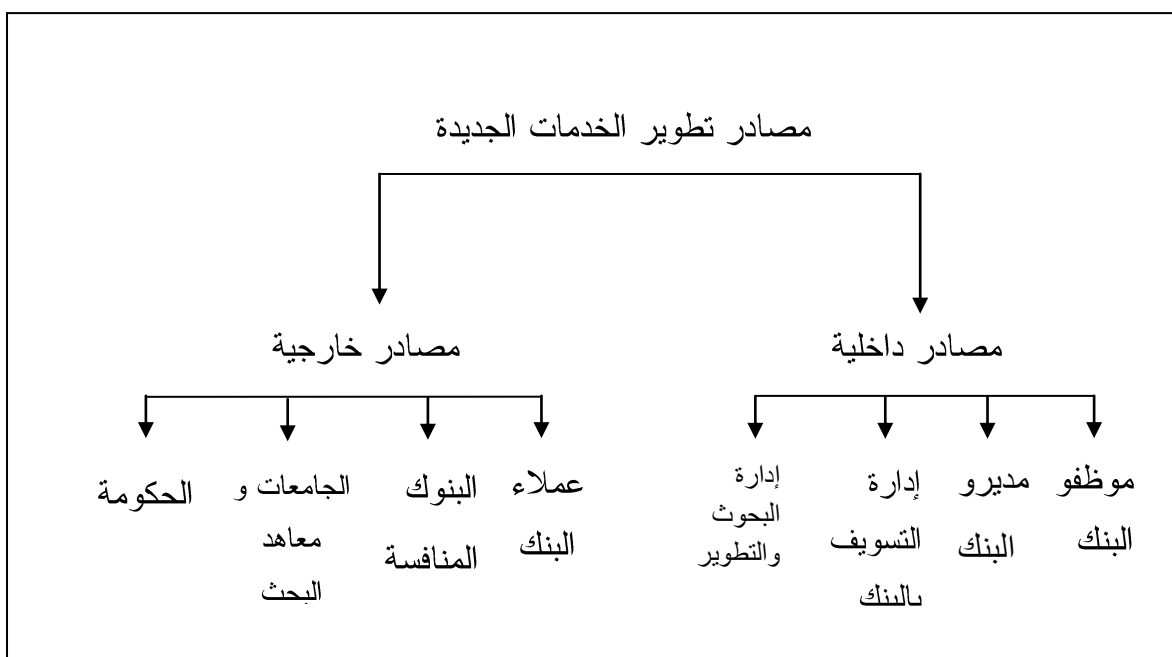
البنوك المنافسة : كثيرا ما يستخلص البنك أفكارا عن تطوير الخدمات من خلال دراسة ما تقدمه البنوك المنافسة، فإذا ما نجحت قام البنك بتقليدها . (معارفي فريدة ، 2007 - 2008 ، 22)

الجامعات و معاهد البحث العلمي : كثيرا ما تهتم الرسائل الجامعية بالنشاط المصرفي و بدراسة الخدمات المصرفية، وتحليلها و نقدها و إقتراح تطويرها، ووفقا لما إستخلصه الباحث من نتائج يمكن تطوير الخدمة المصرفية، وبذلك تكون الرسائل الجامعية و الأبحاث مصدرا هاما من مصادر تطوير الخدمات المصرفية، فعلى البنك تبني هذه الدراسات و الأبحاث واستضافة الباحثين للتعرف على أفكارهم و إقتراحاتهم عن قرب. فجد البنوك الكبرى في الدول المتقدمة تهتم بهذا المصدر وعلى علاقة دائمة به، بينما نجد العكس تماما في الدول النامية ومنها الجزائر . (بن أحمد لخضر ، 2011 - 2012 ، 90)

الحكومة أو الهيئات العامة : إن الإطلاع على الخطة العامة للدولة ودراسة إحتياجات ورغبات الأجهزة الحكومية، يساعد في تحديد خصائص الخدمات المصرفية واستحداث خدمات جديدة . (معارفي فريدة ، 2007 - 2008 ، 22)

ونوضح هذه المصادر ضمن الشكل التالي :

الشكل رقم (07) : مصادر تطوير الخدمات المصرفية



المصدر : أحمد محمود أحمد : تسويق الخدمات المصرفية ، دار البركة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 ، 78

2 - 2 - 5 - متطلبات تطوير الخدمات المصرفية :

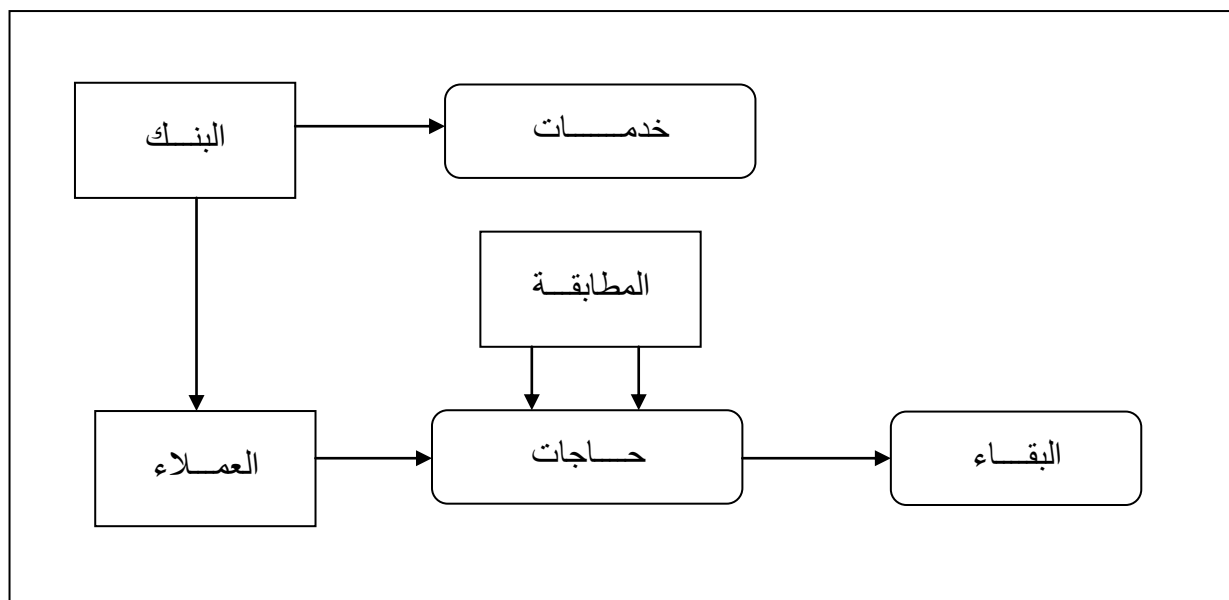
لقد أضحي لزاما على البنوك التجارية أن تسعى لتطوير خدماتها المصرفية حتى تستطيع البقاء و الإرتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير الخدمات المصرفية و التي تتمثل في :

أ - التعرف وتحديد إحتياجات العملاء :

إن إجراء تحديد حاجات العملاء تمثل جزءا متكامل و أساسي في عمليات تطوير الخدمات المصرفية، ومن خلالها يتم تحديد خصائص الخدمة التي يتم تطويرها من ثم طرحها إلى الأسواق، وعليه فإن تحديد إحتياجات العميل يعتبر نقطة الإنطلاق لتحديد طبيعة الخدمة الجديدة وخصائصها، ولهذا عملية تطوير الخدمات المصرفية ترتبط بشكل أساسي بالتعرف الدقيق على إحتياجات العملاء و التي تنعكس على تحديد ماهية الخدمة المصرفية الجديدة وخصائصها التي تشبع هذه الإحتياجات .

ومما لا شك فيه إن الخدمة المصرفية تنسج في ضوء الإحتياجات و الرغبات لدى عملاء البنك، ولهذا فإن من مقومات البقاء أن تكون الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك مطابقة لإحتياجات العملاء، وفي حال ما إذا أصبح البنك عاجزا على تقديم خدمات مصرفية جديدة ترتقي إلى مستوى الحاجات

المتطورة لدى العملاء، أو تطوير و تحسين الخدمات المصرفية المقدمة حالياً لتحقيق نفس الغرض، فإنه يحكم على مستقبله بالفشل . (محمود جاسم الصميدعي ، ردينة يوسف ، 2005 ، 182)
وفيمايلي يوضح الشكل أثر تحديد إحتياجات العملاء على تطوير الخدمات المصرفية .
الشكل رقم (08) : أثر تحديد إحتياجات العملاء على تطوير الخدمات المصرفية



المصدر : ناجي معلا : إستراتيجيات التسويق في المصارف و المؤسسات المالية ، دار الصفوة ، الأردن ، 1995 ، 152 .

ب - مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي :

لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية، و العمل على تحقيق الإستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية .

هذا وقد أصبحت البنوك مطالبة بتكثيف استخدام أحدث تقنيات المعلومات و الإتصالات لتحقيق هدف تطوير الخدمات المصرفية، وهذا نتيجة لما يترتب عليها من تغيرات ملحوظة في طبيعة و آليات تقديم الخدمات المصرفية، ومن أهمها تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM ، واستخدام وسائل الدفع الإلكترونية مثل بطاقات الإئتمان .

ج - الإرتقاء بالعنصر البشري :

إن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية، لذا يجب تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية و تحقيق أفضل

إستثمار للمورد البشري، هذا ويتطلب الإرتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الأساليب نذكر منها :

- إرسال موظفي البنك لبعثات تدريبية في الخارج لإستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها .
- صياغة الأهداف التدريبية بشكل يتناسب مع مستويات الوظيفة .
- تشجيع الموظفين على الإبتكار و الإبداع وذلك باستخدام أسلوب التحفيز بشكل يضمن ويساعد على رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تطويرها .

د - مواكبة المعايير الدولية :

في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة ، فرضت على صانعي السياسة المصرفية الدولية وضع العديد من القواعد و المعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية ، لذا فإن البنوك التجارية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تطوير خدماتها ، فهي من بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها . (عبد القادر بريش ، 2005 - 2006 ، 128 - 129)

هـ - تطوير التسويق المصرفي :

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية و التي تبلورت أهم ملامحها في تطوير الخدمات ، ومن أهم الركائز وظائف التسويق المصرفي التي يجب تركيز عليها وهي :

- خلق أو صناعة العمل بالسعي نحو العميل المرتقب .
- تصميم خدمات مصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر لرضاء العميل وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء .
- مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة من السوق و التي تتضمن قياس إنطباعات العملاء عن الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم لها، ورضاهم عنها وتحديد الأوجه الإيجابية و السلبية التي يتعين الإستفادة منها.

2 - 2 - 6 العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية :

تتأثر عملية تطوير الخدمات المصرفية بمجموعة من العوامل، يمكننا تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

أ - العوامل الداخلية المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية

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

جهود البحث و التطوير في البنك : وهي الجهود التي تبذلها إدارة البنك فيما يتعلق بمجال البحوث و الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية وابتكار خدمات مصرفية جديدة، ومحاولة إيجاد طرق جديدة لتمويل العمليات المصرفية الأخرى .

إدارة عملية التطوير في البنك : الموائمة بين حاجات العملاء وما يقدمه البنك من خدمات مصرفية، وهذا يعني أن العملية التسويقية يجب أن تعتمد بشكل قوي على ضرورة إستمرارية البحوث و الدراسات للتعرف على الحاجات و الرغبات المختلفة، بما يزيد من ربحية البنك ويدعم استقراره .

المناخ التنظيمي و الإداري في البنك : ويقصد به البيئة التنظيمية و الإدارية للبنك، والتي تتضمن الأساليب و الأنماط الإدارية المطبقة بالبنك، وهي تعكس الخبرة و المعرفة المعمقة و المقدرة على تقديم خدمات مصرفية جديدة وتطوير الخدمات المصرفية الحالية .

جهود تحفيز الابتكار داخل البنك : ويقصد بذلك مدى وجود نظام يشجع موظفي البنك على تقديم إقتراحات و أفكار جديدة، يمكن جمعها من خلال إتصالهم المباشر و غير المباشر بالعملاء، وذلك من خلال التعرف على الإنطباعات المتولدة عن العمل إتجاه الخدمة و مدى ملائمتها لإشباع حاجاته ورغباته، و أوجه القصور التي يمكن تجنبها، و بالتالي تطوير هذه الخدمة بمختلف جوانبها . (نايلي إلهام ، 2007 - 2008 ، 106)

حجم البنك وموقعه وانتشار فروعه : تعتبر إقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك، وتعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الإنتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية وإجتذاب العديد من العملاء .

وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وإنتشار فروعه يعطي البنك القدرة على تطوير الخدمات، والإنفاق الإستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية . (بريس عبد القادر ، 2005 - 2006 ، 245)

الكوادر المصرفية (العنصر البشري) : يحتاج العمل المصرفي إلى السرعة الأداء لتلبية إحتياجات العملاء، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير وإختيار الكوادر المصرفية المدربة و المؤهلة و القدرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، وقد أدى إستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي إلى ضرورة الإهتمام بتدريب و تأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا و الإرتقاء بمستوى الخدمة المصرفية . (حيرش عبد القادر ، 2012 - 2013 ، 37)

ب - العوامل الخارجية المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية :

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات المصرفية في مجموعة القوى و العوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية، فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل وإتجاهاتها حتى

يستطيع التعامل مع ما تفرزه من تفاعل، وترتبط هذه العوامل بالبيئة الخارجية التي ينشط فيها البنك و التي يمكن تقسيمها إلى بيئة خارجية داخلية، وبيئة خارجية دولية .
وتتمثل هذه العوامل الخارجية في :

- العوامل السياسية و العوامل الثقافية و الإجتماعية .
- التغيير في الحاجات و الرغبات المالية و الإئتمانية للعملاء .
- المنافسة بين البنوك و المؤسسات المالية .
- مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة و خارجها .

2 - 3 - استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية :

تقوم عملية تطوير الخدمات المصرفية أساسا على دراسة تحليلية وواقعية لسوق الخدمة ومعرفة المتغيرات ذات العلاقة بها، وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للبنك أن يتبناها لتطوير خدماته المصرفية، منها ما يتعلق بتطوير الخدمة المصرفية ذاتها، ومنها ما يتعلق بتطوير الأسواق المتعامل معها .

2 - 3 - 1 مفهوم الإستراتيجية :

يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة الإستعمال، وذلك لتزايد أهميتها في الوقت الحاضر، وفي مختلف المجالات، باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بها .

فقد تم إستخدام المفهوم منذ عدة قرون في المجال العسكري، فهي مصطلح يوناني الأصل ينقسم إلى قسمين Stration ويعني الجيش، و القسم الثاني agos ويعني أقود، أي أن الإستراتيجية تعني أقود الجيش بالمفهوم الحربي، و لقد أنتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال العلوم الإدارية و الأعمال ، ولقد تم تقديم عدة تعاريف مختلفة للإستراتيجية منها :

- الإستراتيجية هي : " الإطار الفلسفي العام الذي تعمل ضمنه المؤسسة، بشكل يعمل على تحقيق التناغم و الانسجام مع تحديات البيئة الخارجية و الداخلية لها، وذلك لتحقيق أهداف البقاء و الإستمرار و النمو". (إياد عبد الفتاح النصور ، 2012 ، 106)

- كما تعرف على أنها : " تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، وتبنى طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات".

- وتعرف كذلك بأنها : " خطة موحدة و شاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية ". (كاظم نزار الركابي، 2004 ، 29)

فالإستراتيجية على ضوء ما ذكرنا هي : " الخطة لتحقيق الهدف المطلوب أو الممر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك، أو هي مجموعة القرارات وممارسات التي تحدد الأداء الطويل الأمد".

إن إتباع الإستراتيجية يوضح للمؤسسة الكيفية التي يمكن من خلالها الإستمرار في الأعمال، و القدرة على التكيف البيئي خاصة في ظل عدم توفير الثبات النسبي للبيئة .

2 - 3 - 2 مراحل إعداد الإستراتيجية :

تمر الإستراتيجية عند إعدادها بمجموعة من المراحل يمكن توضيحها فيما يلي :

أ - المرحلة الأولى : صياغة الإستراتيجية

تعنى عملية صياغة الإستراتيجية وضع تحديدات لغايات المؤسسة و أهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية، وبعد وضوح وتحديد الأهداف توجيه البحث لتحديد و تحليل العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة، و الاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص و المميزات للبيئة الخارجية مع تلاقي و تقليل أثر المعوقات و المخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل .
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص و المخاطر.
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف .
- تحديد البدائل الإستراتيجية .
- إختيار الإستراتيجية المناسبة .

ب - المرحلة الثانية : تطبيق الإستراتيجية

تعد عملية التطبيق من أكثر مراحل صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل التالية :

- المناخ التنظيمي .
- وضع الخطط و السياسات ونظم العمل .
- تخصيص الموارد .
- إعداد القوى البشرية .
- تنمية القيادات الإدارية .
- إعادة صياغة الجهود التسويقية و التمويلية .

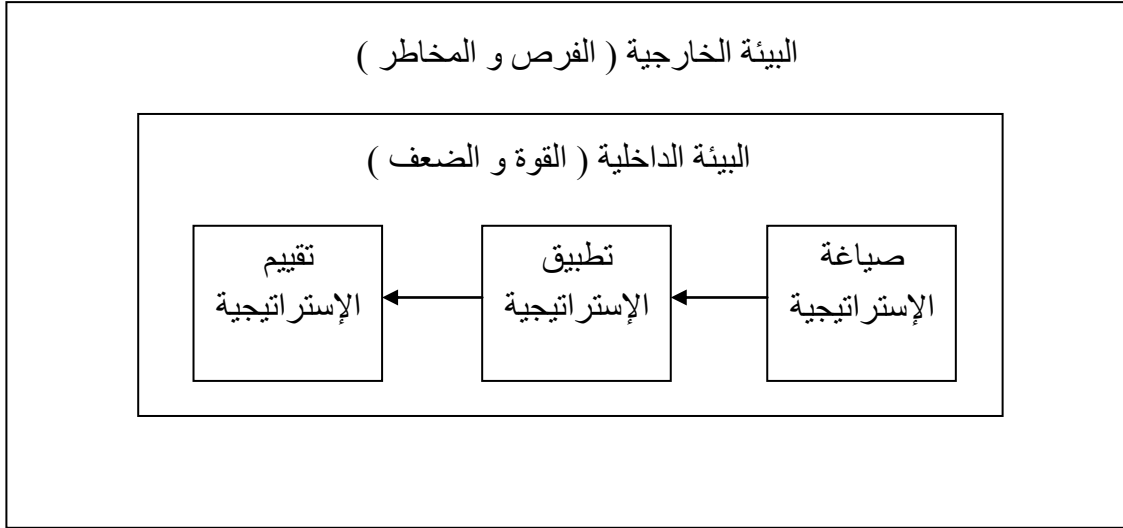
ج - المرحلة الثالثة : مراجعة و تقويم الإستراتيجية

هذه الخطوة الأخيرة وهي توجب مراعاة أن الأستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل و تطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية و خارجية تتغير باستمرار، وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي :

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية .

- قياس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء يسير في الإتجاه الصحيح .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة و التقويم ضرورية فالنجاح في الغد يتوقف على أداء اليوم . (عبد العزيز صالح بن حبتور ، 2007 ، 82 - 83)

الشكل رقم(09):مراحل إعداد الإستراتيجية



المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007 ، 83
 نشأت من الإستراتيجية العامة للمؤسسة كل من الإستراتيجيات الخاصة بعملية التطوير ، وسوف
 نركز في دراستنا على إستراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية وهذا ما سنعرضه فيما يلي :

2 - 3 - 3 إستراتيجية تنمية وتطوير السوق :

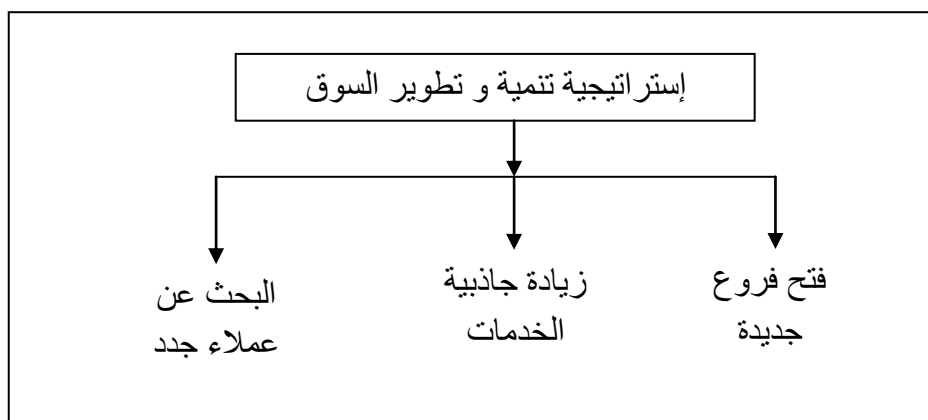
وفق هذه الإستراتيجية تقوم البنوك بإدخال الخدمات المصرفية إلى سوق أو أسواق جديدة ، إذ في
 ظل هذه الإستراتيجية ينبغي على إدارة البنك ان تبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يمكنها تلبية
 احتياجاتهم المصرفية عن طريق الخدمات الحالية التي يقدمها البنك، وترتكز هذه الإستراتيجية على
 قيام البنك بتطوير برنامج لخدماته يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من العملاء
 وهذا من خلال :

- قيام البنك بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعه لخدماته لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل
 فيها، أي فتح فروع جديدة في المناطق التي تتواجد فيها وذلك للوصول إلى عملاء آخرين في هذه
 المناطق .

- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته من خلال تقديمها لفئات جديدة من العملاء من خلال تطوير
 مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف هؤلاء العملاء الجدد
 بالخدمة .

- البحث عن فئات جديدة من العملاء إضافة للمحافظة على الحاليين . (محمود جاسم الصميدعي ، رتيبة عثمان
 يوسف ، 2005 ، 276)

الشكل رقم (10) : إستراتيجية تنمية وتطوير السوق .



المصدر : من إعداد الطالبة .

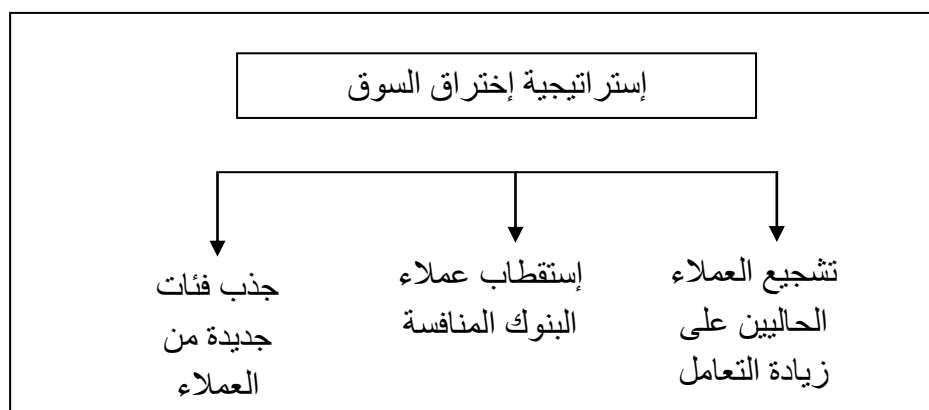
2 - 3 - 4 - إستراتيجية إحتراق (التغلغل) السوق :

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو الحصول على نصيب أكبر من العملاء ، وبالتالي نصيب أكبر من الحصة السوقية ، وذلك عن طريق دراسة السوق دراسة معمقة وتحديد خصائصه واحتياجاته ورغبات العملاء فيه ، وطبقا لهذه الإستراتيجية تبحث إدارة البنك عن الطرق و الأساليب التي تحقق زيادة في حصة البنك في السوق من خلال الأسواق الحالية ، إذ تركز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في السوق الحالي ، وهذه الإستراتيجية تتطلب من البنك زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف :

- تشجيع العملاء الحاليين للبنك على زيادة معدلات إستخدامهم لخدمات البنك الحالية .
- محاولة جذب واستقطاب عملاء البنوك المنافسة لشراء خدمات البنك إذا شعر أن هناك نقاط ضعف لدى المنافسين .

- محاولة جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين يتصفون بنفس صفات العملاء الحاليين للبنك .
(سعيداني محمد أمير ، 2011 - 2012 ، 136)

الشكل رقم (11) : إستراتيجية إحتراق السوق



المصدر : من إعداد الطالبة

2 - 3 - 5 - إستراتيجية تطوير و تحسين الخدمات المصرفية الحالية :

وتعتمد هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات العملاء ، كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة المصرفية الحالية ، إذ فعل البنك إما عرض خدمات مصرفية جديدة كما حدث بالنسبة للبطاقات المصرفية ، وإما أن يحدث تعديلا أو تطوير في الخدمات المصرفية الحالية ، وقد يفضل التعديل أو التطوير في الخدمات المصرفية الحالية عن تقديم خدمات جديدة كلية للسوق لتقليل حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك ، وقد تأخذ اشكال تطوير الخدمات المصرفية ، العديد من الجوانب أهمها :

- **إحداث تغيير وإجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة :** يمكن تعزيز الخدمة المصرفية دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة ، مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع ، إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منع مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية إحتياجات العملاء وضمان الإحتفاظ بهم .

- **إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها :** يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة المصرفية إلى إعادة تقييم الخدمة من جديد حسب إحتياجات ورغبات العملاء ، أخذ بعين الإعتبار التطوير الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على المنافع المدركة من طرف العميل ، وكذلك المواصفات الظاهرة للخدمة وتميزها وإحداث تغيير في طريقة تقديمها .

- **تكييف وتنويع الخدمات القائمة:** إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون إدخال تغيير جوهري على مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة ، وكل عمل يقوم به البنك لتلبية إحتياجات العملاء ويضمن تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة من شأنه أن يعمل على إستقطاب عملاء جدد ، فهذه العملية لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم الخدمة بل إجراء يهدف إلى زيادة العملاء .

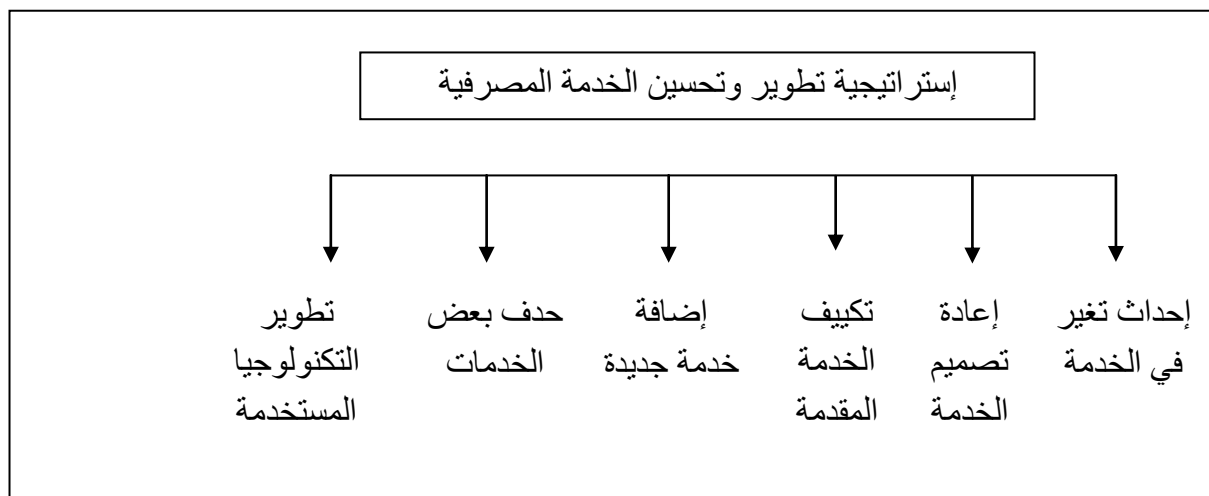
- حذف بعض الخدمات بسبب تقادمها أو أنها لا تتلائم مع حاجات ورغبات العملاء بالأسواق ، وهذا من أجل إتاحة الفرصة لتطوير خدمات أخرى بديلة ذات قدرة أكبر على إشباع حاجات ورغبات العملاء .

- **تطوير التكنولوجيا المستخدمة في البنك وتحسين أسلوب تقديم الخدمة المصرفية .**

- **إضافة خدمة مصرفية جديدة كليا إلى خط المنتجات المصرفية وينطوي هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية إلى زيادة عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك إلى عملائه وتوسيع خطوط**

الخدمات. (حيرش عبد القادر ، 2012 - 2013 ، 36)

الشكل رقم (12) : إستراتيجية تطوير و تحسين الخدمة المصرفية



المصدر : من إعداد الطالبة

2 - 3 - 6 إستراتيجية التنوع :

تعنى إستراتيجية التنوع أن يقوم البنك بالدخول إلى السوق بعدة خدمات أو منتجات ، وتعتمد هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة ، وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ، إذ أن هذه الإستراتيجية تركز على التعامل مع خدمات جديدة كلية ومع عملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر خدمات مكملة لما تعرضه من أنشطة وخدمات مصرفية تقليدية . (نايلي إلهام ، 2007 - 2008 ، 163)

و الشكل التالي يوضح مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية .

الشكل رقم (13) : مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية .

جدد	حاليون	الأسواق (العملاء) الخدمات
إستراتيجية تطوير الخدمات	إستراتيجية إختراق السوق	حالية
إستراتيجية تنويع الخدمات	إستراتيجية تنمية السوق	جديدة

المصدر : محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي مدخل تحليل كمي إستراتيجي دار المناهج ، عمان ، 2005 ، 255 .

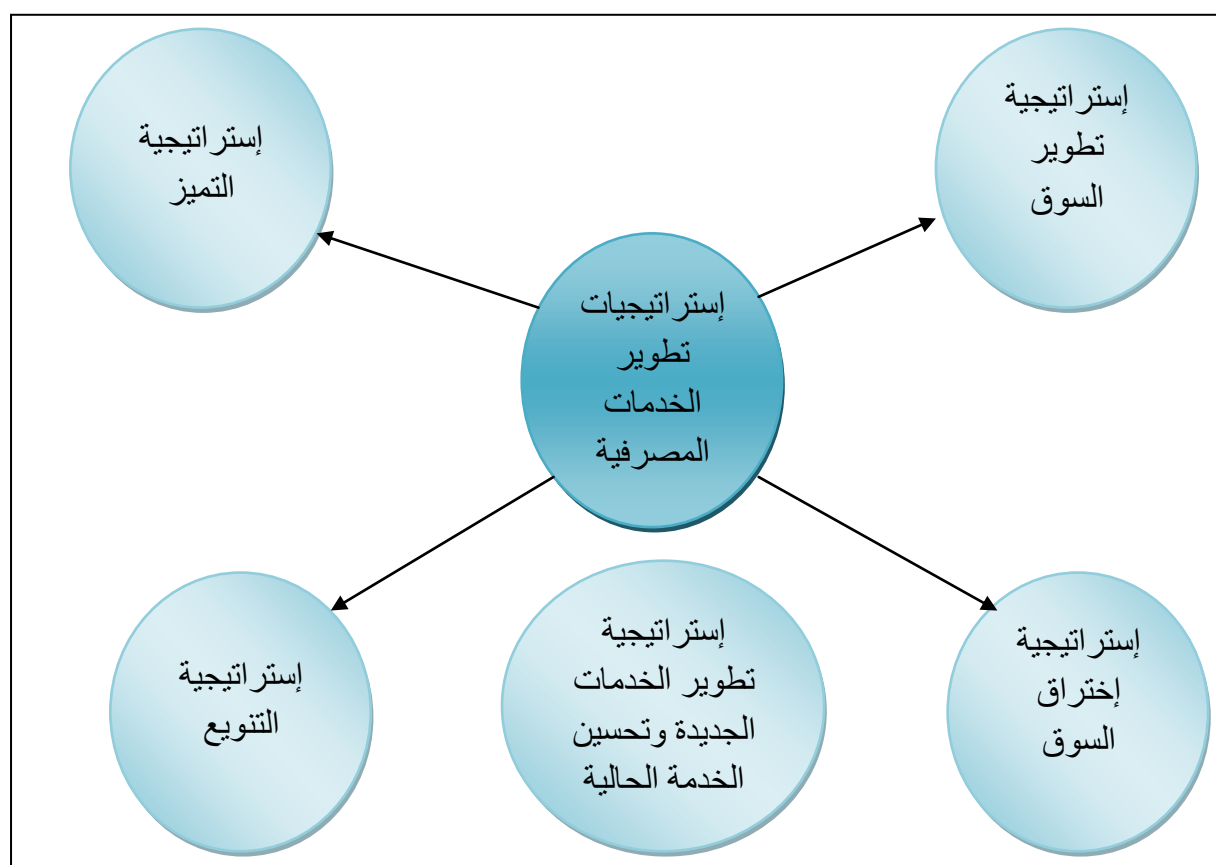
2 - 3 - 7 - إستراتيجية التميز :

إن التحرك باتجاه إستراتيجية التميز يتطلب بالضرورة تطوير خدمات مصرفية واضحة المعالم ، وتكون موجهة إلى قطاعات سوقية مختارة ، ولأغراض ترويجية فإن جوهر الخدمة كهذه ستتألف من مجموعة من الخدمات التي تم إختيارها ذات علاقة وطيدة بالقطاع المستهدف ، وترافق إستراتيجية تمييز الخدمة المصرفية عملية تقليص نطاق الخدمات المقدمة ، إذ ما كان التركيز على قطاعات سوقية محدودة جدا ، فالإستغناء عن الخدمات غير الضرورية أو عديمة الصلة سيساعد في تقليص التكاليف ، وتمكن الخدمة المقلصة من التنافس سعريا في السوق .

وكبدل يستطيع البنك أن يوجه طاقاته و إمكانياته إلى قطاعات سوقية متعددة في نفس الوقت ، وفي هذه الحالة فإن تمييز الخدمة لا يتطلب بالضرورة تقليص نظام الخدمة المقدمة إلا أن توجيه الطاقات و الإمكانيات صوب قطاعات سوقية مختلفة في آن واحد لا يخلو من المشاكل و الصعوبات . (أحمد محمود أحمد ، 2001 ، 97)

وفيما يلي يوضح الشكل هذه الإستراتيجيات المتبعة لتطوير الخدمات المصرفية

الشكل رقم (14) : إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية .



المصدر : من إعداد الطالبة

خلاصة :

إن تطور المجتمعات وتغير إحتياجات العملاء ألزم البنوك على الإستجابة لمقتضيات هذا التغيير وتقديم خدمات تتماشى و متطلبات المجتمع .

وفي هذا الصدد فإن الإستجابة لتطلعات العملاء يتطلب من البنوك تطوير خدماتها المصرفية لتلبية حاجات ورغبات عملائها المتطورة و المتجددة باستمرار في ظل بيئة ديناميكية متطورة .

أضحى من الضروري على أي بنك يرغب في البقاء و الإستمرار تطوير خدماته المصرفية ، ولقد أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية ضرورة حيوية وليست إختيارية ، كما أنها أصبحت ضمن الخطة الإستراتيجية للبنك ، كل هذا من أجل الوصول إلى أهداف تطوير الخدمات المصرفية من كسب عملاء جدد وزيادة التعامل مع العملاء الحاليين ورفع حصته السوقية .

إن إعتداد إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية من طرف البنوك يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء وتلبية رغباتهم الجديدة و المتغيرة ، كمان إتباع هذه الإستراتيجية يجلب للبنوك عملاء جدد ، وبالتالي فإن إعتداد البنوك على هذه الإستراتيجية ألا وهي إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية تساعد على تقديم خدمات مصرفية مواكبة للتكنولوجيا المتلاحقة في الصناعة المصرفية ، وتتميز بالقبول من طرف العميل سواء الحالي أو المرتقب .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا

تمهيد

1-3 بنك الفلاحة والتنمية الريفية

2-3 إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية

وأثرها على قاعدة عملاء بنك الفلاحة

والتنمية الريفية وكالة ميلا

خلاصة

تمهيد :

بعدما إستعرضنا في الفصلين السابقين مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث ، يأتي هذا الفصل التطبيقي كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى البنوك التجارية ، ألا وهو بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وبالتحديد وكالة ميلة 834 ، حيث أنه رغم التطور الكبير الذي عرفه القطاع المصرفي، وخاصة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ، نجد أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من البنوك التي عرفت تطور ملحوظ في نشاطها ، وهذا من خلال تقديم أفضل الخدمات و بذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافه ومحاولة الإستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق، وهذا من خلال وضع إستراتيجية شاملة لمواجهة التغيرات التي تحدث وسط الساحة المصرفية والإستجابة لإحتياجات العملاء ، وعليه فإننا سنقوم في هذا الفصل بالتعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية المعتمدة على مستوى وكالة ميلة وأثرها على قاعدة عملاء بنك BADAR وكالة ميلة .

3 - 1 بنك الفلاحة و التنمية الريفية

نظرا للمكانة التي يتمتع بها بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، باعتباره من اهم البنوك التجارية في النظام المصرفي الجزائري ، حيث انه عبارة عن شبكة من الوكالات لاستقبال وتلبية رغبات العملاء ، وقبل التعرض لدراسة وكالة ميلة 834 ، نقوم بدراسة بسيطة من أجل التعرف على البنك الأم من خلال التطرق إلى نشأته وتطوره ومهامه و أهدافه ، ثم القيام بدراسة ميدانية لإحدى وكالاته وهي وكالة ميلة 834 .

3 - 1 - 1 نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

أنشأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة ، حيث ترتب عن إعادة هيكلة البنك الوطني ميلاد بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وفقا للمرسوم 82 - 106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى 1402 هجري الموافق لـ 13 مارس 1982 ، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقيته ، ودعم النشاطات الصناعية التقليدية و الحرفية . وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الإشتراكي ، مزارع الدولة و التعاونيات الفلاحية ، المستفيدون الفرديون من الثروة الزراعية ، مزارع القطاع الخاص ، تعاونيات الخدمات و الدواوين الفلاحية ، و المؤسسات الفلاحية الصناعية ، وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم ، ويقدر حاليا بـ 33 مليار دينار جزائري مقسم إلى 3300 سهم مكتتب للدولة .

ولكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14 أبريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر ، ألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى ، و المتمثلة في منح التسهيلات و تشجيع الإدخار ، و كذا المساهمة في عملية التنمية ، و لتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 330 وكالة مؤطرة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الإختصاصات ، و القيام بتنويع منتجاته و خدماته و تطويرها بغية الحفاظ على حصته في السوق و الإستمرار في مزاولة نشاطه داخل السوق المصرفية الجزائرية .

3 - 1 - 2 مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال تطوره بأربعة مراحل أساسية هي :

أ - مرحلة 1982 - 1990 :

وهنا أهتم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتحسين موقعه في السوق المصرفية ، ومحاولة فرض وجوده ضمن القطاع الفلاحي و العمل على ترقيته ، من خلال تكثيف الوكالات البنكية في المناطق ذات

الطابع الفلاحي ، حيث مع مرور الزمن أكتسب البنك سمعة طيبة وتجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي، و الصناعات الغذائية وهذا التخصص فرضته آلية الإقتصاد الذي إقتضى على كل بنك أن يمول قطاعا محددا .

ب - مرحلة 1991 - 1999 :

بموجب قانون النقد و القرض الذي ألغى التخصص القطاعي للبنوك المطبقة من قبل في إطار الإقتصاد الموجه ، توسع نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية يشمل مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني ، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، مع بقائه الشريك الأول في تدعيم و تمويل القطاع الفلاحي أما على الصعيد التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم إستخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك ، و التي كانت تصب في هدف تطوير نشاط البنك وقد شهدت هذه المرحلة ما يلي :

1991 : تم الإنخراط في نظام SWIFT للتحويل الآلي للأموال وتسهيل معالجة تنفيذ عمليات التجارة الخارجية .

1992 : إعتماذ نظام SYBU ومختلف لواحقه بهدف تسريع أداء مختلف العمليات البنكية ، كما تم في نفس السنة اعتماد نظام محاسبي جديد على مستوى كل وكالات BADR ، إلى جانب تعميم استخدام تقنيات الإعلام الآلي في كافة عمليات التجارة الخارجية و التي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة .

1993 : استكمال تغطية كل وكالات البنك المنتشرة بتقنية الإعلام الآلي .

1994 : طرح خدمة جديدة خاصة بالبنك تتمثل في بطاقة BADR .

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

1998 : بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك .

ج - مرحلة 2000 - 2004 :

وهنا ساهم بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تدعيم و تمويل الإستثمارات المنتجة ، ودعم برنامج الإنعاش الإقتصادي و التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و المساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات السوق ، وكذا قيامه بفتح وكالات أخرى إضافة إلى الوكالات السابقة و للتكيف مع التحولات الإقتصادية و الإجتماعية ، واستجابة للإحتياجات ورغبات العملاء ، قام بنك الفلاحة بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك و تحسين آدائه ، و العمل على تطوير منتجاته و خدماته من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة داخل القطاع المصرفي ، وهذا البرنامج يتمثل في :

عام 2000 : القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة و الضعف في سياسته ، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك في نفس السنة باستكمال تعميم نظام Sybu لربط بين الوكالات التابعة له وتدعيمها بتقنيات جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية .

2001 : قام البنك بإجراء عملية تطهير حسابية و مالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي و مواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها و العمل على زيادة تقليص مدة العمليات المصرفية إتجاه العملاء .

2002 : تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس و الخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك و الذي استمر إلى غاية 2004 .

2004 : لقد كانت نسبة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تكتيك جديد يعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصور ، فبعد أن كان يستغرق تحصيل شيكات بنك BADR مدة تصل إلى 15 يوما ، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك BADR في وقت وجيز ، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي .

د - مرحلة 2005 - 2009 :

في هذه المرحلة وجه بنك الفلاحة و التنمية الريفية نحو تمويل المشاريع الفلاحية و الحرفية وذلك وفقا للمرسوم الحكومي الصادر في 12 ماي 2005 حيث تم تحديد نشاطاته في :

- تمويل السكن الريفي .

- تدعيم تشغيل الشباب إذ كان في إطار نشاط فلاحى .

- تمويل النشاطات الحرفية بكل أنواعها .

2006 : إبتداءا من هذه السنة كانت مهمة البنك الرئيسية هي تحصيل ديونه بمختلف الطرق المتاحة ، وفي نفس السنة تم صنع الكثير من بطاقات السحب .

2008 : بعد نهاية عملية التحصيل التي باشرها البنك منذ 2006 عاد البنك خلال هذه السنة إلى تمويل النشاط الرئيسي للبنك وهو النشاط الفلاحي .

2009 : تم اتخاذ إجراء جديد وذلك بخلق ما يسمى بالمنظمات التجارية للوكالات .

3 - 1 - 3 أهداف ومهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية و العالمية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة ، وتدعيم مركزه في السوق في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى ، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية ، وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي

يتبعها البنك و العمل على ترقية منتجاته و خدماته المصرفية من أجل إرضاء العملاء و الإستجابة لإحتياجاتهم .

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى بإحترام وثقة العملاء بهدف تدعيم مكانته ضمن السوق المصرفي ، وفيما يلي أهداف ومهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

أ - أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

من أهم الأهداف المسطرة إدارة البنك ما يلي :

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة .
 - تحسين جودة ونوعية الخدمات .
 - تحسين العلاقات مع العملاء .
 - الحصول على أكبر حصة من السوق .
 - تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية .
- وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية و وسائل تقنية حديثة بلجؤها إلى صيانة وترميم الممتلكات ، وتطوير أجهزة الإعلام الآلي ، كما بذل القائمون على البنك بتجديدات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الإتصال الداخلي و الخارجي ، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم ، و التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ :
- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة و المتنوعة وإحترام القوانين

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات .

- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملة الصعبة .

ب - مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

- تماشيا مع القوانين و القواعد السارية المفعول في مجال النشاط المصرفي ، فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية :
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية ، على إختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها .
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة .
- تطوير شبكته و معاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض .

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار و الإستثمار .
 - تقسيم السوق المصرفية و التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
 - الإستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي .
- (www.badr_bank.dz ، تاريخ الإطلاع 16 أفريل 2015 ، على الساعة : 14:56)

3 - 1 - 4 تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة - هو عبارة عن مجتمع جهوي للإستغلال ، يتكون من مجموعة وكالات بعد أن كانت هذه الوكالات تابعة للمجتمع الجهوي للإستغلال بقسنطينة إلا أنه في سنة 2004 تم إنشاء مجمع جديد يضم تسعة وكالات محلية وهي :

1 - وكالة ميلة .

2 - وكالة فرجيوة .

3 - وكالة شلغوم العيد .

4 - وكالة وادي العثمانية .

5 - وكالة التلاغمة .

6 - وكالة القرارم .

7 - وكالة وادي النجاء .

8 - وكالة تاجنانت .

9 - وكالة الرواشد .

ويعتبر هذا المجتمع (مركز التشغيل) كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الجزائر العاصمة وبين هذه الوكالات التسعة باعتبارها مركز للربح ، حيث يشكل المجتمع الجهوي للإستغلال مع وكالاته التسعة وحدة إستغلال ، ويعتبر المنسق المباشر بينهما وبين الإدارة العامة و الإدارات المركزية للبنك .

3 - 1 - 5 وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة - حسب قانون تأسيسه بتنفيذ كل العمليات المصرفية ومنح الإئتمان بكل أنواعه ، وهو يعطي إمتياز للمهن الفلاحية و الريفية ، ومن وظائفه الأساسية :

- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي .

- المساهمة في جمع المدخرات .

- السهر رفقة الجهات الوصية على مراقبة صحة الحركات المالية للمؤسسات .

- فتح الحسابات لكل شخص يطلب ذلك .

- إستقبال الودائع تحت الطلب و الأجل .

- كما يعمل على دفع النشاطات الفلاحية الصناعية و الحرفية .
- كما يعمل كذلك على تنمية الأرياف الجزائرية .
- تمويل عمليات التجارة الخارجية .
- تقديم القروض بمختلف أنواعها .

3 - 1 - 6 الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

إعتمدت وكالة ميلة هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل التكنولوجيا و متطلبات العالم المعاصر حيث أن هذا الهيكل مقسم إلى مجموعة مصالح كما يلي :

أ- المدير : وهو المسؤول عن الوكالة ، يشرف على حسن تسييرها ويتكلف بالمهام التالية :

- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للبنك .
- تطبيق التعليمات و الخطط و البرامج الواردة .
- الإتصال مع الإدارة الوطنية .
- إبرام جميع العقود الخاصة .
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك .
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء .

ب - الأمانة العامة : من بين المهام المسندة إليها :

- إستقبال الوارد و الصادر أي تسجيل جميع الوثائق السابقة مع جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر و الوارد .
- تنظيم مواعيد المدير .
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل معها البنك .
- إستقبال المكالمات الهاتفية .

ج - قسم خاص بالعملاء :

ويشرف عليها سبعة أعوان مقسمة إلى ثلاثة فروع كمايلي :

*** فرع الإستقبال و التوجيه :** ويشرف عليه موظف يقوم بما يلي :

- إستقبال العملاء و توجيههم .
- تسليم دفاتر الشيكات .
- إستخراج حساب العميل .

* **فرع مكلف بالعميل العادي :** يتكون من ثلاث أعوان يتولون المهام التالية :

- عون مختص بفرع التأمين .
- عونين مختصين باستقبال العملاء و اطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع .
- * **فرع مكلف بالمؤسسات :** يتكون من عونين ، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالعميل العادي ، إلا أنه يختص بالتجار و المقاولين و المؤسسات .
- ويشرف على هذا القسم ومن مهامه ما يلي :
- الإشراف و التنسيق بين موظفي مكتب الواجهة
- إيجاد الحلول للعمليات المصرفية .
- مراقبة كل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالعملاء .

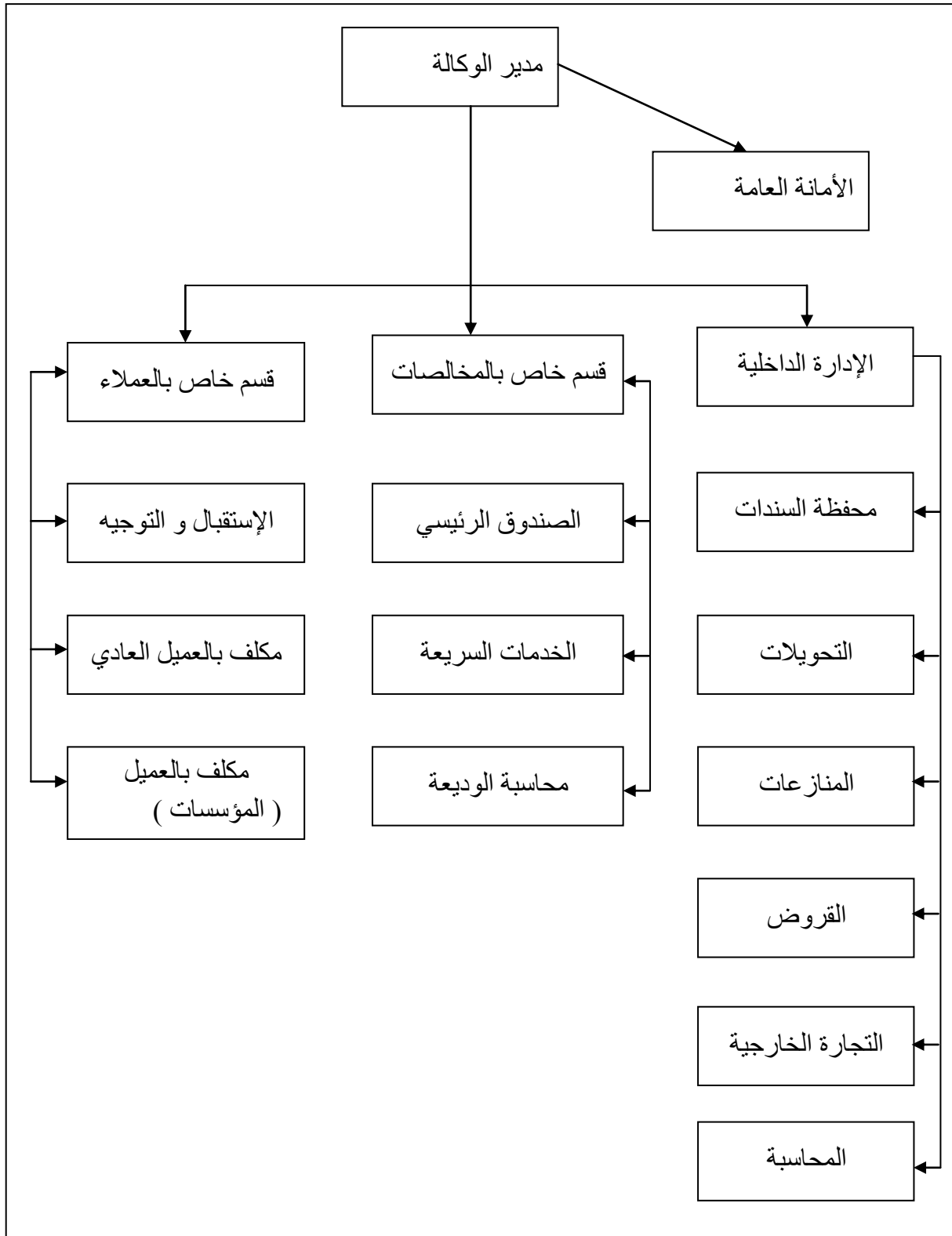
د - قسم خاص بالمخالفات : يتكون من ستة أعوان وينقسم إلى ثلاث فروع :

- * **الصندوق الرئيسي :** يتكون من عونين أحدهما يستقبل العميل و الآخر أمين الصندوق يتولى عملية السحب و الإيداع .
- * **فرع خاص بالدينار :** يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب .
- * **فرع خاص بالعمولات الأجنبية :** يتكون من عونين ، هذا الفرع يقوم بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب و الدفع يكون بالعملة الصعبة " أورو "
- ويشرف على هذه الفروع منسق يقوم بالتنسيق بين الموظفين و مراقبة العمليات المقدمة على مستوى القسم

هـ - الإدارة الداخلية : تتكون من سبعة أعوان موزعين على سبعة فروع وهي :

- * **فرع المحفظة :** يشرف عليها عون يقوم بإيداع الأوراق المالية .
- * **فرع التحويلات :** يتم فيه التحويلات ما بين الوكالات و مابين الخزينة العمومية و البنك .
- * **فرع المقاصة :** يشرف عليه عون يختص بتحويل وإستقبال الأوراق المالية للتحويل و الخصم .
- * **فرع القروض :** يشرف عليه عون يقوم بإستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها و الحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها .
- * **فرع التجارة الخارجية :** يشرف عليه عون يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه .
- * **فرع المحاسبة :** وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري و المحاسبي و التنظيمي للوكالة و مراقبة صحة العمليات المصرفية بمختلف أصنافها ، ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك .
- * **فرع المنازعات :** يشرف عليه موظفين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك كتوزيع التركة التي تبقى في حساب المتوفي ، بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القضائي .(وثائق مقدمة من طرف البنك)
- و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمد من 2004 إلى الآن .

الشكل رقم (15) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة 834 .



المصدر : وثائق مقدمة من طرف البنك بتاريخ 19-04-2015

3 - 2 - إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على قاعدة عملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة :

بناءا على الزيادات المتتالية إلى الوكالة محل الدراسة ، وقيامنا باستجواب المسؤولين استخلصت عدة معلومات ، وسنتناول في هذا المبحث استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية من قبل الوكالة ، بالإضافة إلى دراسة أثرها على قاعدة العملاء .

3 - 2 - 1 - استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

تماشيا مع التطورات و التغيرات التي تشهدها السوق المصرفية الجزائرية بصفة خاصة و العالمية بصفة عامة ، يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية إلى تبني استراتيجية تهدف إلى تطوير خدماته المصرفية، ولقد اتبع بنك بدر وكالة ميلة مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة بتطوير الخدمة و التي تتمثل في :

أ - إستراتيجية تنمية وتطوير السوق :

وتظهر هذه الإستراتيجية من خلال سعي البنك إلى إشباع حاجات ورغبات قطاعات سوقية جديدة بالإعتماد على الخدمات الحالية ، وذلك عن طريق توسيع شبكته وفتح فروع جديدة للوصول إلى مناطق جغرافية جديدة ، وتعتبر القرارات التي تتخذها إدارة البنك بخصوص إنشاء فروع جديدة من أهم القرارات ، و من الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء فروع جديدة للبنك القيام بالدراسات الدقيقة و المستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته، ولقد قام البنك بتوسيع شبكته من خلال فتح فرع جديد له في بلدية الرواشد وكان هذا في فيفري 2014 . و بالتالي فالبنك يقوم بالبحث عن أسواق جديدة ، ومن ثم الوصول إلى فئات جديدة من العملاء .

ب - إستراتيجية إختراق السوق :

وتبرز هذه الإستراتيجية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة ميلة من خلال قيامه بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالي ، وهذا عن طريق تبنيه بنك الجلوس ، الذي يعتبر صورة من صور التطور في العمل المصرفي، وهذا بهدف تحقيق جملة من الأهداف أهمها جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل مع البنك ، تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية للعملاء ، زيادة موارد البنك عن طريق كثافة العمليات المصرفية وتحسين أداء الموظفين وإعطاء صورة حسنة عن البنك ، وهكذا يكون بنك بدر قد شجع عملائه على التعامل معه نتيجة الكيفية و الوقت الذي يستغرق فيه تقديم خدمات البنك ، وهذا ما يؤدي إلى إستقطاب عملاء البنوك الأخرى للجوء إلى التعامل مع البنك، وهذا فضلا عن الخدمات المشخصة التي يقدمها البنك و التي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل ، ومن أجل

هذا قام البنك بتكوين أطره للتمكن من أداء جميع العمليات المصرفية وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد ، حيث عمل البنك على الروح التسويقية لدى كوادره و المعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة ، الإستماع ، الإبداع ، التكيف وطرق أداء الخدمات وفي الواقع أن فكرة الخدمات المشخصة جعلت البنك يستقطب عدد هام من العملاء الجدد .

ج - إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية :

تماشيا مع التطورات و التغيرات التي تشهدها السوق المصرفية الجزائرية بصفة خاصة ، و العالمية بصفة عامة قام البنك بإدخال منتجات و خدمات جديدة للخدمات الحالية التي يقوم بتقديمها ، ومن أهم الخدمات المصرفية التي تم إدخالها في البنك نجد :

* **بطاقة التوفير TAWFIR :** هي منتج جديد تم إدخالها سنة 2011 ولكن بدأ إستعمالها سنة 2012 ، و هي عبارة عن بطاقة نقدية مشخصة وعملية وعالمية إذ تطابق المعايير الدولية ، مؤمنة بشكل مزدوج شريحة ومجال مغناطيسي ، بالإضافة إلى شفرة سرية لا يعرفها إلا صاحب البطاقة ، هذه البطاقة تسمح للعملاء الإستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الإدخار عن طريق الموزعات النقدية الآلية دون التنقل إلى وكالات البنك .

* **قرض التحدي :** هو تمويل جديد تم إدخاله وإطلاقه سنة 2014 ، وفيه يمول البنك المستغلات الفلاحية الجديدة و الزراعية و تربية المواشي ، وكذلك المستغلات الفلاحية الموجودة من قبل .

* **خدمات البنك عبر الانترنت BADAR NET :** من أجل تحسين الخدمات التي يقدمها للعملاء قام البدر بتفعيل خدماته عبر الأنترنت ، وتم إدخال هذه الخدمة سنة 2014 ، وتسمح هذه الخدمة للعملاء بالإطلاع على الحساب عبر بوابة بدر نات باستعمال تكنولوجيا الأنترنت .

وكذلك قام بإدخال خدمة السكانير للملفات و الوثائق و إرسالها إلكترونيا. كما قام بنك بدر بتكييف الخدمات القائمة مع إحتياجات العملاء وهذا من خلال تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة مثل حذف المصاريف المتعلقة بالتحويلات النقدية ، بالإضافة إلى حذف عدة وثائق في ملفات منح القروض كالتعهدات الموثقة .

فلقد سعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى تطوير الخدمة المصرفية يرتبط بتطوير أساليب تقديمها وهذا عن طريق تجسيده لمفهوم بنك الجلوس .

كما أدرك البنك كذلك أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحديث الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء ، وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من تقديم خدمات مصرفية جديدة في الوقت و المكان المناسبين ، وعليه بادر البنك إلى تطوير التكنولوجيات المستخدمة ، وبما أن استخدام هذه التكنولوجيا مرتبط ارتباطا بالقدرات و الكفاءات البشرية ، فقد قام البنك باعطاء العنصر البشري الإهتمام و الرعاية ،

وفي هذا الصدد باشر بنك بدر في تكوين وتأهيل موارده البشرية بهدف زيادة فاعليتها وكفاءتها في الأداء .

د - إستراتيجية التنوع :

وذلك عن طريق الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات وخدمات جديدة ، كالدخول إلى سوق الرواشد في فيفري 2014 بمنتوج وخدمة جديدة تتمثل في قرض التحدي ، بالإضافة إلى أن البنك يقوم بتقديم تشكيلة واسعة و متنوعة من الخدمات ، هذا فضلا عن قيام البنك بتقديم خدمات في مجالات الأعمال المختلفة مثل المجال العقاري .

وعليه فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة يتبع مزيج من الإستراتيجيات في تطوير خدماته المصرفية .

3-2-2 أساليب ووسائل تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -

وكالة ميلة:

يتبع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الأساليب والوسائل وذلك لتطوير وتحسين الخدمات التي يقدمها للعميل، وذلك من أجل الحفاظ عليه وكسب عملاء جدد.

أ - أساليب تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة على أساليب لتطوير خدماته المصرفية و التي تتمثل في :

* **التدريب:**مع تزايد اندفاع البنك لتحقيق أكبر حصة في السوق ،وتسابقه لتقديم الجديد والأجود في الخدمات ،وتحقيق رغبات العملاء ،زاد الاهتمام والتأكيد على الدور الذي يلعبه التدريب في جعل موارده البشرية ذا قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى ،لذا يكتسي التدريب مكانة بالغة الأهمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،إذ يعتبر جزء من نشاطه ،كما تتجلى المكانة الهامة التي يعطيها البنك لعملية التدريب من خلال استخدام طريقتين هما :

التدريب داخل البنك:ويتم من خلال :

توجيه الموظف الجديد:حيث يستفيد كل عامل أو إطار من تدريب خاص عن التوظيف في منصبه الجديد،حيث يخضع خلالها لفترات التجربة والمتابعة قصد تمكينه من استيعاب الجوانب العملية والنظرية المرتبطة بنشاطه الجديد ، ويشرف المسؤولين على مستواه في عمليات التدريب هاته .

التدريب المهني والفني :يقوم البنك باستقبال الممتهين في كل التخصصات ذوي شهادات الثانوية وخرجي الجامعات ،حيث يقوم بتدريبهم واكتسابهم مهارات ويتم حصولهم أثناء فترة التربص على شهادة مهنية ،كما يتم إدراجهم ضمن أعمال البنك.

التدريب خارج البنك: وفي هذا الإطار يتم إجراء دورات تدريبية في معاهد ومراكز متخصصة، حيث قام البنك بإرسال عدة إطارات.

* التحفيز: حيث يهتم البنك بالحوافز المعنوية والمادية لأجل تحسين الخدمة ومن بين الحوافز المعتمدة في البنك نذكر ما يلي :

حوافز معنوية: يعتمد البنك على الترقية بصفة أساسية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا.
حوافز مادية: وتتمثل هذه الحوافز في رفع الأجور.

ب - وسائل تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة:

يستخدم البنك مجموعة من الوسائل لتطوير وتحسين خدماته ويمكن إيجازها فيما يلي:
التركيز على العملاء: يقوم البنك بالتركيز على العميل وذلك بتقديم خدمات جديدة إضافة إلى تقديم تسهيلات له، وذلك للحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد،

وجود أشخاص مكلفين بالعملاء: حيث توجد مجموعة أشخاص تهتم بانشغالات العملاء، كما تقوم بتقديم النصائح والإرشادات لهم و توجيههم، وإعلامهم في حالة إدخال وإصدار تقنيات جديدة في البنك.

3-2-3 عملية تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة

ميلة:

سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى إعادة النظر في كل أنماط وأساليب تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، حيث تم التركيز على تهيئة مباني البنك مع توفير كل المستلزمات التي تساعد في تقديم تلك الخدمات، و من أجل ترقية وتطوير خدماته المصرفية لجأ البنك إلى تنظيم جديد في إطار نظام OCA " لتحسين خدماته وعلاقته مع العملاء، بإدخال عدة تقنيات وأساليب للحصول على أكبر عدد من العملاء، حيث قامت الوكالة بتخصيص مكتب لاستقبال العملاء يقدم عدة خدمات منها تسليم دفاتر الشيكات، واستخراج كشف حساب العميل، كما يقوم بتوجيههم إلى أقسام الوكالة والتي من شأنها تقديم الخدمة المرغوب فيها، و بذلك يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة خدمات متنوعة موزعة على مستوى البنك الجالس والبنك الواقف .

أ - الخدمات المقدمة عن البنك الواقف :

يطلق عليه البنك الواقف أو الخدمات السريعة لأن العميل يقدم له الخدمة وهو واقف، أي ان عملياته تتم بسرعة، وخصص هذا القسم لأصحاب المعاشات العملة الصعبة، أو لسحب وإيداع أموال وأجور التجار، و المؤسسات الدائمين في عملياتهم مع البنك . ويتكون البنك الواقف من :

* مكتب الواجهة الخاص بالدينار الجزائري : يضم هذا المكتب عمليات السحب وهي :

- دفع قيمة الصكوك نقدا من طرف الوكالة إلى للعميل الذي يكون لديه حساب بنفس الوكالة.

- الدفع يكون آلي، عن طريق الآلي، وأقصى حد لسحب 100.000 دج.

* مكتب الواجهة الأوتوماتيكي الخاص بالعملة الأجنبية : تتعامل الوكالة بالعملة الأجنبية، حيث تقوم بنفس العمليات التي يقوم بها القسم الخاص بالدينار الجزائري لكن بشكل واسع ، بحيث تقتصر معظم خدماته على الصرف واستقبال ودفع المعاشات بالعملة الأجنبية ، ويتم السحب يدويا ، وحدد أقصى حد لسحب 7500 أورو في اليوم.

* الصندوق الرئيسي : هو مكتب خلفي خاص بأيداع وسحب المبالغ الأكبر من 100.000 دج ، إذا كان للشخص حساب بنفس الوكالة ، أمل إذا كان له حساب في وكالة أخرى من وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية فإنه يسحب ويودع من الصندوق الرئيسي ، وحدد مبلغ الدفع بشكل لا يتعدى 50.000 دج في الأسبوع بالنسبة للعملاء الذين يملكون حساب بوكالات أخرى بدر ، ويتحصل البنك مقابل ذلك عمولة تقدر بـ 585 دج.

ب - الخدمات المقدمة عن طريق البنك الجالس :

يعتبر البنك الجالس من الأنظمة الجديدة لهياكل وأنشطة البنك ، و سمي بهذا الأسم لأن العميل يستقبل من خلاله بالجلوس في مكان مريح حيث يواجه المكلف بالعملاء بشكل مباشر. ويشمل البنك على:

* المكلفين بالعميل العادي: يختص القسم بالأشخاص العاديين والأجراء حيث يقوم المكلف بالعملاء باستقبال وشرح مختلف العمليات والخدمات التي يرغبون فيها. بالنسبة للعملاء الذين يتعاملون مع البنك سابقا فإن البنك يخصص لكل عميل موظف يقدم له كل الخدمات التي يرغب فيها، أما بالنسبة للعملاء الذين يتعاملون مع البنك لأول مرة فعلى المكلفين بالعملاء إعلامهم بكل الخدمات التي يقدمها البنك والتي من شأنها تسهيل تعاملاته وذلك حتى يقوم بفتح الحساب لدى البنك ، ثم يخصصون له مكلف يختص به شخصيا. ومن بين الخدمات التي يقدمها هذا القسم نذكر منها ما يلي:

الودائع لأجل: هي عبارة عن حساب يوضع تحت تصرف الأشخاص الطبيعيين والمعنويين لإيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم ، وتقدم هذه الخدمة عن طريق تجميد المحدد من طرف العميل وذلك من شهر إلى ما يفوق عامين مقابل فائدة .

خدمات التأمين :هي خدمة يقدمها البنك من خلال إجراء إتفاق مع مؤسسة التأمين ، و تتعامل وكالة ميلة حاليا بهذه الخدمة مع " ASS " للتأمينات ، وذلك للتسهيل على العميل عبء التنقل إلى المؤسسات التأمينية ، بحيث يستطيع تحديد مصارف التأمين في القسم المخصص لذلك في البنك ، و يتحصل في مقابلة البنك على عمولة لقاء هذه الخدمة على المؤسسة ، كما يستفيد العميل من التخفيض في سعر التأمين .

بطاقة بدر للسحب والدفع: هي بطاقة تسمح لحاملها التصرف في أمواله باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك في الواجهة ، و يوجد عدة أنواع من بطاقات السحب نذكر منها:

- **البطاقة ما بين البنوك CBRI:** هي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم من كافة الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي: القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري...إلخ.

- **لبطاقة البلاستيكية CIB :** هي بطاقة تعمل ما بين البنوك تمنح للعملاء ذوي الدخل المنتظم والذي لا يتجاوز 45000 دج.

- **بطاقة قولد GOLD :** لها نفس خصائص بطاقة بنك بدر إلا إنه من خصائصها السحب لأكثر من 50.000.000 دج وخصصت للمقاولين والتجار... إلخ .

- **بطاقة التوفير TAWFIR:** خصصت هذه البطاقة للأشخاص الذين لديهم يملكون دفتر التوفير لدى البنك ، وهو منتج جديد في وكالة ميلة ولا يوجد في البنوك الأخرى .

و للحصول على أي نوع من البطاقات المذكورة على العميل ملأ أستمارة طلب لدى البنك مع تحديد نوع البطاقة المرغوب فيها.

سندات الصندوق: هي عبارة عن تفويض لأجل ،وبعائد موجه للعملاء، ويمكن أن يكون أسما باسم المكنتب أو لحامله ،يتأثر بنسبة الفائدة المرجعية، وكذا ضريبة الدخل الإجمالي، و الرسم على القيمة المضافة .

شراء الأوراق المالية:هي خدمة يقدمها البنك لبعض شركات المساهمة المتعاملة معه، وذلك بالإشهار لها وإقناع العملاء بشراء الأسهم في هذه المؤسسة مقابل عمولة يحصلها البنك، ومن بين المؤسسات التي يعرض بنك الفلاحة والتنمية الريفية أسهما على العملاء هي مؤسسة صيدال للأدوية ،ومؤسسة الأوراسي للفنادق ،ومؤسسة رويبة ، و alliance للتأمين .

* **المكلفين بالمؤسسات:**يختص هذا القسم بتقديم خدمات إلى المؤسسات مثل المقاولين ، وهي نفس الخدمات المقدمة في قسم المكلفين بالعملاء العاديين.

3-2-4 أثر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على قاعدة عملاء بنك الفلاحة

والتنمية الريفية -وكالة

سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة من وراء تطبيقه لإستراتيجية تطوير خدماته المصرفية إلى تحقيق أهدافه ،والتي تتمحور أساسا حول زيادة الحصة السوقية له في مجال التعامل،وهذا من خلال توسيع قاعدة عملائه باكتساب أكبر عدد منهم، وسنقوم في هذا المطلب بعرض تطور العملاء لكل خدمة خلال سنتي 2011 و 2014 ولقد تم اعتماد سنة 2011 هي سنة الأساس .

أ - خدمة قبول الودائع:

يمكن التميز هنا بين نوعين من الودائع :

* **الودائع الجارية:** وهي حسابات مصرفية يتم فتحها للعملاء، ويكون القصد منها أن تستوعب عملياتهم اليومية من إيداع وسحب، والبنك يوفر الأنواع التالية من الحسابات:

الحساب الجاري: يفتحها البنك عادة للفلاحين، والتجار، بناءا على طلب منهم لتأمين عمليات السحب والإيداع المتعلقة بنشاطاتهم المهني.

حساب الشيكات: وهو حساب متاح للعملاء العاديين يمكنهم من إجراء المعاملات الشخصية من الطبيعة غير التجارية كعمليات الإيداع والسحب والتحويلات... إلخ .

و الجدول التالي يوضح تطور عدد حسابات العملاء.

الجدول رقم(02):تطور عدد حسابات العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-للفترة

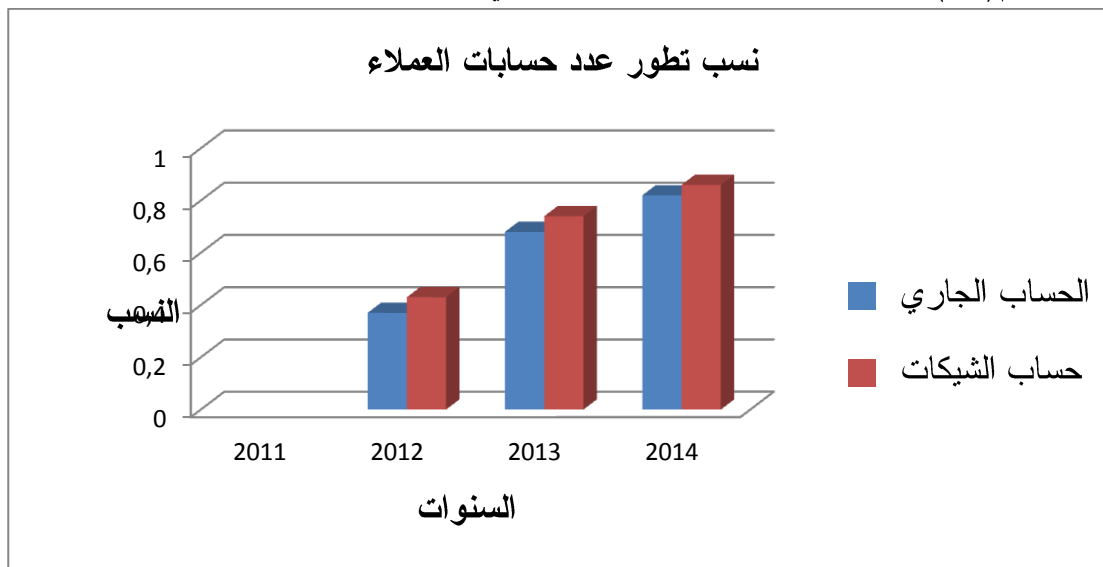
2011 إلى 2014 :

السنة الحساب	2011	2012	2013	2014
عدد الحسابات الجاري	6724	9200	11.323	12.214
نسبة التطور		%37	%68	%82
عدد حسابات الشيكات	9118	12.997	15.883	16.947
نسبة التطور		%43	%74	%86

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك

ويمكن توضيح هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16):نسب تطور عدد حسابات العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة



المصدر :من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (2).

ويلاحظ من الجدول رقم(02) والشكل أعلاه أن عدد حسابات العملاء في الوكالة قد شهد تطورا ،حيث أن عدد الحسابات الجارية قد سجل إرتفاعا من سنة إلى أخرى، حيث بلغت نسبة التطور 82% في سنة 2014 بعدما كانت تقدر ب 37% فقط، كما شهد كذلك حساب الشيكات إرتفاعا متوصلا في عدد العملاء حيث وصل في سنة 2014 إلى 86% بينما كانت تقدر ب 43% في سنة 2012 و 74% في سنة 2013 . حيث ترجع هذه الزيادة في عدد حسابات العملاء أساسا إلى التوسع في شبكة الوكالة التي تساهم في استقطاب عملاء جدد إلى البنك .

* **الودائع لأجل:**هي عبارة عن حساب يوضع تحت تصرف العملاء لإيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم سواء بالعملة الوطنية أو بالعملة الصعبة (أورو). والجدول التالي يوضح تطور عدد عملاء الودائع الآجلة.

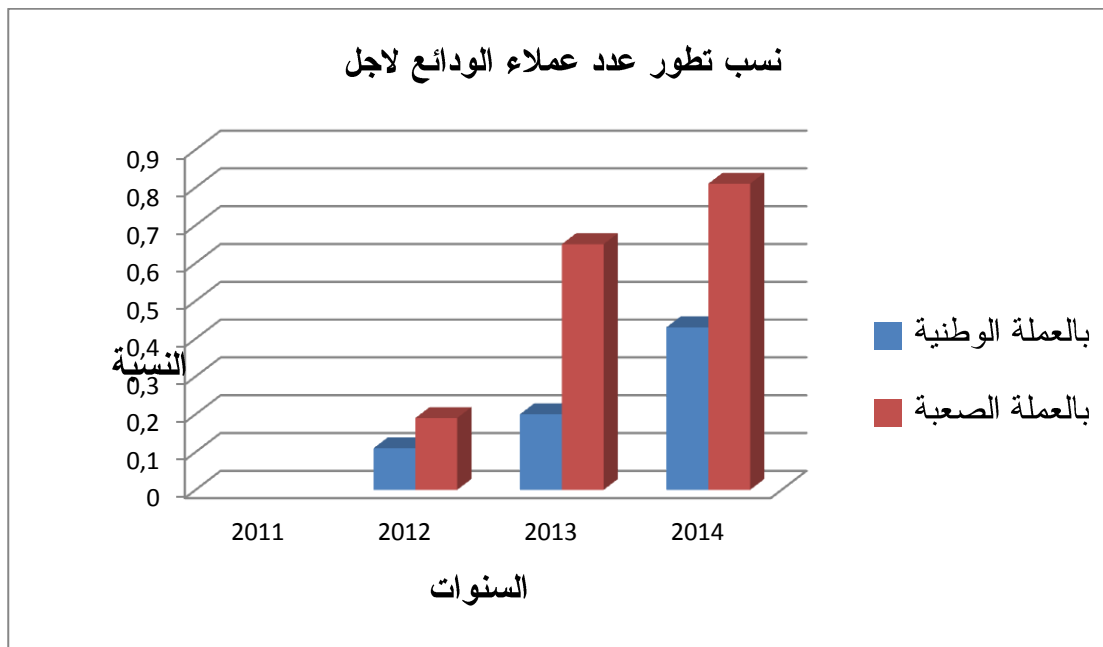
الجدول رقم (03): تطور عدد عملاء الودائع الآجلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة من سنة 2011 إلى 2014.

السنة	2011	2012	2013	2014
الودائع بالعملة الوطنية	35	39	42	50
نسبة التغير		11%	20%	43%
الودائع بالعملة الصعبة (أورو)	62	74	102	112
نسبة التغير		19%	65%	81%

المصدر :من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق من البنك

ويمكن توضيح هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): نسب تطور عدد عملاء الودائع لأجل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (3).

من خلال الجدول رقم (03) والشكل أعلاه يتضح أن عدد عملاء الودائع الآجلة في تزايد، كما يلاحظ تغلب واضح للحسابات الودائع بالعملة الصعبة على العملة الوطنية في جميع السنوات الثلاث، حيث شهدت الودائع بالعملة الصعبة تطور كبيرا حيث بلغت 81% في سنة 2014 بعدما كانت في سنة 2012 تقدر بـ 19% و 65% في سنة 2013، بينما الودائع بالعملة الوطنية شهدت تطور معتبر حيث بلغت نسبة التطور 43% في سنة 2014 بعدما كانت تصل إلى 11% في سنة 2012 و 20% في سنة 2013.

ب - خدمة التأمين المصرفي:

وهي خدمة تقدمها الوكالة للعملاء بعدما أجرت إتفاق مع مؤسسة للتأمين، وفيما يلي يوضح الجدول عدد عملاء خدمة التأمين في الوكالة وكذلك نسبة التغير.

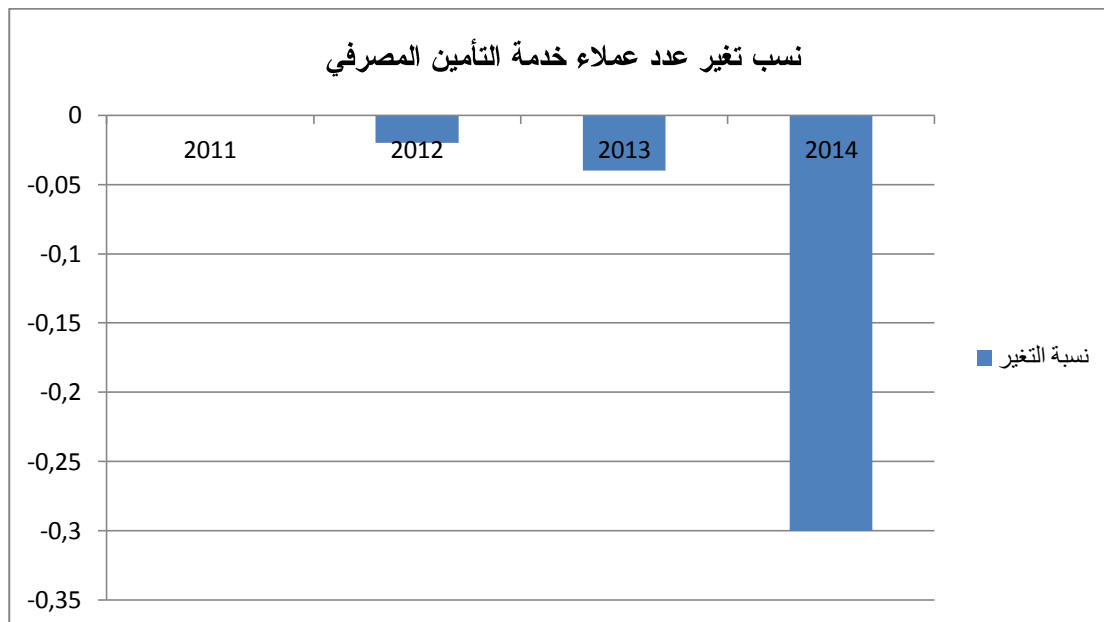
الجدول رقم (04): عدد عملاء خدمة التأمين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - من سنة 2011 إلى سنة 2014.

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	50	49	48	35
نسبة التغير		-2%	-4%	-30%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من البنك.

ويمكن توضيح هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18): نسب تغير عدد عملاء خدمة التأمين المصرفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (4).

من خلال الجدول رقم (04) والشكل أعلاه يتضح أن عدد العملاء في إنخفاض مستمر، حيث سجل 35 عميل في سنة 2014 مقارنة بـ 48 عميل في سنة 2013، و 49 عميل في سنة 2012، و 50 عميل في سنة 2011، ويرجع سبب هذا الإنخفاض إلى المؤسسة التي تم التعاقد معها لم تقوم بتعويض الأضرار التي تعرض لها العملاء بالنسب التي وعدتهم بها.

ج - تمويل التجارة الخارجية:

وهي خدمة يقدمها مكتب خاص للعملاء الراغبين في تصدير وإستيراد السلع، حيث يلعب دور الوسيط بين البنك في الخارج والعميل المستفيد في الوطن. وتقتصر عمليات التجارة الخارجية في وكالة ميلة على الإعتماد المستندي فقط. وفيما يلي يوضح الجدول تطور عدد عملاء التجارة الخارجية.

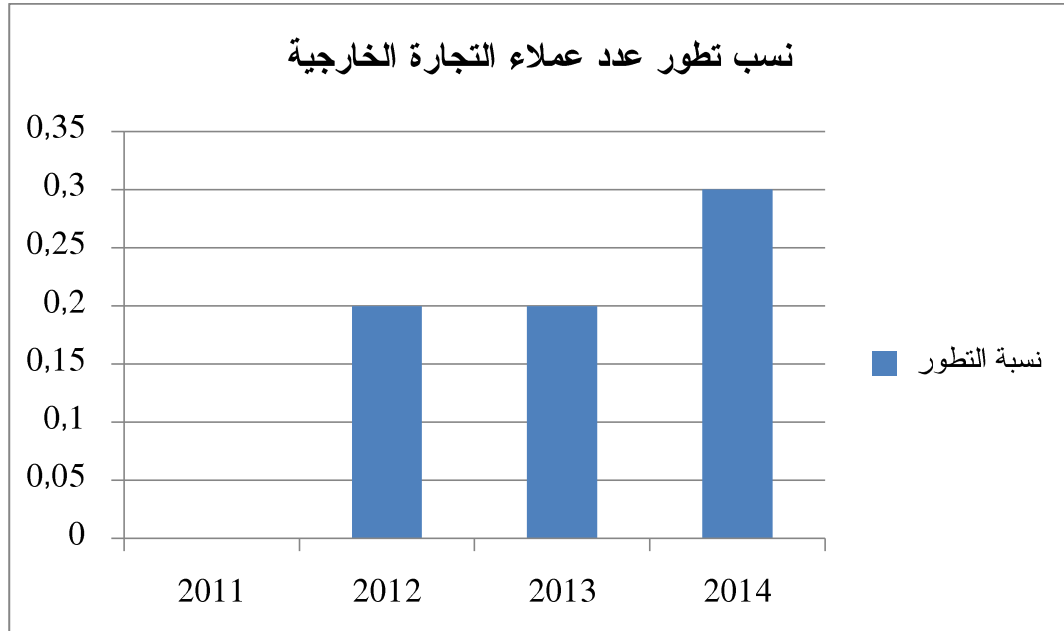
الجدول رقم (05): تطور عدد عملاء التجارة الخارجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة- من سنة 2011 إلى سنة 2014.

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	10	12	12	13
نسبة التطور		%20	%20	%30

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الوثائق من البنك.

ويمكن توضيح هذا الجدول من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (19): نسب تطور عدد عملاء التجارة الخارجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(5).

من الجدول رقم (05) والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد العملاء في استقرار نسبي، حيث أن نسبة التطور قدرت بـ 20% في كل سنتي 2012 و 2013، بينما شهدت سنة 2014 زيادة بـ 10% لتصل نسبة التطور إلى 30%، ويرجع سبب هذه الزيادة الطفيفة إلى إدخال تقنية إرسال الملفات إلكترونياً.

د - خدمة البطاقات البنكية:

تعتبر البطاقة البنكية من أهم الخدمات الحديثة التي أدخلها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة، وهي عبارة عن بلاستيكية تمنح للعملاء تحتوي على معلومات عن أسم العميل ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يمكنه التمتع بخدمات عديدة، وتتمثل البطاقات التي تستعملها وكالة ميلة في: بطاقة ما بين البنوك، البطاقة البلاستيكية، وبطاقة قولد الذهبية، وبطاقة التوفير، ولقد تم التطرق إليهم سابقاً.

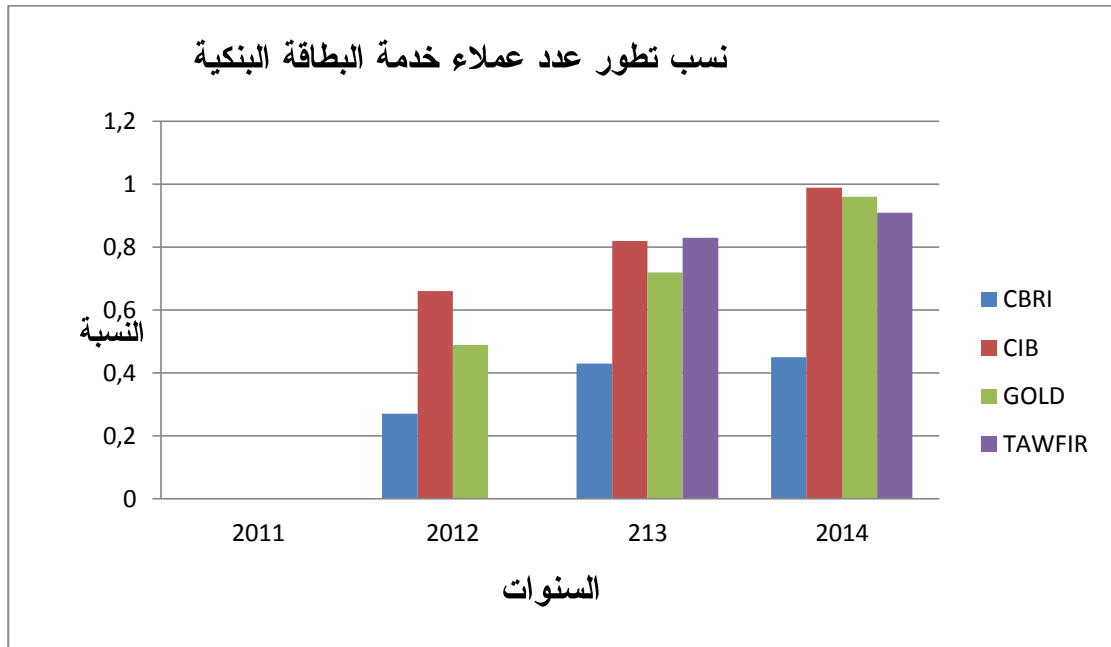
الجدول رقم(06): تطور عدد عملاء خدمة البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة - للفترة 2011 إلى 2014.

السنة	2011	2012	2013	2014
بطاقة ما بين البنوك CBRI	3124	3979	4476	4559
نسبة التغير		%27	%43	%45
البطاقة البلاستيكية CIB	1563	2596	2852	3114
نسبة التغير		%66	%82	%99
البطاقة الذهبية GOLD	130	194	224	255
نسبة التغير		%49	%72	%96
بطاقة التوفير TAWFIR		525	956	1002
نسبة التغير			%83	%91

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من البنك.

ويمكن توضيح هذا الجدول من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم(20): نسب تطور عدد عملاء خدمة البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(6).

من خلال الجدول رقم (06) والشكل أعلاه يتضح أن عدد عملاء خدمة البطاقة البنكية في ارتفاع مستمر خلال السنوات الأربعة، كما نلاحظ أن الوكالة تركز في تعاملها مع العملاء على بطاقة CIB

حيث شهدت أعلى نسب، كما نلاحظ كذلك إن بطاقة التوفير لقت تطور كبير حيث عدد العملاء في سنة 2014 إلى 91%. ويعود سبب الارتفاع عدد العملاء خدمة البطاقة البنكية إلى تحسين البنك لجودة خدماته وكذلك تشجيع عملائه على استعمالها.

هـ - خدمة منح القروض:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة بمنح قروض متنوعة ومن أهمها:

* **قرض الرفيق:** وهو قرض قصير الأجل موجه أساسا لتمويل احتياجات الفلاحين والمربين، وهو قرض موسمي يتميز بمعدل فائدة يساوي 0%، وهو مدعم من طرف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية ، وهو موجه إلى المستغلين الفلاحين .و الجدول التالي يوضح تطور عدد العملاء المستفيدين من هذا القرض في الوكالة في الفترة الممتدة من 2011 إلى 2014.

الجدول رقم(07): تطور عدد العملاء المستفيدين من قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

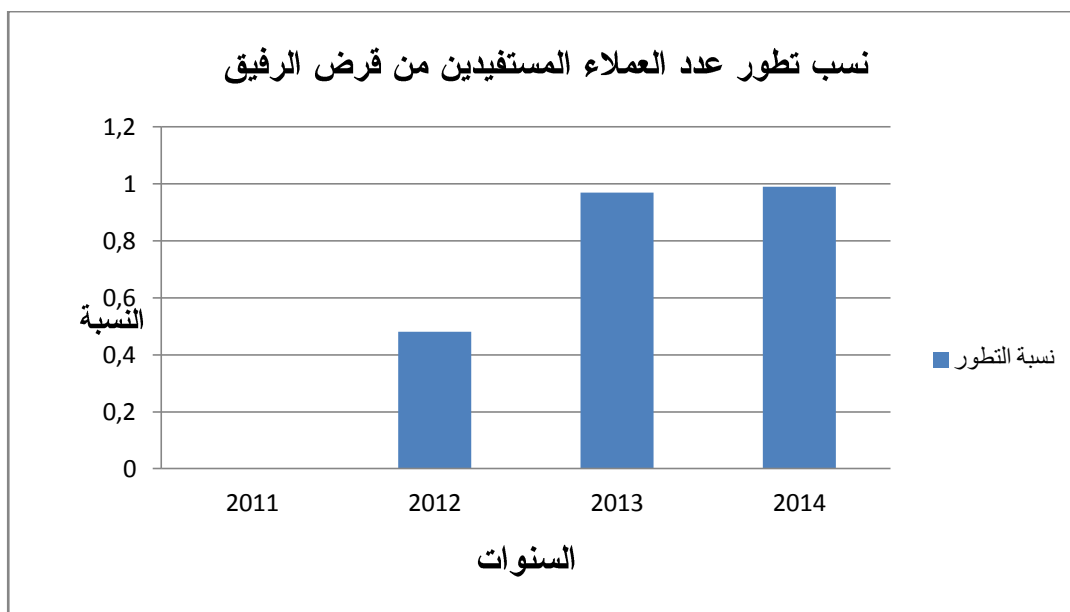
وكالة ميلة -الفترة الممتدة من سنة2011إلى سنة2014

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	818	1212	1611	1626
نسبة التغير		48%	97%	99%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من البنك.

ويمكن توضيح هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(21): نسب تطور عدد العملاء المستفيدين من قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (7).

من خلال الجدول رقم(07) والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد العملاء المستفيدين من قرض الرفيق هو في ارتفاع مستمر، حيث وصل إلى نسبة 99% في سنة 2014 مقارنة بنسبة 97% في سنة 2013 ونسبة 48% في سنة 2012. ويعود سبب هذا التطور إلى أن القرض يتماشى مع رغبات العملاء، كما أنه بدون فائدة.

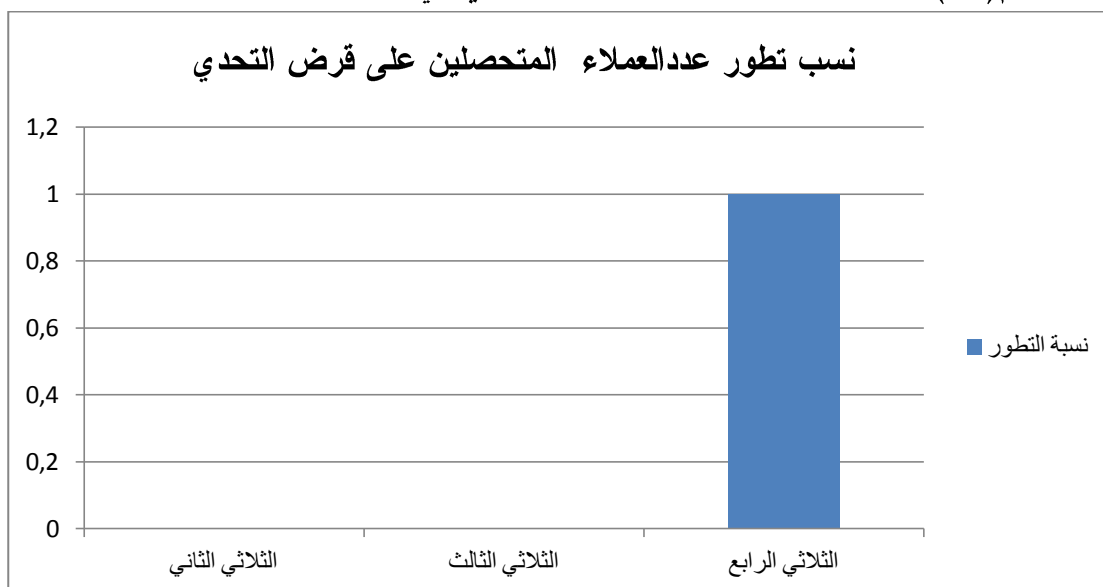
*** قرض التحدي:** وهو عبارة عن منتج مصرفي جديد قام البنك بإدخاله في سنة 2014 لتلبية رغبات عملائه، وهو قرض مدعم جزئيا يمنح في إطار خلق مستغلات فلاحية جديدة، أتمويل المستغلات الفلاحية الموجودة من قبل، من النشاطات التي تمول بهذا القرض هي مشاريع تهيئة أو إصلاح وحماية الأرض، عمليات تطوير السقي الفلاحي، تربية الحيوانات(الدواجن، الأبقار، المواشي، النحل)، تحويل وتنمية الجينات الوراثية الحيوانية والنباتية. وهو قرض متوسط وطويل الأجل، وتقدر قيمة التمويل ب100 مليون دج لكل 10 هكتار. وفيمايلي جدول يوضح تطور عدد العملاء المتحصلين على هذا القرض خلال الثلاثي الثاني إلى غاية الثلاثي الرابع في سنة 2014. الجدول رقم(08): تطور عدد العملاء المتحصلين على قرض التحدي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة- خلال الثلاثي الثاني إلى غاية الثلاثي الرابع سنة 2014.

الثلاثي	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الرابع
عدد العملاء	02	02	04
نسبة التطور		0%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق بنكية.

ويمكن توضيح الجدول عن طريق الشكل التالي:

الشكل رقم(22): نسب تطور عدد عملاء قرض التحدي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم(8).

من خلال الجدول رقم (08) والشكل أعلاه نلاحظ عدد العملاء ضعيف جدا ، حيث يقدر ب أربعة عملاء فقط وهذا راجع إلى حداثة تعامل البنك بهذا النوع من القروض، برغم من أنه عرف تطور.

و - خدمة البنك الإلكتروني:

وهي عبارة عن خدمة جديدة، أطلقتها الوكالة سنة 2014، لصالح العملاء الذين يملكون حسابات مفتوحة على مستوى البنك، وذلك من خلال إنخراط العميل في هذه الخدمة لدى الوكالة بالتوقيع على إتفاقية الإنخراط التي تسمح له بالحصول على رقم الإنخراط وكلمة السر. ليتمكن بعد ذلك من الإستفادة من مجموعة من الخدمات عبر شبكة الأنترنت وهي: الأطلاع على أرصدة الحسابات، وأطلاع وتعبئة عمليات السحب والإيداع لحساباته خلال 45 يوم السابقة، تحويل الملفات الخاصة بالتحويلات الكبيرة (تحويل الأجور مثلا). والجدول التالي يبين تطور عدد العملاء المنخرطين في هذه الخدمة خلال الثلاثي الأول إلى غاية الثلاثي الأخير (الرابع) لسنة 2014 .

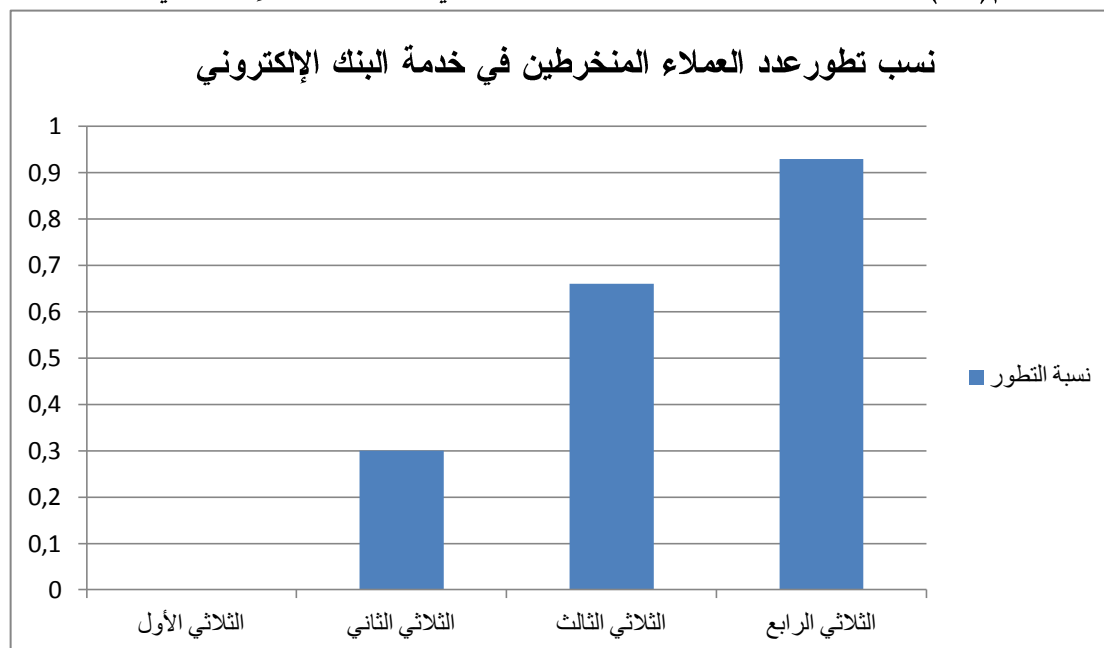
الجدول رقم (09): تطور عدد العملاء المنخرطين في خدمة البنك الإلكتروني في وكالة ميلة خلال سنة 2014.

عدد العملاء	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع
390	508	649	753	
نسبة التطور		30%	66%	93%

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق من البنك.

ويمكن توضيح هذا الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (23): نسب تطور عدد العملاء المنخرطين في خدمة البنك الإلكتروني وكالة ميلة



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (9).

من خلال الجدول رقم (09) والشكل أعلاه يتضح لنا أن عملاء خدمة البنك الإلكتروني في تزايد، وأن هذه الخدمة لقت قبول كبير حيث بلغ عددهم خلال الثلاثي الأول 390 عميل، كما عرفت نسبة التطور زيادة حيث قدرت بـ 93% في الثلاثي الرابع بعدما كانت تقدر بـ 66% خلال الثلاثي الثالث، و30% فقط في الثلاثي الثاني. ويرجع سبب هذه الزيادة إلى تزويد البنك بأحدث التكنولوجيا وكذلك كفاءة أداء الموظفين.

3-2-5 الخدمات المستهدفة لتطويرها مستقبلا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله:

يعزم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله على تطوير خدماته في المستقبل استجابة لتطورات السوق واحتياجات العملاء ومن أهمها:

خدمة البنك الإلكتروني حيث يسعى لتطويرها حتى يصبح بإمكان العميل الحصول على الرصيد حسابه على الهاتف الجوال من خلال الرسائل النصية ، وطلب دفاتر الشيكات أو بطاقات الائتمان عبر الانترنت، الانخراط مباشرة على الموقع الإلكتروني للبنك دون الذهاب إلى الوكالة. خدمة تمويل التجارة الخارجية حيث يعزم البنك على إضافة تقنية التحصيل المستندي إلى جانب الاعتماد المستندي وهذا من أجل الاستجابة لتطلعات العملاء.

كما يعزم البنك كذلك إلى توسيع قرض التحدي ليشمل فئات مختلفة من العملاء. كما يسعى إلى توقيع عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقتي vaia card و master card.

خلاصة :

تمكننا في هذا الفصل من الوقوف على أهم إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وفي هذا الصدد عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تجسيد مفهوم البنك الواقف و البنك الجالس على مستوى الوكالة وذلك إستجابة لإحتياجات و رغبات العملاء ، إضافة إلى ذلك قام بتقديم خدمات مصرفية تأخذ أبعاد جديدة، ومن جانب آخر سعى البنك إلى تنظيم العمل المصرفي تطلعا لرغبات العملاء وعلى هذا الأساس حاولنا عرض صورة واقعية عن أساليب ووسائل وعملية تطوير الخدمات المصرفية من أجل توسيع حصته السوقية .

خاتمة

خاتمة:

من بين التحديات الكبرى التي تواجه البنوك في الوقت الحالي هي مدى قدراتها على التأقلم مع التقلبات وعلى مسايرة التحولات التي تشهدها السوق المصرفية ، و لعل أبرز هذه التحولات على الإطلاق هي تطور رغبات العملاء ، و هكذا كان لزاما على البنوك التأقلم مع هذا الوضع الجديد، فلبنوك التي لا تدرك حقيقة مجاراة التطورات الحاصلة في رغبات عملائها سيكون مآلها الخروج والزوال و الإندثار ، هذا الأمر وضعها في رحلة تبني استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية للاستمرار والبقاء.

لقد أصبحت إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية أحد أهم مصادر تعزيز وتقوية الحصة السوقية للبنوك من خلال اكتساب عملاء جدد ، وعليه تحولت استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية الى حتمية بدلا أن يكون خيارا في تدعيم وتوسع قاعدة العملاء خاصة في ظل محيط سيمته التغير المستمر.

اختبار الفرضيات:

مكننتا دراستنا لهذا البحث من تأكيد صحة الفرضيات المطروحة ، وكانت كالاتي :

الفرضية الأولى: يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة ميله _ على استراتيجية تنمية وتطوير السوق لتطوير خدماته المصرفية.

إن هذه الفرضية صحيحة الى حد بعيد وذلك لأن البنك يقوم بتوسيع شبكته وفتح فروع جديدة.

الفرضية الثانية : يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة ميله _ على استراتيجية اختراق السوق في تطوير خدماته المصرفية .

نعم إن هذه الفرضية صحيحة هي الأخرى إذ أنه عمل على تشجيع عملائه الحاليين لزيادة ، التعامل معهم.

الفرضية الثالثة: يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة ميله _ على استراتيجية تطوير وتحسين الخدمات الحالية لتطوير الخدمات المصرفية.

فعلا البنك يعتمد على هذه الإستراتيجية حيث قام بإدخال خدمات جديدة وتحسين الخدمات القائمة.

الفرضية الرابعة: نعم يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية _ وكالة ميله _ على استراتيجية التنويع لتطوير خدماته المصرفية .

هذه الفرضية تم اثبات صحتها حيث أنه قام بالدخول الى أسواق جديدة بخدمات جديدة.

نتائج الدراسة:

1 - يسعى البنك الى تلبية حاجات ورغبات عملائه المتغيرة باستمرار من خلال عرضه المستمر للخدمات التي تتماشى مع التغيرات الحاصلة في رغباتهم.

- 2 - سعى البنك الى تطبيق استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية ، من أجل الإستحواد والحصول على أكبر حصة في السوق .
- 3 - سعى البنك من خلال تطوير خدماته المصرفية الى المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.
- 4 - بنك الفلاحة والتنمية الريفية يوفر ويقدم خدمات مصرفية جديدة تتناسب مع رغبات العملاء.
- 5 - استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية تؤثر بشكل ايجابي على قاعدة عملاء البنك.
- 6 - إن الأنظمة والتشريعات الحكومية لها دور كبير في تطوير الخدمات المصرفية.
- 7 - الطبيعة العمومية لملكية البنك ، جعلته يتمتع باحتكار السوق ، وما ترتب عنه من نقص روح التطوير.
- 8 - محدودية الخدمات المصرفية المقدمة ، فالخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك تقليدية وتتمحور أساسا حول الوظيفة التقليدية وهي قبول الودائع ومنح القروض.
- 9 - نقص الوعي المصرفي لدى العملاء ، حيث لا يزالون ينظرون للبنك على أنه مكان لحفظ الأموال والحصول على التمويل فقط.

توصيات :

- وبناء على استنتاجات التي توصلنا اليها من خلال البحث يمكن تقديم التوصيات التالية:
- 1 - إنشاء مكتب خاص بالبحث والتطوير في البنك ، وكذلك الاهتمام بالبحوث الجامعية والقيام بإبرام اتفاقيات مع الجامعة لأنها تعتبر من المصادر الهامة التي تعتمد عليها عملية تطوير الخدمات المصرفية.
 - 2 - توسيع البنك في تقديم كل ما هو في الخدمات المصرفية ، لأن ذلك سوف يؤدي الى زيادة العملاء اللذين يتعاملون مع البنك.
 - 3 - تحديث وسائل الإعلان وتكثيفها ، لأنها تعتبر أداة مهمة لإعلام العملاء بالخدمات الجديدة ومن ثم كسب عملاء جدد.
 - 4 - إنشاء جهاز العلاقات العامة في البنك ، تكون مهمته أساسية تحسين صورة البنك الذهنية أمام عملائه.
 - 5 - ضرورة قيام البنك بدراسة السوق ورغبات العملاء قبل طرح خدمة جديدة.
 - 6 - تحديث أماكن تقديم الخدمات المصرفية وقاعات الانتظار لأنها تزيد من جاذبية الخدمات وهي عبارة عن جزء من عملية تطوير الخدمات المصرفية.
 - 7 - خلق روح الإبداع والابتكار وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار .

8 - قيام البنك بالإطلاع على آراء العملاء حول الخدمات المقدمة و الإستماع الى اقتراحاتهم ، ولأنها تعتبر جوهر عملية تطوير الخدمات المصرفية .

آفاق البحث:

في نهاية هذه الدراسة وتكملة للحلقة التي بدأناها و هي في حاجة الى اثراء وتفصيل لدى تقترح بعض مواضيع لدراسات مستقبلية و هي:

- 1 - أهمية التسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية .
- 2 - تطوير الخدمات المصرفية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3 - تطوير جودة الخدمات المصرفية ودورها في رفع الحصة السوقية.
- 4 - تحديات انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة وأثرها على استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1 - قائمة الكتب :

قائمة الكتب باللغة العربية :

- 1 - أحمد زهيرة الشامية ، النقود و المصارف ، دار زهران ، الأردن ، 2010 .
- 2 - أحمد محمود أحمد ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البركة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001
- 3 - أسعد حميد العلى ، إدارة المصارف التجارية إدارة المخاطر ، الداكرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 .
- 4 - أكرم حداد ، مشهور هددول ، النقود و المصارف مدخل تحليلي ونظري ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 5 - الطاهر لطرش ، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 6 - بوعتروس عبد الحق ، الوجيز في البنوك التجارية ، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة ، 2000.
- 7 - تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 .
- 8 - حسين أحمد عبد الرحيم ، إقتصاديات النقود و البنوك ، مؤسسة طيبا للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 .
- 9 - حسن محمد سمحان إسماعيل يونس يامن ، إقتصاديات النقود و المصارف ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .
- 10 - حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة التنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2009
- 11 - حميد الطائي ، بشير العلاق ، تطوير المنتجات وتسعييرها ، دار اليازوري العالمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 12 - خالد أمين عبد الله ، إسماعيل الطراد ، إدارة العمليات المصرفية المحلية و الدولية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 13 - خالد وهيب الراوي ، العمليات المصرفية الخارجية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 14 - دريد كامل آل شبيب ، إدارة البنوك المعاصرة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2012 .
- 15 - ربحى مصطفى عليان ، أسس التسويق المعاصر ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 16 - رحيم حسين ، الإقتصاد المصرفي ، دار بهاء الذين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، 2008 .

- 17 - رشاد العصاد ، رياض الحلبي ، النقود و البنوك ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
- 18 - زاهر عبد الرحيم ، تسويق الخدمات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 .
- 19 - زكريا الدوري ، يسرى السمرائي ، البنوك المركزية و السياسات النقدية ، دار اليازوري العالمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الرابعة ، الأردن ، 2013 .
- 20 - زهير الحدر ، رؤي وديان ، محاسبة البنوك ، دار البداية ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2012
- 21 - زياد رمضان ، محفوظ جودة ، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2013 .
- 22 - سامر بطرس جلدة ، النقود و البنوك ، دار البداية ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2009 .
- 23 - سامر جلدة ، البنوك التجارية و التسويق المصرفي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008
- 24 - شاكر القزويني ، محاضرات في إقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008.
- 25 - شقيري نوري موسى ، وآخرون ، المؤسسات المالية المحلية و الدولية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2008 .
- 26 - صباح محمد أبو تاية ، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2008 .
- 27 - صلاح الدين حسن السيسي ، القطاع المصرفي و الإقتصاد الوطني ، مكتبة الأسرة ، مصر ، 2003
- 28 - عبد العزيز صالح حبثور ، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2007 .
- 29 - علاء فرحان طالب ، فاضل راضي الغزالي ، إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 30 - علاء نعيم عبد القادر ، و آخرون ، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك ، دار البداية ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2009 .
- 31 - عنابي بن عيسى ، سلوك المستهلك عوامل التأثير البيئية، جزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 32 - فريد كورتل ، تسويق الخدمات، كنوز المعرفة ، الأردن ، 2009 .

- 33 - فليح حسن خلف ، النقود و البنوك ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 34 - فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمن الدويري ، إدارة البنوك مدخل كمي إستراتيجي ، معاصر ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 35 - كاظم نزار الركابي ، الإدارة في الإستراتيجية العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 .
- 36 - متولي عبد القادر ، إقتصاديات النقود و البنوك ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن ، 2009 .
- 37 - محب خلة توفيق ، الإقتصاد النقدي و المصرفي دراسة تحليلية للمؤسسات و النظريات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2011 .
- 38 - محمد الهلالي ، عبد الرزاق شحادة ، محاسبة المؤسسات المالية (البنوك التجارية و شركات التأمين) ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 39 - محمد إبراهيم عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة مدخل سلوكي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 40 - محمد صالح القرشي ، إقتصاديات النقود و البنوك و المؤسسات المالية ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 41 - محمد عبد الفتاح الصريفي ، إدارة البنوك ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 42 - محمود جاسم الصمدعي ، رندية عثمان يوسف ، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2010 .
- 43 - محمود جاسم الصمدعي ، رندية عثمان يوسف ، سلوك المستهلك ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 44 - محمود جاسم الصمدعي ، رندية عثمان يوسف ، التسويق المصرفي مدخل تحليل كمي إستراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2005 .
- 45 - محمود جاسم الصمدعي ، رشاد محمد يوسف الساعد ، إدارة التسويق التحليل ، التخطيط ، الرقابة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 46 - ناجي ذيب معلا ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن ، 2013 .
- 47 - ناجي ذيب معلا ، إستراتيجية التسويق في المصارف و المؤسسات المالية ، دار الصفوة،الإردن،1995 .

- 48 - ناجي ذيب معلا ، خدمة العملاء مدخل إتصالي سلوكي متكامل ، زمزم ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2010 .
- 49 - وسيم محمد الحداد ، وآخرون ، الخدمات المصرفية و الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2012 .
- 50 - وصفي عبد الرحمن النعسى ، التسويق المصرفي ، دار كنوز المعرفة العلنية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2011 .

قائمة الكتب باللغة الأجنبية :

1 - PHILIP KOTLER ET BRNARD BUBOIS, MARKETING MANAGEMENT, PEARSEN EDUCATION, 12ém EDITION, PARIS, 2006 .

2 - قائمة الأطروحات و الرسائل

قائمة الأطروحات الدكتوراه :

- 1 - بريش عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2006 .
- 2 - بن أحمد لخضر ، متطلبات تطوير و تحرير الخدمات المصرفية في الجزائر (دراسة الواقع و الآفاق) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2012 .
- 3 - معراج هوارى ، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006 .
- قائمة رسائل ماجستير :

- 1 - العاني إيمان ، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007 .
- 2 - لعدور صورية ، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزابون ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2008 .
- 3 - بوسطة عائشة ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 .
- 4 - بوengan نورالذين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص علوم تسيير ، جامعة بوضياف المسيلة ، 2007 .
- 5 - حاتم نجود ، تفعيل عند الزابون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2006 .

- 6 - حيرش عبد القادر ، دور التحرير المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة عمار تليجي الأغواط ، 2013 .
- 7 - رحال عادل ، تحديد الخدمة المصرفية لمواجهة إختلالات المنظومة المصرفية في ظل التوجه نحو إقتصاد السوق في الجزائر ، رسالة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2014 .
- 8 - سليمة عبد الله ، دور تسويق الخدمات المصرفية إلكترونيا في تفعيل النشاط البنكي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2009 .
- 9 - سعيداني محمد أمين ، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق لرضا العملاء و تحسين قدراتها التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012 .
- 10 - سمارة ياقوتة ، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة المدية ، 2014 .
- 11 - عبد الحفيضي محمد الأمين ، دور إدارة تسويق في كسب الزابون ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2009 .
- 12 - عتيق خديجة ، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزابون ، رسالة التخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق دولي ، جامعة أبو بكر القايد تلمسان ، 2012 .
- 13 - عيشوش عبدو ، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر ، 2009 .
- 14 - محمد آيت محمد ، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة يوسف بن خدة الجزائر ، 2009 .
- 15 - مزيان عبد القادر ، أثر محددات جودة خدمات على رضا العملاء ، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات ، جامعة أبي بكر القايد تلمسان ، 2012 .
- 16 - معرفي فريدة ، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2008 .
- 17 - نادية عبد الرحيم ، تطور الخدمات المصرفية وذررها في تفعيل النشاط الإقتصادي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 .

- 18- نايلي إلهام ، تطوير المنتج المصرفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008 .
- 3 - المواقع الإلكترونية

<http://www.badr-bank.dz>

الملاحق

ملحق رقم 1

مقابلة مع السيد مدير الوكالة:

سيدي المحترم هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية وأثرها على قاعدة عملاء البنك التجاري والذي يحتاج إلى توضيحاتكم لبعض الجوانب ذات الصلة بالموضوع ، نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التالية.:

- السؤال رقم 1 : هل يقوم البنك بتوسيع شبكته وفتح فروع جديد ؟ وما هي ومتى تم فتحها؟
- السؤال رقم 2 : هل يقوم البنك بتشجيع عملائه الحاليين على زيادة التعامل مع البنك؟
- السؤال رقم 3 : هل يستقطب البنك فئات جديدة من العملاء؟
- السؤال رقم 4 : هل البنك يملك القدرات الكافية لجذب عملاء جدد والمحافظة عليهم؟
- السؤال رقم 5 : هل يقوم البنك بإحداث تغييرات في الخدمات المصرفية المقدمة؟
- السؤال رقم 6 : هل يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة الى الخدمات الحالية؟
- السؤال رقم 7 : ما هي الخدمات الجديدة المقدمة من طرف الوكالة ؟
- السؤال رقم 8: هل يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة المصرفية؟ وما هي هذه الإجراءات؟
- السؤال رقم 9: هل يقوم البنك بتطوير أساليب تقديم الخدمة للعملاء؟
- السؤال رقم 10 : هل يقوم البنك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية؟
- السؤال رقم 11 : هل ي
- لجأ البنك الى تطوير وتحسين خدماته المصرفية باستمرار؟
- السؤال رقم 12 : هل يقوم البنك بتوسيع خدماته الحالية الى مناطق جغرافية جديدة؟
- السؤال رقم 13 : ما هي الأساليب التي تعتمدون عليها لتطوير الخدمات المصرفية؟
- السؤال رقم 14 : ما هي الوسائل التي يتبعها البنك لتطوير خدماته المصرفية؟

ملحق رقم 2-

إحصائيات عدد العملاء:

1. إحصائيات الودائع الجارية

السنوات	2011	2012	2013	2014
عدد الحسابات الجارية	6724	9200	11323	12214
عدد حسابات الشيكات	9118	12997	15883	16947

2. إحصائيات الودائع لأجل

السنوات	2011	2012	2013	2014
عدد الودائع بالعملة الوطنية	35	39	42	50
عدد الودائع بالعملة الصعبة	62	74	102	112

3. إحصائيات خدمة التأمين:

السنوات	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	50	49	48	35

4. إحصائيات التجارة الخارجية:

السنوات	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	10	12	12	13

5. إحصائيات البطاقات البنكية الإلكترونية:

السنوات	2011	2012	2013	2014
CBRI	3124	3979	4476	4559
CIB	1563	2596	2852	3114
GOLD	130	194	224	255
TAWFIR		525	956	1002

6. إحصائيات قرض الرفيق:

السنوات	2011	2012	2013	2014
عدد العملاء	818	1212	1611	1626

7. إحصاءات قرض التحدي:

الثلاثيات	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع
عدد العملاء		02	02	04

8. إحصائيات خدمة البنك الإلكتروني "E_banking":

الثلاثيات	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع
عدد العملاء المنخرطين	390	508	649	753

ملخص :

إن البنوك التجارية تمارس أعمالها في ظل عمل تتميز بالتغير المستمر في الظروف المحيطة بها وخاصة تغير ظروف السوق وحاجات و رغبات العملاء، ولهذا عليها مواكبة هذه التغيرات من أجل البقاء و الإستمرار هذا ما فرض عليها تبني مدخل إستراتيجي يقوم على تطوير خدماتها، إذ أن تقديم الجديد أو تحسين ما هو موجود من خدمات سوق يساهم و يساعدها على تحقيق أكبر حصة في السوق. لذا تناولنا في دراستنا هذه إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية وأثرها على قاعدة العملاء، واستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية تعتبر مصدر من مصادر كسب العملاء و المحافظة عليهم، لأنه من خلال إتباع هذه الإستراتيجية تستطيع البنوك أن تضمن بقائها في السوق وذلك لكونها تمكن من التجاوب مع التغيرات في أذواق ورغبات العملاء وهذا ما ينعكس إيجابيا على حصتها في السوق . ولإبراز أثر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على قاعدة عملاء البنك التجاري، قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة ،ومن أجل الأجابة على الأسئلة التي تمحورت حول كيفية تأثير إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية على قاعدة عملاء البنك ، قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات من أجل إبراز أهم الإستراتيجيات التي يعتمد عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة لتطوير خدماته المصرفية وباتباعنا أسلوب المقابلة لجمع المعلومات أجرينا تحليل نتائجها توصلنا إلى أن هذا البنك يعتمد على مزيج من الإستراتيجيات كإستراتيجية تطوير و إختراق السوق وإستراتيجية التنويع في الخدمات لتطوير خدماته المصرفية لما لها من تأثير إيجابي على قاعدة العملاء. الكلمات المفتاحية : الحصة السوقية للبنوك التجارية، تطوير الخدمات المصرفية، إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة .

Résumé :

Les banques commerciales qui font des affaires à la lumière du travail se caractérise par un changement continu dans les conditions environnantes et une société privée conditions changeantes du marché et les besoins et désirs des clients , voilà pour quoi il suivre le rythme de ces changements machettes rester et continuer ce qui a imposé l'adoption d'une entrée stratégique est basé sur le développement de marché des services escistants et de contribuer à l'aider à atteindre une part de marché plus grande .

Donc , nous avons discuté dans cette étude , le développement des services bancaires et de son impact sur la stratégie de base du client , la stratégie est le développement des services est la source de l'acquisition de client et la conservation , parce qu'il est grâce à l'adoption de cette banques de stratégie parerait survie dans le marché et d'être en mesure

de répondre aux changements dans les ducs et les préférences des clients et cela se reflète positivement sur la part de marché.

Pour mettre évidence l'impact de l'évolution de services bancaires à la stratégie de la clientèle de la banque commerciale, nous avons une étude de terrain dans la banque agriculture et de développement rural (BADR) – agence mila – afin de répondre au problème qui a porté sur la façon dont l'impact du développement des services bancaires à la stratégie de la clientèle de banque, nous avons développé un ensemble d'hypothèses afin de mettre en évidence les stratégies les plus importantes adoptées par la banque BADAE à développer ses services bancaires et procédé correspondant pour la collecte d'information et à travers l'analyse de résultats que nous avons déterminé que la banque BADR dépend d'une combinaison de stratégies du marché et la stratégie prodint de diversifier en raison de son impact positif sur la clientèle.

- les mots clés : la part de marché de banques commerciales

Le développement de services bancaires

Le stratégie de la développement de services bancaires

La BADR – Agence Mila