



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميعة  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع: ...../2013

القسم: علوم التسيير  
ميدان: علوم اقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

أثر البيئة التسويقية على النشاط المصرفي

دراسة حالة : عينة من البنوك التجارية بولاية ميعة

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

إشراف الأستاذ:

- لطرش جمال

إعداد الطالب (ة):

- لزعر منى

السنة الجامعية: 2013/2012

باسم الله الرحمن الرحيم

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا

إلا ما علمتنا إنك أنت

العليم الحكيم

۞ صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية 32.

# إهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما...

إلى روح جدي الطاهرة رحمه الله.

إلى إخوتي وجميع أفراد عائلتي...

إلى كافة الأهل والأقارب...

إلى الأصدقاء والأحباء، وأخص بالذكر الصديقة والعزيزة سلمى

سعدي.

إلى هؤلاء جميعاً أمدي صادقاً بصدي وثمرة عملي.

# شكر وتقدير

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك علي بإتمام هذا العمل، وعلى

ما مننت به علي من توفيق وسداد، وعلى ما منحتني من

قدرة علي تخطي الصعاب وتذليل العقبات.

وأي بالشكر والعرفان إلى السادة أساتذتي والأساتذة

أعضاء لجنة المناقشة علي قبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذ **لطرش جمال**

قبوله الإشراف على البحث، وعلى صبره علي طيلة فترة

العمل.

كما أشكر كل من ساعدني في إعداد هذا البحث من قريب

أو من بعيد وأخص بالمكر الأستاذ **عليوة محرز الدين**.

**الطالبة لمحر هني**

الرقم	العنوان	الصفحة
	أية فرائد	
	شكر وتقدير	
	إهداء	
	المقدمة	أ
	رس	إ
VII	قائمة الأئكال والجدائل	
1	الفصل الأول مفاهيم عامة حول النشاط البكسي	
2		
3	1-1 ماهية البنوك والمبادئ التي تحكم نشاطها	1-1
3	1-1-1 مفهوم البنك والمبها	1-1-1
3	أولا تعريف البنك	أولا
3	ثانيا أهمية البنك	
4	ثالثا أهداف البنك	
5	2-1-1 أنواع البنوك والفروق بينها	2-1-1
5	أولا البنك المركزية	أولا
10	ثانيا البنك التجارية	
14	ثالثا الفرق بين البنوك البنوك التجارية	
15	3-1-1 المبادئ التي تحكم نشاط البنك	3-1-1
15	أولا السرية وحسن المعاملة	أولا
15	ثانيا الراحة والسرعة	
16	ثالثا كثرة الفروع	
16	2-1 ماهية الخدمة البكية	2-1
16	1-2-1 مفهوم الخدمة البكية و	1-2-1
16	أولا تعريف الخدمة البكية	أولا
17	ثانيا خصائص الخدمة البكية	
22	ثالثا إدراك الخدمة البكية	
23	رابعا المكونات الأساسية للخدمة البكية	رابعا
25	2-2-1 مزيج الخدمة البكية	2-2-1
25	أولا تعريف مزيج الخدمة البكية	أولا
26	ثانيا بعدد مزيج الخدمة البكية	

27	مجلات التحليل القرار اعتمادا على مزيج الخدمة البنكية	ثالثا	
27	المضامين الاستراتيجية للدراسة لمزيج الخدمة البنكية	رابعا	رابعا
30	دورة حياة الخدمة البنكية	3-2-1	3-2-1
30	تعريف دورة حياة الخدمة البنكية وكيفية توسيعها	أولا	أولا
31	مفهوم الخدمة وشكل انتهاءها في مراحل دورة حياة الخدمة البنكية	ثانيا	
32	مراحل دورة حياة الخدمة البنكية وخصائص كل	ثالثا	
39	العوامل المؤثرة في دورة حياة الخدمة البنكية	رابعا	رابعا
43	أنواع الخدمات البنكية	3-1	3-1
43	خدمات الإيداع	1-3-1	1-3-1
43	مفهوم الودع	أولا	أولا
43	أنواع الودع	ثانيا	
44	أهمية الودع وآثارها والعوامل المؤثرة في استقرارها	ثالثا	
46	خدمات الإقراض	2-3-1	2-3-1
46	مفهوم القروض	أولا	أولا
46	أنواع القروض	ثانيا	
50	الخدمات الحديثة	3-3-1	3-3-1
53			
56	الفصل الثاني البيئة التسويقية البنكية		
55			
56	دعابة البيئة التسويقية البنكية	1-2	1-2
56	مفهوم البيئة	1-1-2	1-1-2
56	تعريف البيئة	أولا	أولا
56	مكونات دراسة البيئة	ثانيا	
57	أنواع البيئة	2-1-2	2-1-2
57	البيئة الملموسة	أولا	أولا
57	البيئة المعنوية	ثانيا	
58	البيئة الخاصة	ثالثا	
58	مفهوم البيئة التسويقية البنكية وخصائصها	3-1-2	3-1-2
58	مفهوم البيئة التسويقية البنكية	أولا	أولا
59	أهمية البيئة التسويقية وقياسها	ثانيا	
59	خصائص البيئة التسويقية البنكية	ثالثا	

60	رابعاً   الاسجة لقرى البية السوفية البكية	رابعاً
60	2-2   مكونات البية السوفية البكية وتحليلها	2-2
62	1-2-2   البية السوفية البكية الداخلة	1-2-2
62	البنك	أولاً
63	لانيا   الجيزون أو المورون	
64	الوسطاء	
64	العملاء	رابعاً
64	الجمهور	
65	2-2-2   البية السوفية البكية الخارجة	2-2-2
66	أولاً   العوامل السكانية	أولاً
66	لانيا   العوامل الاقتصادية	
66	ثالثاً   العوامل التكنولوجية	
67	رابعاً   العوامل السياسية والقانونية	رابعاً
67	خامساً   العوامل الثقافية والاجتماعية	
68	3-2-2   تحليل سوقية البنكية	3-2-2
68	3-2   الر البية السوفية على النشاط السكي	3-2
68	1-3-2   تطوير ابتكار الخدمات البنكية والعوامل المؤثرة فيها	1-3-2
68	أولاً   ابتكار خدمات بنكية جديدة	أولاً
74	لانيا   تطوير الخدمات البنكية	
81	ثالثاً   سياسات تطوير الخدمات البنكية	
85	رابعاً   مؤثرات تطوير الخدمات البنكية وأسباب فشل الخدمات الجديدة	رابعاً
86	2-3-2   البية السوفية البنكية لي تحسين جودة الخدمة البنكية	2-3-2
87	أولاً   مفهوم جودة الخدمة وأبعادها	أولاً
97	لانيا   مستويات جودة الخدمة البنكية	
98	ثالثاً   قياس جودة الخدمة البنكية ومبادئ تحقيق القياس للتعامل جودة الخدمة	
99	رابعاً   مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة البنكية	رابعاً
105		
107	الفصل الثالث   الر البية السوفية على نشاط البنوك التجارية الجزائرية	
108		
109	1-3   البنوك التجارية الجزائرية	1-3
109	1-1-3   نشأة ونمو البنوك الجزائرية	1-1-3

111	نشأة و مهام البنك الوطني الجزائري	أولا
111	ثانياً نشأة و مهام القرض الشعبي الجزائري	
112	ثالثاً البنك الجزائري لتسوية	
113	رابعاً نشأة و مهام البنك الجزائري الخارجي	رابعاً
113	خامساً نشأة و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
114	سادساً نشأة و مهام الصندوق الوطني للتوفير و الاحياط	سادساً
115	سابعاً نشأة و مهام بنك التنمية المحلية	
116	2-1-3 اعداف البنوك الجزائرية و مهامها المشتركة	2-1-3
116	أولاً اعداف البنوك الجزائرية	أولاً
117	ثانياً مهام البنوك الجزائرية	
118	3-1-3 العمليات التي تقوم بها البنوك الجزائرية	3-1-3
118	أولاً عمليات فتح حساب بنكي للتعيل	أولاً
118	ثانياً عمليات الصندوق لتقرض لحساب التعيل	
118	رابعاً عمليات القرض	رابعاً
119	خامساً مختلف الخدمات المتعلقة بتوفير الحساب	
119	سادساً عمليات نقدية	سادساً
120	سابعاً عمليات الصرف اليدوي	
120	ثامناً عمليات مع الخارج	
120	2-3 البنية التصريفية للبنك الجزائرية و العمليات التي تقوم بها	2-3
120	1-2-3 البنية التصريفية الداخلية	1-2-3
120	البنك	أولاً
120	الموردون	
121	الوسطاء	
121	رابعاً العائدون للمز	رابعاً
121	المنافسة	
121	2-2-3 البنية التصريفية الخارجية	2-2-3
121	أولاً القوى السكانية	أولاً
121	ثانياً القوى الاقتصادية	
122	القوى التكنولوجية	
122	رابعاً القوى الثقافية	رابعاً
122	3-3 دراسة تأثير العوامل البنية للبنك الجزائرية على نشاطها	3-3

122	1-3-3   صدق أداة القياس	1-3-3
123	2-3-3   خصائص عينة الدراسة	2-3-3
127	3-3-3   تحليل بيانات الدراسة	3-3-3
162		
164		الخاتمة
166		ائح والتوصيات وآفاق الموضوع
168		الملخص بالعربية
170		الملخص بالفرنسية
I		نمة المراجع
V		ال

لا شك أن العمل البنكي بات يشغل حيزاً أساسياً في الواقع الاقتصادي لجميع الدول، فالنظام البنكي بمثابة الدورة الدموية للاقتصاد وإتمام الصفقات التجارية وغيرها دون الاعتماد على البنوك كوسيط منحصر لكافة العملية وتنازع حريص على سلامتها، فالبنوك تهربان الاقتصاد الرئيسي والمرأة التي تعكس حاله.

وبدخل القطاع البنكي الألفية الثالثة متأزماً بمجموعة النتائج التي أفرزتها العولمة والثورة التكنولوجية والتغيرات العالمية التي حصلت في عالم الاتصالات والتي أصبح لها تأثير جذري وعميق على أداء ونشاط هذا القطاع، هذا بالإضافة إلى تأثيره بتوسع الأنشطة الاقتصادية وتبدل حاجات التعاملين وتطور رغباتهم بصورة مستمرة سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، وتغير الظروف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية المحيطة، وازدياد حدة المنافسة ضمن القطاع البنكي وتنوع الخيارات المتاحة أمام المتعاملين معه.

لذا فإنه من الأهمية دراسة كافة المتغيرات والقوى الموجودة في المحيط الذي يراوئ فيه البنك أعماله، حيث أن قدرة ك على البقاء والاستمرار تكمن في قدرته على التفاعل الإيجابي مع البيئة والرد على ما تفرزه من معطيات خلال توظيف موارده المتاحة وتكييفها مع الوضع الاقتصادي السائد.

## مشكلة البحث

إن التطورات الجارية على المستوى العالمي ولاسيما لقطاع البنكي، حيث سيطرت ثورة التكنولوجيا واستخدام البنوك الإلكترونية والتركيز بصورة متزايدة على جودة الخدمة ورضا العميل وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة تواكب حاجات العملاء للخدمة كأداة خلق ميزة تنافسية، وتزايد عمليات الاندماج بين البنوك لمواجهة الضغوط التنافسية، وانتشار ظاهرة

الخصخصة وتقلص دور الحكومات في دنيا الأعمال.

وفي ظل الظروف والمستجدات، لا يزال القطاع البنكي الجزائري في منأى عنها، بالإضافة إلى ضعف الأداء الناجم عن انعدام الدافع لدى الكادر الإداري في تطوير وتنمية العمل البنكي، والعمل بموجب أنظمة تقليدية قديمة وكوادر مدنية ومؤهلة بالحد الأدنى، وكما هو معروف أن البنوك الجزائرية الحكومية ذات الطابع الخدمي المتخصصة والتي كانت قد وضعت أساسا لخدمة نظام اقتصادي كان يعتمد على التخطيط المركزي مما أدى إلى انعدام المنافسة بين البنوك الحكومية وضعفت فسيية، كما ويغلب على العمل البنكي الحكومي الطابع الخدمي للنشاطات البنكية بدلا من الاهتمام بالأرباح، الأمر الذي أفقدها القدرة إلى حد ما على جذب المدخرات وامتصاص الأموال المكتوبة لدى الأفراد، وإعادة الأموال المستدرة في الخارج والخروج في التداول على أساس الحاضر التجاري، والتقييم بطور الوساطة للأداء.

ومن جانب آخر فإن توجيهات الدولة نحو الانفتاح الاقتصادي، وتعزيز دور القطاع الخاص في عملية التنمية، ولحمة المناخ الاستثماري المناسب، التي خلقت بيئة بنكية جديدة تمثلت بكسر احتكار القطاع البنكي الجزائري لحق تقدم الخدمات البنكية، ومنافسة البنوك الأجنبية الخاصة لها، لأن هذه الأخيرة مجهزة بأحدث التقنيات والأساليب الحديثة والمبتكرة لخدمة العملاء وبخبرة واسعة، إلا أن الدور المرتقب من تلك البيئة في تفعيل وتنشيط عملية التنمية الاقتصادية لا يزال ضعيفا

وعدم الطموح.

وفي ظل هذا الواقع ما هو أثر القوى والمنعوت البيئية الداخلية والخارجية على نشاط البنوك الجزائرية ؟

ومن خلال ذلك يمكن طرح التساؤل التاليين:

- هل توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الداخلية للبنوك الجزائرية وبين نشاطها؟

- هل توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الخارجية للبنوك الجزائرية وبين نشاطها؟

## فرضيات البحث

- توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الداخلية للبنوك الجزائرية وبين نشاط هذه البنوك، وتمثل أهم تلك العوامل في الموارد المالية والبشرية والمادية والعنوية والهيكل التنظيمي والإجرائات.

- توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الخارجية للبنوك الجزائرية وبين نشاطها، وتمثل أهم العوامل الخارجية في المنافسة والعوامل السياسية والقانونية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والديمقراطية.

# المقدمة

## أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في ما يلي:

- أهمية البيئة التسويقية في العمل البنكي، حيث أن قدرة البنك على إيجاد الصيغة المناسبة التي يوظف من خلالها موارده وإمكانياته في إطار التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية تساهم إلى حد كبير في تحديد فرص نجاحه

وتقدمه.

- دراسة البك الجزائرية ولاسيما في مرحلة التطوير والتحديث التي شملت كافة القطاعات والبيئات، وكان للقطاع البنكي فيها حيزا هاما من خلال العديد من لقرارات والتشريعات.

- دراسة وتحليل هذا الجديد وما أفرزته من معطيات تؤثر بشكل أو بآخر على النشاط البنكي الجزائري، وتحدد مدى مساهمته في عملية التنمية وتنشيط وتفعيل الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

## أهداف البحث

عرض وتقديم إطار المفهومي لعناصر البيئة التسويقية ومفهوم الخدمات البنكية التي تمثل النشاط البنكي عن طريق مراجعة الأبحاث السابقة الشبيهة للموضوع والدراسات الأكاديمية ذات الصلة وما كتب في الأدبيات الإدارية في هذا المجال من

خلال:

- التعرف على واقع البيئة التسويقية التي تعمل في إطارها البنوك الجزائرية.

- تحليل العلاقة بين البيداخولية والخارجية والنشاط البنكي في البنوك الجزائرية.

- بيان أثر البيئة التسويقية الداخلية والخارجية على النشاط البنكي في البنوك الجزائرية.

- اقتراح توصيات بما يساهم في تطوير وتفعيل النشاط البنكي في الجزائر على ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من

## منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لواقع البيئة التسويقية وأثرها على النشاط البنكي من وجهة نظر العاملين

في البنوك الحكومية الجزائرية، وذلك من خلال تحليل البيانات التي سيتما حول موضوع الدراسة باستخدام البرنامج

الإحصائي (SPSS) بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومحددة.

أما أدوات جمع البيانات والمعلومات فهي: الاستمارة التي توزع على عينة البحث، المقابلات المفتوحة للحصول على

معلومات تخدم أهداف البحث وتعزز نتائجه، للاطلاع الشخصية لبيئة عمل البنوك خاصة الخدمات المقدمة والصعوبات التي

تواجهها، وكذلك الأساليب الالكترونية لجمع البيانات خاصة الانترنت، بالإضافة إلى التقارير والنشرات والتشريعات التي

تصدرها السلطات المالية والتقنية الجزائرية.

## مجتمع الدراسة والعينة الممثلة لها

تم حصر مجتمع الدراسة في هذا البحث في موظفي المصالح التجارية ومصالحة التسويق في عينة من البنوك التجارية، أما عينة البحث فتتمثل في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وكالة بنك التنمية المحلية ووكالة القرض الشعبي الجزائري، حيث سيتم دراسة وا نشاط هذه البنوك والبيئة التي تعمل في إطارها وأثرها على نشاط هذه البنوك.

## الدراسات السابقة

1- محمد أحمد عبد النبي، أثر المتغيرات البيئية على إستراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية-دراسة بنوك التجارية المصرية-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة العمل كلية التجارة جامعة الزقازيق 1999، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة النواحي التي يمكن أن يساهم فيها النشاط التسويقي في التخطيط للخدمات المصرفية للبنوك التجارية محل البحث في مراحل التخطيط المختلفة في ضوء المتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها البنوك التجارية، وأظهرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاقتصادية والمتغيرات التشغيلية والبيئية، كما أن آراء مديري البنوك محل الدراسة ومسؤولي التسويق كانت متطابقة تماماً، ولكنها اختلفت مع آراء العملاء خاصة فيما يخص تطوير الخدمات وتقديمها بالأساليب الالكترونية وتقديمها بالجودة المطلوبة.

ونظراً لقلّة الدراسات التي تناول موضوع أثر البيئة التسويقية على نشاط البنوك، فقد تم الاعتماد على بعض الدراسات التي يعتقد أنها ذات صلة بموضوع الدراسة وهي:

2- دراسة سعيداني محمد أمير، بعنوان تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وتحقيق قدراتها التنافسية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى التطبيق الفعلي للتسويق في بنك البدر والخدمات التي يقدمها هنيئاً تعامله مع العملاء، أظهرت الدراسة حتمية دراسة العميل المصرفي والتعرف على حاجاته ورغباته يمكن البنك من تطوير وتحسين مزيجه التسويقي.

3- دراسة جمال بوعتروس، تحت إشراف الدكتور محمود سحنون، بعنوان دور التسويق الالكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي: دراسة حالة البنك العربي-الأردن-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والتمويل، كلية علوم التسيير، جامعة منتوري، 2009، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الالكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي، وأظهرت النتائج أن اعتماد البنك العربي للتسويق حقق ميزة تنافسية لم يشاركها معه أي بنك عامل في السوق المصرفي الأردني.

4- دراسة بوقال نسيم، تحت إشراف الدكتور بوعشة مبارك، بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، - دراسة حالة ديوان البيير العقاري لولاية قسنطينة-، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير-تخصص تسيير الموارد البشرية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، وأظهرت الدراسة أثر إيجابي غنى وطبقة العمل والقيادة والإشراف وجماعات العمل وظروف العمل المادية، أثر سلبي للاتصال والخوافر والأجر على الرضا الوظيفي، وتأثر متوسط لبيئة العمل الداخلية الكلية على الرضا الوظيفي.

## خطة البحث

لمحاولة إعطاء قدر كاف لهذا الموضوع يناسب أهميته، ييم العمل إلى ثلاثة فصول، تطرق في الفصل الأول المعنون " مفاهيم عامة حول ماط البنكي " والذي يتكون من ثلاثة عناوين إلى المفاهيم المختلفة للبنوك وأنواعها، أهميتها وأهدافها، كما تتبين المبادئ التي تحكم نشاط البنوك، وتعرض هذا الفصل إلى مفهوم الخدمات البنكية، خصائصها، دورة حياتها، وأنواعها.

أما في الفصل الثاني " البيئة التسويقية البنكية " فقد تناول دراسة البيئة التسويقية البنكية وأنواعها ومبررات دراستها، وكذلك تطرقت إلى أهمية ودور تحليلها من طرف البنوك لمواجهة التغيرات البيئية التي تعمل في إطارها.

أما في الفصل التطبيقي الثالث والأخير " أثر البيئة التسويقية على نشاط البنوك الجامة الجزائرية " فيعبر عن تأثير للفران. البنوك الجزائرية الناشطة في ولاية ميلة، مع محاولة إسقاط المعلومات النظرية على الجانب التطبيقي، وهضممن الاستنتاجات المتوصل إليها بعد تحليل بيانات الاستمارة.

يعتبر القطاع البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول النامية والمتقدّمة السواء، حيث تلعب البنوك دوراً هاماً وحيوياً في الاقتصاد المعاصر من خلال ما تقوم به من توسط مالي بين المدخرين والمستثمرين، حيث تقوم بتجميع المدخرات من مصادرها المختلفة ثم توجيهها إلى عالم الاستثمار بما التقدّم الاقتصادي، لذلك يبرز دور الجهاز البنكي كقطاع منتج بالنسبة للاقتصاد القومي، حيث يستوعب جانباً من العمالة إلى جانب وظيفته كوسيط مالي يساهم مساهمة فعالة في مختلف الأنشطة الاقتصادية بصفة مستمرة ومتزايدة.

وقد تطورت وظائف البنوك بحيث لم تعد قاصرة على أداء الوظائف التقليدية من قبول للودائع ومنح للقروض وفتح الاعتمادات للغير، حيث امتدت أنشطة البنوك وتشبعت لتقدم كافة الخدمات المتاحة التي أوجبتها الظروف البيئية المختلفة واحتياجات العملاء، الذين يعتبرهم البنك الهدف الرئيسي وليس الوحيد عند التخطيط لأي نشاط بنكي يقوم به.

ولذلك ظهرت أنواع عديدة من الخدمات البنكية ابتداء من شراء وبيع الأوراق المالية والسندات وتخصيل الشيكات، إلى القيام بإدارة الممتلكات نيابة عن العملاء، وإجراء التحويلات المالية للداخل والخارج وبيع وشراء وإصدار الشيكات السياحية بمختلف العملات الأجنبية، إضافة إلى القيام بإعداد البحوث الاقتصادية والبنكية وتقديم الاستشارات والنصح للعملاء، وإعداد دراسات الجدول الاقتصادية.

## 1-1 ماهية البنوك والمبادئ التي تحكم نشاطها

يضم النظام المصرفي في أي دولة العديد من مجموعة من الخدمات البنكية المتطورة للأفراد والمؤسسات الأعمال، وهذه الخدمات هي ترجمة حقيقة للتطور وظروف البيئة التسويقية المحيطة بهذا المجتمع ومدى الرغبة في خلق هياكل تمويلية تتناسب مع الحاجات المستمرة والمتجددة للعملاء.

### 1-1-1 مفهوم البنوك وأهميتها

تشكل البنوك دعامة أساسية من دعائم الاقتصاد من خلال الخدمات التي تقدمها والتي تهدف إلى التأثير على خلق الائتمان وتوزيعه بما يحقق أهداف سياسة نقدية للدولة، كما تساهم البنوك في تنمية الاقتصاد من خلال زيادة المدخرات وتوجيهها نحو الإنتاج ودعم الصناعات بما تحتاج إليه من رأسمال.

### أولا تعريف البنوك

البنك هو مكان تتجمع فيه الأموال من الأفراد والهيئات والشركات، ثم يعاد استثمارها بهدف أن تدر عائدا أكبر من

تكاليف جمع هذه الأموال.<sup>1</sup>

البنك هو المؤسسة المالية التي تتبادل المدفوعات المالية والبنكية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المخدومين وما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة البنكية، كما يتكون من مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقول الودائع تحت الطلب أو لأجل محددة، كما تزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة

ودعم الاقتصاد الق.<sup>2</sup>

البنك هو منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال البنوك سواء حصلت على هذا التصريح من حكومة الولاية التي تباشر فيها نشاطها، كما عرف المشرع البنكي في المادة التاسعة عشرة من القانون رقم 57 لسنة 1951 المصرف بأنه كل شخص طبيعي أو اعتباري يكون عمله الرئيسي قبول الودائع من الجمهور تدفع تحت الطلب أو بعد أجل.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن البنك هو عبارة عن مؤسسة مالية خدمتية تلعب دور وسيط بين المدخرين وهم أصحاب القوائض المالية، والمستثمرين الذين لديهم الحاجة إلى أموال لتغطية نفقات لأنشطتهم.

### ثانيا أهمية البنوك

تظهر أهمية البنوك في الوقت الحاضر بأدائها أرسدة ضخمة من الودائع على مستوى الوبورات المحققة من الحجم

الكبير وذلك لما يلي:<sup>4</sup>

أ- مساعدة أصحاب المال على إيجاد المستثمرين المطلوبين بالشروط والآجال الملائمة لجميع الأطراف.

ب- تساهم البنوك في تقليل المخاطرة لتتوزع المشاركة في عدة مشاريع مختلفة القطاعات.

<sup>1</sup> Gautier bourdeaux, Sylvie de coussergues, **Gestion de la banque,-du diagnostic à la stratégie-**, 6ème édition, Dunod, 2011, p 1.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصوري، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 13 14.

<sup>3</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، ط2، دار وائل للنشر 2000 ص 15.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصوري، المرجع السابق ص 19.

ج- تنوع استثمارات البنوك يؤدي لتوزيع المخاطر مع بزيادة أمكانية في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

د- القدرة المالية للبنوك وكم حجم أصولها المالية يمكنها من الخوض في مشاريع واستثمارات طويلة الأجل.

هـ- وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقدم أصول قريبة من النقود تدر عائدا، مما يقلل من زيادة الطلب على

النقود.

و- تقوم البنوك بتقديم أصول مالية متنوعة ذات عوائد ومخاطر مختلفة، كما تقدم شروط للمستثمرين تستوعب جميع

الرغبات وتستجيب لها.

ي- تشجع البنوك الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها صغار المستثمرين خوفا من

المخاطرة.

كما تلعب البنوك دورا مهما في التنمية لصداية من خلال:<sup>1</sup>

- تقديمها للقروض بعد أن يفتق البنك من الهدف والغاية من القرض الذي يطلبه العميل، بحيث يؤدي إلى تحقيق

مصلحة اقتصادية للعميل و المجتمع على حد سواء.

- قيام البنوك في المشاركة في تأسيس الشركات على اختلاف أنواعها ضمن القانون.

- تقديم الاستشارات المالية للعملاء كعمل دراسات جدوى اقتصادية.

- تشجيع التجارة المحلية الداخلية والخارجية من خلال تقديم قروض على شكل اعتمادات مستندية.

- تساهم البنوك في تنمية الأسواق والمؤسسات المالية، كما تلعب دورا مهما في التخفيف من مشكلة البطالة من

خلال التوظيف المباشر.

### ثالثا أهداف البنك

يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق

المالية، مما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية، وبأن تعظيم الثروة عن طريق زيادة الإيرادات أو تخفيض المصاريف أو

كلاهما.<sup>2</sup>

لكن يوجد تعارض بين أهداف طرفين أساسيين من الأطراف المعنية بشؤون البنك وهم المالكون والمودعون، حيث

يأمل المالكون في تحقيق أقصى عائد، مما يؤثر سلبا على مستوى سيولة البنك ودرجة الأمان، أما المودعون فيأملون في أن

بنك بقدر كبير من الأموال في شكلها النقدي، وأن توجه الموارد إلى استثمارات متدنية المخاطر، وذلك ما يؤثر سلبا

على هدف الربحية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامر بطرس حلدة، النقود والبنوك، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 91 92.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصوري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> سامر بطرس حلدة، المرجع السابق، ص 31.

## 1-1-2 أنواع البنوك والفرق بينها

تختلف النظمولة لأخرى، ويتكون الجهاز المصرفي لأي دولة من عدد من البنوك تختلف في أنواعها تبعاً لخصائصها ولحاجة الاقتصاد إليها والدور الذي تؤديه في المجتمع، ويعتبر تعدد أشكال البنوك من الأمور الناتجة عن التخصص الدقيق، والرغبة في خلق هياكل تمويلية مستقلة تتلاءم مع حاجات العملاء والمجتمع.

### أولا البنوك المركزية

يعد البنك المركزي من أهم المسؤولين عن الإطار النقدي الذي يعمل ضمنه الاقتصاد الوطني والؤسسات المالية، فلها الدور الحاسم في تقرير الإطار النقدي رغم أن البنوك المركزية تختلف في درجات استقلاليتها عن الحكومة المركزية والطريقة التي يميلون إلى العمل بها، ومع ذلك فإن البنك المركزي عادة له الحق في اتخاذ القرار في تصف وتنفيذ السياسة النقدية وسياسة سعر الصرف.

### ا مفهوم البنوك المركزية

البنك المركزي هو مؤسسة حكومية تتولى العمليات النقدية التمويلية الخاصة بالحكومة من خلال إدارته لهذه العمليات وبوسائل مختلفة ومتعددة، حيث يهدف بدعم ومساندة السياسة النقدية<sup>1</sup>

البنك المركزي هو بنك البنوك أو بنك الدولة، وهو مملوك للقطاع العام وليس للقطاع الخاص أي دور فيه، ويمثل العمود الفقري للقطاع البنكي لأي دولة، وهو المسؤول عن إصدار وتنظيم العملة، ويحفظ بالاحتياطي من العملات الأجنبية ويقوم بإدارتها، كما أن له دور بارز في التنمية الاقتصادية.<sup>2</sup>

ومن المفاهيم السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

البنك المركزي هو مؤسسة نقدية عمومية تحتل الصدارة في الجهاز المصرفي لدولة معينة، حيث يتولى الإصدار النقدي والحفاظ على سلامة أسس النظام المصرفي والإشراف على السياسة الائتمانية للدولة، كما يستند في عمله على نظم اقتصادية ومصرفية وظروف سياسية واجتماعية مرتبطة بالمتغيرات البيئية.

### ب خصائص البنوك كترية وأهدافها

بما أن الوظيفة الرئيسية للبنك المركزي هي المساعدة والرقابة وضمان استقرار النظام المصرفي، فهو يتمتع بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من أنواع البنوك الأخرى، كما أن أهدافه يغلب عليها طابع اجتماعي.

### \* خصائص البنوك المركزية

تتصف البنوك المركزية بمجموعة من الخصائص والسمات الفريدة، والتي قد لا تتصف بها بقية المنشآت المالية

والبنكية، ومن هذه الخصائص ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صبحي العبادي، إداره العمليات المصرفية والرقابة عليها، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص 181.

<sup>2</sup> سامر بطرس حنادة، مرجع سبق ذكره ص 113.

<sup>3</sup> علاء نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 8.

- يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي لأنه يدعم كافة البنوك.  
- هو مؤسسة مالية تقوم بتنظيم كمي ونوعيته وكلفته ليتجاوب مع متطلبات النمو الاقتصادي والاستقرار النقدي.

- هو بنك الإصدار للعملة الوطنية وهو المتحكم في الكتلة النقدية.  
- السيطرة على عملية الائتمان، حيث يقوم برفع سعر الاقتراض ويخفضه، ويقلص الاقتراض أو يخرجه عن طريق خفض ورفع سعر فائدة القروض للبنوك، وكلها وسائل رقابية تدعم النظام المصرفي والنقدي.  
- اقية البنوك من خلال تحديد مدى استخدامها للودائع في مجالات الاقتراض والاستثمار، فيلزم البنوك بالاحتفاظ باحتياطي لا يمكن التصرف به من الودائع.

- كما يعتبر البنك المركزي جهازاً رقابياً يوفق في حسابات البنك.

### أهداف البنوك المركزية: تهدف البنوك المركزية إلى تحقيق النقاط التالية:<sup>1</sup>

- المحافظة على الاستقرار النقدي في الدولة.  
- تشجيع النمو الاقتصادي.  
- ضمان قابلية تحويل العملة الوطنية للعملة الأخرى.  
ويمكن القول أن الهدف الرئيسي للبنك المركزي هو تحقيق الاستقرار النقدي، لكن في دول العالم الثالث يضاف هدف آخر وهو التنمية الاقتصادية.<sup>2</sup>

### وظائف البنوك المركزية: تختلف وظائف البنك المركزي من دولة لأخرى وذلك وفقاً لاختلاف طبيعة الأوضاع

والسياسات والفلسفة الاقتصادية السائدة في تلك الدولة، ومن أبرز تلك الوظائف ما يلي:

#### \* إدارة الدين الوطني أو القومي

إن نفقات معظم الحكومات تفوق إيراداتها سواء كانت ضريبية أو غيرها، وهذه الحالة تجبر الحكومة على الاقتراض من السكان المحليين أو من كبار المستثمرين في الخارج، لتمويل الفرق بين دخلها وإنفاقها، فمجموع متطلبات كل القروض المستحقة على الحكومة تعرف بالدين الوطني، وجزء من هذا الأخير يكون في شكل أذونات الخزينة وسندات للجمهور، وهو المسؤول عن ضمان أن المحتفظين بها يستلمون أو أن يعاد الدفع لهم، ويتم ذلك عادة من خلال إصدار

<sup>1</sup> سامر بطرس حنادة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية- مدخل اتخاذ القرارات-، ط3، للكتب العربي الحديث للتوزيع، مصر، 2010، ص 79.

<sup>3</sup> محمد ضاح القريشي، اقتصاد النقد والبنوك والمؤسسات المالية، دار إزاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 109.

**\* إصدار أوراق النقد**

يختص البنك المركزي بإصدار أوراق النقد، وهذه الوظيفة تستفيد منها البنوك التجارية، فإذا كانت السحوبات اداة ما تتناسب مع الإيداعات التي تدخل الخزينة في ذات اليوم، وفقا لقانون الأعداد الكبيرة أو قانون المتوسطات، فإذا حدثت ظروف طارئة وصاحبها حدوث خلل في ذلك التوازن، لم قد يضطر البنك التجارية أو مجموعة منها إلى طلب نقود ورقية من البنك المركزي، وإذا لم يوجد في خزينة البنك كمية تكفي لمواجهة تلك الطلبات، فقد يطر إلى

إصدار كميات كافية من النقد.<sup>1</sup>

ومن أسباب تركّز وظيفة الإصدار النقدي في البنك المركزي ما يلي:<sup>2</sup>

- مع اتساع استخدام النقود الورقية في الاقتصاد كشكل رئيسي للعملة، استهدفت الدولة تحقيق التماسك والوحدة

في مصدر إصدار النقد الورقي.

- إعطاء الحكومة حق الإصدار النقدي للبنك المركزي تتيح له ممارسة تأثيره على أنشطة البنوك التجارية خاصة في مجال انشغال نقود الرداع وفقا للظروف الاقتصادية السائدة.

- توفير درجة عالية من الهيبة والنقود للبنك المركزي لا يمكن تحقيقها في حالة السماح لأكثر من جهة بإصدار النقود الورقية.

- إن عملية إصدار النقود الورقية تدر ربحا لمصدرها، لذا تشارك الحكومة البنك المركزي أرباح الإصدار النقدي.

و قد تم تبرير هذا الاحتيار بالرغبة في تلبية غرض مزدوج ضروري من منظور وظيفة الإصدار المسندة للبنك

المركزي:<sup>3</sup>

- تتمثل الغرض الأول في وجوب تنظيم العمليات المسموحة للبنك المركزي و إعطاء الحكومة إمكانية المراقبة

اللازمة.

- بينما تتمثل الغرض الثاني في وجوب تمتع إدارة البنك بالاستقرار و الاستقلالية اللازمة لممارسة صلاحياتها.

**\* الرقابة على النشاط المصرفي**

يعتبر الإشراف على النشاط المصرفي من أهم وظائف البنك المركزي في العصر الحديث، نظرا لأهمية السياسة النقدية

في التأثير على الأنشطة الاقتصادية بصقة عامة والنشاط المصرفي بصقة خاصة، حيث يقوم البنك المركزي بالانتركا مع

الحكومة في وضع أهداف السياسة النقدية وتبني الوسائل اللازمة لتحقيقها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> محمد عزت عزلان، اقتصاديات النقود والمصارف، دار النهضة العربية للنشر، 2002، لبنان، ص 170 171.

<sup>3</sup> محمد خميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 104.

<sup>4</sup> عبد الرحمان يسرى أحمد، اقتصاديات النقود والبنوك، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2003، ص 71 72.

إذ يفرض البنك المركزي رقابته على الائتمان والنشاط المصرفي باشتراطه مجموعة من انبؤد والإجراءات التي مصدرها الوداع، وعن طريق استقرار في حجم العملة الوطنية، من خلال التأثير في حجم المعروض النقدي الذي يكون بمؤزة البنوك التجارية، للتحكم في منح القروض والاستثمارات، لذا يمكن القول أن البنك المركزي يقوم بمراقبة عمليات الإقراض والاستثمار وعلى الوداع واستخدامها وعلى جعل النشاط المصرفي وموازته في عرض النقود والسيولة.<sup>1</sup>

### \* إدارة الاحتياطي القانوني

تنص التشريعات البنكية على ضرورة قيام البنك التجاري بالوفاء بالحد الأدنى لمتطلبات الاحتياطي القانوني كشرط لاستمراره في العمل، وتشمل قيمة هذا الاحتياطي في نسبة من وداغ البنك يحتفظ لها لدى البنك المركزي، وعادة ما يضع البنك المركزي قواعد لإدارة الاحتياطي القانوني يترتب عن مخالفتها توقيع عقوبات تختلف من دولة لأخرى، فيعتبر الاحتياطي القانوني بالنسبة للبنك التجاري بمثابة حماية لأموال الودعين، ومن ثم يترتب على دقة الالتزام بقواعده زيادة ثقة الودعين بالبنوك التجارية التي يتعاملون معها، أما بالنسبة للبنك المركزي فإن دقة الالتزامات تعني عدم حدوث زيادة غير محسوبة في عرض النقود، قد تؤدي إلى الإخلال بالسياسة النقدية التي يشرف البنك المركزي على تنفيذها، أي ضمان سلامة وحسن تنفيذ السياسة النقدية.<sup>2</sup>

### \* تسيير عملية الاقتراض بين البنوك

تتفاوت أرصدة البنوك التجارية لدى البنك المركزي البنوك من عجز في الاحتياطي القانوني، بينما تضيع على البنك الآخر فرصة تحقيق عائد من وراء الاحتياطي الوداع، ولمساعدة كلا البنكين عادة ما يتدخل البنك المركزي لتوجيه البنك الأول لاقتراض ما يحتاجه من البنك الثاني، وإذا ما تم الاتصال بين البنكين لامت الصفقة، حينئذ يقوم البنك المركزي بإضافة البلق للقرض إلى رصيد حساب البنك الأول خصما من رصيد البنك الثاني، وإذا كان كل من البنك المقرض والبنك المقترض قد استفاد من الدور الذي قام به البنك المركزي، والذي يمثل في تسيير حصول البنك الأول على من البنك الثاني فإن البنك المركزي قد استفاد أيضا من العملية، فانتقال أموال عاطلة لدى أحد البنوك إلى بنك آخر يعان من ندرة في تلك الأموال يعني استغلالا أمثل للموارد، كما يعني زيادة في معدل دوران النقود وكلا الأمرين يترك أثرًا على التنمية الاقتصادية، التي تمثل أحد الأهداف التي يسعى البنك المركزي إلى تحقيقها خاصة في دول العالم الثالث.<sup>3</sup>

### \* تحصيل الشيكات

عندما يتسلم شخص ما شيكا مسحوبا لصالحه على طرف ثاني، فإنه يقدم للبنك الذي يتعامل معه لتحصيل قيمته، فإذا كان للمسحوب عليه وديعة لدى ذلك البنك، وكان أمر الدفع المحرر على الشيك موجه إلى نفس البنك، فإن عملية التحصيل تصبح سهلة، إذ يتم خصم قيمة الشيك من رصيد الوديعة للمسحوب عليه وإضافتها إلى رصيد الوديعة الحارية للمسحوب دون تدخل من قبل البنك المركزي، أما إذا لم يكن للمسحوب بارية لدى نفس البنك، أو كان أمر

<sup>1</sup> علا لعم عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> سامر حلدقة، النقود والبنك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 64 65.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 85 86.

الدفع احرر عليه الشيك موجه إلى بنك آخر، فإن تدخل البنك المركزي يصبح ضروريا لتسهيل إجراءات التحصيل، إذ يرسل الشيك من بنك الساحب إلى البنك المركزي ليقوم بإضافته إلى رصيد حسابه خصصا من رصيد حساب بنك المسحوب عليه، وبمجرد إتمام العملية يقوم البنك المركزي بإخطار البنكين المعنيين بالتطور الذي حصل في أرصدهما لديه.<sup>1</sup>

### \* مستشار الدولة

يعتبر البنك المركزي بمثابة مستشار مالي تحفظ الدولة بحساباتها لديه، حيث يقوم بتنظيم مدفوعات الدولة، وقد تلجأ البنوك المركزية سيرة الأجل حينما يطرأ خلل على الميزانيات السنوية، ويراقب العملة الأجنبية والتحويل الخارجي، ويضع خياراته المالية والبنكية تحت تصرف الحكومة.<sup>2</sup>

وتعد هذه الوظيفة أساسية للبنك المركزي، حيث يقدم هذا الأخير خدمات بنكية للحكومة كما تقدم البنوك التجارية، فتحفظ الحكومة بودائعها لدى البنك المركزي وتمارس أنشطتها المالية من خلاله، حيث تودع إيراداتها لديه وتدفع تقالفا عن طريقه، وذلك بسحب شيكاتها عليه، كما تحصل منه على قروض قصيرة وطويلة الأجل وقروض استثنائية وقت الأزمات، لذا يعتبر البنك المركزي المصدر الأساسي للائتمان الحكومي.<sup>3</sup>

### \* التوجيه والإشراف على البنوك التجارية<sup>4</sup>

تمارس البنوك المركزية في كافة الدول دورا توجيهيا وإشرافيا على البنوك التجارية، ويتوقف هذا الدور على:

- مدى تدخل الدولة في القطاع المصرفي.

- البنك المركزي هو المتدخل الوحيد في القطاع المصرفي.

وعادة ما يتركز التوجيه والإشراف على مجالات أساسية من بينها الحجم الملائم لرأس المال، ومعدلات القوائد على

الودائع وسياسات الاستثمار وغيرها.

### \* بنك البنوك<sup>5</sup>

يقوم البنك المركزي بهذه الوظيفة من خلال قبول ودائع البنوك الاختيارية والإجبارية، كما كان يرف على عمليات المقاصة التقليدية قبل ظهور المقاصة الالكترونية، كما يقوم برقابة أعمال مختلف أنواع البنوك والتأكد من التزامها بالقوانين والتعليمات التي يصدرها من حين لآخر، كل ذلك من أجل الحفاظ على سلامة الجهاز البنكي المحلي وزيادة الثقة فيه.

<sup>1</sup> سامر حنلدة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> عماد ليم عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup> حسين محمد سمحان، إسماعيل بولس يامن، اقتصاديات البنوك والمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، الأردن، ص 135.

<sup>4</sup> سامر حنلدة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>5</sup> محمود حسين نوادي، وآخرون، القود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 171.

### ثانياً البنوك التجارية

تعد البنوك التجارية إحدى أهم وأقدم المؤسسات المالية الوسيطة، وظيفتها الأساسية قبول الودائع الجارية والتوفير ولأجل من الأفراد والشروعات والإدارات العامة، وإعادة استخدامها لحسابها الخاص في منح الائتمان والحصم وبقية العمليات المالية للوحدات الاقتصادية غير المصرفية.

### 1 مفهوم البنوك التجارية وأهميتها

تلعب البنوك التجارية دوراً فعالاً في تسير العملات في الاقتصاد والتأثير على عرض النقود، فهي لا تقبل ودائع بام بدور الوساطة المالية، ولكن تخلف قدراً من السيولة بتكوين ودائع وهمية عن طريق خلق التزامات جديدة تساهم في تكوين جانب هام من السيولة في الاقتصاد.

### \* تعريف البنك التجاري

هو مؤسسة مصرفية موضوعها الثنت التي تدور حول قيام النقود بوظائفها، وغالباً ما تكون النقود فيها ذات نوعية خاصة أي نقود الودائع، وهذا النوع من النقود أكثر الآثار الاقتصادية المترتبة على النشاط الاقتصادي، وبذلك فالبنك التجاري هو منشأة تنصب عملياتها الرئيسية على حشد الورد المالية والنقود الفائضة عن حاجة الجمهور والمؤسسات في شكل ادخارات، بغرض إقراضها وتوظيفها للآخرين وفق قواعد وأسسا.

البنك التجاري هو نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنك التجاري هذا المفهوم يعتر وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وبين من يحتاجون لتلك الأموال.<sup>1</sup>

البنك التجاري هو البنك الذي رخص له بتعاطي الأعمال البنكية، والتي تشمل تقديم الخدمات البنكية لاسيما قبول الودائع بمختلف أنواعها، واستعمالها مع الورد الأخرى للبنك في الاستثمار كلياً أو جزئياً أو بأية طريقة أخرى يص عليها القانون أو يسمح بها.<sup>2</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن تقديم مفهوم شامل للبنك التجاري، حيث يمكن التعريف أنه:

مؤسسة نقدية نشاطها الأساسي جمع ادخارات الأفراد في شكل ودائع ومنح القروض وتمويل الشروعات، فهو بذلك يشكّل وسيطاً بين المدخرين والمستثمرين، إضافة إلى تقديم خدمات ظهرت وتطورت حديثاً سيتم التطرق إلى

### \* أهمية البنك التجاري

وتبرز أهمية البنك التجاري في الدور الذي تلعبه في هيئة الأموال وضخها في مجالات استثمارية متعددة تساهم بشكل أو بآخر في تنمية وتطوير مختلف القطاعات التي تتولى تمويلها بواسطة عمليات الإقراض إلى مؤسسات تهدف إلى

<sup>1</sup> محمود سجنون، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار هاء الدين للنشر والتوزيع، 2003، الجزائر، ص 76.

<sup>2</sup> جمال حريس من أبو خضر، عماد حضائوة، النقود والبنوك، دار المسر للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 83.

<sup>3</sup> خالد عيد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية- المحلية والدولية-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20.

تقدم خدمات متميزة لتضمن لبقاء والنمو والاستمرار وتحقيق الأرباح وتعزيز المراكز التنافسية لها، وذلك من خلال عملية

إغراء التعاملين بشقي الوسائل باختيار احتداد عملي جديد بمثابة ربحاً في حد ذاته.<sup>1</sup>

**ب مميزات البنوك التجارية:** تنقسم البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال، وتتعلق هذه

السمات بالربحية والسيولة والأمان، وترجع أهميتها إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي

تمارسها البنوك، والتمثلة في قبول الودائع ومنح القروض والاستثمار في السوق المالي:

\* **الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف الفوائد على الودائع، وهذا يعني وفقاً لفكرة

الرفع المالي أن أكثر تأثيراً بالتغيير في إيراداتها مقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى، فإذا ما زادت إيرادات البنك

بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر والعكس صحيح، فقد تتحول أرباح البنك إلى خسائر قد تعرضه

للإفلاس، وهذا ينقضي من البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها، ويعتد الاعتماد على الودائع

ميزة هامة في تحقيق الأرباح على الرغم من التزامه بدفع فوائد على استخدام هذه الأموال.<sup>2</sup>

\* **السيولة:** السيولة هي احتفاظ البنك بجزء من أصوله في شكل سائل بدرجات متفاوتة، وذلك لمواجهة السحوبات المفاجئة

للودائع، بحيث يتمكن البنك في نفس الوقت من استغلال ودائعه بما يحقق له أقصى ربح ممكن، مع احتفاظه بقدر كافي

من مقابلة طلبات السحب دون تأخير.<sup>3</sup>

\* **الأمان:** يتسم رأس المال بصغر نسبته مقارنة بصافي الأصول المودعة لديه، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين،

فالبنك لا يستطيع تحمل خسائر تزيد عن نسبة رأس ماله لأنها زائد الحسرة في أموال المودعين لديه، والنتيجة

هي إعلان البنك إفلاسه.<sup>4</sup>

إذا ما نظرنا إلى الأهداف الثلاثة السابقة نجد أن هناك تعارض فيما بينها، ويعود هذا التعارض إلى أن المالك يأملون

في تحقيق أقصى عائد، بغض النظر عن السيولة ودرجة الأمان، أما المودعون فيأملون في أن يحتفظوا بكميات كبيرة من السيولة

وأن يوجه موارده المالية إلى استثمارات تنطوي على حد أدنى من المخاطر وهذا قد يعكس سلباً على الربحية.

**ج الوساطة المالية:** توجد هناك حاجة مستمرة إلى تداول الأموال بمبالغ تختلف حسب طبيعة الأعمال وحجمها، وتسمح

المستمرة للنشاط لبعض الأطراف بالحصول على فائض مالي، وتسبب لأطراف أخرى ظهور عجز مالي، مما يستلزم

وجود وسط مالي لفضائي الصعوبات الناجمة عن العلاقات الناتجة عن التقاء المقرض والمقترض، و

لوساطة مالية للحاجات التي يقتضي الأمر من أجل فهم طبيعة العلاقة الإشارة إلى أهم أطرافها

طبيعة الوضع المالي الذي تمثله.

\* **طبيعة الوساطة المالية:** ويزر وجود الوساطة المالية طرفان أساسيان هما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، موبد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك- مدخل كمي واستراتيجي معاصر-، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 33 34.

<sup>2</sup> حمزة عمود الزبيدي، إدارة المصارف- إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان-، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 46 47.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 141 142.

<sup>4</sup> حمزة عمود الزبيدي، المرجع السابق، ص 48.

<sup>5</sup> الظاهر لطرش، تقنيات البنوك- دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك-، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 6 7.

- أصحاب الفائض المالي: وهم الذين تفوق مداخيلهم مجموع ما ينفقون، فهم يمثلون الطرف المانح للتمويل، والأهداف التي تحركهم هي محاولة البحث عن أفضل التوظيفات لتلك الفوائض.

- أصحاب العجز المالي: هم الذين عادة ما يفوق فيض نفقاتهم مجموع المداخيل يحصلون عليها، وبالتالي يجدون أنفسهم في حاجة مستمرة إلى أموال لتغطية عجزهم، ولذلك يمثلون الطرف الذي يملك الحاجة المستمرة والشديدة للتمويل.

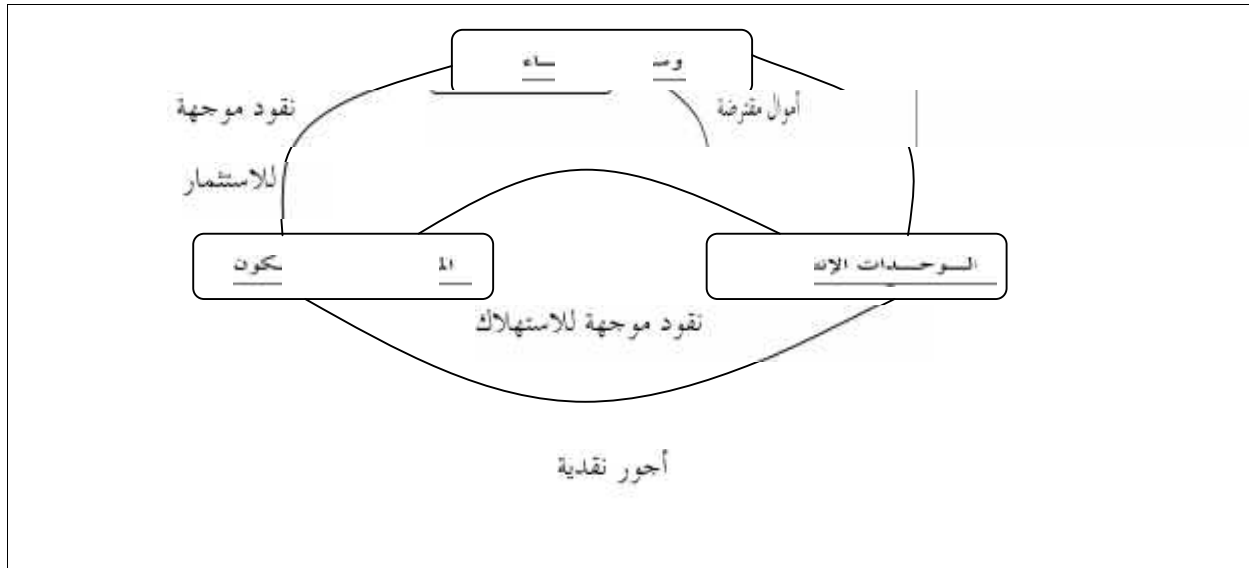
### \* تعريف الوساطة المالية ودورها

الوساطة المالية هي السعي الدائم لكل أطراف العلاقة باتجاه تلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما أنها تمثل في تلك

الهيئات التي تسمح بتحويل علاقة التمويل المباشرة بين القرضين والقرضين المحتملين إلى علاقة مباشرة، حيث تقوم بخلق

قناة جديدة تدفق عمرها الأموال من أصحاب الفائض المالي إلى ذوي العجز.

### الشكل رقم 1-1: دورة تدفق الأموال.



المصدر: سامر جلدة، النقود والبنك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 15، بتصرف.

كما يوضح الشكل رقم 1-1 دور الوساطة الذي يقوم به البنك التجاري من خلال تدفق الأموال بين الوحدات

الإنتاجية، وبين جمهور المستهلكين المتمثلين في عمال تلك الوحدات، حيث تتدفق النقود من الوحدات الإنتاجية إلى

المستهلكين في صورة أجور نقدية، حيث يقوم المستهلك بشراء تلك الأجور في السلع والخدمات التي تنتجها تلك

الوحدات، كما يشير الشكل إلى التدفق عبر الاقتراض إلى مستهلكين آخرين تزيد تقاعهم عن إيراداتهم.

\* أهمية الوساطة المالية

إن وجود الوساطة المالية في الاقتصاد الحالي يعد ضرورة حتمية، ليس فقط لكونها متعاملات مهم، ولكن لأنها للعديد من المشكلات المرتبطة بالتمويل، ويمكن تسجيل أهمية وجود الوساطة المالية بالنسبة لكل طرف من أطراف علاقة التمويل كآلي:<sup>1</sup>

- بالنسبة لأصحاب الفائض المالي

تمت الوساطة المالية بتحقيق مرابا عديدة لهذه الفئة من الأفراد، نذكر منها :

• مصادقة الوسيط المالي مضمونة، والسبب في ذلك لا يمثل في حجم السيولة التي يسورها فحسب، ولكن بصفة رئيسية نظرا للقوانين والتنظيمات العدة خصيصا لحماية الودعين، فأموال الودعين محفوفة بأمان، وهذا ما لا يتوفر دائما في

حالة علاقة التمويل المباشرة.

• يتيح وجود الوساطة المالية لأصحاب الفوائض المالية إمكانية الحصول على السيولة في أي وقت، فالؤسسات المالية الوسيطة مجرة على الاحتفاظ بجزء من الأموال في شكلها النقدي لمواجهة هذه الاحتمالات.

• يتجنب صاحبنا خطر عدم السداد التي تكون احتمالاتها كبيرة في حالة الاقتراض المباشر، فالمؤسسة المالية الوسيطة تتوفر لديها أموال ضخمة ومركز مالي قوي، مما يسمح لها بتنفيذ كل التزاماتها تجاه الودعين الذين تعتبر ودائعهم مبالغ صغيرة مقارنة بما يحتفظ به في حوزتها.

• ساطة المالية يعني أصحاب الفوائض المالية من إنفاق الوقت والجهد في البحث عن المقترضين المحتملين، وطبيعة نشاط الوسيط الماليين تتيح إمكانية مستمرة لقبول الأموال في أي وقت.

- بالنسبة لأصحاب العجز المالي

يعتبر أصحاب العجز المأهول أهداف وجود الوساطة المالية، حيث يستفيدون منها في الجوانب التالية:

• توفر الوساطة المالية الأموال اللازمة بشكل كاف وفي الوقت المناسب لأصحاب العجز المالي، وتحقق ذلك نظرا لما تتوفر عليه من أموال ضخمة تجمعها بطريقة مستمرة، وبما أن هناك تيارات من الودائع، فإن الأموال المطلوبة من طرف

أصحاب العجز المالي تة دائما متوفرة وكافية.

• يجب وجود الوساطة المالية المقترضين مشقة البحث عن أصحاب الفوائض المالية، على افتراض أن المصاعب

نما أنها تسمح بتوفير قروض بتكاليف أقل نسبيا، لأن علاقة التمويل المباشرة تدفع المقترضين إلى فرض فو ترتبط بحجم المخاطر العالية وعمدة تجميد الأموال.

- بالنسبة للوساطة المالية ذاتها

يستفيد كل من أصحاب العجز المالي وأصحاب الفوائض المالية من الوساطة المالية، لكن الوسيط المالي لا يقومون

بكل تلك الأدوار دون مقابل، وإنما تستفيد من الكثير من المكاسب وأهمها:

<sup>1</sup> الظاهر لظرف، المرجع السابق، ص 8 10.

• الاستفادة من فوائد القروض باعتباره من المداخل التي تعظم عائدها، ويمكن اعتباره الدخل الوحيد الذي تقوم

عليه أنشطة الوساطة المالية.

• استعمال موارد غالباً ما تكون غير مكلفة، فالودائع الجارية هي الجزء الغالب في موارطة المالية، كما أن

الودائع بمختلف أنواعها توسع قدرتها على منح القروض، مما يزيد من إمكانية مضاعفة الأرباح.

### - بالنسبة للاقتصاد ككل

إذا كانت الوساطة المالية تسمح لأصحاب العجز المالي وأصحاب الفائض المالي بتفادي الصعوبات الناجمة عن علاقة

ة من مزايا التمويل غير المباشر، فإن الاقتصاد بدوره يستفيد من وجود الوساطة المالية في الكثير من

الجوانب:

• تفادي احتمالات عرقلة النشاط الاقتصادي لعدم توافق الرغبات بين أصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز

المالي، فوجود مثل هذا التعارض في الرغبات سواء من حيث الوقت أو المبلغ سيؤدي خلق الكثير من الاحتلالات الأداة

الاقتصادي، والوساطة المالية بإعانتها هذا التناقض تسمح بتفادي كل تلك المشكلات.

• توفير الأموال اللازمة للتمويل بواسطة تعبئة الادخارات الصغيرة وتحويلها إلى قروض ذات مبالغ كبيرة.

• تقليص اللجوء إلى الإصدار النقدي الجديد ذو الطبيعة التضخمية.

### ثالثاً الفرق بين البنوك المركزية والبنوك التجارية

اعتماداً على ما سبق التطرق إليه سابقاً فإنه يمكن تحديد أوجه الاختلاف الرئيسية بين البنوك المركزية والبنوك

التجارية، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

أ- لا يتعامل البنك المركزي مع عامة الأفراد كما هو الحال في البنوك التجارية، وإنما يهتم بتنظيم ورقابة عمليات

هذه البنوك، وبالتالي فإنه لا يمكن من لقيام بوظائف البنوك التجارية.

ب- البنك المركزي عادة ما يكون مجراً على عدم منافسة البنوك التجارية، وذلك لأن منافسته لها تعني المنافسة على

مقدار الأرصدة التي يجب أن تحتفظ بها هذه البنوك لديه وفقاً للقانون، وكذلك المنافسة على مقدار ما يصدره في أوراق نقدية

بها سيكون قد خرج عن وظيفته كبنك للبنوك، وعن وظيفته الخاصة باعتباره الملحق الوحيد

للإفراض.

لبنك المركزي له علاقة خاصة مع جهاز البنوك التجارية في الدولة، فله سلطة قانونية وأدوات بواسطتها

يستطيع جعل البنوك التجارية تفه السياسة النقدية التي يحددها.

د- يعتبر البنك المركزي أحد أجهزة الدولة، وعليه يعتمد سياسة تتفق مع قرارات الحكومة فهو يعمل كبنك

للحكومة، يقبل الودائع لحسابها ويقوم بإفراضها، بينما تقوم البنوك التجارية بقبول الودائع ومنح القروض لعامة الأفراد.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 43 44.

د- يقوم البنك المركزي بوظيفة بنك البنوك، فالبنوك التجارية تحتفظ باحتياطها النقدية لدى البنك المركزي، وهو الذي يقدم العون والمساعدة في إقراضها عندما تنخفض لديها مستويات السبق إعادة خصم الأوراق التجارية.

و- البنك المركزي هو الوحيد الذي يحتكر إصدار الأوراق النقدية ولا تقوم البنوك التجارية بهذه الوظيفة.

ي- يحتفظ البنك المركزي باحتياطي الدولة من العملات الأجنبية وقد يستخدم هذا الاحتياطي في العمل على تحقيق استقرار في سعر الصرف، وإن كانت البنوك التجارية تتعامل ملات الأجنبية، فإنها غير ملزمة بالاحتفاظ باحتياطي من هذه العملات ولا تعمل على استقرار سعر الصرف.

### 1-3 المبادئ التي تحكم نشاط البنوك

هناك مبادئ هامة تلزم بها البنوك في أداء وظيفتها، من أجل اكتساب ثقة العملاء وتنمية لها، ومن أهم هذه

المبادئ ما يلي:

#### أولا السرية وحسن المعاملة

إن تعاملات العملاء مع البنك تقوم على الثقة المطلقة فيه وفي موظفيه، فالمدعون يعملون إلى البنك بعض خصصيا لهم المالية التي تعد من أسرارهم الخاصة، ولا يجوز للبنك أن يبدعها عنه، وكذلك المقترضون يعتبرون حاجتهم للقروض سرا خاصا، وإذاعة نشر بسعتهم المالية وتزويج الثقة بهم كمتعاملين اقتصاديين، لذا فإن سرية البنك في معاملة عملاءه التزام عام تقتضيه أصول المهنة البنكية والظروف الحساسة للمهنة البنكية، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانا عن أحد المتعاملين مع البنك.<sup>1</sup>

أما المعاملة الحسنة التي تلقاها العميل من موظفي البنك هي الأساس في تحويلهم لعملاء دائمين، فهذه الصفة تجلب العملاء للتعامل مع بنك معون ملائم الخدمات التي تتساجها، ومن واجب البنك اختيار الموظفين بعناية والسهر على تدريبهم لتمكينهم من تقديم خدمات بنكية ممتازة وحرصهم على مصلحة العملاء.<sup>2</sup>

#### ثانيا الراحة والسرعة

إن إحسان العميل بالراحة عند وجوده بالبنك يفرضه بكثرة التردد عليه، لذا تسعى البنوك لتوفير أكثر قدر من الراحة للعملاء، بإعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار، وكل ذلك غير كاف لأن العميل المتردد على البنك يهيمه الاضراف بسرعة مهما كانت الراحة التي يتمتع بها أثناء نظاره، فعلى البنك استخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات، وتحقق الدقة وتحافظ على المستندات بشكل سليم، وتتيح الاتصالات السريعة بالقروء أو بالمراسلين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصوري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 27.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 27 28.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة.

ثالثا كثرة الفروع

تسعى البنوك لتوسيع نشاطها من خلال فتح فروع جديدة في مختلف المناطق، فكثرة الفروع وانتشارها جغرافيا تعود

على البنك بفوائد عديدة نذكر منها:<sup>1</sup>

- أ- تسهيل للعملاء إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.
- ب- البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة، فيتمكن من تقسيم عمله على نطاق واسع، ويقبل عنده الاحتياطي القدي اعتمادا على تبادل المساعدات بين الفروع.
- ج- توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة، فإذا حدثت أزمة معينة في منطقة أحد الفروع، فهذه الأزمة لن تؤثر إلا على ذلك الفرع، ويمكن تعويض تلك الخسارة بالأرباح الناتجة عن نشاط الفروع الأخرى.
- د- وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة لأخرى، وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.

2-1 ماهية الخدمة البنكية

إن ماهية الخدمة البنكية لا تختلف كثيرا عن ماهية الخدمة بصفة عامة، لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من المفاهيم والخصائص المتعلقة بالخدمة، سنحاول عرض بعضها مع التركيز على مفهوم محدد وواضح للخدمة المصرفية يشمل كافة الخصائص.

1-2-1 مفهوم الخدمة البنكية و

تتفرد الخدمات عموما وخاصة الخدمات المصرفية، بوجود ملامح مميزة والتي يجب أن يأخذها موظف البنك في الحسبان، وهذه الملامح المميزة تخلق مشاكل تسويقية تؤثر في أشكال وأبعاد البرامج التسويقية المتعلقة بها والتي تختلف في الغالب عن تلك المتعلقة بالسلع المادية، تعتبر الخدمات المصرفية مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدرا

أولا تعريف الخدمة البنكية

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة البنكية بأنها مجموعة الأنشطة أو المنافع التي يعرضها البنك للبيع أو تلك التي

وعرفها كوترلر بأنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة غير ملموسة يقدمها موظف البنك للعملاء، ولا ينتج عن ذلك أي ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> هان حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة.

ويعرفها ناجي معلا بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة، والتي تترك من قبل العملاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، من خلال دلالاتها وقيمها المنفعة التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم للثابة والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً للربحية للبنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين.

ومن جهة أخرى يعرفها وصفي العسة أنها الأداة التي يعتمد عليها البنك في إشباع رغبات عملائه وفي تحقيق أهدافه

من التعاريف السابقة يمكن الاتفاق على أن الخدمة البنكية هي: نشاط أو عملية يقوم بها موظفو البنك في الشبائيك، ولا يمكن اعتبارها شيء مادي ملموس كما أنها سريعة الزوال، تهدف إلى إرضاء أو إشباع الرغبات الائتمانية وغيرها للعملاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.

### ثانياً خصائص الخدمة البنكية

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات البنكية، ولكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة البنكية، وطريقة أداء الموظفين لأجهزة المستخدمة في تقديمها. كما تختلف من حيث طبيعة المستفيدين وأعطية المنافع التي يرغبون في الحصول عليها، لذا فيمكن القول أن الخدمات البنكية تتصف بمجموعة من الخصائص تضي عليها طابع خاص من حيث الشكل والمضمون على عملية تسويقها، وتمثل هذه الخصائص في ما يلي:

#### 1- اللاملموسية: تعتبر الخدمات البنكية على اختلاف أنواعها منتجات غير ملموسة، ورغم أنها مصممة أساساً لإشباع

احتياجات ورغبات معينة لدى العملاء، إلا أنها غير محسوسة بحواس الإنسان بحيث لا يمكن لمسها، وتختلف عن المنتج الصناعي المادي بأنها لا تتغلج حتماً أو حيزاً مادياً معينا، وبالتالي فإن الحكمها أو الإعلان عنها أو حتى تقديمها يحتاج إلى معالجة خاصة، سواء في إيلاء العميل بأرسالة التوفيقية أو جذب العميل مع البنك ببراعة وكفاءة أو حتى عند استخدام العميل لها، فعلى البنك استخدام وسائل وأدوات إعلانية مبتكرة ذات قدرة ودلالة معينة على شرح مزايا وأبعاد خدمة غير مة أو محسوسة مادياً، حيث أنه ليس من السهل عرض وإظهار هذه الخدمات أثناء استخدامها، فالخدمة البنكية تباع أولاً ويقوم البنك بتقديمها لعملائه، وبعد التعامل المباشر مع العميل، يشعر بقيمة المنافع ومدى الإشباع الذي تحققه له، أي أن العميل يلمس مزايا الخدمات المقدمة له بعد التعامل وليس قبله.<sup>3</sup>

كما يمكن اعتبار أن الخدمة البنكية كغيرها من الخدمات تتصف باحتواء مضمونها الخدمي على مجموعة من العناصر

غير الملموسة والعناصر الملموسة، فتمثل هذه الأخيرة في الجوانب المادية الرئية للخدمة كالأجهزة المستخدمة والحاسوب

وآلات عد النقود والآلات الحاسبة وكشوف الحساب بالإضافة إلى الترم والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق

والتسهيلات الموجودة في البيئة المادية الداخلية للبنك، أما العناصر غير الملموسة والتي يتعد على العميل لمسها أو رؤيتها، فإنها

<sup>1</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

<sup>2</sup> وصفي عبد الرحمان العسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 141.

<sup>3</sup> عيسى أحمد الحصري، التسويق المصرفي-مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة لنافسية في عالم ما بعد الجات، ط1، ابتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص

تكمن في إدراكات العميل وتوقعاته وما تتضمنه من قيم منفعية غير مباشرة ولكن لها دلالات هامة في تقييمه للمضمون الخدمي وتترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخدمة، وبالرغم من توفر العناصر الملموسة وغير الملموسة إلا أن العناصر غير الملموسة تفوق تلك الملموسة، كما النجاح في بيع الخدمة البنكية يجب أن يعتمد على تحويل اللاملموس إلى ملموس عن طريق إبراز الجوانب الملموسة في الخدمة والتركيز على الجوانب المتعلقة بجودتها وخدمة العملاء، وذلك من أجل تحصيلها في الصورة الذهنية التي يحول البنك ترسيخها وبنائها لدى العملاء وتحسينها في كل مرة.<sup>1</sup>

**ب- التلازمية أو عدم الانفصال:** تتسم الخدمة البنكية بالتلازمية أي تلازم عمليتي إنتاجها وتوزيعها وعدم إمكانية انفصالهما، حيث أن إنتاج الخدمة وتقديمها للعملاء يتم في البنك نفسه أو أحد فروعها أو عن طريق إحدى نظم توصيل الخدمة لديه كالصراف الآلي، وهذا ما يؤكد أهمية التوزيع المباشر للخدمة البنكية واعتبار البيع المباشر أسلوب رئيسي يدعم عملية<sup>2</sup>.

كما يعني بالتلازمية درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين موظف البنك الذي يتولى تقديمها، بحيث يصعب فصل الخدمة البنكية عن شخصية من يتولى تقديمها، لذلك فإن أداءها قد يء أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، ويمكن القول أن الخدمة تباع ثم تنتج وتستهلك في آن واحد.<sup>3</sup>

إن خاصية التلازم في إنتاج وتوزيع الخدمات البنكية تفرض وجود علاقة شخصية مباشرة بين البنك وعملائه من شأنها أن توفر عملية تغذية عكسية تساعد إلا على ردود فعل العملاء من الخدمات المقدمة لهم، ومعرفة حاجياتهم وتفضيلاتهم وأحدها في الاعتبار عند تصميم وتطوير أية خدمات جديدة.<sup>4</sup>

**ج- عدم تجانس الخدمات البنكية:** يصعب إيجاد معايير ممتطية لتقديم الخدمات على الرغم من استعمال أنظمة موحدة يلتزم بها جميع موظفي الشبايبك أو المكاتب الأمامية، ورغم محاولة العديد من البنوك وضع معايير لمستوى مخرجاتها، إلا أنه من الصعب عليها لتأكد والاطمئنان من تقدم مستوى الجودة نفسه لمخرجاتها، وكذلك يصعب على العميل أن يحكم على أن يحكم على الجة، فالعميل جزء رئيسي من العملية الكلية، وهذا ما يجعل عملية توحيد المعايير أو مقاييس مخرجات الخدمات البنكية أمرا صعبا.<sup>5</sup>

فعلى مقدم الخدمة محاولة إيجاد الطريقة المثلى لمراقبة العملاء والوقت فيماات هذه الجودة، ويتم ذلك من خلال التدريب الجيد للموظفين وتخفيض دهبخاص في العمليات لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وأحسن مثال على ذلك جهاز الصراف الآلي، كما أن معالجة مشكلة عدم تجانس الخدمات البنكية لا تكمن في تقييم دور الأفراد والأمر الفنية فقط، بل تعانى لرغبات الشخصية، فالعميل يستخدم معايير شخصية وموضوعية لتقييمه وعملية تقديمها التي هو جزء منها، مما يجعل لتقييم موضوعا معقدا ويصعب تحقيقه بالنسبة لمقدم الخدمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> رجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 48.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>4</sup> ناخي معلاء، المرجع السابق، ص 48.

<sup>5</sup> هاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص 29.

<sup>6</sup> نفس المرجع، ص 29 30.

**د- صعوبة التمييز في الخدمات البنكية:** إن الخدمات البنكية المقدمة للجمهور تشابه كثيرا إلى حد ما، لذا يجب على البنوك أن تجد طريقا لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في كفة العملاء.<sup>1</sup>

تمت البنكية بنمطية جوهرها في مختلف البنوك، حيث أدت هذه النمطية إلى محدودية التنافس بين البنوك على أساس جوهر الخدمات، مما فرض على المسؤولين في البنوك ضرورة البحث عن مجالات أخرى للتنافس كجودة الخدمة والإبداع فيما تقدمه البنوك من خدمات له<sup>2</sup>.

**هـ- الانتشار الجغرافي للخدمات البنكية:** يتميز الطلب على الخدمات البنكية بأنه يتواجد حيث يتواجد البنك، أي أن البنوك صانعة لأسواقها وليست الأسواق صانعة للبنوك، ومن هنا يجب على البنك أن يمتلك شبكة متكاملة من الفروع تنتشر جغرافيا بشكل متناسب لتقدم الخدمات البنكية ولتحقيق المنفعة المكانية للعميل وبشكل فعال، سواء لمقابلة احتياجاته المستوى المحلي حيث يمارس نشاطه، أو على المستوى القومي حيث تنتشر معاملاته، وحتى على المستوى الدولي حيث يحتاج إلى من يساعده على اختراق الأسواق الدولية والتصدي إليها بفاعلا.<sup>3</sup>

إن اعتماد البنك على شبكة فروع ونظميل الخدمة فيه (مثل الصراف الآلي) في توزيع خدماته قد شكل محورا استراتيجيا في التسويق البنكي، فالعلاقة المباشرة بين البنك وعملائه والتي فرضها التلازم بين إنتاج الخدمة البنكية وتوزيعها قد أسقطت دور الوسطاء في توزيع خدمات البنك، لذا فإن القدرة التنافسية للبنك وقدرته على تحقيق حصة سوقية أكبر يعتمد على مدى انتشار فروعها بما يمكنه من الوصول إلى قطاعات أوسع من العملاء.<sup>4</sup>

**و- المدى الواسع للخدمات البنكية:** تعمل المؤسسات البنكية على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لملازمة الحاجات البنكية المتنوعة من قبل عملاء مختلفين في مناطق مختلفة، حيث يقدم البنك خدمة خاصة لمؤسسة صناعية من جهة، ومن جهة أخرى يقدم خدمة لعميل فرد عادي.<sup>5</sup>

فالخدمات البنكية تتكامل مع بعضها لتجذب إليها معاملات العملاء، فعادة ما يركز العميل معاملاته مع بنك واحد يقدم له كل الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها، فإذا تبين للعميل أن البنك الذي يتعامل معه لا يقدم له كل ما يحتاجه من عن التعامل معه ويتجه لبنك آخر يعطي كامل احتياجاته، لذا فإن البنوك دائمة التطوير والابتكار وتسعى لتقديم الجديد إلى عملائها ليس فقط للاحتفاظ بالعملاء الحاليين بل لجذب عملاء البنوك الأخرى، وبالتالي فإن الخدمات البنكية في حاجة إلى بعضها البعض لوجود خدمة التعامل مع الخدمات الأخرى والعكس، فغياب خدمة معينة تكون مرغوبة يؤدي إلى عدم التعامل مع الخدمات الأخرى، وكذلك اتجاه العملاء إلى بنك آخر يقدم تلك الخدمات مجتمعة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 32 33.

<sup>2</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 48 49.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 47 48.

<sup>4</sup> ناجي معلا، المرجع السابق، 2007، ص 49.

<sup>5</sup> تيسير العجارمة، المرجع السابق، ص 33.

<sup>6</sup> محسن أحمد الخضيري، المرجع السابق، ص 46 47.

ز- تكامل الخدمة البنكية وعدم إمكانية تجزئتها: تنصف الخدمات البنكية بعدم قابليتها للتجزئة أو الانفصال، فهي كل متكامل في ذاته وفي أجزائه وعناصره حتى تحقق الغرض والهدف من الاهتمام الرئيسي لمسؤول التسويق البنكي هو تحقيق الدافع المكانية والزمانية

فالخدمة البنكية لا يمكن تجزئتها قبل شرائها أو عند شرائها والانتفاع بها، حيث يتم شراء الخدمة كحزمة متكاملة على عكس ما يمكن أن يحدث في حالة السلع، ولها لا يمكن تخزين الخدمة البنكية أو تحريكها مادياً.<sup>1</sup>

ح- الخدمات البنكية مشبعة لرغبات العميل: يسعى البنك لتقديم خدمات كاملة الإشباع بالنسبة للعملاء، أي ترضي العميل تماماً ولا تدع لديه مجال أو نقص حتى لا يكون دافعا للعمل للبحث عن بنك آخر يقدم له الخدمات البنكية التي يحتاج إليها بصورة أفضل، فالعلاقة بين العميل والبنك علاقة دائمة ومستمرة قائمة على تعظيم الإشباع لدى العميل.<sup>2</sup>

د قابلية الخدمة البنكية للتخزين: إن الخدمات البنكية ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسة للخدمة انقضت فرصة تخزينها، والخدمات البنكية ذات طبيعة فائقة لا يمكن حفظها في شكل مخزون، وهذا مل منخفضة نسبياً أو بشكل كامل في البنوك، وهذا مل يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفائقة، إلا أن عدم إمكانية التخزين للخدمات أمر جد معقد، فمسؤول التسويق في البنك عليه أن يواجه التقلبات في الطلب، مم بشكل ضعفاً على موظفي الشبايك في السعي لتخفيض القدرة الاستيعابية غير المستغلة ات معينة، وذلك إما عن طريق التغيير في الأسعار أو استخدام طرق جديدة في الترويج.<sup>3</sup>

كما أن الخدمات البنكية تعتبر غير قابلة للتخزين لأنها تنتج عند الطلب، فلا يمكن رؤيتها على رفوف البنك، كما لا تنتج لتباع في وقت لاحق.<sup>4</sup>

### ي- الموازنة بين النمو والمخاطرة

تتميز الخدمات البنكية بنوع من المخاطرة لما لا يند أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من ارتفاع المخاطرة.<sup>5</sup>

فهناك مسؤولية ثقيلة وذات طابع خاص تقع على عاتق البنك، وهي التنبيه بالمخاطر وحصرها وتقديرها ثم محاولة تجنبها أو على الأقل تقليلها، فالبنوك لا تجازف في الاستثمارات ذات المخاطرة غير المحسوبة أو غير الآمنة، لأن البنوك تتاجر بأموال الغير لا بأموالها، وبمكتم أنها آمنة ومؤتمنة موال المودعين، فإنها تقوم بتغطية هذه المخاطر والتحوط والاحتراز منها، ومن ثم توجه البنوك دائماً إلى دعم احتياطاتها سواء العينية أو السرية من أجل زيادة قدرتها على مواجهة الحسابات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص 41 42.

<sup>2</sup> ناخي معلا، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 49.

<sup>3</sup> محسن أحمد الحضيري، المرجع السابق، ص 54.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 31 32.

<sup>5</sup> ناخي معلا، المرجع السابق، ص 49.

<sup>6</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>7</sup> محسن أحمد الحضيري، المرجع السابق، ص 50.

### ش- المسؤولية الائتمانية للخدمات البنكية

تقع المسؤولية الائتمانية على عاتق كل المؤسسات خدمات بنكية، لأنه من أهم مسؤوليات أي بنك حماية أموال المودعين ومكاسب العملاء، وهذا مهم ليس في البنوك فقط بل في أغلب المؤسسات المالية.<sup>1</sup>

### ك- اعتماد الخدمات البنكية على نظام التسويق الشخصي بدرجة عالية

عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة، وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظراً لطبيعة الخدمات البنكية وأهميتها.<sup>2</sup>

فعدد اختيار قنوات توزيع الخدمات والشحنات البنكية تعتمد البنوك بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية للتوزيع من خلال البيع الشخصي، والتي تقوم على جهود موظفي البنك والموزعين توزيعاً جيداً من خلال شبكة فروع البنك، إلا أنه وفي كثير من العمليات البنكية تقوم العلاقات لشخصية لقائمة بين موظف البنك وبين العملاء بدور هام في تسويق الخدمة البنكية وتنمية معاملات العملاء فيها.<sup>3</sup>

### ل- عدم انتقال الملكية في الخدمات البنكية

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تتميز بها الخدمات البنكية، لأن العميل له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون امتلاكها، والدفع يكون بهدف الاستعمال أي الانتفاع.<sup>4</sup>

### م- تقلبات الطلب على الخدمات البنكية

قد يحدث تقلب في بعض الخدمات البنكية لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض لتمويل المشاريع الوسيطة أو بطاقات الائتمان الصيفية أو قروض الطلبة عند بداية الفصل الجامعي أو القروض الفلاحية في موسم زراعية منة، مما ينشئ ضغطاً كبيراً على مسؤولي التسويق في البنوك.<sup>5</sup>

### ن- الخدمات البنكية بحاجة إلى هوية ومفهوم خاص<sup>6</sup>

على الرغم من تقارب وتماثل الخدمات التي تقدمها البنوك فإن الحاجة إلى تمييز هذه الخدمات وربطها بالبنك تظهر وي وتلقي بثقلها على مسؤول التسويق من أجل البحث عن عناصر معينة يمكن من خلالها تمييز الخدمات البنكية عن تلك الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى، أي البحث عن هوية مميزة لهذه الخدمات ترتبط في طريقة تقديمها بالبنك التابع له، وتصبح بذلك أساس جذب العملاء للبنك وتفضيل العمل معه عن البنوك الأخرى أن هذه الهوية ترتبط أساساً باسم الخدمة البنكية المقدمة، لذا يجب اختيار أسماء الخدمات بعناية كاملة لتكون:

<sup>1</sup> تيسير العجازمة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 32.

<sup>3</sup> محسن أحمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص 42 43.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>5</sup> تيسير العجازمة، المرجع السابق، ص 33.

<sup>6</sup> محسن أحمد الحضيري، المرجع السابق، ص 45 46.

- جاذبة ومقنعة للعملاء والزبائن؛

- سهل تذكرها وترديدها وطلبها؛

- متسقة مع الإطار العام والاتجاه العام للجمهور؛

لذا اتجهت البنوك الرائدة إلى استخدام الأسماء الرمزية السهلة سريعة النطق، كما استخدمت الإعلام والإعلان المكثف من أجل شرح خصائصها ومزاياها للعملاء، وبذلك خلقت هوية واسم خاص لكل خدمة مقدمة للجمهور.

### س- كثافة العمل في الخدمات البنكية<sup>1</sup>

يتمتع قطاع الخدفة عمل عالية، مم يزيد من كلفة التقديم ويؤشر في سعر الخدمات، وأن الخدمة الشخصية ذات تكلفة عالية، وهي مهمة لتعزيز ملاءمة الخدمة للعميل، والخدمات البنكية مقابل ذلك تزيد من استخدامها

### ع- تفاوت معايير اختيار الخدمات البنكية من عميل لآخر

تتصف الخدمات البنكية ببعدها الشخصي، فالوصفات التي يطلبها أحد العملاء في خدمة بنكية معينة تختلف عن المواصفات التي يطلبها عميل آخر في نفس الخدمة، أو التي يطلبها العميل نفسه في خدمة أخرى، أي أن هناك تفاوت في المعايير التي يستخدمها عملاء البنوك عند اختيارهم للبنك الذي يتعاملون معه، ولذلك تختلف المعايير المستخدمة من قبل العميل والأهمية النسبية التي يوليها لكل من تلك العاير من خدمة بنكية إلى أخرى، ذلك حسب طبيعة الخدمة وأولوياتها بالنسبة

### ف- استقرار معاملات الخدمات البنكية والتعامل عليها<sup>3</sup>

تتصف الخدمات البنكية بوجود طلب مناسب عليها ثم استقرارها في السوق، واستمرار البنك في تقديمها ضمن مزيج الخدمات البنكية، ثم تأكده من كفاءة هذه الخدمة وفعاليتها، ورغبة العميل في الحصول عليها، أي أن السوق في المستقبل تشير إلى ازدياد الطلب وعدم احتمال انكماشه، حتى لا يضطر البنكخدمة من السوق، فيعتبر قرار التوقف عن خدمة معينة صعبا نظرا لما يترتب على سمعة البنك والعميلين وغيرهم من التعاملين مع البنك.

### ثالثا إدراك الخدمة البنكية<sup>4</sup>

ن تقييم العميل للخدمة البنكية وحكمه على جودتها تكمن في إدراكات العميل وتوقعاته، وهذا التقييم يختلف باختلاف العاير التفاوتة التي يستخدمها العملاء، بحيث يمكن تميز ثلاث مستويات من إدراك الخدمة البنكية وهي: الخدمة الجوهر، الخدمة الحقيقية والخدمة المدعمة.

<sup>1</sup> تيسير العجارية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 49 50.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 53 54.

<sup>4</sup> ناجي معلا، المرجع السابق، ص 44 45.

يمثل المستوى الإدراكي الأول في المبلغ التي تلي الحاجات الأساسية للعميل كالحاجات المادية أو الاجتماعية، وبالتالي

هذا الإدراك هو الدافع الرئيسي أو الأولي لطلب تلك الخدمة.

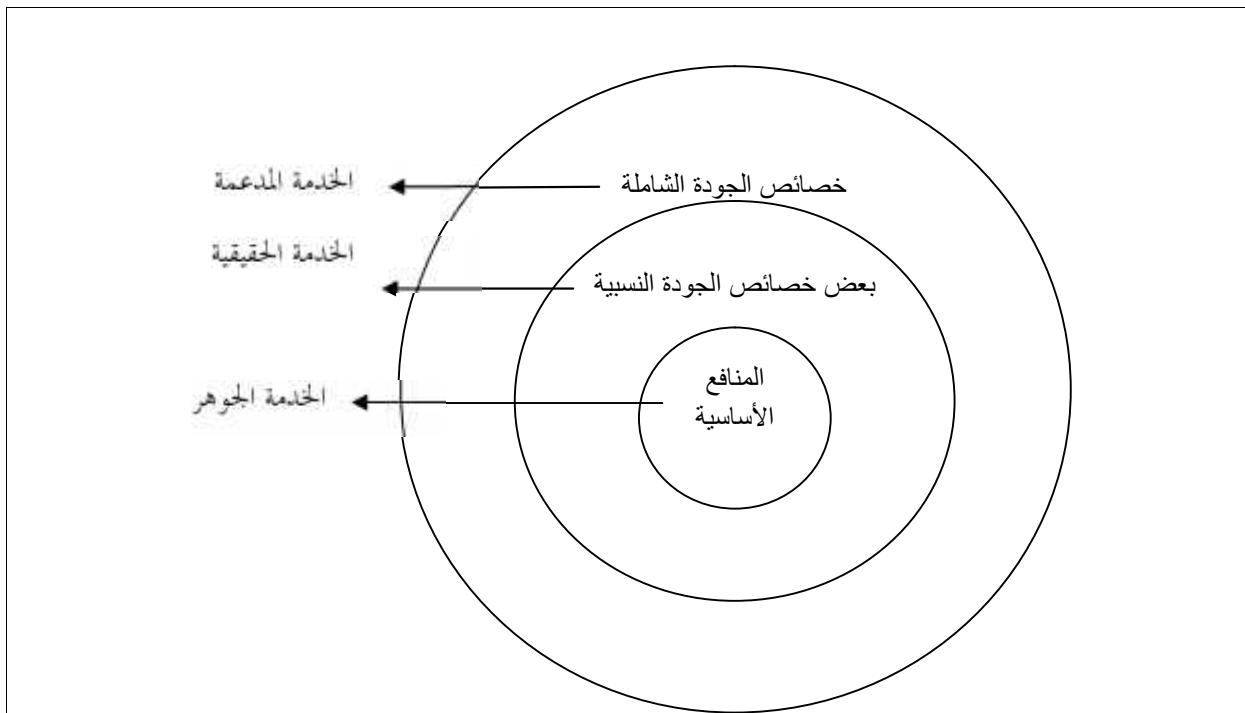
أما المستوى الإدراكي الثاني يشتمل على أكثر من مجرد الخدمة الجوهرية، فهو يمثل درجة من الجودة النسبية عنه كالة العملاء، أي أن الطلب على الخدمة البنكية يكون اختياري ويخضع لمعايير اختيار محددة.

أما المستوى الثالث فإنه يعبر عن مضمون خلقي متكامل يرقى بالخدمة البنكية إلى مستوى تفضيلات وتوقعات

العميل، بحيث يتضمن مفهوم الخدمة الجوهرية والخدمة الحقيقية إضافة إلى مجموعة من الخصائص والمزايا مقترنة بتقديم

والشكل التالي يوضح مفهوم الخدمة البنكية في مستويات إدراكها الثلاثة:

### الشكل رقم 1-2: مستويات إدراك الخدمة البنكية.



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 45.

### رابعا المكونات الأساسية للخدمة البنكية<sup>1</sup>

تتكون الخدمة البنكية أسلا من حزمة متكاملة من الأنشطة والفعاليات المصممة لتوفير الراحة للعملاء والحفاظة عليهم بكسب ولائهم، وتمثل في الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف، التأكيد، البيئة المادية.

#### أ- الاستجابة

وتعني مدى جاهزية البنك لإنجاز الخدمة فيه ومدى استعداده ورغبة موظفيه في مساعدة العملاء،

بالاستجابة مدى تواجد موظفي البنك في كل وقت يكون فيه أي عميل بحاجة إليهم.

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 286 288.

### ب- الاعتمادية

وتتمثل في إدراك العميل لدى الاعتماد على البلاطوظيفيه ونظمه في أداء الخدمة بجداره، ويشير مبدأ الاعتمادية إلى مدى وفاء البنك وعماله بما يقطعون من وعود للعملاء، والمحافظة على المصداقية في القول والعمل والدقة في إنجاز الخدمة.

### ج- التعاطف

يعبر هذا البعد عن مدى الاهتمام الذي تبديه إدارة البنك وموظفوه بحاجات العملاء، وحرصهم على إعطاء المعلومات الكافية والصحيحة عن كل أسئلة واستفسارات العملاء بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية والالتزام بالعمل كما يعبر عن تفهم موظفي البنك لحاجات العملاء والعمل على تلبيتها بقدر الإمكان، وضرورة التعامل معهم بقدر كان من الاحترام وكذلك تقدير ظروفهم والشعور بما يواجهونه من مشكلات والحرص على معالجتها من أجل توفير الراحة لهم.

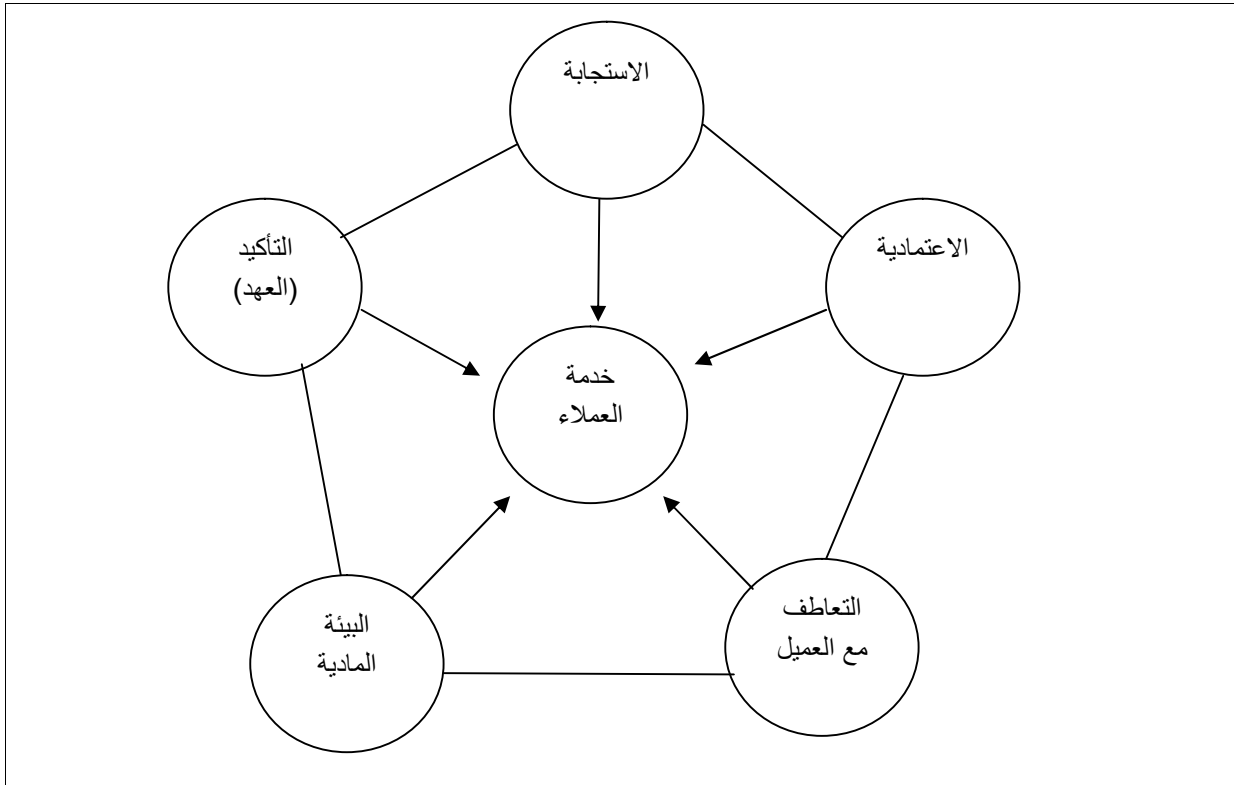
### د- التأكيد

ويتمثل في جهود موظفي البنك التي تفرس الثقة لدى العملاء من خلال الاستعدادات والسلوكيات التي تعطي للعميل نطباعاً بأن اختياره لهذا البنك كان صائباً.

### ج- البيئة المادية

وتتمثل في مدى توفير البنك لكافة التسهيلات ووسائل لمادية لعملائه، وتمكينهم من التصرف في حساباتهم من خلال حواسيبهم بما يوفر عليهم الوقت، والشكل التالي يوضح الأبعاد الأساسية للخدمة البنكية:

الشكل رقم 1-3: المكونات الأساسية لخدمة عملاء البنك.



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص

.288

### 2-2-1 مزيج الخدمة البنكية

تتوقف قوة البنك ومكانته في السوق البنكي على تعدد وتنوع الخدمات التي يقدمها لجمهور عملائه، بحيث من الخدمات في ضوء الحاجات المالية والائتمانية لأفراد هذا الجمهور، مما يؤدي لزيادة قدرته على التفاعل في السوق والوصول إلى قطاعات أوسع، بحيث يرتبط هذا التنوع بما يسمى بمزيج خطوط الخدمات البنكية.

#### أولا تعريف مزيج الخدمة البنكية

إن مزيج الخدمات البنكية هو مجمل خطوط الخدمات البنكية وما يندرج تحتها من خدمات فرعية يقدمها البنك في آن واحد، والتي يجب أن تتصف بدرجة من التكامل والترابط، كما يعكس هذا المزيج مدى شمولية الخدمات المقدمة، والتي تختلف مستويات مختلفة من الإشباع للحاجات المتعددة والمزيلة للعملاء، بحيث تمنح هذه الشمولية قوة تنافسية أكثر في السوق، مما يزيد معدلات نموه وقدرته على تحقيق مزيد من الأرباح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 69.

ثانياً أبعاد مزيج الخدمة البنكية

يمثل مزيج الخدمات البنكية مجموعة من الخدمات التي يقدمها البنك في آن واحد للمستفيدين، ويتمثل من أربعة أبعاد

أساسية وهي: الاتساع، الطول، العمق والتوافق.

**أ- اتساع المزيج (سعة المزيج):** هي عدد الخطوط الخدمية التي تقدم الخدمة من خلالها والتي لا يمكن للبنك الاستغناء

عنها، فهي تمثل الصورة الفعلية للنشاط الخدمي المصرفي، وبدونها البنك عاجز عن تقديم كامل الخدمات للزبائن، كفتح

حساب جاري، منح قروض، تسهيل الاعتماد والبطاقة البنكية حتى تبدو الخدمات متكاملة.<sup>1</sup>

كما عرف اتساع المزيج بأنه عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، بحيث ط الخدمة هو مجموعة الخدمات

البنكية الموجهة لتلبية حاجات مالية أو ائتمانية متكاملة ومتراصة، فيمكن اعتبار القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل.<sup>2</sup>

**ب- طول المزيج:** هو إجمالي عدد الخدمات البنكية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات<sup>3</sup>، والعديد من المفكرين أهملوا

هذا البعد.

**ت- عمق المزيج:** ويمثل عديج شكل وإجمالي الخدمات المقدمة وإلى أي مدى يمكن من الاعتبارات الموضوعية والمقررة

من البنك، ومثال ذلك أن عملية الإذعاميل شخصياً إلى البنك، بينما بنوك أخرى قد تيسر لعملائها

منح القروض بالحضور أو باستخدام وسائل حديثة يوفرها البنك كخدمة الهاتف أو نوع معين من البط البنكية وغيرها من

الوسائل المتباينة من بنك لآخر.<sup>4</sup>

كما أن هذا البعد يمكن النظر إليه من زاويتين:

\* **عمق الخط:** ويشير إلى عدد البنكية الفرعية داخل خط الخدمة الواحد، والتي تنصف بالتمائل والترابط

بكممايز بين الخدمات الفرعية داخل الخط الواحد ويشير إلى مدى التشكيلة في الخط.<sup>5</sup>

\* **متوسط عمق المزيج:** ويتمثل في حاصل قسمة المجموع الكلي لعدد الخدمات التي يقدمها البنك على كامل خطوط

الخدمة أي سعة المزيج، ويشير إلى درجة التمايز داخل مزيج خطوط خدمات البنك.<sup>6</sup>

**ث- توافق وتناسق المزيج الخدمي (الاتساق):** يكمن تناسق المزيج الخدمي في العلاقة بين مختلف الخطوط المقدمة

للخدمة في البنك البيا ما تشترك هذه الخطوط بصفتها معينة من حيث توزيعها أو الإعلان عنها.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجازمة، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> ناخي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 70.

<sup>4</sup> تيسير العجازمة، المرجع السابق، ص 137 138.

<sup>5</sup> ناخي معلا، المرجع السابق، ص 70.

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص 70.

<sup>7</sup> تيسير العجازمة، المرجع السابق، ص 138.

فهو يشير إلى درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة البنكية التي يقدمها البنك سواء من حيث

بناء على طلب العميل أو من حيث توزيعها.<sup>1</sup>

### 2 ثالثا مجالات اتخاذ القرار اعتمادا على مزيج الخدمة البنكية

إن دراسة المزيج الخدمي للبنك تزود الإدارة التسويقية بمعلومات تساعد في وضع خطة إستراتيجية مناسبة لكل خط من خطوط الخدمات البنكية التي يقدمها، فإن إدارة البنك تستطيع استخدام مفهوم المزيج الخدمي بأبعاده المختلفة لاتخاذ قرارات على درجة عالية من الأهمية في المجالات التالية:

أ- إضافة خطوط خدمة بنكية جديدة وبالتالي توسيع المزيج، فإذا أرادت إدارة البنك تبني إستراتيجية التوسع فإنه

يمكن الاستفادة من السمعة الجيدة للبنك التي اكتسبها في مجال خطوط خدمات معينة من أجل ترويج خدمات بنكية في خطوط أخرى، فهذه السمعة يمكن أن تستغل في بيع وترويج خدمات أخرى.

ب- إضافة خدمات بنكية جديدة إلى الخدمات البنكية الحالية، وذلك من أجل تعميق الحظ وزيادة درجة التمايز بين

خدماته، ففي هذه الحالة سيستفيد البنك من التكامل بين تلك الخدمات.

ت- حذف بعض الخدمات البنكية نهائيا من المزيج الخدمي المقدم وخاصة الخدمات المتعثرة، إضافة إلى تحقيق درجة

عالية من التبسيط داخل الخطوط.

ث- تعديل وتطويرية الحالية لتلبي الحاجات المتطورة للعملاء، ويشمل هذا التطوير التعديل في

مواصفات الخدمة البنكية المقدمة ومستويات جودتها.

### 3 رابعاً المضامين الإستراتيجية لدراسة مزيج الخدمة البنكية

إن لدراسة مزيج خطوط الخدمات البنكية مضامين إستراتيجية في السوق البنكي نوردنا في ما يلي:

أ- إن عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك يجب أن يكون كبيرا ومتنوعا بقدر تنوع وتعدد الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة، لدرجة النوع في الخدمات البنكية المقدمة تعزز القدرة التنافسية للبنك.

ب- يجب أن تحافظ إدارة البنك على التوازن بين ما يقدم من خدمات بنكية، فرغم انتهاجها لسياسة تنويع الخدمات

إلا أنها ملزمة باتباع سياسة متوازنة تحفظ البنية البنكية للمزيج، بحيث يمكن للبنك الاستمرار بمتوسط عدد خطوط الخدمة التي

تقدمها البنوك المنافسة كأساس في تحديد العدد المناسب لهذه الخطوط.

ت- إن الخدمات البنكية تكرر بنجاح والطلب متزايد عليها، لذا يمكن تقسيمها إلى:

\* خدمات بنكية ميسرة (ملائمة): كالحسابات الجارية وحسابات التوفير.

\* خدمات بنكية تسويقية (معمرة): كالقروض بمختلف أنواعها.

<sup>1</sup> لاجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 72.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 72 74.

\* خدمات بنكية خاصة: ويستخدمها العميل لأغراض نفسية واجتماعية معينة (مثل تحقيق الذات).

ث- إن القاعدة الرئيسية التي يركز عليها البنك عند إتباعه لسياسة التوزيع في خطوط الخدمات، هي أن كل خط يجب أن يشبع حاجات معينة لدى العميل تختلف عن تلك الحاجات التي يشبعها خط خدمات آخر.

ج- إن القدرة التنافسية للبنك تكمن في درجة التنوع التي توفرها خطوط الخدمة البنكية، وكذلك درجتها التي يوفرها عمق هذه الخطوط، إن هذه القدرة من شأنها أن تمكن البنك من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق البنكي.

### 1-2-3 دورة حياة الخدمة البنكية

تزايد اهتمام الباحثين بالفترة حياة المنتج الخدمي، حيث أخذ حيزاً هاماً في مجمل عمل إدارة البنوك المختلفة سواء كانت رائدة في مجالها أو بنوك صغيرة، وذلك لأن تحليل دورة حياة الخدمات البنكية المقدمة بمثابة توقع مستقبلي لحالة المنافسة التي ستشهدها تلك الخدمات عند دخولها للسوق.

### أولاً تعريف دورة حياة الخدمة البنكية وكيفية تومس

تعتبر دورة حياة الخدمة البنكية إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي، التي تستخدمها البنوك للبقاء والاستمرار وتحقيق النجاح، من خلال الحصة السوقية التي تضمن للبنك مستوى مرضي للأرباح.

#### 1- تعريف دورة الخدمة البنكية: عرفت دورة حياة الخدمة البنكية عدة تعاريف:

إن دورة حياة الخدمة البنكية هي وصف للخطوات التي تكون بها الخدمة عبر مبيعاتها المتحققة، والمرتبطة معها وصف للفرص والتحديات التي يواجهها البنك في تنفيذ استراتيجياته التسويقية، والأرباح المحتملة في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة، لذلك فإن دورة الخدمة البنكية أبعد من أن ينظر إليها على أنها وصف وتسجيل لمستوى المداخيل والأرباح المتحققة من خلال الخدمة التي يتعامل بها، كما تمثل هذه الدورة في حقيقة الأمر قياس ومؤشر للإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن يعتمد عليها البنك في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة البنكية.<sup>1</sup>

يوضح مفهوم دورة حياة الخدمة البنكية نفاث سوق الخدمة من مرحلة لأخرى، مما يلزم إدارة البنك بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة في مراحل الدورة، بحيث أن أبرز المشكلات التي تواجه عملية إدارة البرنامج الخاص بتسويق الخدمات البنكية هي عدم تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة البنكية.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن مفهوم دورة حياة الخدمة البنكية تقوم على عدد من الافتراضات من أبرزها:<sup>3</sup>

\* للخدمة البنكية حياة محن طويلة أو قصيرة وهي أبة بحياة الإنسان منذ ولادته حتى موته.

<sup>1</sup> تاجر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازورني للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص 133 134.

<sup>2</sup> ناخي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> تاجر البكري، المرجع السابق، ص 135.

\* السرعة التي تتحرك بها الخدمة عبر مراحل حياتها تختلف من خدمة لأخرى حتى وإن كانت من نفس الجز

الخدمية .

\* لفهم الظاهرة التسويقية وتحقيق النجاح للخدمة عبر مراحل حياتها المختلفة يتطلب الأمر دراسة طبيعة الخدمة

البنكية والسلوك التنافسي القائم في السوق البنكي وغيرها من المتغيرات المرتبطة بالسوق.

\* لا يشترط أن تمر الخدمة بكامل مراحل دورة حياتها، إذ قد تنتهي في أي مرحلة مبكرة منها.

\* المبيعات والأرباح المتحققة لاختلاف مراحل دورة حياة الخدمة وما يواجهها من تحديات المنافسة

وبالتالي فإن المدى الزمني لحياة الخدمة يقصر كلما زادت حدة المنافسة في السوق البنكي.

\* إن متطلبات الخدمة من تقديم، ترويج، توزيع، تمويل، تسعير وغيرها تختلف باختلاف القطاعات التي يتعامل معها

البنك، كما أن الإسويقية المعتمدة في مرحلة معينة من مراحل حياة الخدمة البنكية لا يمكن تطبيقها في مرحلة

لاحقة أو قد لا تتفق مع خدمة أخرى.

\* يختلف التعامل مع عناصر الترويج التسويقي للخدمة البنكية وذلك تبعاً لتوجهات العملاء والأسواق المستهدفة.

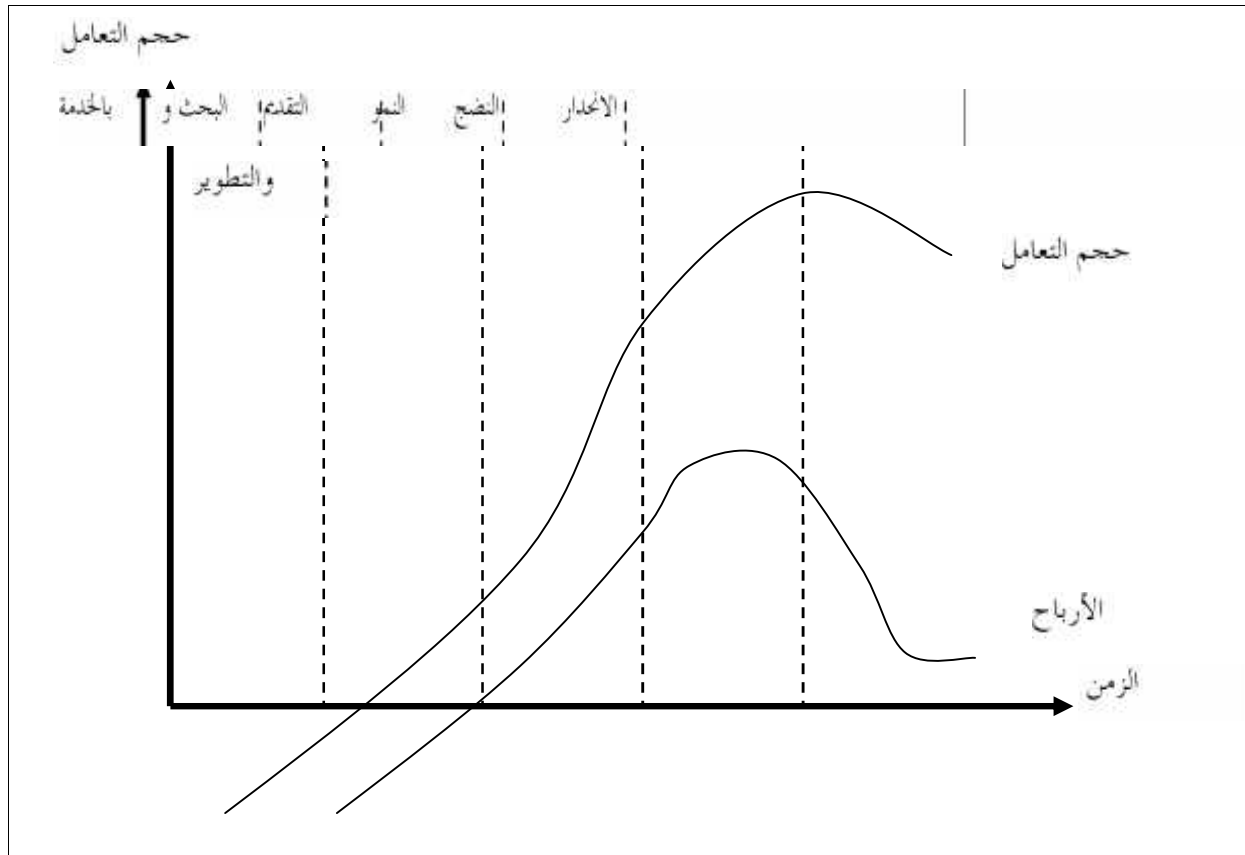
إذا كان مفهوم دورة حياة الخدمة البنكية يشير إلى التطور في حجم التعامل بالخدمة البنكية عبر الزمن، ويمثل

إطاراً مفيداً للمراء التسويق يمكن أن يساعدهم في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة البنكية أثناء مراحل تطور حياتها، فإن

منحني دورة حياة الخدمة البير عن التاريخ البيعي لها،<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الشكل رقم 1-4: المراحل الأساسية في دورة حياة الخدمة البنكية.



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 78

بتصرف.

### ب- كيفية توسيع دورة حياة الخدمة

قد يقرر البنك عدم إسقاط الخدمة البنكية من مزيجه الخدمي والاستمرار في تقديمها للسوق، لذا يلجأ البنك إلى

توسيع دورة حياة الخدمة كما لو أنها قامت بتقديم خدمة جديدة، وتوسع دورة حياة الخدمة من خلال:<sup>1</sup>

\* زيادة وظائف واستخدامات جديدة للخدمة البنكية.

\* كسب واستقطاب عملاء جدد وإيجاد أسواق جديدة.

\* تغيير طريقة التقديم وتطويرها.

2: كما توجد عدة أسباب تدفع البنك إلى دورة حياة الخدمات البنكية، وتذكر منها ما

- دواعي استخدام واستغلال الإمكانيات والموارد الخدمية في البنك.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحماد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 214.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 213 214.

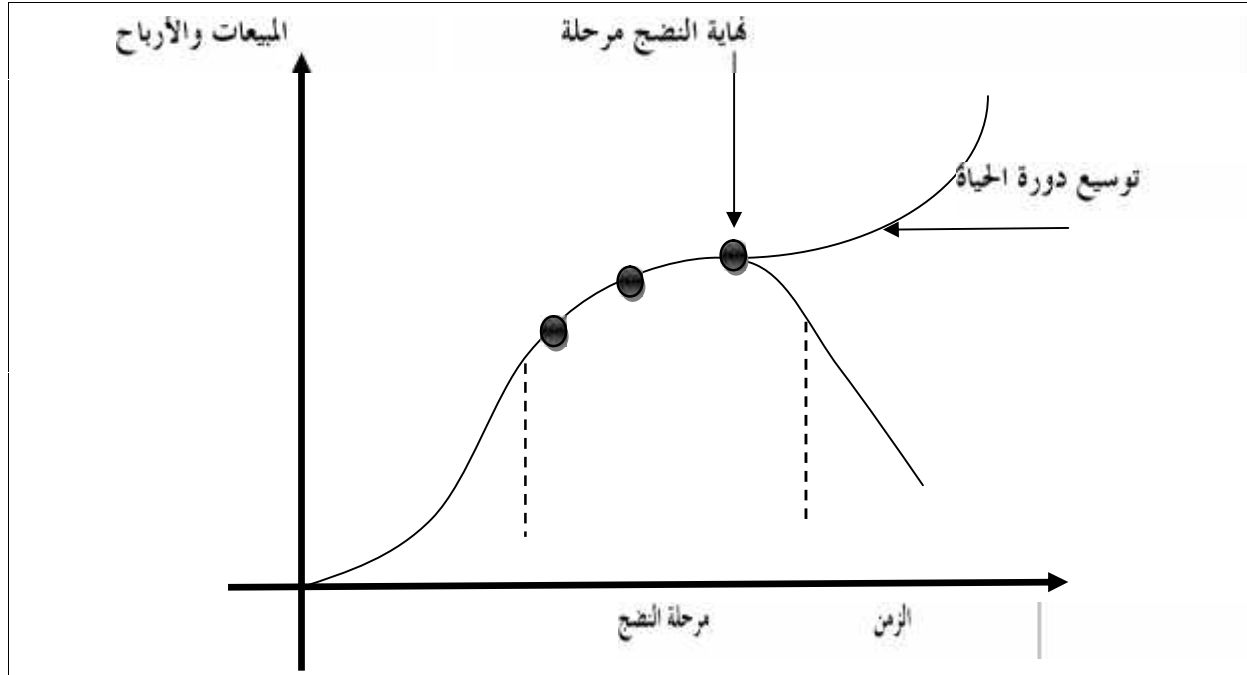
- توزيع نفقات التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الخدمات، أو تخافة لتأثير على الخدمات الأخرى إذا كانت

هذه الخدمة تعمل كمتتممة لخدمة أخرى.

- عدم الرغبة في الاستغناء عن موظفين معينين أو تحويلهم إلى مصالح أخرى.

والشكل التالي عبارة عن منحني دورة حياة خدمة بنكية قام البنك بتوسيعها

الشكل رقم 1-5: توسيع دورة حياة الخدمة البنكية.



المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 214.

### ثانياً مفهوم الخدمة وشكل اقتناءها في مراحل دورة حياة الخدمة البنكية<sup>1</sup>

إن مفهوم الخدمة لا يقتصر على الكميات المادية، فهو مجموع المنافع المشتركة الموجودة في أذهان العملاء المحتملين،

ويأمل البنك شراءهم للخدمات التي يقدمها، كما أنه النمط السلوكي المحتمل والذي يتم التعبير عنه بحجم المبيعات والأرباح،

ووفقاً للعوامل المؤثرة على الخدمة والتي تحدد مستوى أداء موظفي البنك لها، عبر مراحل متعاقبة تبدأ بتقديم الخدمة لأول مرة

من حزمة الخدمات المقدمة، فهذا المعنى الواسع للخدمة يجعل تحديد دورة حياتها واسعا أيضاً

تحديد دقيق لمفهوم الخدمة من أجل تحديد وتشخيص دورة حياتها، ونقاً لدور مفهوم الخدمة في تحليل دورة حياتها، فمن

المنطقي التوجه نحو تحات مفهوم الخدمة إلى ثلاث مستويات وهي:

### - مفهوم الخدمة البنكية على مستوى النوع

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 156 158.

ما يطلق عليه بفترة الخدمة مثل: السحب، الإيداع، الإقراض وغيرها، والتي عادة ما تكون حياتها أطول خاصة في مرحلة النضج قد تستمر لعشرات السنين، وبعد التحليل على مستوى النوع ملائمة على المستوى الكلي خاصة الصناعة، بحيث يصعب اختبار مفهوم دورة حياة الخدمة البنكية عمليا، إذ لا يستطيع البنك تحديد زمن إقلاع العملاء عن استخدام القروض الاستهلاكية والاستئثار لتطبيق مفهوم دورة حياة الخدمة، مما يجعل تطبيق مفهوم دورة حياة الخدمة أمرا غير نافع من الناحية التطبيقية.

### ب- مفهوم الخدمة البنكية على مستوى الشكل

مثل الشبكات السياحية، فتحليل دورة حياة الخدمة البنكية على مستوى الشكل أكثر ملاءمة من تحليلها على مستوى نوع الخدمة، بحيث يكون تحليلها على مستوى الشكل أكثر فائدة على مستوى الصناعة أي المستوى الكلي وليس على مستوى البنك، وهنا تلعب عدد من العوامل دورا في التحليل. سعة الاحتكار للبنك في السوق إلى حين ظهور المنافسة حيث يبدأ البنك بفقدان هيمنته على السوق، والعامل الآخر هو المرحلة التي تمر بها التكنولوجيا والتحدار مبيعا كما ككل دون أن يكون هناك تمييز لأي من البنوك المتنافسة كما حصل للشبكات السياحية، وهذه الحالة ناشئة من حركة الابتكارات المستمرة والتطورات التكنولوجية.

### ج- مفهوم الخدمة البنكية على مستوى العلامة

و يأتي المستوى الثالث لمفهوم الخدمة البنكية ليشمل الخدمات المعلمة وما يرافقها من تعديلات أو تطويرات تجعل منها خدمة جديدة مرجحة نظر العملاء، إن تحليل دورة الحياة على مستوى علامة الخدمة بطاقة الصراف يعد تحليلا على المستوى الجزئي على مستوى البنك صاحب العلامة، وقد تكون دورة حياتها قصيرة أو طويلة، وقد يستخدم البنك لإدخال خدمات جديدة للسوق، لذا فإن تحليل دورة حياة الخدمة على مستوى علامة الخدمة البنكية يعد أكثر فائدة وقابلية للتطبيق، ويتجاوز المآخذ وردت في تحليل دورة الحياة على مستوى النوع ومستوى الشكل، فضلا عن توفيره فرصة للمديرين في ترشيد قرارات تسويق لزيادة فاعلية البنك بشكل عام وعلامة الخدمة بشكل خاص، لذا فإن التحليل على مستوى العلامة تطوير مفهوم حياة الخدمة البنكية ووضع استراتيجيات التسويق التي تتلاءم ومراحل حياة الخدمة.

### ثالثا مراحل دورة حياة الخدمة البنكية وخصائص كل مرحلة

إن معنى دورة حياة الخدمة البنكية يتمثل في وصف التطور التاريخي لمبيعات تلك الخدمة والأرباح عبر عدد من حلة البحث والتطوير فالتقدم فالنضج ثم الانحدار، وقد تنتهي الخدمة البنكية بتلاشيها وسحبها من السوق، ويمكن تقسيم دورة الخدمة البنكية إلى ما يلي:

أ- مرحلة البحث والتطوير

وتعتبر مرحلة البحث والتطوير أكثر المراحل تكلفة بسبب انعدام المبيعات، والمصاريف الباهظة للتجارب والمخترقات والاستشارات التي يتحملها البنك، لتقدم الخدمات الجديدة بهدف الوصول إلى صورتها النهائية التي ستطرح بها في السوق.<sup>1</sup>

ب- مرحلة التقديم

يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى، أو أن شكل الخدمة قد تم تغييره، حيث لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة على ل من قبل العملاء، وهذا بدوره يقلل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم، وفي معظم الحالات تكون الحسابات أقل تكلفة.<sup>2</sup>

لذا تعتبر مرحلة التقديم هي مرحلة البلاد الحقيقي للخدمة الجديدة، وفيها يتم إدخال الخدمة البنكية للسوق البنكي لأول مرة بشكل تجريبي محدود، حيث يتعرف عليها الجمهور وعلى مزاياها وما يمكن أن تقدمه لهم من إشباع، وغالباً ما يكون التعامل محدوداً في هذه المرحلة، كما يشغل موظفو البنك بدراسة الانطباعات الأولى للعميل عن هذه الخدمة ومدى رضاه عنها، لمعرفة القصور فيها ومعالجتها، وكذلك جوانبها الإيجابية ومزاياها التي يركز عليها، وأي الدوافع التي سيتم تخطيط الحملات الإعلانية لمخاطبتها.<sup>3</sup>

تمتاز هذه المرحلة بالنمو البطيء في المبيعات، وذلك لقلّة معارفها بوضوح أو بسبب تردددهم، فهذه المرحلة لا تظهر فيها مؤشرات الربح لأن تكاليف البحث والتطوير للخدمة الجديدة لا تزال مرتفعة، وما يحققه البنك من مبيعات لا يغطي تلك التكاليف، كما أن الإعلان في هذه المرحلة يتركز على ظهور وماهية هذه الخدمة الجديدة، ويرتبط بالهدف السوقي الذي ستوجه إليه هذه وسائل الإعلان.<sup>4</sup>

يجب على مسؤولي التسويق في البنك أن يراعي الاعتبارات الأساسية المتعلقة بتحديد نهاية مرحلة التقديم، فيوجد معيارين أساسيين يمكن استخدامهما لمعرفة نهاية هذه المرحلة وهما:<sup>5</sup>

\* وصول حجم التعامل بالخدمة التي قدمها البنك إلى الأرقام المخططة من قبل والخاصة بهذه المرحلة، فتحقق البنك لهذه الأرقام تحدده ظروف وعوامل كثيرة من أبرزها: الظروف الخاصة بالبنك والقرص السوقية المتاحة.

\* ظهور المنافسة وازدياد حدتها، فنجاح البنك في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم، يعني أنه قادر على تجاوز تحديات شأنه أن يستميل درجة عالية من المنافسة، مما يؤدي لقيام البنك بتعديل برامجه وسياساته لمواجهة الآثار الناجمة عن تقديم هذه الخدمة الجديدة.

تمتاز مرحلة التقديم بجملة من الخصائص أهمها:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجازمة، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 234.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>4</sup> تيسير العجازمة، المرجع السابق، ص 151 152.

<sup>5</sup> ناخي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>6</sup> ناصر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 136.

- انخفاض واضح في حجم المبيعات مقابل ارتفاع سعر الخدمة لتغطية تكاليف تقديمها وتسويقها.

- ارتفاع واضح في التكاليف قياساً بمعدل المخرجات المتحققة بسبب عدم تحقق الاستقرار الكامل في تغطية العمل وكذلك عدم مجازفة معظم العملاء باقتناء هذه الخدمة.

- محدودية المنافسة بسبب حداثة الخدمة المقدمة وعدم تقليدها من طرف البنوك المنافسة، بسبب امتناع المنافسين عن

تقديمات بنكية لا يعرفون سلوك العملاء تجاهها.

- تخصيص هامش كبير من الإيرادات المتحققة لتغطية ودعم النشاط الترويجي المكثف بهدف الانتقال بالخدمة إلى

مرحلة النمو.

ومن بين الاستراتيجيات الناجحة في هذه المرحلة هي التأكد من قبول الخدمة الجديدة لدى المستخدمين لها، وذلك

بإشراك المستخدمين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة.<sup>1</sup>

### ج- مرحلة النمو

تعتبر مرحلة النمو أهم مراحل دورة حياة الخدمة البنكية، ومن أبرز موصفاتها الزيادة الملحوظة في حجم التعامل

ومقدار الأرباح المحققة، حيث يجني البنك أرباحاً كبيرة مما يجعل سوق أكثر جاذبية في البنوك الأخرى.<sup>2</sup>

إن نجاح الخدمة البنكية في مرحلة التقدم يضيء على هذه المرحلة وهم من حياة الخدمة، المزيد من البنوك

المنافسة الذين يسعون لدخول السوق وينتسب للخدمة، خصوصاً بعد أن تتضح مؤشرات الزيادة في الطلب مما ينعكس على زيادة هامش الربح، ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف التقدم واستقرار نسبي في تكاليف التسويق، ولكن أقل من تكاليف

مرحلة التقدم.<sup>3</sup>

ففي هذه المرحلة تشهد مبيعات الخدمة تعجيلاً نوعاً ما وزيادة مستمرة، حيث يحاول كل بنك أن يجعل هذه الخدمة

تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة لأن ذلك نسب إيجابياً على الأرباح.<sup>4</sup>

وبما أن هذه المرحلة هي الأكثر ربحاً من باقي المراحل، فإن البنك ينتهج عدة استراتيجيات محاولة جعلها أطول ما

يمكن، ومن بينها ما يلي:<sup>5</sup>

\* تطوير نوعية الخدمة لإزاحة الخدمات المنافسة، وذلك بمحاولة التفرد بميزة تنافسية أثناء هذه المرحلة.

\* إدخال تشكيلة جديدة من الخدمة ومحاولة تحقيق مزيج خدمي واسع يضمن للبنك البقاء في مرحلة النمو.

\* الدخول إلى أجزاء عديدة للسوق، وذلك باستخدام منافذ توزيعية جديدة باتجاه رقعها الجغرافية واتساع حصتها

السوقية.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 235 .

<sup>2</sup> ناضي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 79 .

<sup>3</sup> نامر البكري، المرجع السابق، ص 138 .

<sup>4</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 152 .

<sup>5</sup> نامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 138 139 .

لي للخدمات البنكية يكون بأسعار منخفضة لمواجهة حساسية مشتري الخدمة تجاه خدمات البنوك المنافسة الحالية أو المنافسين المحتملين.

وتستمر هذه المرحلة في دورة حياة الخدمة البنكية مادام حجم التعامل بالخدمة التي يقدمها البنك لم يصل إلى المستوى بل، وهو أعلى مستوى من التعامل يمكن تحقيقه في إطار بيئة هذا البنك وظروفه، وطالما أن الخدمة لم تصل عائداً إلى هذا المستوى فلذلك يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو، ويمكن الاستدلال بذلك عن طريق المؤشرات الدالة على مرحلة النمو وهي:

- تسارع معدلات نمو حجم التعامل والأرباح

- ظهور المنافسة وزيادة حدتها بين البنوك.<sup>1</sup>

وتناز مرحلة النمو مجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- أهم ميزة في هذه المرحلة هي النمو السريع بصفة عامة، ولذلك سميت مرحلة النمو.

- تدفقات نقدية إيجابية.

- أرباح عالية.

- ازدياد عدد البنوك التي تقدم الخدمة الجديدة.

- تحديد وتطوير القطاعات السوقية.

- ازدياد المنافسة تدريجياً.

وفي هذه المرحلة يمكن للبنوك استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها:<sup>3</sup>

- تطوير وصياغة ميزة تنافسية.

- تطوير أفضلية للعلامة التجارية من خلال زيادة الولاء للبنك.

- تطوير سلوك إعادة الشراء.

## د- مرحلة النضج

هذه المرحلة هي الأطول من حيث المدة الزمنية مقارنة بغيرها وهي أكثر هدوءاً، وأن معظم الخدمات التي يقدمها البنك تكون في مرحلة النضج من دورتها، أي أن أغلب إيرادات التسويق في مختلف البنوك المنافسة تتعامل مع هذه

المرحلة، كما أن المنافسة تبلغ ذروتها منبلة النضج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ملا، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدال، مرجع سبق ذكره، ص 235 236.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 235.

<sup>4</sup> لأمير البكري، مرجع سبق ذكره، ص 139.

وتتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتحصل عليها إلى المستوى المتوقع، وبأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار رغم الزيادة المستمرة بمعدلات متزايدة في حجم التعامل، ثم ينجم بالانخفاض في نهاية هذه المرحلة، مما يؤدي لانخفاض الأسعار، مع تكثيف الجهود الترويجية في مرحلة النضج.<sup>1</sup>

من بين مخاطر مرحلة النضج خطر خروج البنوك الضعيفة من السوق، ولتجنب هذا الخطر يجب على البنك أن تتبع

واحدًا أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:

- تقليل تكاليف التشغيل

- تعزيز نوعية وجودة الخدمة فنياً ووظيفياً

- التركيز على قطاعات محددة

- إضافة خدمات مجانية

- استخدام الإعلان الإقناعي.<sup>2</sup>

فهذه المرحلة تشهد معدلات بطيئة لمبيعات هذه الخدمة، لأن غالبية الخدمات البنكية مهما كانت مصادرها فهي معروفة وبجربة من طرف العملاء، كما أن الإعلان يركز على الندي أحدثته البنك في خدماته المطروحة، وأن سبب تناقص معدل الأرباح هو ترديد نفقات الإعلان وكذلك نفقات لترويج في الخدمة المقدمة.<sup>3</sup>

نظراً لطول مرحلة النضج يمكن تقسيمها إلى ثلاث فترات هي:<sup>4</sup>

### \* النضج المتنامي

ففي هذه الفترة يأخذ معدل النمو في حجم التعامل بالخدمة بالانخفاض النسبي رغم ارتفاعه، وذلك لأن قنوات التوزيع (الشبائيك والقروع البنكية وغيرها) تشبعت من هذه الخدمة وغير قادرة على تصريفها في السوق.

### \* النضج الم

حيث تبدأ المبيعات في الاستقرار النسبي جراء الشبع الحاصل في السوق من الخدمة المقدمة، كما أن الطلب المستقبلي

عليها في طريق الانعدام.

### \* النضج المتضائل

حيث تبدأ المبيعات بالانخفاض الواضح من جراء المنافسة الشديدة بين البنوك وأن فقدان الخدمة لميزتها التنافسية، ويبدأ

العملاء بالتحول التدريجي نحو أشكال جديدة من الخدمة البنكية الحالية.

<sup>1</sup> ناخي معلا، مرجع سبق ذكره 2007، ص 80.

<sup>2</sup> نظام مرسى سويدان، مرجع سبق ذكره ، ص 236.

<sup>3</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

<sup>4</sup> دامر البكري، المرجع السابق، ص ص 139 140 .

ونظراً لا المنافسة في هذه المرحلة يقوم مسؤولو البنك بعدة إجراءات للمحافظة على الحصص السوقية، وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:<sup>1</sup>

- إكساب الخدمة بعض الخصائص الجديدة أو إيجاد استخدامات جديدة للمنتج البنكي الحالي.

- زيادة جودة الخدمة الحالية.

- زيادة العملاء الحاليين لاقتناء الخدمة.

- التغيير في سياسات المزيج التسويقي للبنك.

### ه- مرحلة الانحدار أي زوال الخدمة

هذه المرحلة تصل فيها الخدمات البنكية إلى حالة العدلات المنخفضة والمنافسة في الطلب والبيعات، وبعود ذلك

غالباً إلى محدودية استخدام هذه الخدمة أو عدم تقبل الجمهور لها.<sup>2</sup>

تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة البنكية عند مستوى تعامل ثابت ثم اتجاهها بعد ذلك نحو الانخفاض، حيث تعكس

درجة عالية من التعر الذي قد يفرض النهائي عن تقدم هذه الخدمة وإسقاطها من المزيج الخدمي

المقدم.<sup>3</sup>

ب الكامنة وراء هذه النتيجة النهائية لدورة حياة الخدمة البنكية هي التغيرات التكنولوجية الجديدة

والعكسة على ابتكار خدمات جديدة، ومن أجل مواجهة ذلك يمكن للبنك اتباع أحد الاستراتيجيات التالية:

\* زيادة استثمارات البنك في مجال هذه الخدم التي تعمل بها لمواجهة المنافسة الحالية قدر الإمكان.

\* المحافظة على مستوى الاستثمارات الحالية للبنك والتحضير والتخطيط الجيد لمواجهة حالة عدم التأكد التي يكون

فيها المستوى التكنولوجي عموماً.

\* اختيار محتوى ومدى ومقام من الاستثمار في تلك الخدمة ومجال معين في السوق التنافسي بقدر البقاء.<sup>4</sup>

إن الخدمة البنكية في حقيقة الأمر لا بد أن لا تدخل هذه المرحلة، خاصة في ظل وجود برنامج للتطوير والتعديل

يستطيع إبقاء على مستوى جودة الخدمة الذي يفرضه العملاء، أو العمل على استبدالها بخدمة بنكية بديلة مناسبة.<sup>5</sup>

ومن خصائص مرحلة الانحدار ما يلي:<sup>6</sup>

- انخفاض مبيعات هذه الخدمة لكل البنوك

- انخفاض حدة المنافسة

<sup>1</sup> نظام مرسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 210 211.

<sup>2</sup> تيسير العجائمة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>3</sup> ناخي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>4</sup> نامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 140 141.

<sup>5</sup> ن ذكره، ص 81.

<sup>6</sup> نظام مرسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 237.

- انخفاض التدفقات النقدية

- تضائل الأرباح أو انعدامها.

وتتميز كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة البنكية بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 1-1: خصائص مراحل دورة حياة الخدمة.

المعايير		مراحل			
		التقديم	النمو	النضج	الانحدار
المبيعات	حجم	واظنة جدا وقد تأخذ	تبدأ بالارتفاع التدريجي ثم ترتفع	تبلغ المبيعات ذروتها ويكون معدل	تبدأ بالانخفاض وقد يكون
	مبيعات	تتقلص الخدمة وتوقف المبيعات.	معدلات عالية ومتسارعة.	لوحظوا واطنا جدا ومستقران	تعدلات عالية ومتسارعة.
السعر	السعر	عالي السعر وقد يكون	عالي السعر وقد يكون	تبدأ السعر الكائن بالانخفاض	تأ السعر الكائن بالانخفاض
	السوقية	متدني لتحقيق الحصة السوقية.	لتحقيق الحصة	بسبب دخول المنافسين والكاسح	الأسعار في هيوط في كئنا الحاليين.
الربح	الربح	أرباح واطنة جدا في أحسن	تبدأ الأرباح بالتحقق وترتفع	أرباح عالية جدا لكن	ضه تبدأ الأرباح بالتراجع
	الربح	وجود احتكار، وقد تحققت حسارة لأن العائدات تكون أدن من الكلفة.	بسرعة.	معدلات مستقرة وقد لا تح	لا تحصل ومعدلات قد تصل إلى حد الحسارة إذا ما استمرت مبيعات الخدمة بالتراجع الحاد.
الوحدة الواحدة المبيعة	الوحدة الواحدة المبيعة	الكلفة عالية جدا.	تبدأ الكلفة بالانخفاض	الكلفة واطنة جدا	الكلفة واطنة وقد ترتفع
	الوحدة الواحدة المبيعة	لينة جدا.	عندما يجلول البنك تحسين الخدمة والقيم باشترايات أخرى	كثيرة ومستقر، يعادر بعضهم	عندما يجلول البنك تحسين الخدمة والقيم باشترايات أخرى
عدد المنافسين	عدد المنافسين	لا يوجد منافسين وإن	لا يوجد منافسين وإن	يعد كبير ومستقر، يعادر بعضهم	كثير ومستقر، يعادر بعضهم
	عدد المنافسين	وا فهم قليلون جدا.	عدهم حيث يصل إلى أعلي ما يمكن في نهاية المرحلة.	السوق، تقتصر المنافسة على	تراجع باستمرار.
عدد المشترين	عدد المشترين	محدود جدا أو يقتصر على	يزداد عددهم بدخول فة للنين	يزداد عددهم بدخول فة للنين	تبدأ بالتراجع وتدخل
	عدد المشترين	فئة الابتكارين.	الأول وفة الأغلبية البكرة.	بكرة.	الأغلبية نحو خدمات أخرى، وخصائص

المشترين هم من فئة المتريدين.					
معتدلة وقد تصل إلى أدنى مستوى لها.	تيل إلى الانخفاض.	مستقرة وتميل إلى الانخفاض.	لانخفاض.	تبدأ بالانخفاض.	عالية جدا.
المحافظة على الأرباح ومضغ التكاليف إلى أدنى طورها.	موقية ومحاولة.	التسك بالخطوة السوقية ومحاولة.	تحقيق أكبر حصة سوقية.	تحقيق أكبر حصة سوقية.	تحقيق قبول سريع للخدمة هدئ أو أرباح قبل دخول المتنافسين.
					المبيعات
					هدف البنك

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 159 160.

#### رابعا العوامل المؤثرة في دورة حياة الخدمة البنكية<sup>1</sup>

تعرض دورة حياة الخدمة البنكية لمجموعة من المتغيرات، يمكن تقسيمها إلى العوامل الخاصة بالخدمة، العوامل الخاصة بالسوق، العوامل الخاصة بالبنك والعوامل الخاصة بالبيئة العامة.

##### 1- العوامل الخاصة بالخدمة

وهي مجمل العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة البنكية من خلال دورة حياتها، مم يعكس تأثيرها على الاستراتيجيات المختارة ومن بينها: حداثة الخدمة البنكية، جودتها، تشكيلتها، معدل التغير تكنولوجي في تصميمها، درجة

##### \* حداثة الخدمة البنكية

ويقصد بها الخصائص الجديدة التي تتمتع بها الخدمة البنكية، وتنفرد بها في السوق من بين الخدمات الحالية والتي تجارب مع حاجات العملاء، فخاصية التفرد تؤثر على مدى نبي الخدمة من قبل العملاء، لكلمة كانت الخدمة جديدة وذات

خصائص لبرائتها ستكون أطول ويتطلب تجزئة أكبر للسوق وجهود تسويقية مكثفة وتعديلات في

تصميم العمليات الخاصة بالخدمة.

##### \* جودة الخدمة البنكية

وتتمثل في مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة للسوق، ولوعمالها التي سيقدر البنك تقديمها في المراحل اللاحقة من

دورة حياتها، والتي سينعكس تأثيرها على المركز السوقي الذي ستحققه الخدمة ودرجة الاستجابة مع حاجات العملاء، مم

يؤثر على تكاليف الخدمة، على أجزاء السوق التي ستحوزها الخدمة، وهذا ما يتطلب استراتيجيات

تسويقية تترجم أهداف البنك في مجال جودة الخدمة البنكية.

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 164 170.

### \* تشكيلة الخدمة البنكية

وهي عدد الأشكال والنماذج من الخدمات البنكية التي يعرضها البنك في مختلف مراحل حياتها، من أجل التجاوب مع حاجات وفئات العملاء وأجزاء السوق والتي تنصدى من خلالها لمواهة خدمات المنافسين، وتحقيق أعلى حصة سوقية ممكنة، ويشمل ذلك جميع أصنافها مثل بطاقات الائتمان الذهبية والفضية،... الخ، والقروض الطويلة والقصيرة الأجل وغيرها.

### \* معدل التغير التكنولوجي في تصميم الخدمة البنكية

ويتعلق هذا المعدل بعامل التقنية التكنولوجية والتغيير المتسارع في تصميم الخدمات الذي تتسم به سوق بعض الخدمات، وهذا ما يؤكد ضرورة معرفة معدل التغيير الذي يساهم في توافق الخدمات البنكية مع حاجات العملاء وتطلعاتهم، مما يسهل قبول الخدمات وتماشيها مع حالة التطور والتغير السائد في الاقتصاد الإلكتروني والصناعات بنكية الانترنت ومفهوم التسويق الإلكتروني، كخدمات البنك الناطق و البنك الإلكتروني،... الخ.

### \* درجة تعقد الخدمة البنكية

وتتمثل بالخصائص الملائمة للاستخدام، فقد يتردد العملاء في شراء الخدمات البنكية التي تتصف بدرجة عالية من التعقيد، مما يزيد من صعوبة الاستعمال و اعلى مركز الخدمة المقدمة في السوق أي مكانتها، وكذلك على الحصة السوقية موازنة بالخدمات البنكية الأخرى التي تتصف بالبساطة وسهولة الاستخدام، وهذه الخاصية تبرز بصفة واضحة في مرحلة التقدم، وترتد من مدة التعلم التي يتطلبها قبول الخدمة من قبل المشتريين الأوائل لتلك الخدمات البنكية.

### ب- العوامل الخاصة بالسوق البنكي

وهي كافة المتغيرات التي تمثل بيئة البنك، والتي تلعب دورا مهما في دورة حياة الخدمة البنكية وكذلك استراتيجيات التسويق، وتمثل في: المنافسة، حاجات العملاء المحتملين، درجة ولاء العميل لعلامة الخدمة أي علامة البنك، درجة تجربة السوق البنكي وكثافته ومرونة الطلب على الخدمات التي يقدمها البنك.

### \* المنافسة

ويظهر تأثيرها الشديد في مر أكثر من مرحلتي التقدم والانحدار، وتتمثل في جودة الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، خاصة في مرحلة أعلى سلوك الخدمة في تحقيق المكانة السوقية الملائمة، وحتى إستراتيجية السعر التي يتجهها المنافسون وما تشكله من ضغط على أسعار الخدمة البنكية خاصة في مرحلتي النضج والنمو، ولهذا ما يتطلب وضع استراتيجيات تسويق ملائمة من أجل تحسين أداء الخدمات المقدمة، وكذلك يؤثر عاوض الخدمات البنكية في السوق، دورة حياتها، عند البنوك المنافسة التي تدخل السوق في أي مرحلة من المراحل وخصائص المنافسين.

### \* حاجات العملاء المحتملين

إن حاجات العملاء هي التي تخلق الدوافع لسلوكهم وموقفهم من الخدمات البنكية، ومدى تجاوب هذه الخدمات واستراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أي مرحلة من مراحل حياتها، كما أن حاجات المشتريين قد تتراجع أحيانا نتيجة

تغير آراء وأذواق العملاء، أو وصول تلك الحاجات لدرجة الإشباع حيث يبدأ العملاء بالتحول نحو شراء خدمات أخرى أكثر ملاءمة مع حاجاتهم الجديدة، كما يحصل هذا التغيير خاصة في مرحلتي النضج والانحدار، فالتبدل السريع في حاجات العملاء وكذلك في التطور التكنولوجي ساهما في تقليص مدة حياة بعض الخدمات البنكية الخاصة بالعميل.

### \* درجة ولاء العلامة الخدمة (علامة البنك)

يظهر نأثي مرحلتي النضج والانحدار أكبر من المراحل الأخرى لدورة حياة الخدمة البنكية، مم يتطلب البدء بإدارة البنك إلى تبني استراتيجيات تسويقية تعزز درجة ولاء العميل لعلامة الخدمات هذا البنك، وحثه على الاستمرار بالشراء وعدم السماح للمنافسين لتأثير على درجة الولاء المطلوبة.

### \* درجة تجزئة السوق البنكي

يظهر هذا العامل بصورة واضحة في مرحلة النضج، حيث يتطلب في هذه المرحلة التعامل مع تجزئة السوق بما يعزز مركز الخدمة البنكية في السوق، وزيادة مبيعاتها التي تتطلب جهود تسويقية إضافية واستراتيجيات تسويقية تتلائم مع طبيعة تلك الأجزاء.

### \* كثافة السوق البنكي

تقصد بكثافة السوق عدد البنوك القائمة والعملاء الناشطين في السوق البنكي، مم يؤدي إلى الزاخرة العالية للؤرة على دورة حياة الخدمة البنكية واستراتيجيات التسويق، التي يقوم المنافسون بتنفيذها من أجل تعزيز مركزهم السوقى والدفاع عن المزايا التي حققوها أو تحصيل مكاسب جديدة، ويزر هذا الوضع عندما تصل الخدمة إلى مرحلتي النمو والنضج، حيث تتوسع المبيعات ويزداد عدد العملاء مع زيادة عدد المنافسين.

### \* مرونة الطلب

تؤثر مرونة الطلب على استراتيجية التسعير وعلى المركز السوقى كية، فكلما كان الطلب على الخدمة يتمتع بمرونة عالية بالنسبة للسعر، كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة البنكية ومكانتها في السوق، وهذا العامل يلعب دورا في مراحل حياة كافة الخدمات ولكن بصورة أقل في مرحلة التقدم.

### ج- العوامل الخاصة بالبنك

وتشمل المتغيرات التي تتعلق بأهداف وإمكانيات وخصائص وقرارات البنك، والتي تمارس تأثيرها على دورة حياة الخدمة البنكية وعلى طبيعة استراتيجيات التسويق المختارة، وتمثل فيما يلي:

\* معدل العائد على الاستثمار الذي يتوقع أن تحفقه الخدمة البنكية ويهدف البنك لتحقيقه.

\* حجم التدفق النقدي المتوقع والمستهدف من مبيعات هذه الخدمة.

\* هامش الربح الإجمالي للوحدة الواحدة المبيعة من الخدمة البنكية الجديدة.

\* ن البنك بشأن الحصة السوقية من حيث توسيعها أو المحافظة عليها أو عدم الاهتمام بتناقضها.

لانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة التي يحققها البنك من تقديم الخدمة الجديدة في السوق.

\* معدل النمو الذي تحققه مبيعات الخدمة البنكية الجديدة وما يبيئه البنك بهذا الشأن.

\* مستوى الربح المحتمل الذي تحققه الخدمة البنكية الجديدة.

\* تكاليف تسويق الخدمة البنكية مقارنة بقيمة مبيعاتها.

\* هيكل تكلفة الخدمة البنكية مقارنة بسعرها وانعكاسها على ربحية البنك.

\* نشاطات البحث والتطوير وبحوث السوق والمعلومات التسويقية ومدى اهتمام البنك لها.

\* المكانة النسبية للبنك في سوق الخدمة ومستوى تميزه عن البنوك المنافسة، وذلك من خلال حصته السوقية ومبيعاته

مقارنة بمبيعات البنوك المنافسة.

\* حجم البنك مقارنة بالبنوك القائمة بالسوق وتأثيره على توليد إمكانية نجاح بنكية، ونوع استراتيجيات

التسويق التي سيختارها.

#### د- العوامل الخاصة بالبيئة العامة

وتتمثل في العوامل، فلا يخصص لا البنك ولا خدماته المقدمة، فهي تشكل البيئة الأوسع من بيئة

النشاط المصرفي ويمكن ذكرها في ما يلي:

\* الاتجاهات الاقتصادية والمتوقعة والتي توفر فرص أو تشكل تهديدات، مما يؤثر على طبيعة الخدمات البنكية وبالتالي التأثير في دورة حياتها واستراتيجيات التسويق المرافقة لها.

\* التغيرات الاجتماعية والحضارية والسكانية وما ينتج عنها من تغير في التركيبة الاجتماعية للمجتمع، وتباين

العادات والقيم و بروز أنماط حياة جديدة وفئات عمرية تؤثر على طلب الخدمات البنكية.

\* مستوى الدخل الفردي والقوة الشرائية وانعكاساته على طلب الخدمة واستراتيجيات التسويق، وحتى

الدخل القومي والناج القومي الذي يعرضه حلال الإحراق أو الكساد المتوقع حصولها، ومدى تأثيرها على دورة

حياة الخدمة البنكية واستراتيجيات التسويق الملائمة في ظلها.

تبيات والقرارات والسياسات الحكومية الداعمة والمناخية لحياة الخدمة البنكية في السوق، وانعكاسها على

الاستراتيجيات التسويقية المختارة خلال دورة حياة الخدمة.

\* مستوى التكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية ومعدل سرعة تلك التغيرات في الفن التكنولوجي السائد، الذي يعبر

عن مدى تسارع أو تباطؤ حركة البيئة التكنولوجية، وانعكاسها على دورة حياة الخدمة والاستراتيجيات الملائمة لتلك البيئة ولدورة حياة تلك الخدمة.

### 1-3 أنواع الخدمات البنكية

توفر البنوك التجارية العديد من الخدمات المالية والائتمانية إضافة إلى الضمانات والتحويلات والخدمات الاستشارية، وتنقسم الخدمات البنكية بصفة عامة إلى خدمات الإيداع وخدمات الإقراض والخدمات الحديثة المتكررة حديثاً.

#### 1-3-1 خدمات الإيداع

تعتبر الودائع واحدة من أهم أنشطة الوساطة المالية، من العمليات الممكنة إجراؤها على الحسابات المفتوحة

لفائدة الأفراد.

#### أولاً مفهوم الودائع

الودائع البنكية النقدية هي قود عملاء لدى البنك، سواء تسلمها البنك من العميل مباشرة عن طريق عقد إيداع، أم تلقاها عن طريق عملية أخرى في حساب العميل كإيجارية أو تحويل بنكي، فكل ما يدخل في حساب العميل من مبالغ يأخذ حكم الوديعة النقدية.<sup>1</sup>

فالوديعة هي اتفاق يدفع بمقتضاه المودع مبلغاً من النقود بأحد أنواع الدفع، ويلتزم بمقتضاه البنك برد هذا المبلغ للمودع عند الطلب أو حين بلوغ أجله، كما قد يلتزم بدفع فوائد على قسط الودائع البنكية بالسرية التامة، لأن قيمة الوديعة قد تدل على المركز المالي للمودع، وهو سر من أسرارها التي لا يقبل إفشاؤها.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف الودائع على أنها النقود التي يعهد بها الأفراد والهيئات إلى البنك، على أن يعتمد هذا الأخير بردها أو برد مبلغ مساوي لها عند الطلب أو بالشروط المتفق عليها، ويمكن اعتبار أنها مبلغ نقدي يدفع لشخص ويودع كمبلغ دائر في حساب الشخص بشروط تقتضي سداد الوديعة أو تحويلها إلى حساب آخر بفائدة أو علاوة أو دولماً، إما عند الطلب أو في وقت متفق عليه.<sup>3</sup>

مم سبق يمكن استنتاج أن الوديعة البنكية هي عقد يدفع بمقتضاه المودع سواء كان شخصاً طبيعياً أو معنوياً مبلغاً من النقود ويأخذ وسائل الدفع المتاحة، وفي المقابل يلتزم البنك بردها أو جزء منها عند الطلب أو يتعارف في تاريخ استحقاق معين وفقاً للشروط المتفق عليها.

#### ثانياً أنواع الودائع

هناك عدة أنواع للودائع تختلف بحسب الغرض منها، فهناك الودائع التي توضع في البنوك لجرد الاحتفاظ بها، كما توجد ودايع ينظر أصحابها تحقيق عوائد من ورائها، وعموماً يمكن تقسيم الودائع إلى:

<sup>1</sup> محمد السيد النقي، القانون التجاري، منشورات الحلبي الحقوقية، 2004، لبنان، ص 389.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>3</sup> صادق راشد الشمرني، إدارة البنوك - الواقع والتطبيقات العملية -، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 342 343.

### أ الودائع الجارية (الودائع تحت الطلب)

وهي عبارة عن اتفاق بين البنك والعميل يودع بموجبه العميل مبلغا من المال لدى البنك، على أن يكون له الحق في سحبه في أي وقت ودون إخطار سابق منه، وتسمى الودائع الجارية بحركتها المستمرة الزيادة والنقصان، وبأن التشريعات في

العديد من الدول تحرم دفع لفوائد عليها.<sup>1</sup>

### ب وودائع التوفير

تعتبر وديعة التوفير اتفاق بين البنك والعميل حيث يودع العميل بموجبه مبلغا من المال لدى البنك مقابل الحصول على فائدة، على أن يكون للعميل الحق في السحب من الوديعة في أي وقت بشاء دون إخطار سابق منه، ويجعل صاحب

وديعة التوفير دفتر تسجل فيه المبالغ الوديعة المستحقة والرصيد، ويمكن للمودع أن يتقدم بهذا الدفتر

لأي فرع من فروع البنك إذا ما رغب في إيداع أو سحب مبالغ جديدة.<sup>2</sup>

إن وودائع التوفير تشبه الودائع الجارية من حيث عملية من حيث عملية السحب أي يمكن سحبها دون سابق إنذار

إن أخذت على شكل حسابات التوفير، فيمكن القول أنها تفتح للأفراد والمؤسسات لتشجيعهم على الادخار مقابل فائدة

معينة تدفع للمودع وفي أوقات محددة.<sup>3</sup>

### ج الودائع لأجل

تعتبر الوديعة لأجل اتفاق بين البنك والعميل، حيث يودع البنك بموجبه مبلغا من النقود لدى البنك، لا يجوز له

سحبه أو سحب جزء منه قبل التاريخ المتفق عليه، وفي المقابل يحصل المودع على فائدة بصفة دورية، ويسترجع قيمة الوديعة في

نهاية فترة الإيداع.<sup>4</sup>

### ثالثا أهمية الودائع وآثارها والعوامل المؤثرة في استقرار

طبع البنوك بواسطة القيام بسائر عملياته ومباشرة كافة أنواع أنشطته، كما أنها

تأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تهدد استقرارها وبالتالي حجم وسر مختلف النشاطات البنكية.

#### أ أهمية الودائع بالنسبة للبنك

تعتبر الودائع من أكثر المصادر خصبة وحيوية التي يعتمد عليها البنك في تدعيم وتطوير إمكاناته الاستثمارية

والتمويلية، كما أن تكلفتها تفوق تكلفة الودائع، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:<sup>5</sup>

\* الحد من الائتزاز الذي يعتبر بمثابة تعطيل للأموال وحجبها عن النفع العام وتآكل قيمتها.

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، المرجع السابق، ص 147.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>3</sup> بوغتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، ماه لدين للنشر والتوزيع، 2000، الجزائر، ص 15 17.

<sup>4</sup> منير إبراهيم هندي، المرجع السابق، ص 150.

<sup>5</sup> صادق راشد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 344 345.

\* كبح التضخم من خلال زيادة أو تخفيض نسب الائتمان الممنوح، أو تقليل عرض النقد في السوق وتفعيل الأنشطة

الاقتصادية المختلفة.

\* امتصاص القوة الشرائية الفائضة إذا كانت موهبة للادخار

## ب آثار الودائع

تنجم عن الودائع البنكية عدة آثار نذكر منها ما :

\* استعمال المبالغ المودعة: يصبح البنك مالكا للمبالغ المودعة، فله حرية التصرف فيها واستعمالها في عمليات الائتمان

قصير الأجل، فيعتبر البنك مجرد مدين للمبلغ وهو ملزم برد مثله، وإذا تعذر عليه ذلك لا يمكن التهامه أو معاقبته إل إذا كانت الوديعة مخصصة لغرض معين.<sup>1</sup>

\* الغ المودعة: يلتزم البنك برد المبالغ المودعة لدى طلب المودع في الودائع لدى طلب المودع بالنسبة للودائع عند

الظار سابق عند اشتراط هذا الأمر في الودائع بإخطار، أو في الموعد المعين في الودائع ذات أجل محدد، وقد

يتم الاسترداد عن طريق سحب شيكات على البنك لصالح العميل أو لصالح غيره، كما يلتزم البنك بدفع الفوائد على المبالغ

المودعة حسب الاتفاق وشروط ونوع الوديعة وأجلها.<sup>2</sup>

\* التقادم: تخضع الودائع النقدية للتقادم العادي ومدته قد تصل حتى عشر سنوات، ويسري هذا التقادم من يوم الإيداع في

الودائع تحت الطلب أو من يوم حلول الأجل في الودائع ذات أجل.<sup>3</sup>

## ج العوامل المؤثرة في استقرار الودائع

توجد مجموعة من العوامل تؤثر في تقلب الودائع وعدم استقرارها، فقد تتعرض الودائع لعمليات سحب وإيداع

متكررة خلال فترة زمنية محدودة، وهذه العوامل هي:<sup>4</sup>

\* المنافسة بين البنوك للحصول على الودائع: تتفاوت البنوك في سياساتها المعتمدة لتحفيز الجمهور على إيداع أموالهم

لدى البنوك، والمنافسة قد تكون في طبيعة الخدمات المقام للعملاء من حيث السرعة والدقة والتكلفة، وقد تكون المنافسة في

عملية تحويل الوديعة من بنك لآخر، وهذا ما يطلق عليه اسم إعادة توزيع الودائع فلا تؤثر على حجم الودائع لدى الجهاز

المصرفي ككل، والنوع الآخر أموال على شكل ودائع كانت مودعة خارج الجهاز المصرفي، وهذه تعتبر

تدعيم للموجود النقدي للبنوك.

\* التقلبات الموسمية: تؤثر هذه التقلبات زار الودائع وخاصة بالنسبة للبنوك التي تتركز فروعها في مناطق

جغرافية ذات نشاط اقتصادي موسمي، مثل القطاع الزراعي والسياحي والتعليمي وغيرها.

<sup>1</sup> مصطفى كمال طه، العقود التجارية وعمليات البنوك - دراسة مقارنة-، دار الخليل للنشر، لبنان، 2006، ص 153 154.

<sup>2</sup> أستاذ أنطوان، تحليل عملي، العمليات المصرفية والسوق المالية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 1998، ص 75.

<sup>3</sup> مصطفى كمال طه، المرجع السابق، ص 154.

<sup>4</sup> سامر حنادة، مرجع سبق ذكره، ص 112 113.

\* **التقلبات الاقتصادية:** وتمثل التقلبات الناجمة عن الدورة الاقتصادية وخاصة في فترات الركود والانتعاش الاقتصادي، وهي تماثل إلى حد كبير مع التقلبات الموسمية، حيث تزداد عمليات السحب والإيداع من خلال فترات الإنعاش وذلك لتمويل مجمل الأنشطة والفعاليات الاقتصادية.

\* **التقلبات طويلة الأجل:** وتتحم عن التغيرات السكانية كازدياد حجم السكان ومعدلات نموهم ومستوى ثروتهم والدخل الشحوق لهم، إضافة إلى عامل الهجرة من منطقة لأخرى، إذ أن الأموال تنقل مع مالكيها حيث يسكنون ويستقرون في أعمالهم وأنشطتهم.

\* **الفعاليات الحكومية:** تؤول الفعاليات الحكومية في عدم استقرار الودائع، حيث تتأثر الودائع بشكل أو بآخر بالأنشطة الحكومية التي يواجه فيها البنك والتي يزداد فيها حجم الإنفاق، حيث تحتاج عمليات دفع الرواتب والأجور ودفع مبالغ المشتريات الخاصة بها.

### 1-3-2 خدمات الإقراض

إنبل على النقود من أجل تخزينها أو تجميدها، ولكنها تبحث عنها وتجمعها من أجل استعمالها في سد الحاجات التمويلية للعملاء، لهذا يمكن القول أن أوجه استعمال النقود من طرف النظام البنكي تمثل في استعمالها في منح القروض إلى من يحتاج إليها، ونقل القروض في حقيقة الأمر النشاط الرئيس الغاية من وجودها، ولا معنى للودائع والأموال التي تجمعها البنوك ما لم توظف في سد حاجات التمويل للمتعاملين الاقتصاديين الذين هم في حاجة لذلك.

### أولا مفهوم القروض

هي تلك الخدمات المقدمة للعملاء والتي يتم بمقتضاها تزويد الأفراد والؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة، على أن يتعهد اللذين يسداد تلك الأموال وفوائدها والعملاء المستحقة عليها والمصاريف واحدة أو أعلى أقساط في تواريخ محددة حسب العقد وتدعم تلك العملية مجموعة من الضمانات التي تكفل البنك استرداد أمواله في حالة توقف العميل عن السداد بدون أي خسائر.<sup>1</sup>

القروض عبارة عن اتفاق تعاقدي بين المقرض والمقرض يتعهد فيه الطرف المقرض بتمويل المقرض، وفي المقابل يتعهد المقرض بدفع الفائدة وسداد رأس المال المقرض.<sup>2</sup>

### ثانيا أنواع القروض

تصنف القروض التي يمكن للبنك منحها وفق معايير عديدة ومقاييس، فيمكن تصنيف هذه القروض وفقاً لمدتها (قصيرة، متوسطة، طويلة الأجل)، أو حسب طبيعة موضوع التمويل (تمويل الأصول الثابتة وتمويل الأصول المتداولة) أو حسب الزبائن كالأفراد والؤسسات وغيرها من التصنيفات، حيث يتغير سلوك الإقراض للبنك حسب نوع القرض الذي يقدم على منحه، فطبيعة القرارات الإقراضية تختلف حسب مدة القرض، فتهدف القروض قصيرة الأجل لتمويل نشاطات الاستغلال، أما القروض طويلة الأجل فيهدفها هو تمويل نشاطات الاستثمار.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة وعمليات إدارتها، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 103.

<sup>2</sup> بريان كويل، التعاملات المالية للبنوك، فاندانشل وورد بيلينج، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، مصر، ص 24.

١ القروض الموجهة لنشاطات الاستغلال:

تأخذ نشاطات الاستغلال الجرميلية للبنوك خاصة التجارية منها، والقروض الموجهة لتمويل هذا النوع من النشاط هي قصيرة من حيث المدة الزمنية لا تتعدى سنة ونصف، ويمكن تصنيف هذه القروض إلى قروض عامة

وقروض خاصة وقروض بالالتزام.

\* القروض العامة

سميت بالقروض العامة لأنها غير موجهة لتمويل أصل بعينه بل موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية، ويلجأ القترضون لطلب القروض العامة لمواجهة صعوبات مالية مؤزنية هذه القروض: تسهيلات الصندوق، المكشوف، قرض الموسم وقروض الربط.

- تسهيلات الصندوق: هي القروض الممنوحة للعملاء من أجل تخفيف الصعوبات المؤقتة لشح السيولة، والناجمة عن تأخر إيراداته عن النفقات، فهي تهدف إلى تغطية الرصيد المدين إلى حين أقرب فرصة تتم فيها عملية التحصيل لصالح العميل حيث يقطع مبلغ القرض، ويتم لهؤلاء القروض في قترات معينة تكرر فيها النفقات حتى نهاية الشهر، فيقدم البنك لعملائه هذا النوع من القروض وذلك بالسماح للعميل أن يكون حسابه مدينا في حدود مبالغ معينة و مدة زمنية لا تتجاوز عدة أيام، وبمسبأجر هذا التسهيل على أساس الاستعمال الفعلي له وكذلك على أساس المدة الزمنية الفعلية التي يقضي فيها

الحساب مدينا<sup>١</sup>.

- المكشوف: هو عبارة عن قرض بنكي لفائدة العميل الذي يسجل نقصا في الخزينة بسبب عدم كفاية رأس المال العامل، ويتشبه في إمكانية ترك حساب العميل مدينا في حدود مبالغ معينة ولفترة أطول نسبيا تتراوح بين خمسة عشر يوما و لمدة، ويستعمل المكشوف لتمويل نشاط الجهة المقترضة للاستفادة من الظروف التي تتيحها السوق أو لتجنب التهديدات الحالية التي تحولها، لما يمكن القول أن المكشوف عبارة عن تمويل حقيقي للنشاطات التي يقوم بها العملاء.<sup>2</sup>

- قرض الموسم: القروض الموسمية هي نوع خاص من القروض العامة، وتنشأ عندما يمول البنك نشاطا موسميا لأحد عملائه، حيث يقوم العميل بإجراء النفا معينة يحصل أثناءها الإنتاج، ويبيع هذا الإنتاج في فترة خاصة، ويستعمل هذا القرض لمواجهة حاجيات الخزينة الناجمة عن النشاط الموسمي للعملاء، حيث أن البنك لا يمول كل التكاليف الناجمة عن هذا النوع من النشاط وإنما يمول جزء منها فقط، وبما أن لنشاط الموسمي لا يتجاوز دورة استغلال واحدة، فإن هذا النوع من

القروض يمكن أن يمنح لمدة تمتد لغاية تسعة أشهر.<sup>3</sup>

<sup>١</sup> الظاهر لطرش، نيات البنوك - مرجع سبق ذكره، ص 58 59.

<sup>٢</sup> المرجع السابق، ص 59.

<sup>٣</sup> المرجع السابق، ص 60 61.

- قروض الربط: هي عبارة عن قروض تمنح للعميل لمواجهة الحاجة إلى السيولة المطلوبة لتمويل عملية مالية في الغالب، تخففها شبه مؤكدة وموكل لأسباب خارجية، ويقرر البنك مثل هذا النوع من القروض عندما يكون هناك شبه تأكيد من تحقق العملية محل التمويل، ولكن بسبب معينة أخرت تحقيقها.<sup>1</sup>

### \* القروض الخاصة

وتوجه القروض الخاصة لتمويل أصل معين وليست موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة عامة وتوجد ثلاثة أنواع من القروض الخاصة هي: التسيقات على البضائع، التسيقات على الصك العمومية و الخصم التجاري.

- تسيقات على البضائع: هي عبارة عن قرض يقدم إلى العميل لتمويل مخزون معين والحصول مقابل ذلك على بضائع كضمان للمقرض، وينبغي على البنك التأكد من وجود البضاعة وطبيعتها ومواصفاتها ولونها ومصدرها وغيرها من الخصائص المرتبطة بها، ويتم هذا النوع من القروض لتمويل المواد والسلع الأساسية.<sup>2</sup>

- تسيقات على الصفقات العمومية: وتتمثل في القروض التي تمنح لكبار المقاولين بعد حصولهم على اتفاقات الشراء أو تنفيذ أعمال لفائدة السلطات العمومية، حيث تمنح البنوك نوعين من الفرصقات العمومية: إعطاء كفالات لصالح المقاولين أو منح قروض فعلية.<sup>3</sup>

- الخصم التجاري: يعتبر الخصم التجاري شكل من أشكال القروض التي يمنحها البنك للعملاء، وتتمثل في قيام البنك بشراء لورقة تجارية من حاملها قبل تاريخ الاستحقاق، ويحل محل هذا الشخص في الدائبة إلى غاية تاريخ الاستحقاق، فليكن يقوم لصاحب الورقة قبل أن يحين أجل تسديدها، وتعتبر عملية الخصم قرضا باعتبار أن البنك يعطي مالا إلى حاملها وينتظر تاريخ الاستحقاق لحصيل هذا الدين مقابل لمن يسمى سعر الخصم، والأوراق التجارية المضمومة هي عموما للخصم لدى البنك المركزي إذا احتاج البنك بالورقة للسيولة، مقابل لمن يسمى معدل إعادة الخصم.<sup>4</sup>

### \* القرض بالالتزام

القرض بالالتزام هو الضمان أو التوقيع الذي يقدمه البنك للعميل من أجل الحصول على الأموال من جهات معينة وليس تقدم أموال فعلية للعملاء، ويكون البنك مضطرا لتقديم الأموال لعميله إذا عجز هذا الأخير عن الوفاء بالتزامه تجاه مقرضيه، ويمكن تمييز ثلاث أشكال رئيسية هي: الضمان الاحتياطي، الكفالة، القبول.

- الضمان الاحتياطي: هو التزام يمنحه البنك بضمن توجه تنفيذ الالتزامات التي قبل لها أحد مدبني الأوراق التجارية، فهو تعهد لضمان القروض الناجمة عن خصم الأوراق التجارية ضمانا شرطيا عندما يحدد البنك شروطه لتنفيذ الالتزام، كما قد يكون لا شرطيا إذا لم يحدد أي شروط.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 63.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 63 65.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 66.

<sup>5</sup> المرجع السابق، ص 67.

- الكفالة: هي التزام مكتوب من طرف البنك يتعهد بموجبه بتسديد ديون العميل في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته، هذا الالتزام مدة الكفالة ومبلغها، ويستفيد هذا العميل من الكفالة في علاقته مع الجمارك وإدارة الضرائب، وكذلك في حالة الصفقات الخاصة بالنشاطات العمومية.<sup>1</sup>

- القبول: وهو التزام البنك بتسديد دائي عملائه وليس عملاءه، وبمك عدة أنواع من القبول: القبول الممنوح لضمان ملاءة العميل مم يعقبه من تقديم ضمانات، القبول المقدم بهدف تعبئة الورقة التجارية، القبول الممنوح للعميل من أجل إعانته في الحصول على مساعدة للخزينة وأخيرا القبول للقدم في التجارة الخارجة.<sup>2</sup>

### \* القروض المقدمة للأفراد

يمكن للبنك أن يمنح قروضا ذات طابع شخصي بشكل عام، تهدف إلى تمويل نفلاستهلاك الخاصة بالأفراد، ومن بين هذه القروض البطاقات الائتمانية بمختلف أنواعها، والتي تستخدم في تسديد المشتريات الشخصية للأفراد دون استعمال النقود، وتوجد أيضا قروض لشخصية التي تقدم للوي الدخول الثابت، ويتناسب مبلغها مع الدخل الشهري للمستفيد، وتحدد الإشارة إلى أن هذا النوع من القروض لا يزال في بدايته في الجزائر، ولم تستطع البنوك بعد أن تطور استعماله لكي يرقى للمرجة الممارسة التقليدية الشاملة.<sup>3</sup>

### ب القروض الموجهة لنشاطات الاستثمار

تختلف عمليات الاستثمار جوهريا عن عمليات الاستغلال من حيث موضوعها وطبيعتها ومدتها، ولذلك هذه العمليات تتطلب أشكالاً وطرقاً أخرى للتمويل تتلاءم مع هذه الميزات العامة، المرتبطة أساساً بوجود مخاطر عالية السهل تحمل أعباءها، وتعني عملية تمويل الاستثمارات أن البنك مقبل على تجميد أمواله لمدة معتبرة تمتد إلى سنتين إلى ما فوق حسب طبيعة الاستثمار، فالآلات والمعدات يتم الحصول عليها بالتمويل المتوسط الأجل، أما تمويل العقارات فهو طويل الأجل، ونظرا لعدم قدرة البنك على تمويل بيلة الأجل والمدة، مم يحتم اللجوء للقروض الإيجاري.

### \* عمليات القرض الكلاسيكية

ويتم التمييز بين نوعين من الطرق الكلاسيكية في إرجي للاستثمارات هما: القروض متوسطة الأجل والقروض طويلة الأجل، ويرتبط كل نوع منهما بطبيعة الاستثمار موضوع التمويل.

- القروض متوسطة الأجل: توجه القروض متوسطة الأجل لتمويل الاستثمارات التي لا تتجاوز مدتها سبع سنوات، ونظرا لطول هذه المدة يكون البنك معرضا لخطر تجميد الأموال ومخاطر عدم السداد.<sup>4</sup>

- القروض طويلة الأجل: وهي القروض الموجهة لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل والكبيرة المبالغ مثل العقارات، وتمتد من سبع سنوات إلى عشرين سنة، فطبيعة هذه القروض تجعلها تنطوي على مخاطر عالية، لكن رغم ذلك تبقى صيغ التمويل

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع للصفحة.

<sup>3</sup> المرجع السابق ، ص 69.

<sup>4</sup> المرجع السابق ، ص 74.

الكلاسيكية من بين الطرق المستعملة بشكل شائع في تمويل الاستثمارات، وذلك لم يمنع الجهاز المصرفي من تطوير وسائل التمويل بشكل يسعنا على تجاوز عوائق هذه الأنواع من القروض.<sup>1</sup>

### \* الائتمان الإيجاري

إن طرق التمويل الكلاسيكية للاستثمارات تشكل عبئا على المستثمرين والبنوك، لذا ظهرت الحاجة للبحث عن طرق أخرى تخلو من عراقيل طرق التويل الكلاسيكية، ويعتبر الائتمان الإيجاري من طرق التمويل المبتكرة حديثا، لكنها عرفت توسعا سريعا في الاستعمال بسبب إقدام المستثمرين عليها نظرا لمزاياه العديدة.

فالائتمان الإيجاري هو عبارة عن عملية يقوم بموجبها بنك أو مؤسسة مالية أو شركة تأجير مؤهلة قانونا لذلك، بوضع أصول ثابتة بموئيل الإيجار، مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتفق عليها، ويتم محددة مسبقا تسمى ثمن الإيجار، وفي نهاية فترة الإيجار تتاح للمؤسسة المستأجرة ثلاث خيارات، إما أن تطلب تجديد عقد الإيجار وفق شروط جديدة، أو تشتري هذا الأصل نهائيا بأقسمة المتبقية المتفق عليها، أو أن تقوم بإرجاع الأصل إلى المؤسسة المؤجرة دون شرائه أو إعادة كرائه.<sup>2</sup>

### 1-3-3 الخدمات الحديثة

يسعى البنك التجاري لتقديم العديد من الوظائف وتقديم خدمات متنوعة ومختلفة، خاصة بعد ظهور مفهوم الصيرفة الشاملة، حيث تعمل هذه البنوك على تحقيق ما يزيد من الربحية وتحسين نوعية خدماتها، سعيا نحو خلق مركز بنى متميز وتحقيق رضا وولاء العملاء، وتتمثل الخدمات الحديثة للبنك التجاري في ما<sup>3</sup>:

- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.
- شراء وبيع الأوراق المالية لحساب العملاء.
- تمويل ودعم المشروعات التنموية والتي تؤدي خدمة كثيرة لصالح المجتمع وتطويره.
- تقديم استشارات وخدمات كدراسات جدوى أو لتطوير المشاريع الخاصة بهم.
- توفير خدمات البطاقة الائتمانية والصراف الآلي.
- تمويل الإسكان الشخصي.
- إدارة أعمال وممتلكات العملاء.

كما تقدم البنوك التجارية خدمات أخرى تتمثل في:

- إصدار الأوراق المالية: حيث يقوم البنك بإصدار الأوراق المالية في شكل أسهم أو سندات نيابة عن عملاء وتسويقها في سوق رأس المال، وتقديم ضمانه عليها في حالة طلب ذلك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 75 76.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 76 77.

<sup>3</sup> صادق راشد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 44 45.

- تأجير الخزائن الحديدية: وهي تسمية تقليدية لعملية خاصة من عمليات الإيداع في البنوك، يتم فيها تخصيص خزانة معينة

للعمل في المكان العدم لهذا الغرض، وهذه الخدمة قائمة بدرجة العمل تتمثل في حفظ أسيابه الخاصة نظرا لالتزام البنك

احتفاظ العميل بسرية الأغراض التي يضعها في خزائنه نظرا لالتزام البنك بالحفاظ على الخزائنة ذاتها،

أما بالنسبة للبنك فلا تعود عليه هذه العملية بقائمة تذكر، لأنها خدمة مأجورة تبقى عنها مقابيل ومكلفة للبنك، إلا أنه يقدمها

من أجل جذب العملاء.<sup>2</sup>

- تمويل التجارة الخارجية: وما يتطلبه ذلك من فتح اعتمادات مستندية استيراد أو تلقيه اعتمادات مستندية تصدير

عليه، وهذا الأمر يستلزم من البنك تقديم عدة خدمات وثيقة الصلة بتمويل التجارة الخارجية مثل:

• تحضير وفتح الاعتمادات المدة واستيراد ومراجعة اعتمادات التصدير.

• تدير العملة وتحويلها على قوة اعتماد الاستيراد بشئ طرق التحويل الحديثة، سواء من خلال الفاكس أو برنامج

السويفت وغيرهما.

• العمل على تثبيت أسعار الصرف للعملاء موضوع الاعتماد لتجنب مخاطر تقلبات سعر الصرف، وذلك من

خلال عقود الصرف الآجلة، نناق بين البنك المحلي وآخر خارجي على السداد المؤجل بسعر تم تحديده

والاتفاق عليه سابقا، وتعرف بعمليات الشراء الآجل.

• إصدار خطابات الضمان اللازمة بأنواعها إذا ما تطلب الأمر ذلك.

- خدمات الصراف الآلي: هو جهاز يعمل أوتوماتيكيا لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة مسبقا

تلي مختلف الحاجات البنكية للعملاء على مدار الساعة، وذلك من خلال البطاقات البنكية، ومن الخدمات التي يقدمها

الصراف الآلي نذكر ما<sup>4</sup>:

• السحب من حسابات الطلب والتوفير نقدا بالعملة المحلية.

• الإيداع بالحسابات نقدا ومقاصة.

• التحويل من حساب لآخر.

• الاستفسار عن الرصيد ومختلف العمليات و التحويلات المالية السابقة.

• طلب دفاتر الشيكات وكشف الحساب

• تنديد بعض فواتير الخدمات كالكهرباء والغاز والماء.

• التعرف على مختلف الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك كخدمة البنك الناطق وخدمة طلب بطاقة الفيزا.

<sup>1</sup> عبد خلة توفيق، الاقتصاد النقدي والمصرفي، تحليلية للمؤسسات والنظريات، دار الفكر الجامعي للنشر، 2011، مصر، ص 216.

<sup>2</sup> محمد السيد الفقي، مرجع سبق ذكره، ص 396 397.

<sup>3</sup> عبد خلة توفيق، المرجع السابق، ص 216.

<sup>4</sup> خالد أمين عبد الله، المرجع السابق، ص 207 208.

- بيع وشراء العملات الأجنبية: وذلك أن عمالات معظم الدول لا تستخدم في المعاملات الخارجية، وهذا ما يقتضي القيام بعمليات شراء وبيع لعملات الأجنبية أي تبادل العملة الأجنبية بأخرى، فظال الحاجة للعملات الأجنبية في تساع بسبب زيادة التعاملات مع الملم الخارجي نتيجة الانفتاح على الخارج وتخفيض القيود المفروضة على هذه التعاملات وتحريرها، ولذلك فإن الكثير من النشاطات يقتضي القيام بما شراء وبيع العملات الألاعتماد المستندي والشيكات السياحية وغيرها من النشاطات الاقتصادية أو الشوععادة تقوم البنوك بخدمات بيع وشراء العملات الأجنبية بغرض الربح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، الفؤود والبنوك، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 250 251.

تناول هذا الفصل الخدمات البنكية، حيث بدأ بتحديد مفاهيم للبنوك بصفة عامة ثم تحديد أنواعها، ثم تطرق إلى وخصائصها والوظائف التي تقوم بها، كما تناول مفاهيم للخدمة البنكية و مختلف خصائصها، ثم تعرض لوصف دورة حياة الخدمات البنكية وكيفية توسيعها وخصائص مراحلها.

واتضح من تناول الموضوعات التي تضمنها ممية الخدمات البنكية في القطاع البنكي ومدى حاجة البنوك لتطبيق سياسات واستراتيجيات فعالة في هذا المجال لمواجهة متطلبات العملاء من الخدمات البنكية التي يرغبون في توفير البنك استفادتهم منها في أداء أعمالهم وذلك في ظل العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة التي تعمل في إطارها البنوك سعياً لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

إلا أن تقدم الخدمات البنكية بالبنوك يرتبط كثيراً بالمتغيرات والظروف البيئية المرتبطة بالخدمة والعملاء والبنك، والتي تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في حصول البنك على مركز تنافسي مميز واستمرارية بقائه ونجاحه في (البنكي)، مما يدفع البنوك إلى تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية.

يعتبر البنك نظاما مفتوحا يتصف بالحركية، بمعنى أنه يتعامل ويتفاعل بصفة دائمة ومستمرة مع البيئة التي يعمل فيها يستمد منها موارده البشرية والمادية، والمعلوماتية وغيرها ويسوق لها مختلف خدماته البنكية .

إن البعض قد أعزى تصاعد الاهتمام بمكونات البيئة البنكية إلى ظهور مفهوم النظم وتزايد التدخل الحكومي في هذا القطاع الحساس، والنشريات ننته للنشاط الاقتصادي، فإن البعض الآخر يرجع ذات الاهتمام إلى زيادة الفرص التي يمكن أن يقتضاها البنك من المعوقات التي يمكن أن يتعرض لها وهو ما يتطلب الاستعداد التام لها وإعداد الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع التغيرات البيئية.

تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم بواسطة البنك والمسؤولين عن التسويق لبل تحقيق الأهداف المحددة سابقا، وكذلك لعوامل والتغيرات التي يصعب التحكم فيها المؤثرة على فترة البنك على الوصول إليها، ويتوقف نجاح البنك في جهوده التسويقية ليس فقط على المتغيرات الداخلية التي يمكن التحكم فيها، بل يتوقف هذا النجاح كذلك على الاتجاهات والتطورات الجارية في البيئة المحيطة، وتغير التغيرات التي يمكن التحكم فيها إلى مجموعة من العناصر التي تكون إستراتيجية البنك والتي تم تحديدها بإدارة والمسؤولين عن التسويق، فالإدارة العليا في البنك تقرر نوع النشاط، الأهداف العامة للبنك وغيرها من الوظائف، ومن جهة أخرى يحدد لسوق المستهدف للبنك والمزيج التسويقي المناسب لهذا البنك المستهدف بما يشمل ذلك من تحديد الخدمات والشحنات البنكية وكيفية تطويرها ومختلف أساليب تقديمها.

وتتغير العوامل والتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها إلى مجموعة عناصر المؤثرة على الإستراتيجية الكلية للبنك والتي لا يمكن تحديدها أو التحكم فيها بواسطة مديري أو مسؤولي التسويق في الزمن بين أهم هذه المتغيرات العملاء، المالكين، الحكومة، الاقتصاد، التكنولوجيا، السياسة السائدة والقانون المطبق، ويحدد مستوى نجاح البنك بناء على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل البيئية وبالتالي ينبغي على إدارة البنك عند تقيده إستراتيجية التسويق، الحصول على معلومات عن البيئة وأن تتلائم الإستراتيجية مع الظروف والمتغيرات البيئية، ويبدو ذلك واضحا في حقيقة أن البيئة التسويقية هي المكان الذي يبدأ منه البنك في البحث عن الفرص التسويقية والتكيف مع التهديدات، وتتكون البيئة التسويقية كما سبق أن ذكرنا من كافة العوامل والقوى التي تؤثر على قدرة البنك في التعامل بفعالية مع السوق المستهدف، ومحاولة استقطاب أكبر حصة سوقية ممكنة من خلال تقديم خدمات متميزة للعملاء، أي تمنع جودة عالية مقارنة مع خدمات البنوك والؤسسات المالية المنافسة.

ازدادت أهمية جودة الخدمة للخدمة لعملائنا تحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك والمؤسسات المالية، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تشملها عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات البنكية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات البنكية أحد الوسائل التنافسية القوية في ضمان الاستمرار والنمو للبنوك، وتوجد عدة مبررات تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمات متميزة للعملاء في أي بنك، منها تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك، كما أن التكاليف تنخفض بسبب قلة الأخطاء، من ناحية أخرى فإن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لتقاضى أسعار وعمولات أعلى، ويمكن للبنك من الاحتفاظ بالعملاء وغير ذلك من المزايا.

## 1-2 ماهية البيئة التسويقية البنكية

إن تحليل البيئة المحيطة بالبنكي معرفة التغيرات المحيطة به، المرتبطة بمختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والدينية وغيرها، والتي تؤثر في قدرة البنك على تلبية مصالح واحتياجات عملائه.

### 1-1-2 مفهوم البيئة

يشكل البنك مع بيئته وحدة متكاملة بحيث لا يمكنه البقاء والاستمرار والتطور بدونها، لأن البيئة تحدد الإطار الذي يتواجد فيه ويعمل خلاله، فهي مصدر نجاح أو فشل أي بنك بما تحتويه من فرص وتحديات، فالبيئة تمثل مدى واسع من العوامل المتداخلة والمتراصة والعلاقة بينها تكون معقدة في الغالب، ونظراً لهذا التعقيد والتداخل بين العوامل البيئية فلا يوجد اتفاق بين المفكرين والكتاب الاقتصاديين على مفهوم البيئة وتقسيم مكوناتها بل باحث يعكس تحليله للبيئة وجهة نظره بالنسبة للدراسة التي قام بها.

### أولاً تعريف البيئة

خضع مفهوم البيئة إلى في تغطية أبعاده المكونة له، بسبب تطور الميادين التي تتصل به من خلال دراسة يطلق مصطلح البيئة على مجموعة القوى التي تؤثر في ممارسة البنوك والمؤسسات المالية لأنشطتها، ومن الضروري اعتماد هذا يتعلق بتغطية العلاقات بين المؤسسات العاملة داخلياً وخارجياً وصولاً إلى التوازن في حركتها ونمو أو تصفية أنشطتها.<sup>1</sup>

تعتمد البيئة على عملية الغرلة الدورية للعوامل الخارجية المحيطة بالبنك من أجل تطوير وتعديل وتطبيق سياسة البنك، فغرلة البيئة تعني جمع وتوقع معلومات عن التطورات ذات العلاقة في بيئة البنك.<sup>2</sup>

مفهوم السابقة يمكن استنتاج أن البيئة عبارة عن مجموعة من العوامل والقوى التي تؤثر على قدرة البنك تحقيق أهدافه وتنفيذ سياساته واستراتيجياته.

### ثانياً مبررات دراسة البيئة

تل البيئة المحيطة الذي يعمل به البنك والمؤثر في ديمومته، فعلى مسؤولي التسويق في البنوك أن يدرسوا البيئة التسويقية البنكية لاستيعابها والتوافق ما وبما يمكن البنك من البقاء وضممان استمرار نشاطه.

أما المبررات المنطقية التي تدعو لدراسة البيئة التسويقية البنكية:

- إن جميع البنوك النشطة في القطاع العام والخاص تنشط في ظل عوامل بيئة التسويقية.

- إن كل نظام جزء من نظام أوسع منه حسب نظرية النظم، وبالتالي فإن الدراسة والتخطيط لأي نظام فرعي يتوجب دراسته معاً وما يرتبط به أساساً من نظام أشمل، فعلى سبيل المثال لغرض قيام إدارة

<sup>1</sup> تيسير المعاصرة، التسويق البنكي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 413.

<sup>2</sup> هان حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 77.

<sup>3</sup> تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص 89.

التسويق بحملة ترويجية لخدمة بنكية معينة، يتطلب منها القيام بتصميم الإعلانات مع الأخذ بالاعتبار، الميزانية المطلوبة للإعلان والإعلانات المنافسة، مما يتوافق مع قيم وثقافات المجتمع.

- إن دراسة البيئة التسويقية البنكية بمثابة خلق حالة توافق قدرات وموارد البنك مع المتغيرات الخارجية التي تواجهه فهي توضح كيفية الوصول إلى القرص المتاحة في السوق النقدي وبشكل ناجح.

- إن دراسة البيئة التسويقية خاصة بمتغيراتها الخارجية، تجعل البنك أكثر قدرة على استقراء المتغيرات المحيطة به وإزالة حالة اللاتأكد، التي تعتر من الأعمال التي يقوم بها البنك، حيث أن هذه الأعمال معرضة للفشل أو محدودية المعلومات المتاحة للبنك عن طبيعة وخصوصية تلك الأعمال.

- إن دراسة البيئة التسويقية البنكية واستكشاف متغيراتها، يجعل البنك أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة ومن خلال لوقوف على أرضية صلبة من المعلومات والتحليل الدقيق للمتغيرات لبيئة لبيئة.

- إن عمليات بناء وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التسويقية، وممارسة المهام والوظائف الإدارية جميع الأنشطة البنكية يجب أن تتم وفقاً لتأثير العوامل البيئية.

- إن نجاح أي بنك في تحقيق أهداف الأطراف المكونة له والمتعاملين معه، رغم تباينهم وتعارضهما في نفس الوقت يتوقف على مدى قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.

- تتأثر جميع البنوك بشكل مباشر أو غير مباشر ودرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، أي على المستوى الدولي وكذلك على المستوى القومي.

## 2-1-2 أنواع البيئة

بما أن البيئة تشمل مجموعة واسعة من العوامل المختلفة الخصائص والمواصفات، فيمكن تقسيم البيئة إلى ثلاثة أنواع هي البيئة العامة، البيئة العامة النوعية والبيئة الخاصة.

### أولا البيئة العامة

وهي مجمل العوامل المحيطة بالبنك، وعموميتها تعني أن جميع البنوك تخضع لتأثير هذه العوامل، حيث أن هذه العوامل ب بدقة لمعرفة حجم ونوع الفرص البيئية والتحديات التي تواجهها وإيها عمليات التحليل لمتغيرات هذه العوامل، وتختلف خصائص البيئة العامة من حيث عددها وفقاً لامتدادات اخلل البيئي لاحتاجته إلى رصدها، وغالباً ما تنظم هذه العوامل في تسعة عوامل هي: العوامل الثقافية، الاقتصادية، التكنولوجية، التعليمية، السياسية، القانونية، السكانية الاجتماعية، والموارد الطبيعية أن هذه العوامل تتأثر ببعضها وتتداخل بسبب الظواهر والنتائج المترتبة عنها.<sup>1</sup>

### ثانياً البيئة العامة النوعية

تعكس هذه التسمية مستوى العمل البنكي في البيئة ارجحية المتصلة بنشاط البنك، ومن خصائص هذه البيئة أنها تفصل بأطراف ذات صلة مباشرة بحالات البنوك موضوع الدراسة، ويطلق على هذه الأطراف مصادر الإيراد

<sup>1</sup> نيسر العجائمة، مرجع سبق ذكره، ص 413.

وأطراف الاستخدامات، العملاء والبنوك والمؤسسات المالية المتنافسة والسوق والمؤسسات المتعاملة مع النشاط البنكي.<sup>1</sup>

### ثالثا البيئة الخاصة

ونقصد بها البيئة التشغيلية أو التحويلية المتعلقة بعوامل تقع تحت نطاق التحكم العقلاني، كما يمكن تسميتها البيئة الخفية، حيث يمتد لها الجزءين السابقين للبيئة، والخصائص التي تمثل هذه البيئة بصيغة عوامل هي ما يتعلق بالتغيرات التنظيمية.<sup>2</sup>

### 1-2-3 مفهوم البيئة التسويقية البنكية وأهميتها و

تعتبر البيئة التسويقية بمثابة المكان الذي ينبغي على البنك أن يبدأ به في البحث عن الفرص التسويقية ومراقبة التهديدات الموجودة في البيئة.

### أولا مفهوم البيئة التسويقية البنكية

هي قوى الموجودة في المجتمع الذي يزاول البنك فيه أعماله، والتي تحدد قدرة البنك على بناء وتطوير علاقات متينة مع أفراد ومؤسسات هذا المجتمع، والتي تؤثر من قريب أو من بعيد في عملية اتخاذ القرارات التسويقية في البنك.<sup>3</sup>

عرف كوتلر البيئة لتسويقية على أنها مجموعة القوى الخارجية للتسويق في البنك، والتي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في التطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع العملاء المستهدفين.<sup>4</sup>

تتألف البيئة التسويقية للبنك من مجموعة خارجية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على قدرة البنك بالحصول على المدخلات المالية والمادية والمعلومات وغيرها، وقدرتها على تسويق مخرجاتها من خدمات وأفكار استشارية ومنتجات بنكية.<sup>5</sup>

البيئة التسويقية البنكية هي مجموعة التغيرات والبيئات والظروف المؤثرة، سواء أكانت داخلية أو خارجية بالنسبة للبنك تؤثر على النشاط التسويقي وتتأثر به، كما تؤثر على قرارات وأنشطة البنك.<sup>6</sup>

ومن التعريف لسابقة يمكن استنتاج أن البيئة التسويقية البنكية هي مجمل العوامل والتغيرات التي تؤثر على قدرة وإمكانات البنك في تنفيذ خططه بحياته التسويقية وتحقيق أهدافه وضمان بقاءه واستمراره.

<sup>1</sup> تيسير العجائمة، مرجع سبق ذكره، ص 414.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>3</sup> ناضي معلا، الأصول العلمية للتسويق البنكي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 95.

<sup>4</sup> سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، ط1، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، 2007، ص 300.

<sup>5</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 78.

<sup>6</sup> حاسم الصمدي، ردينة يوسف، التسويق البنكي - مدخل استراتيجي كمي تحليلي -، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 207.

ثانياً أهمية البيئة التسويقية وطبيعتها

تكسب البيئة التسويقية أهمية خاصة، إذ لا يمكن إدراك وفهم احتياجات العملاء دون أن ننظر للوسط الذي تعمل فيه من أجل متابعة التغيرات المتسارعة التي تطرأ عليه، ومحاولة فهم تأثيرها على احتياجات ورغبات عملائها الذي بدوره، الأرباح الحالية والمستقبلية للبنوك، كما أن التغيير السريع وحالة عدم التأكد يحدثان بمعدلات غير مسبوقه، فالظورات المتصلة في المعلومات والاتصالات التكنولوجية، مقرونة بالتغيرات في احتياجات ورغبات العملاء والسياسات الحكومية وغيرها من العوامل، تجعل من بيئة الأعمال التي تمارس البنوك المالية أنشطتها من خلالها بيئة معقدة وديناميكية يجب ملاحظتها باستمرار، كما تجدر الإشارة إلى أن البيئة التسويقية للبنوك والمؤسسات المالية مثل مصادر القروض والمخاطر أو التهديدات، التي تستلزم ضرورة الاستفادة منها أو التواءم معها، وذلك بهدف الاستجابة السريعة والسليمة، لذا أشارت العديد من الدراسات إلى أن البنوك المتميزة لا تمتلك رغبة قوية فحسب للتعرف على احتياجات ورغبات عملائها، بل تسعى باستمرار إلى متابعة ومراقبة وفهم وتحليل تلك القوى والتغيرات المحيطة بها، وذلك من أجل إخراجها ضمن عملياتها في اتخاذ القرار والتأثير فيها أو التكيف

ثالثاً خصائص البيئة التسويقية البنكية

يمكن إبراز خصائص البيئة التسويقية البنكية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

**أ- التفرد والتميز**

حيث أن لكل بنك بيئة أعمال خاصة به سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، فالمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة يكون لها تأثير نسبي بالنسبة للبنك فمثلاً العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية لا يكون لها نفس التأثير لجميع البنوك.

**ب- الطبيعة المتغيرة للبيئة التسويقية وعدم ثباتها**

فالعوامل البيئية تعرف بالديناميكية وعدم الاستقرار وارتفاع معدل التغير في عواملها ومكوناتها.

**ج- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية وخاصة الخارجية**

حيث لا يستطيع البنك التأثير في بعض المتغيرات كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يستطيع التأثير على بعض العوامل التي تحدث في البيئة الخاصة وكذلك البيئة الداخلية.

**د- التعقد**

ويشير إلى اختلاف وتنوع العوامل والمكونات التي يشطارها البنك، ويرجع هذا التعقد إلى تنوع وتعدد المكونات البيئية، وحتى يتمكن البنك من مواجهتها لا بد من وجود مصلحة تتحلى بالمعرفة الإدارية والمعلومات المتقدمة تقوم بتحليل ودراسة العوامل البيئية.

<sup>1</sup> سليمان شكيب الجبوري، محمود حاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 111 112.

<sup>2</sup> سليمان شكيب الجبوري، محمود حاسم الصميدعي، المرجع السابق، ص 115.

## هـ- التأثير المتبادل بين مكونات العوامل البيئية

فالتداخل والتراكب بين هذه المكونات موجود ودائم، فمثلا تتأثر لعوامل السياسة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر فيها لدرجة أنه يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها.

## و- عدم التأكد

إن نقص المعلومات عن المتغيرات البيئية بشكل عاملا من عوامل عدم التأكد، حيث يصعب على منخذ القرار تحديد إمكانية وقوع الحدث مم بإنسك للمشاكل والتكاليف الناجمة عن العمل في ظروف بيئية معقدة أو ديناميكية، وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب وهي:

\* نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

\* عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على النشاط المستقبلي للبنك.

\* استحالة تحديد درجة إمكانية وقوع الأحداث ومدى تأثيرها.

## ر- ظروف السوق

وتشير هذه الخاصة إلى هيكل السوق الذي يعمل في ظل مختلف البنوك والمؤسسات المالية ذات النشاط الائتماني، فظروف السوق تعكس درجة التعقد والديناميكية واللاتأكد.

رابعا الاستجابة لقوى البيئة التسويقية البنكية<sup>1</sup>

هناك طريقتين لمواجهة مؤثرات العوامل البيئية هما: إما قبول القوى البيئية كعوامل غير مسيطر عليها وتشكل سلوك البنك أو محاولة الاستعداد للتأثير عليها.

فالبنك الذي يرى قوى البيئة كعوامل سلبية وتصرفاتهم نحو البيئة مجرد ردة فعل وغير مخطط لها، وبدلا من محاولة التأثير عليها فإن مديري التسويق في مثل هذه البنوك يعملون على تكيف استراتيجياتهم التسويقية وفقا لتغيرات البيئة تجنباً لمخاطرها، فهذا المدخل يحاول الاستفادة من الفرص البيئية الناتجة عن التحليل والتقييم ولكن يحذر شديد.

أما منه التسويق الذي يعتقد بأن قوى البيئة يمكن تشكيلها فهو يتبنى مدخلا إيجابيا مخططا له، فهذا المدخل الاستعدادي فعال ويحقق النتائج المرغوبة، إذا حاول مدير التسويق خلق فرص تسويقية أو اشتقاق أكبر فائدة وبأقل التكاليف من ال السوقية الحالية، لكن عليه أن يدرك أن إمكانية التأثير على القوى البيئية حد محدودة، ورغم ذلك فالبنك قادر على التأثير على التشريعات والتكيف معها.

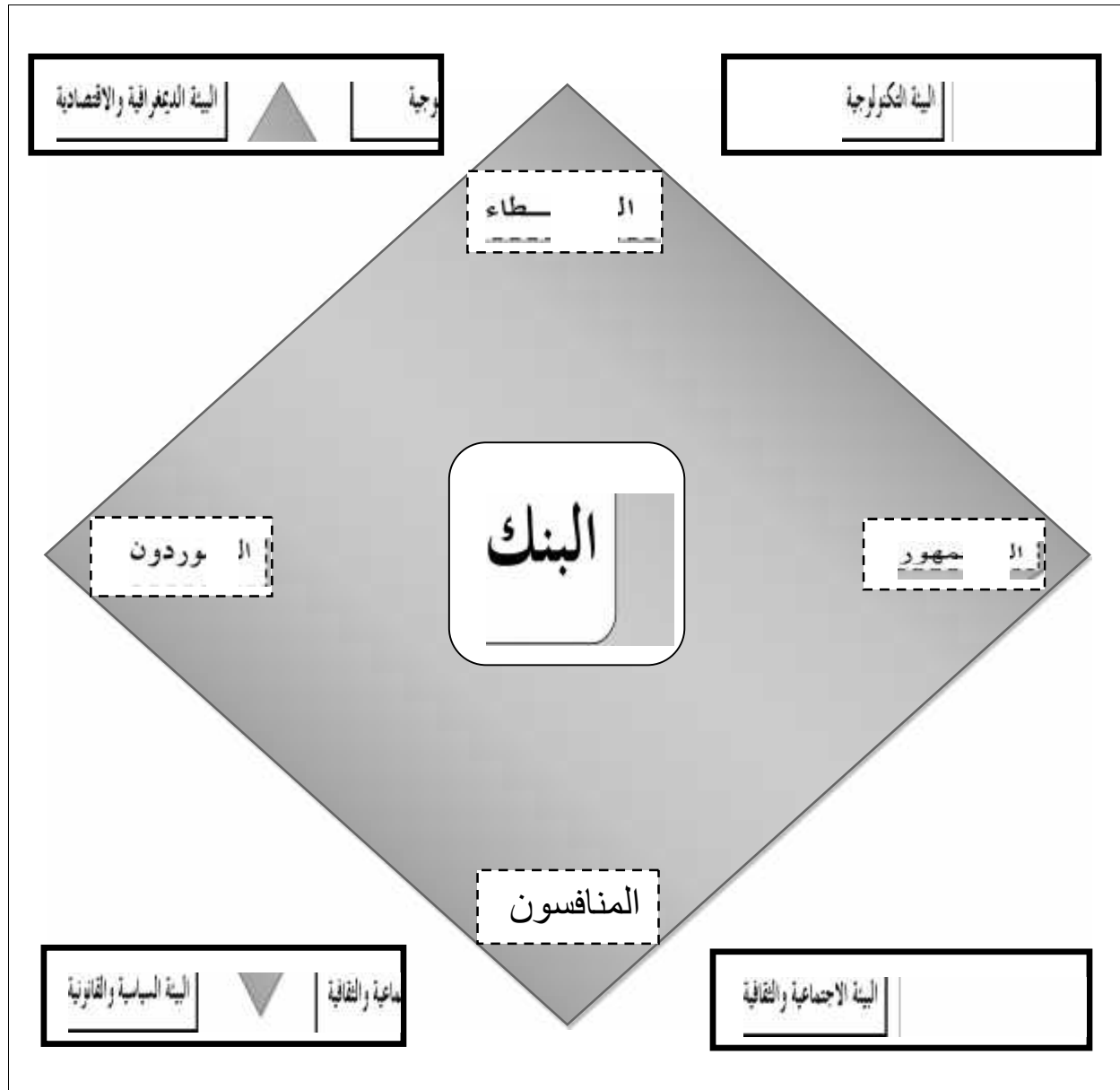
2-2 مكونات البيئة التسويقية البنكية وتحليلها

إن تقسيم بيئة التسويقية التي تؤثر على أنشطة وقرارات البنك لا تختلف عن البيئة التسويقية بشكلها العام، ولكن الاختلاف يكون في مدى التأثير أو التأثير وطبيعة القرارات والأنشطة والأهداف البنكية، فالبيئة التسويقية البنكية تشمل جميع

<sup>1</sup> هان حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 80 82.

القوى والعوامل الخارجة عن وظيفة التسويق، ويمكن تقسيم البيئة التسويقية البنكية إلى: بيئة داخلية وبيئة خارجية، والشكل رقم 1-2 يوضح أهم العوامل والمتغيرات المشكلة لبيئة البنك.

شكل رقم 1-2: مكونات البيئة التسويقية للبنك.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 79

بتصرف.

1-2-2 البيئة التسويقية البنكية الداخلية

تعرف البيئة التسويقية للبنكة الداخلية لصلتها بالبنك والتي تؤثر على قدرته المباشرة على خدمة عملاءه، والقرارات التسويقية المرتبطة بتحقيق ذلك، ومن أبرز ما تتصف به هذه البيئة أن تأثيرها يكون مباشر على البنك وعملية صنع القرارات التسويقية<sup>1</sup>.

أولاً

يعتبر البنك كياناً تنظيمياً يسر من قبل مجموعة من الموظفين يعملون وفق أنظمة ولوائح وتعليمات واضحة ومحددة التي تضعها الإدارة العليا طبقاً لاستراتيجياتها الخاصة التي تحدد المهام والمسؤوليات الواجب القيام بها بما يحقق تلك الرؤية<sup>2</sup>.

عند وضع إدارة التسويق للخطط التسويقية لابد لها أن تأخذ بالاعتبارات الأخرى في البنك، فالخطة التسويقية هي جزء من الخطة الكلية للبنك والتي تحوي مهمة البنك في البيئة وأهدافه العامة والاستراتيجيات التي يبنها لتحقيق أهدافه. وهذا يحتم تناغم هذه الخطة مع إستراتيجية البنك<sup>3</sup>.

الوظيفة الرئيسية لإدارة التسويق عمل على توفير خدمات بنكية، تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات العملاء المستهدفين، ومع ذلك فإن نجاحها في القيام بهذه الوظيفة يتأثر بكل ما يجري في البنك من أنشطة وما ينبأه من قوانين داخلية وسياسات، إضافة إلى الأنشطة الأخرى التي تتم داخل البنك والتي تتصف بالتداخل والتكامل كما ه موضح في الشكل رقم 2-2<sup>4</sup>:

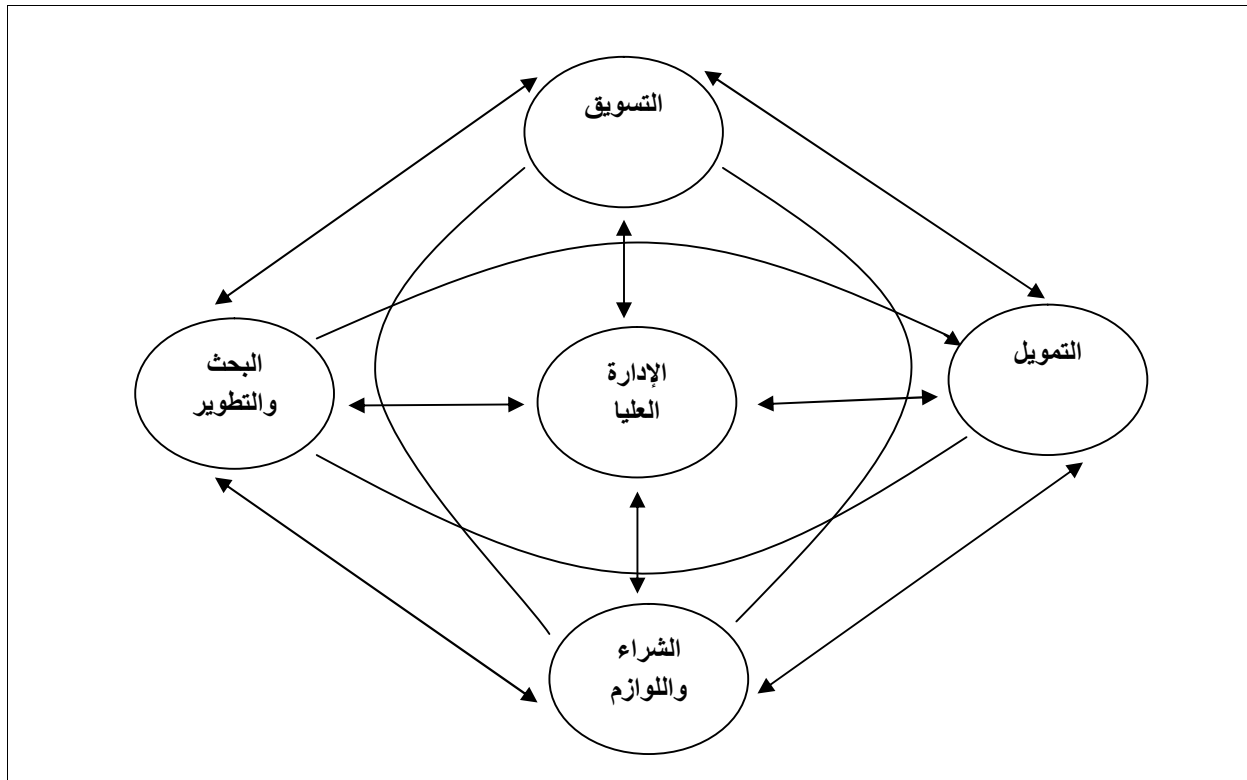
<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 96 97.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 97.

<sup>3</sup> تيسير العحارمة، مرجع سبق ذكره، ص 419 420.

<sup>4</sup> ناجي معلا، المرجع السابق، ص 97.

الشكل رقم 2-2: الأنشطة الرئيسية داخل البنك وطبيعة العلاقة بينها.



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق البنكي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن 2007 ص 97.

ويوضح الشكل رقم 2-2 الطبيعة المتداخلة بين أنشطة البنك فيها النشاط التسويقي، حيث تتخذ إدارة التسويق القرارات ضمن إطار الخطط والبرامج التي تكون قد وضعتها الإدارة العليا، فالقرارات التسويقية لها أبعاد مالية تلزم الاتصال والتنسيق مع الإدارة المالية، كما أن أبعاداً فنية تفرض على إدارة التسويق والتنسيق والاتصال مع إدارة البحث والتطوير، وهكذا فإن أداء كل إدارة في البنك بما فيها الإدارة التسويقية لا يتم بمعزل عن الإدارات الأخرى وما تقوم به من أعمال.<sup>1</sup>

### ثانياً المجهزون أو الموردون

وهم الأفراد والمؤسسات التي تزود البنك باحتياجاته من مواد ومستلزمات لإنتاج الخدمات التي يقدمها لعملائه، لذا فإن إدارة التسويق تعمل على بناء علاقة وطيدة معهم، نظراً إلى ما تمثله تلك المستلزمات كمدخل إستراتيجية في إدارة البنك وأن تبقى على اتصال معهم، وتعزيز العلاقات الجيدة معهم بما يتخدم الأهداف الأساسية للبنك.<sup>2</sup>

وتأتي قوة تأثير المجهزون هذه في أن التأخير في تسليم بعض المستلزم يؤدي إلى إرباك عملية تقديم الخدمة بشكل كامل، وبالتالي يؤدي إلى انحراف الإنجازات المحطط لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 98.

<sup>3</sup> تيسر العجائمة، مرجع سبق ذكره، ص 420.

### ثالثا الوسيط

هم الوسيط ما بين البنك والمؤسسات المزودة، وكذلك الجهات التي ترغب في الحصول على خدمات البنك. ومثال ذلك الوسيط بين البنك والمؤسسة المالكة لبطاقات الائتمان، وبها البنك، وكذلك مؤسسات الدعاية والإعلان وبعض البنوك التي ترتبط باتفاقيات في مناطق أخرى من العالم، وكذلك الحال لشركات التأمين والمؤسسات المالية.<sup>1</sup>

### رابعا العملاء

إن العملاء هم عماد البنك، فعدددهم ونوعيتهم هم الأساس لعمل البنك وبيع خدماته، وعليه لا بد من دراستهم تامة، ويمكن تصنيفهم إلى:<sup>2</sup>

- \* أسواق مستهلكة: وهم الأفراد والأسر الذين يشترون خدمات البنك.
- \* أسواق الأعمال: وهي المؤسسات التي تتعامل بخدمات البنك، ويستخدم نوع خاص من الخدمات والإعتمادات.
- \* الأسواق الحكومية: وهي الدوائر والمؤسسات الحكومية التي تتعامل مع البنك للحصول على خدمات معينة.
- \* الأسواق الدولية: وهي المؤسسات والجهات الأجنبية التي قد تستخدم خدمات البنك لإتمام أعمالها الدولية.

يجب على كل بنك أن يكون حريصا على التعرف على عملائه ودراحتهم ورغباتهم، وأن يعمل على إشباع هذه الحاجات باستمرار، فقد يجتاز البنك لنفسه سوقا معينا يتكون من الأفراد والمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تشتري الخدمات المالية والبنكية التي يقدمها.<sup>3</sup>

### خامسا الجمهور

يعتبر الجمهور داخليا للبنك التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء التسويقي للبنك ويعرف الجمهور على أنه مجموعات الذين يكون لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في التعامل مع البنك.<sup>4</sup>

وهناك أصناف مختلفة من الجمهور الذي يتعامل مع البنك، وهم:

- \* **الجمهور المالي:** ويتكون من كافة مؤسسات المال مان وبيت الاستثمار وغيرها، وهم يؤثرون على البنك في الحصول على الأموال كمصادر خارجية.<sup>5</sup>
- \* **وسائل الاتصال الجماهيرية:** وهي تلك الوسائل التي تنقل من خلالها الأخبار والمعلومات إلى الرأي العام، وتتضمن التلفاز ورايو والصحف والمجلات وغيرها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجازمة، مرجع سبق ذكره، ص 420.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 420 421.

<sup>3</sup> ناحي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 98.

<sup>5</sup> تيسير العجازمة، المرجع السابق، ص 421.

<sup>6</sup> ناحي معلا، المرجع السابق، ص 99.

\* **الجمهور الحكومي:** ويتكون من المؤسسات والهيئات الحكومية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وخاصة البنك

المركزي.<sup>1</sup>

\* **الهيئات الجماهيرية المضاعطة:** وهي الهيئات الأهلية المكونة من أفراد المجتمع النشطين في الدفاع عن حقوق الجمهور وحيثه من التصرفات التي تقوم بها بعض المؤسسات الاقتصادية، فهذه الهيئات لها دور هام في استصدار كثير من القوانين والتشريعات التي تستهدف حماية الفرد والمجتمع، وفي مواجهة التأثير الذي يمكن أن تواجهه مثل هذه الهيئات، فالبنوك تسعى إلى توفير متطلبات السلامة العامة فيما تقدمه من خدمات، كما تراعي في ذلك الابتعاد عن كل ما يحدث الضرر العام

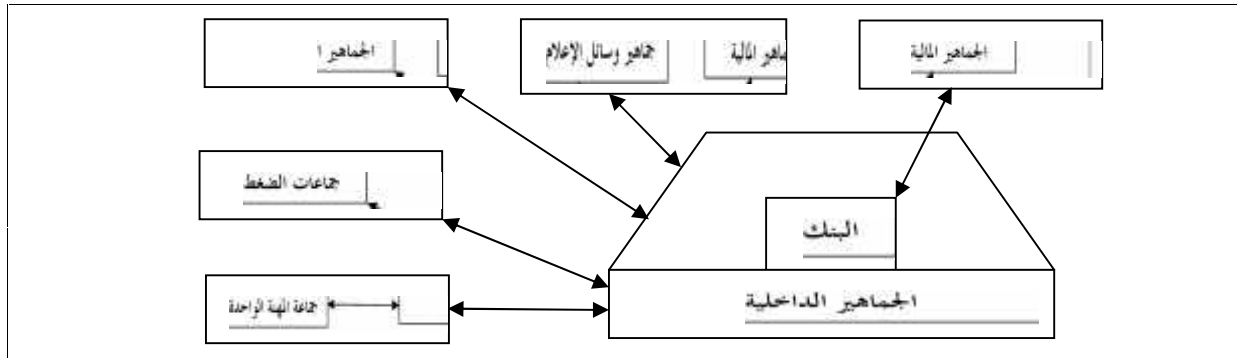
2.

\* **الجمهور العام:** تعتبر الصورة التي يحملها أفراد الجمهور في أذهانهم عن البنك من معدلات التعامل معه، وتستطيع

إدارة البنك عمل الكثير في هذا المجال، من خلال مساهمتها في تحقيق رفاهية المجتمع الذي يوجد فيه البنك، كما أن وجود رأي عام مساند للبنك من شأنه أن يؤثر على قبول أفراد المجتمع للخدمات التي يقدمها، كما أن للمساهمات المادية والمعنوية التي ينحها البنك في مجال تنمية وتطوير المجتمعات المحلية دورا هاما في بناء سمعته والحفاظ عليها.<sup>3</sup>

والشكل رقم 2-3 يوضح مختلف فئات الجماهير للبنوك.

شكل رقم 2-3: فئات الجماهير العامة للبنوك.



المصدر: سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009، ص 160.

## 2-2-2 البيئة التسويقية البنكية الخارجية

جميع البنوك تتأثر بالعوامل الخارجية في بيئاتها، رغم إمكانية بعض البنوك الكبرى والمتعددة الجنسيات من قدرتها

على التأثير على عدد من هذه العوامل أحيانا، إنما تبقى هذه العوامل خارجة عن سيطرة معظم هذه البنوك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تيسير العحارمة، مرجع سبق ذكره، ص 421.

<sup>2</sup> أملا، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>4</sup> هان حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 82.

تتكون البيئة الخارجية للبنك من كداعلة والمؤثرة على الأوضاع العامة التي يزاول فيها البنك أعماله وبالتالي فتأثيرها لا يقتصر على البنك وحده بل يتعداه إلى كافة المؤسسات العاملة ظل هذه البيئة، ومم لا شك فيه أن العوامل البيئية الخارجية تؤثر على البنك من خصص وما تفرضه من تحديدات، لذا على البنك أن يراقب حركة هذه العوامل واتجاهاتها، حتى يستطيع أن يرد على ما يشكله تفاعل هذه العوامل من آثار على البنك، وتتمثل قوى هذه البيئة في العوامل السكانية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية.<sup>1</sup>

### أولا العوامل السكانية

ترتبط العوامل السكانية بكميات السكان وكثافتهم وأماكن تواجدهم وتوزيعات أعواقناسهم ومهنتهم وأنماط حياتهم وغيرها من العوامل، ولدراسة البيئة السكانية دلالات هامة لدى إدارة البنك لأنها تتعلق بالعملاء المحتملين للبنك ييب السكاني والتفاعلات التي تتم بين عناصره دورا هاما في صياغة الخطط والبرامج التسويقية، فعلى إدارة البنك أن تستجيب لكل الأنية وأن تتعامل معها من خلال خطط وبرامج عمل، تلي بواسطتها الحاجات المالية والائتمانية المترابدة للأفراد والمؤسسات.<sup>2</sup>

### ثانيا العوامل الاقتصادية

تلعب العوامل الاقتصادية دورا هاما في التأثير على كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها مدير التسويق في البنك، ويعتبر الدخل الفردي أو القومي أحد المؤشرات الاقتصادية التي يجب على إدارة البنك أن تأخذها في الحسبان كثير من السياسات التسويقية وخاصة السياسة التسعيرية، كما تعد الأسعار والعوامل المتحركة فيها بالإضافة إلى الطلب ومحدداته، من أبرز القوى المؤثرة على الواقع الاقتصادي لأية دولة، كما تحدد العوامل الاقتصادية إلى درجة كبيرة أنماط استهلاكه وإنفاقه وادخاره، ومن بين تلك العوامل الاقتصادية الدخل والسياسات المالية والنقدية والمستوى العام للأسعار.<sup>3</sup>

### ثالثا العوامل التكنوا

يعتبر النشاط البنكي أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثرا بالإنجازات العلمية، وذلك نظرا لما تنطوي عليه هذه الإنجازات من ابتكارات واختراعات، تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير الخدمات البنكية الحالية وابتكار خدمات بنكية جديدة، وما توفره من فرص تسويقية تساعد المجتمع للوصول إلى مستويات أعلى من الرفاه، لذا يجب على مدير التسويق في البنك أن يكون مهلا وقادرا على تطوير وتوظيفها لخدمة أهداف البنك، إن مستويات المعيشة العليا التي تقدمها تعود إلى قدرة وكفاءة نظم التسويق فيها، على استخدام إنجازات التكنولوجيا في تطوير نظم الإنتاج القادرة على تقديم خدمات يمكنها تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات العملاء، ورغمهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناضي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 102 - 103.

<sup>3</sup> المرجع السابق ص 103.

<sup>4</sup> المرجع السابق ص 108.

رابعاً العوامل السياسية والقانونية

تناسية في النظام السياسي للدولة، والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون تلك الدولة، والتي تعكس على ما تنه من قوانين وأنظمة مبرعات يتطلبها تنظيم النشاط البنكي، لذا من المؤكد أن النشاط القانوني والتشريعات السائدة، وهذه الأخيرة تنعكس على مدى ما يمنحه النظام القائم من حريات في مجال النشاط الاقتصادي العام، والاتجاه العام للحكومة في الرقابة على هذا النشاط وجوانب التدخل فيه، من خلال دورها المزدوج وأعمال البنوك والمؤسسات المالية من جهة ودور المالك والمدير لتلك الأنشطة من جهة أخرى، كما أن تدخل الدولة في مجال النشاط البنكي والمؤسسات العاملة في إطاره من شأنه التأثير على صنع القرارات التسويقية داخل البنك، لكن في كثير من الأحيان يكون النقد الموجه للتدخلات المباشرة للحكومة في النشاطات الاقتصادية مبنياً على أسس أن هذا التدخل لقدرة على الحركة اللازمة للأداء التسويقي وتفعيل آلياته في البنك، فالبنوك التي تعمل في ظل النظم السياسية الحرة تتمتع بدرجات أعلى من المبادرة والديناميكية والمبادرة، وهذا ما ينعكس في الغالب إيجاباً على مستويات الأداء التسويقي التي تحقّقها البنوك، فقد نما دور في النشاط البنكي بتطور طبيعة ودور القوى الاقتصادية والعلاقة بينها، مم أدى لوضع قوانين تنظم عمل البنوك وتشجع أنشطتها، والعمل على حمايتها من الممارسات التي تعود بالضرر على الأنشطة الاقتصادية بصفة عامة والنشاط البنكي بصفة خاصة.<sup>1</sup>

خامساً العوامل الثقافية والاجتماعية

تعرف الثقافة بأنها الإطار العام للقواعد السلوكية، وتشمل العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم التي تسود المجتمع.<sup>2</sup> وتكون البيئة الثقافية من كافة القوى التي تؤثر على القيم الأساسية للعادات وتقاليد، وإدراكات أفرادهم وتفضيلاتهم وأنماط حياتهم، فالأفراد بطبيعتهم ينشؤون في مجتمعات تؤثر في تشكيل وصياغة معتقداتهم وقيمهم الأساسية، ومن يصوغون نظرتهم للخدمات البنكية وآراءهم حولها، وبما أن هؤلاء الأفراد يمثلون العملاء المحتملين لكل بنك أو مؤسسة مالية، فالقيم والمعتقدات التي تؤثر على ذلك السلوك تحدد كبير قدرة إدارة التسويق على تخطيط امج التسويقية الناجحة والفعالة، وحسن توجيهها للعملاء بما يحقق لهم مستويات أعلى من الإشباع لحاجاتهم وورغباتهم ضمن للبنوك قدرنا مناسباً من الأرباح كل حسب حته تمكن من الحصول عليها، لأن قبول الأفراد وتبنيهم لكثير من الخدمات يعتمد على ما يحملوه من قيم ومعتقدات سواء كانت ذات طبيعة نية أو اجتماعية، لذا يمكن لإدارة التسويق الاستفادة من دراسة خصائص أفراد المجتمع بعد تصنيفهم إلى فئات معينة. وإحصاء أنماطهم الإنفاقية والادخارية ورغم ما تنصف به القيم والمعتقدات بالثبات والاستمرارية، إلا أنه يمكن حدوث بعض التحولات في القيم والمعتقدات الثانوية فظاهرة الشر واضح على إمكانية التغيير وحتميته، وكل تلك التغيرات تؤدي لخلق فرص كثيرة يمكن ق في البنك استغلالها لخدمة أهداف البنك، لأن فهم مدير التسويق لعملية التحويل الاجتماعي تساهم بفعالية في تصميم خدمات بنكية تلي الحاجات والرغبات الجديدة والمتحددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناهي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 110.<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي للمستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000، ص 63.<sup>3</sup> ناهي معلا، المرجع السابق، ص 111-112.

## 2-2-3 تحليل البيئة التسويقية البنكية

تتمثل البيئة عندنا كبراً من العوامل المؤثرة على بقاء واستمرار أي بنك، فالعديد من البنوك تصبح ضحية للتغير البيئي وذلك قدرتها على التنبؤ به أو مواكبته والتكيف معه، وهذا ما أدى إلى إدراك البنوك المعاصرة أن الابتكار لتحقيق النجاح والاستمرار، خاصة في ظل العولمة والتطورات التكنولوجية وشدة المنافسة وتنوع الخدمات الية المقدمة وحتى رغبات العملاء، مما يؤكد أن مفتاح نجاح أي بنك مرتبط بمدى مواكبة سياساته التسويقية مع التغيرات البيئية المحيطة، ولا يتم هذا التكيف إلا إذا قام مسؤولو التسويق بالبنوك بتحليل البيئة التي ينشطون فيها ودراسة الأوضاع الحالية والمستقبلية.

تقصد بعملية التحليل البيئي أي عملية تقييم وتفسير المعلومات التي تم جمعها من خلال غربة البيئة التسويقية تمثل تقييم الـ من حيث دقتها وعلاقتها وتكلفتها، وتحليل الفرص والتحديات المحتملة المرتبطة بالتطورات البيئية لوضع إدراك الفرص والتحديات من التغيرات التي تحدث فيها، تساعد مديري التسويق في تقييم الأداء الحالي للجهود التسويقية وتطوير استراتيجيات التسويق المستقبلية.<sup>1</sup>

## 2-3 أثر البيئة التسويقية على اطاق البنك

تعد عملية تطوير وابتكار الخدمات البنكية نسي وحيوي للبنوك، في ظل المنافسة الشديدة في السوق البنكي ومحاولة كل بنك الحصول حصة ممكنة من التعامل في هذا السوق، مما يدفع البنوك إلى تقديم خدمات جديدة لإشباع حاجات العملاء، فتعريف وتمييز حاجات العملاء يمثل الخطوة الأولى لعملية التطوير، إذ لا يمكن للخدمة البنكية أن تبقى بدون تعديل أو تطوير، والبنك الذي لا يفكر في التطوير مهدد بالخروج من السوق، أو يضعف مركزه التنافسي وتتناقض أهدافه الرئيسية لتطوير الخدمة البنكية هو تعزيز الموقع التنافسي للبنك، كما أن الخدمات الجديدة تشكل واحدة من أكثر العوامل أهمية للنجاح المستقبلي لأي بنك، وفي هذا المبحث سنقدم أهم المفاهيم المتصلة بكيفية وآلية تطوير وابتكار الخدمات البنكية.

## 2-3-1 تطوير وابتكار الخدمات البنكية والعوامل المؤثرة فيها

إن عملية تطوير الخدمات البنكية شاملة ومتكاملة، وترتبط بنشاط التسويق لدى البنك، كما أنها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايدافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته البنكية، لتصل إلى إشباع حاجات العملاء الجديدة وجذب مزيد من العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى.

## أولاً ابتكار خدمات بنكية جديدة

تقدم خدمات جديدة أمر ضروري لضمان بقاء البنك واستمراره ونموه كما ذكرنا سابقاً، لكن تكمن الخطورة في إهمال البنك لهذا الجانب، وفي المقابل إن الوصول لخدمات جلب الجهد والمال الإضافيين معاً، وقد يتكامل بالنجاح مع بل دائماً قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة، ولكن رغم الصعوبات التي تواجه البنك في تطوير

<sup>1</sup> هان حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 79 80.

ر خدمات جديدة، إلا أنه أصبح نشاطا هاما للبنك لمواجهة المنافسة، ويمكن للبنك مواجهة تلك المخاطر بالتنظيم الفعال لعملية التطوير، بدءا من اختيار المصادر الفعالة التي توحى بأفكار جديدة تساهم في ابتكار خدمات بنكية جديدة.

### المصادر أفكار الخدمات الجديدة:

نما أن معدل فشل الأفكار الجديدة مرتفع نسبيا فكلما زاد عددها وتنوعها ارتفعت إمكانية الوصول إلى أفكار ناجحة، ويمكن الحصول على الأفكار الجديدة عن طريق: الإلهام الشخصي لأعضاء البنك والاقتراس من البيئة وطلبات العملاء لعروض جديدة، إلا أن الاعتماد على هذه المصادر يتطلب فرصة الربط بين ظهور الفكرة وبقطة الإدارة للانتباه لكرة، لذا فهذه المصادر تناسب البنوك الرائدة، كما أن هناك الكثير من الأدلة التي تدل على أن الجهود المبذولة في التي تقي باحتياجات العملاء تكون غير مشروعة، حيث يوجد ميل لاستغلال الخيرات السابقة بدلا من تطوير أفكار جديدة.<sup>1</sup>

فمصادر الأفكار الخاصة بالخدمات البنكية الجديدة يتم الحصول عليها من المصدر الداخلية والخارجية بالنسبة لكيان

البنك.

\* **المصادر الداخلية:** تتمثل غالبا بـ الدراسات التي يقوم بها البنك من خلال قسم البحوث والدراسات وهذه البحوث والدراسات صارت ضرورية لمواجهة التغيرات المتسارعة في السوق البنكية، ومن تلك البحوث تستقي الأفكار لتطوير الخدمات الحالية أو لتقديم نماذج خدمات جديدة، كما يمكن أن تظهر الأفكار الجديدة من خلال التجارب العملية وخبرة البنك في هذا المجال، كذلك اقتراحات وملاحظات موظفي البنك وما ترد لديهم من أفكار بناء على رغب وملاحظات العملاء، مما يساهم في إظهار الأفكار الجديدة حول الخدمات البنكية.<sup>2</sup>

\* **المصادر الخارجية:** وهي مختلف المصادر التي غالبا ما تكون أكثر فاعلية من المصادر الداخلية، وتتحصر في ما

- التعامل المستمر مع العملاء، فقد تظهر لديهم أفكار جديدة يمكن من خلالها تطوير العمل البنكي، ويمكن الحصول على ذلك من خلال البحث والدراسة لؤلاء العملاء بتوزيع استبيانات لؤفة رغائهم وتوجهاتهم المستقبلية.

- شركات التوزيع والوكالات البنكية المنتشرة في البلد الواحد وخارجه.

- التشريعات الجديدة التي تقرها الدولة تتطلب تعاملات خاصة، ومثال ذلك إصدار الجهات المختصة أمر ينص على إعمال استخدام العملات النقدية، وما يمكن أن يخلق من آثار على استخدام أجهزة التعامل الإلكتروني أو تغيير في حجم

العملة.

- البنوك المنافسة تبادر في تقديم خدمات جديدة، والاستفادة من التجارب الفاشلة التي يقوم بها المنافسون، وإمكانية تطوير الخدمة البنكية أو إعادة إظهارها على نحو

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 145 146.

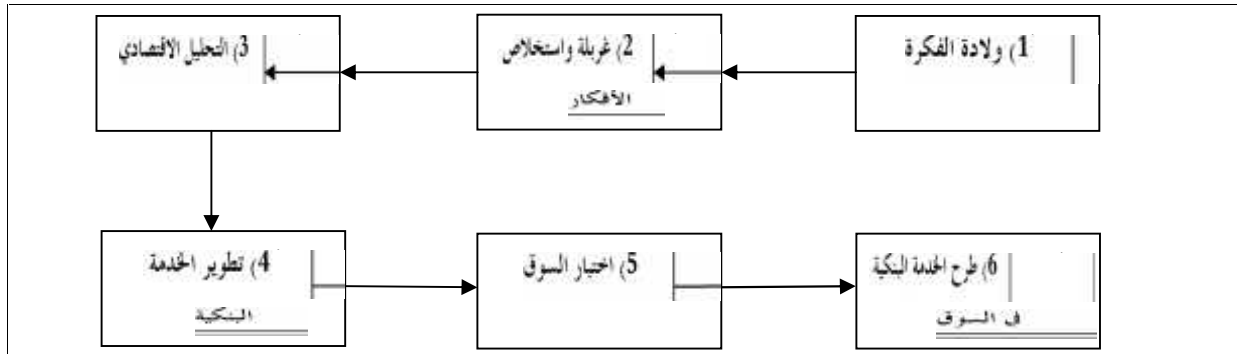
<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 146 147.

- البحوث والدراسات الصادرة من المنظمات والمؤتمرات العلمية وما يمكن أن تضيفه إلى الخدمات البنكية الحالية  
لنل فهذه يمكن الاعتماد عليه في الخدمات البنكية الجديدة، كاستخدام البطاقات الائتمانية بمختلف أنواعها.

### ب خطوات ابتكار خدمات جديدة

إن عملية ابتكار الخدمات الجديدة يجب أن لا تترك للصدفة، بل يجب على البنك الذي يرغب في النجاح أن يضع نظاماً لتقدم الخدمات الجديدة، وتبني منهجية لتقدم الخدمات الجديدة بحيث إذا لم تضمن تحقيق النجاح فإنها على الأقل تزيد من احتماليته، هناك خطوات تتبع عادة للتوصل إلى الخدمة الجديدة، وتختلف الفترة الزمنية لكل خطوة عن الأخرى حسب نوعها واحتياجاتها ويمكن تمثيل هذه الخطوات في الشكل رقم 2-4:

### الشكل رقم 2-4: مراحل ابتكار الخدمة البنكية الجديدة.



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005 ص 222، بتصرف.

### \* ولادة الفكرة

وكما أشرنا سابقاً فإن مصادر الأفكار الجديدة حول الخدمات البنكية قد ترد من مصدريها الداخلي والخارجي والتي نعرض من خلال مصادر عد كالمؤتمرات أو اللقاءات أو الصحف والمجلات أو أية وسائل أخرى يمكن فيها عرض الأفكار حول الخدمات البنكية الجديدة.<sup>1</sup>

وحتى يكون البنك نظامي في تكوين الفكرة لابد أن يوجد التزام للبحث الأفكار بشكل روتيني ورسمي، إضافة إلى تحديد مسؤولية القيام بأي توكيلها لموظف أو مصلحة معينين، وكذلك وضع إجراءات معينة للبحث عن الأفكار الجديدة بشكل نظامي، ومن ثم وضع إستراتيجية لتوليد أو تجميع الأفكار بشكل روتيني من تلك المصادر، وبعد ذلك يقوم بتحليل أو لي وتقييم وتحديد الجديدة التي تخدم العملاء المستهدفين، والبنك يجب أن توكل هذه المهمة إلى مدير التخطيط الاستراتيجي أو مدير التسويق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تيسر العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 223 224.

## \* واستخلاص الأفكار

وتكمن هذه المرحلة في استخلاص الأفكار الواردة حول الخدمات الجديدة ومدى مطابقتها وعدم تعرضها مع التشريعات والقواعد الجارية في البلد، إذ أن ليس كل ما يعرض من أفكار يكن مقبولاً في التطبيق والإجراء كذلك فإن غربلة الأفكار الواردة تستند في فكرها على مدى الملائمة والمطابقة لحاجات الأفراد والنظمات على حد سواء.<sup>1</sup>

بعملية الغربلة تتم معرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير الممكنة تحويلها أو تطويرها إلى خدمة، وذلك لاعتبارات قانونية أو اقتصادية أو دينية أو غيرها، لأن تطوير الخدمة يتطلب استثماراً كبيراً من الوقت والمال بعد هذه المرحلة، مما يؤكد ضرورة انتقاء أفكار مقيمة وواقعية، وبالتالي يجب تجنب استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض إبقاؤها، أو السماح لفكرة غير جيدة أن يتم نقلها لمرحلة متقدمة في التطوير نتيجة عدم غربلة الأفكار، مما يهدد لهدر المال والوقت وتغير العملاء، لأن الغربلة هو اختيار الأفكار الواعدة فقط.<sup>2</sup>

## \* التحليل الاقتصادي

وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى القيام بتلك الأفكار كدراسة الجدوى الاقتصادية وكذلك تحليل الكلفة والعائد، فيطلب الأمر الاستعانة ببحوث التسويق ودراسة التنبؤات المستقبلية وتطبيق طريقة أو أكثر من الطرق المعروفة: الكلفة وتوقعات المبيعات، تحليل تدفقات النقدية، تحليل الخصومات النقدية، تحليل العائد على الاستثمار، فترة الاسترجاع، تحليل نقطة التعادل.<sup>3</sup>

\* تطوير الخدمة الجديدة<sup>4</sup>

المنتجات الخدمية البنكية تضم ثلاث جوانب إجرائية متوازية ومتفاعلة بعضها مع البعض الآخر وهي:

- تصميم وإنتاج النموذج الأصلي للخدمة.

- طريقة عرض البنك للخدمة وفوائدها للعملاء الحاليين والمحتملين والمتوقع تبنيهم لها.

- كيفية الترويج للخدمة وما هي الأطراف التي يمكن أن يسهلها البنك.

كذلك يفترض الأخذ بالاعتبار الجوانب الآتية:

• تسمية الخدمة الجديدة: وهذا ما يعني اختيار الاسم الفاعل والمؤثر للخدمة الجديدة، والاسم المقترح يفترض أن يشير إلى العميل المحتمل، والذي يمكن له من الاستفادة من الخدمة وكذلك فوائدها وجودتها مع الأخذ بكل الاعتبارات المتعلقة باختيار الاسم من حيث سهولة اللفظ والتذكر والوضوح، ويكون مميزاً عن الأسماء الأخرى للخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة.

<sup>1</sup> نيسر العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> هادي حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 226.

<sup>3</sup> نيسر العجارمة، المرجع السابق، ص 147 148.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 148 149.

• **الحزمة الخدمية:** تصميم الخدمة البنكية وليكن مثلا كيفية استخدام الآلات والماكينات الصامتة، ويعني ذلك أن ال عليه القيام بمجموعة من الأنشطة، كتعريف العميل بكيفية التشغيل والسؤال والاستفسار عن السبل في الحصول على العديد من البيانات المختلفة كأسعار الصرف مثلا، التقلب في أسعار العملات، أو ضاع الأسواق المحلية أو الدولية وهكذا، فإن هذه الآلة يفترض أن تلي حاجات مختلفة وعديدة وواسعة عند القيام بتصميمها.

• **الجوانب التكنولوجية:** وتتباين من خدمة بنكية لأخرى، فجهاز الصراف الآلي يحتاج إلى تقنيات عالية وإلى مواقع مناسبة لها مناسب وأهميتها، إذ أنها ليست كالمكينات والوسائل الأخرى التي يقدمها البنك، فقد أدى وجودها إلى زيادة إنتاجية العمل وتقليل في الأحمال وزيادة في الكفاءة الإنتاجية في خدمات البنك، خاصة وأن المكينات توفر خدمات ذاتية ويمكن استخدامها دون أي اعتبار للوقت المتاح، فهي جاهزة للاستخدام وقت الطلب طوال 24 ساعة دون توقف.

### \* اختبار السوق

وهذا ما حرت عليه لعادة في أن أي خدمة جديدة يفترض أن تخضع لاختبار السوق، وذلك عن طريق اختبار عينة من الأفراد (وفقا لبيعة الأمر المراد اختباره)، ذلك أن الخدمة البنكية الجديدة ليس من السهل قبولها من العملاء، وخاصة إذا اقترنت بتكاليف إضافية أو جوانب تقنية عالية المواصفات لغرض تشغيلها، ويخضع الاختبار لقواعد معروفة ابتداء من اختيار ومن ثم المناطق التي سيجرى عليها الاختبار، وتحديد ما هي البيانات المطلوب الحصول عليها، وتحديد فترة الاختبار ليف التي ستنتج على الاختبار، إضافة إلى جانب السرية في الاختبار.<sup>1</sup>

### \* طرح الخدمة الجديدة للمتاجرة

وهذه المرحلة تخص إنتاج الخدمة البنكية على نحو شامل وتجاري، والبنك يفترض أن يتخذ أربعة قرارات في هذه المرحلة وهي: الوقت المناسب لطرح الجديد من الخدمات، الإستراتيجية والاعتبارات الجغرافية في أي مكان يفترض أن يتم هذا الطرح، الهدف السوقي الواجب خدمته، وأخيرا التقدم للإستراتيجية التسويقية، وذلك باعتبار هذا الاختبار مقدمة للإستراتيجية التسويقية التي سيقوم بها.<sup>2</sup>

## ج أهداف ابتكار الخدمات البنكية وتطويرها

إن عملية تطوير وابتكار خدمات جديدة تهدف إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية هي:

\* **جذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك البنكية:** وذلك من خلال قيام البنك بتقديم خدمات جديدة

لشريحة معينة لقطاعات السوق المختلفة، بهدف تلبية حاجاتها غير المشبعة، مما يمنح البنك فرصة تحقيق مبيعات وأرباح محتملة

في الوقت الذي عجزت فيه البنوك البريطانية الدخول إلى الحجم الكبير في السوق لثقل فشلت في استغلال شريحة

كبيرة من قطاعات السوق المحتملة، فأكثر من 6% من العمال لا يملكون حسابات بنكية، وتعد هذه النسبة من أعلى المؤشرات

السلبية في المجتمعات الصناعية في العالم، وفي المقابل توجد دول حققت معدلات إنجاية أعلى من تلك التي في بريطانيا،

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 149 150.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 150.

يقارب نسبة 99٪ من أجور العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية تدفع مباشرة إلى حساباتهم، وبالتالي فإن الخدمات التي  
 لم تكن تلي حاجات شريحة واسعة من المجتمع البريطاني، ولعل جذب الأفراد للتعامل من خلال البنوك  
 يستند أساساً على جملة من العوامل، كذلك التي تخص المرونة في التعامل والوعي الذي يمتلكه الأفراد تجاه الخدمات البنكية،  
 إضافة إلى ذلك تغيرات البيئة ومفصل دعمه أساسية في تقبلها للعمليات البنكية في شتى صورها  
 وأشكالها، وعليه فإن مهمة جذب عملاء جدد من صفة علم التعامل إلى صفة التعامل من المهام الأساسية في هذا

الجانب.

\* **زيادة مبيعات الخدمة البنكية في السوق القائمة:** ونقصد بزيادة المبيعات ارتفاع معدل التعامل مع الخدمات  
 لبنكية الناحية، مما يحقق الصورة المطلوبة في التعامل، وزيادة المبيعات يمكن تحقيقها بالطرق

التالية:

- **زيادة حجم القطاع البيعي في البنك:** إن الخدمات المالية والبنكية غالباً ما تمتلك شبكة واسعة وعريضة من

الوكالات والفروع، فليكن الأم بنوعه عدد من البنوك الأخرى المنتشرة والتي تغطي مساحة جغرافية معينة من البلد الواحد

وهذا الانتشار توزع الخدمة البنكية على نحو يتيح للعديد من الأفراد التعامل مع الخدمات المتاحة، مما يدعم الحالة القائمة في

السوق في زيادة التعاملات وتوسعها وانتشارها بما يحقق الأرباح المناسبة من هذا التعامل، وهذه الزيادة تفتقر في كثير من

الأحيان بظهور خدمات جديدة على المستوى الكلي أو الجزئي.<sup>4</sup>

- **جذب الحسابات من البنوك المنافسة:** إن الخيار الصعب هو تطوير الخدمات البنكية التي تستهدف إقناع عملاء

البنوك المنافسة بتحويل حسابهم إلى بنك آخر، فأقلية العملاء لا يفضلون ذلك، وعليه فإن أية مبادرة لتطوير أي خدمة

بنكية بهدف استقطاب أو جذب العملاء من المنافسين، ينبغي أن تكون مبتكرة، بمعنى خلق خدمة بنكية تختلف تماماً عن

الخدمات التي يقدمها المنافسون. أي أن عملية تطوير وابتكار الخدمات الجديدة وبيعها تعد أكثر سهولة من شراء الخدمات،

فمن سهولة التالين والمتعاملين مع البنك، ولكن من الصعوبة إقناع العملاء في فتح حسابات

جديدة لهم أو نقل حسابهم من بنك لآخر، وذلك لإمكانية البنوك الأخرى من تقديم الخدمات الجديدة بسرعة، لذا يمكن

القول أن ابتكار الخدمات البنكية الجديدة وتقديمها تعني زيادة في التعامل وزيادة في المبيعات.<sup>5</sup>

\* **تخفيض التكاليف المترتبة عن تطوير وابتكار الخدمة البنكية:** تطورت الخدمات البنكية على نحو واضح بظهور

الأتمتة ذات التشغيل التلقائي والذي الواسع، وهذا التوسع ترك الأثر الواضح على تقليل اليد العاملة والوظائف داخل القطاع

خدماً الآلي عن بعد وفر الجهد والوقت في الحصول على الخدمة المطلوبة، فإمكانية السحب والتسديد

والاقتراض والتحويل وخدمات أخرى يمكن القيام بها ذاتياً دون الحاجة للحضور الشخصي إلى البنك، وإتمام ذلك عن طريق

خدمات الهاتف والانترنت.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تيسر العارمة، مرجع سبق ذكره، ص 138 139.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 140.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 140 141.

<sup>4</sup> تيسر العارمة، مرجع سبق ذكره، ص 141 142.

### د تأثير الخدمة الجديدة على الخدمات الحالية

إن تطوير وتسويق خدمة جديدة يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على غيره من الخدمات الحالية من قبل البنك  
 لعني، ذلك أن البنوك الرائدة عندما تقدم خدمات جديدة فسيكون لذلك بعض التأثيرات الإيجابية والسلبية على ما هو موجود  
 من خدمات في المزيح الخدمي لديه، كما أن تأثير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم المنتج الجديد سيكون له تأثيرات كبيرة على  
 سياسات تقديم وتطوير الخدمة و التسويق للخدمات الحالية وبشكل يفرق التأثيرات المتعلقة للتكاليف والأرباح لكل من  
 الخدمات الحالية وإرة إلى أن تطبيق نظام تقييم اقتصادي لا بد أن يشمل عددا من العناصر أهمها تطوير  
 نموذج تقييم اقتصادي واقعي، بالإضافة إلى تطوير سلسلة من الإجراءات والسياسات المواجهة أية تغييرات طارئة  
 خاصة لعوامل القانونية والسياسية والمالية، لكن في الدول النامية ليس هناك اعتقاد كبير حول أثير الآثار المحتملة  
 للخدمات الجديدة على خطوط الخدمات الحالية، لذلك يوجد قصور في إجراء الدراسات الدافعة لتقدير الآثار المؤكدة  
 للخدمات الجديدة على المزيح التسويقي الخدمي الحالي للبنك.<sup>1</sup>

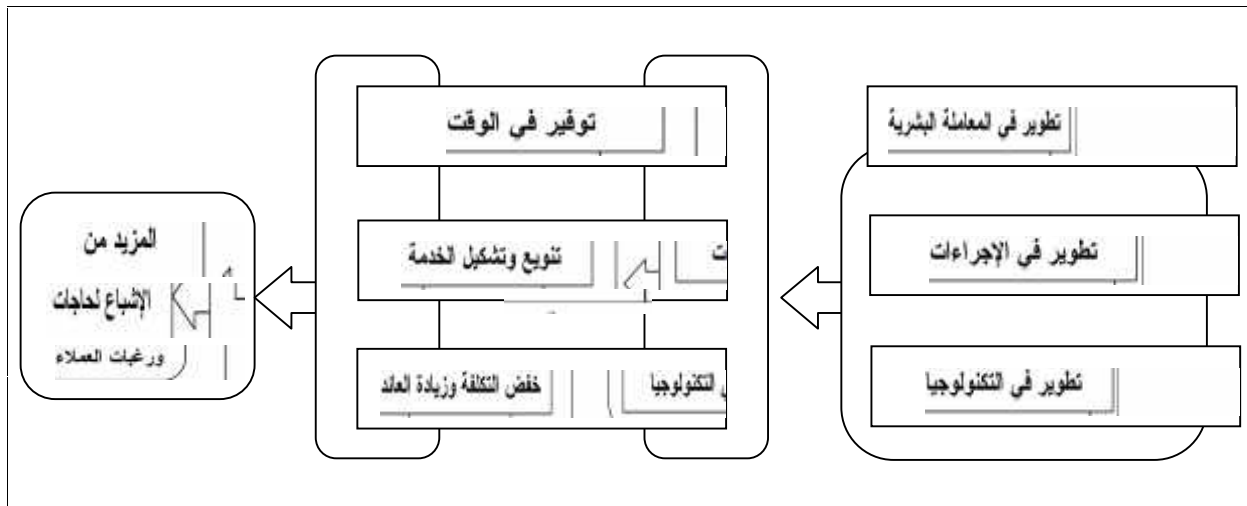
### ثانيا تطوير الخدمات البنكية

لا يعتمد نجاح البنك في تسويق خدماته على الأداء الجيد في توفير الخدمات البنكية القائمة، وإنما يعتمد بشكل متزايد  
 على تكوين خدمات جديدة، وتوجد عدة مجالات لتطوير الخدمة البنكية تختلف أهدافها حسب الغرض من اتهاجها.

#### أ مجالات تطوير الخدمات البنكية وأهدافها

يعتبر تطوير الخدمات البنكية أحد مقومات التواجد الرئيسية لأي بنك، لذا يخضع التطوير في البنوك إلى منظومة  
 ابتكارية لها محاور، ولها في نفس الوقت جوانب وأهداف تظهر في كل رقم 2-5:

الشكل رقم 2-5: مجالات تطوير الخدمة البنكية.



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة- مدخل سلوكي-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، عمان، الأردن، ص 36 37.

يهدف التطوير لتحسين التعامل مع العملاء، ويتحقق ذلك بمزيد من إشباع حاجات ورغبات العملاء مع توفير الوقت والجهد والتكلفة، وزيادة القدرة على الاختيار بين العديد من أنواع الخدمات البنكية التي يقدمها البنك، وما يؤدي إلى التعامل مع البنك، ويتم ذلك من خلال المحاور الثلاثة الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

#### \* المحور الأول:

تطوير في المعاملة البشرية لتصبح أكثر لطفاً وينحول معها العميل إلى ميل وفي ومتعاون، وشريك في النجاح وتحقيق الأهداف التسويقية.

#### \* المحور الثاني:

ات والخطوات والمراحل التي يمر بها العميل حتى الحصول على الخدمة البنكية لتصبح أكثر بساطة وأعلى درجة من السهولة.

#### \* المحور الثالث:

التطوير في التكنولوجيا المستخدمة في البنك وخاصة انه قد حدث تخصص في التكنولوجيا في السنوات الأخيرة وأصبحت هناك تكنولوجيا خاصة بالبنوك، بل إلكترونية أصبحت لها خصوصية خاصة بكل بنك على حدة، إلى جانب ارتباطها بمجتمع البنوك ككل عملياً وعالمياً.

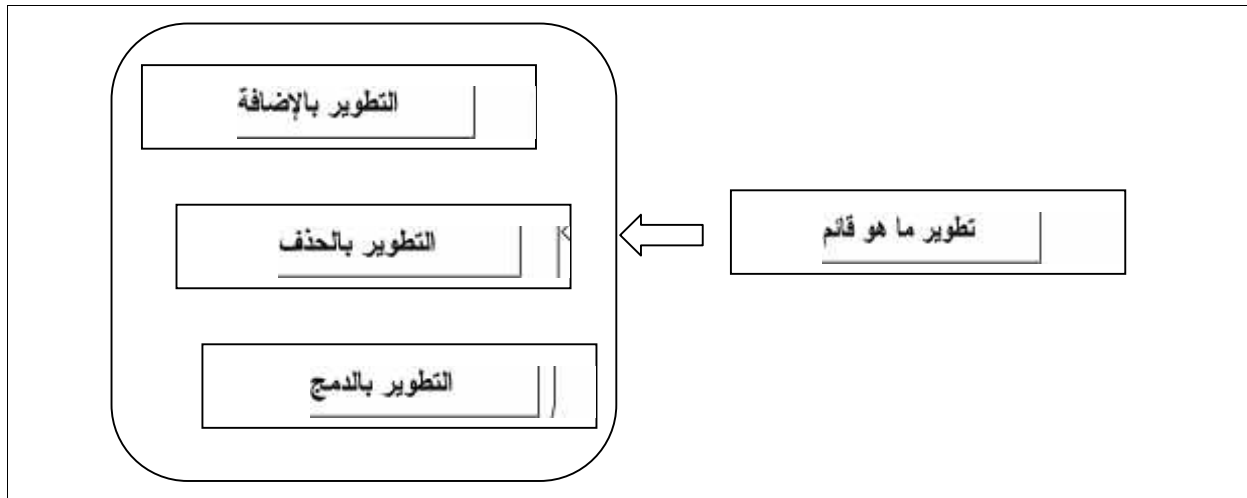
### ب طرق تطوير الخدمات البنكية

تتبع البنوك عادة ثلاث طرق رئيسية لتطوير مزيج الخدمات البنكية الحالية أي القائمة بدلاها، التي تقدمها على النحو

الذي يظهره لنا الكحل رقم 2-6:

<sup>1</sup> ناهي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 232 233.

الشكل رقم 2-6: مناهج تطوير الخدمة البنكية القائمة.



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 234، بتصرف.

من الشكل السابق يتضح أن هناك ثلاث مناهج رئيسية تستخدمها البنوك في عملية التطوير وهي:

#### \* منهج التطوير بالإضافة

ويقوم هذا المنهج على استخدام الابتكار وإضافة الجديد إلى الخدمات البنكية الحالية، ويتعين أن يكون هذا الجديد أكثر تلبية لحاجات العميل، كم يخلق حاجات جديدة لم يكن العميل نفسه على علم بها، وتأتي الخدمة البنكية المطورة بها وإشباعها.<sup>1</sup>

#### \* منهج التطوير بالحذف

وتستخدمه البنوك من أجل تحسين جودة تقديم بعض الخدمات البنكية التي يتم تخصيصها لعملاء معينين، ويوجد نوعان من الحذف: حذف مؤقت مرحلي وحذف دائم.<sup>2</sup>

#### \* منهج التطوير بالدمج

من خلال استخدام هذا المنهج يتم دمج مزايا ومنافع خدمتين أو أكثر في خدمة بنكية واحدة، وتقديمها على أنها خدمة بنكية جديدة، فكلما كان البنك يتمتع بالفاعلية كلما كانت عمليات التطوير تساهم في الحفاظ على العملاء الحاليين أو جذب عملاء جدد، ويعد منهج التطوير بالإضافة أكثر المناهج استخداماً في البنوك التجارية التي تعتمد على استخدام عدة

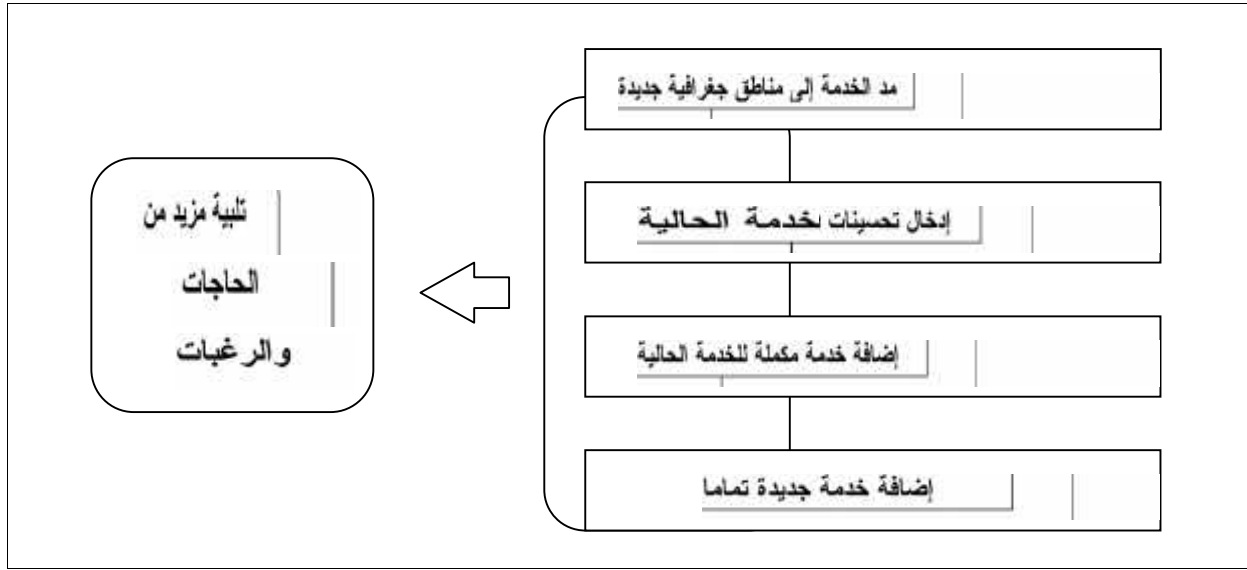
وسائل يوضحها الشكل رقم 2-7:

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 234.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 235.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 235، 236.

الشكل رقم 2-7: أدوات منهج التطوير بالإضافة



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 236، بتصرف.

حيث يعد مركزية محور نشاط إدارة التسويق البنكي، فهذا الأخير يساعد البنك في تحقيق أهدافه خاصة فيما يخص إشباع رغبات العميل الحالي والرتقب ومحاولة التوافق مع رغباته، وهو ما يتطلب تطوير مزيج الخدمات التي

يقدمها، البنك عن طريق عدة أساليب أهمها:

- إدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة البنكية أو الوعاء البنكي، وفي طريقة تقديمها للعملاء بحيث تحقق

لهم أكبر إشباع

- إضافة خدمات بنكية جديدة يتم ابتكارها وتطويرها ثم تقديمها ضمن مزيج الخدمات البنكية، بحيث تتصف هذه

الخدمات بالحدثة والابتكار بالإضافة

- مد الخدمة البنكية الحالية إلى مناطق جغرافية عديدة، أو النزول بها إلى شريحة جديدة من العملاء لم يكن لهم الحق

في استخدامها من قبل

- إضافة خدمة مكملة للخدمة الحالية بحيث أن كلاهما يدعم الآخر، ففي الواقع تقوم البنوك باستخدام مختلف

الوسائل السابقة معا بالتناسب، وفقا لقدرة السوق البنكي على استيعاب التطوير، ووفقا لاختبارات التكلفة والعائد المتوقع

ودرجة الوعي الإداري للقائمين على البنك وإدارته.

### ج خطوات تطوير الخدمات البنكية

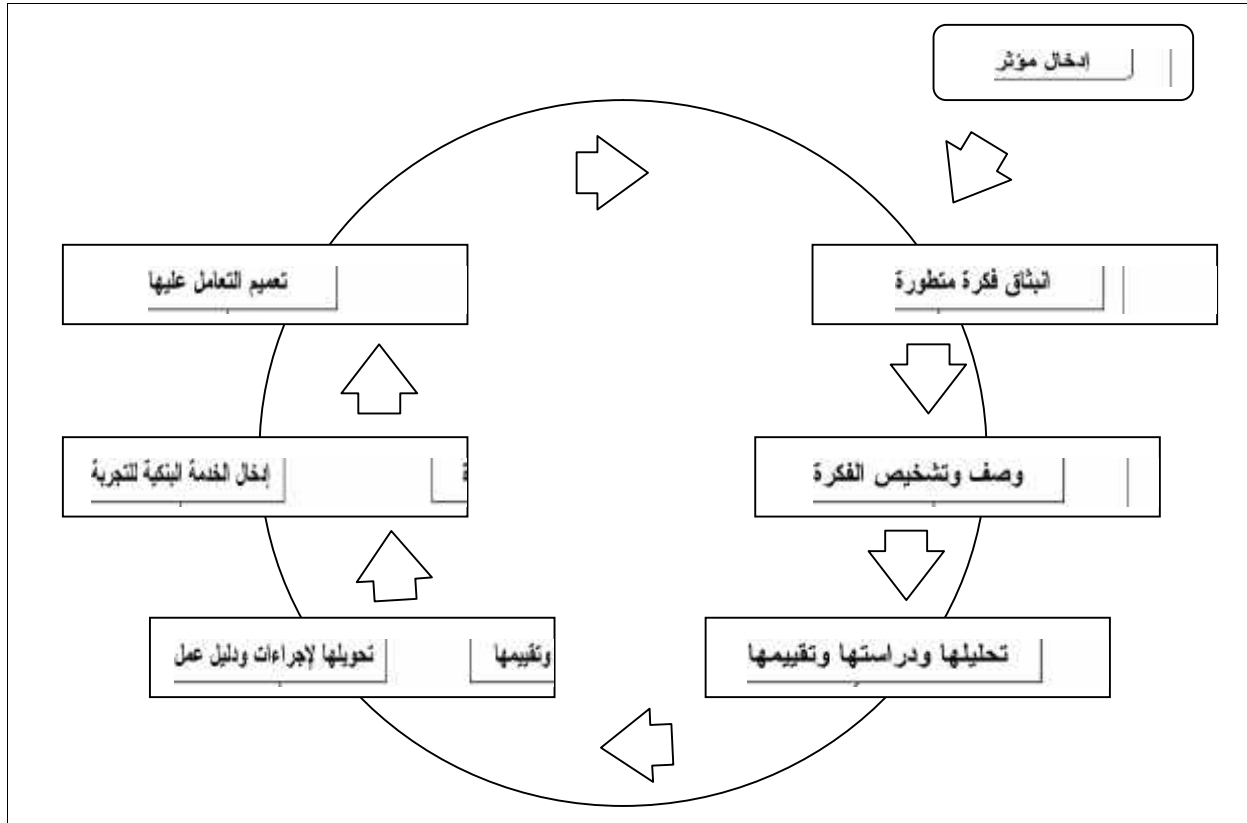
إن تطوير الخدمة البنكية يبدأ بعدة مراحل، فهي تبدأ أولا بفكرة تطرأ على ذهن أحد الموظفين أو العملاء يتم نقلها

إلى مصلحة التطوير، وتأتي الخطوة الثانية في وصف هذا الاقتراح مسح دقيق يهدف بكل جوانب الفكرة وأبعادها ودفائق

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 236 237.

رهما، ثم تأتي الخطوة الثالثة ففيها يتم تحليل ذلك الوصف وتحويله إلى إجراءات عمل، وإعداد دليل لتنفيذ واستخدام الخدمة البنكية لي تتضمنها هذه الفكرة، ثم تأتي الخطوة الرابعة وفيها يتم تطوير وتسمية الخدمة المقترحة لبا وإدخالها تجريبيا في بعض فروع البنك ووحداته البنكية، ثم تجاريا على كافة الفروع ومنافذ توزيع الخدمات البنكية ومتابعتها خاصة في فترة حيالها، فالخدمات البنكية تمر بسلسلة من المراحل أثناء عملية تطويرها، ويمكن توضيح ذلك في ككل رقم 2-8:

الشكل رقم 2-8: مراحل تطوير الخدمات البنكية



المصدر: ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007، ص 238، بتصريف.

يتضح من الشكل رقم 2-8 أن عملية التطوير تنشأ لضرورة، وتتواجد نتيجة حاجة فعلية حقيقية، وأن هناك مؤثر ساهم في ضرورة وأهمية التطوير، وقد يكون هذا المؤثر اقتصادي أو سياسي أو ثقافي أو اجتماعي أو جغرافي تكنولوجي، أو أي مؤثر خاص يجمع بين أكثر من جانب واتجاه، ويضغط هذا المؤثر على عملية التطوير ويدفع إلى الإبداع والاختراع، ويحث على إيجاد الجديد وفقا للمراحل التالية:<sup>1</sup>

\* المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تنشأ فكرة جديدة لخدمة بنكية جديدة مبتكرة لدهن أحد مصادر التطوير أو التفكير الإبتكاري الخالق.

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 239 240.

\* المرحلة الثانية: تقوم إدارة التطوير بوضع وصف وتشخيص لهذه الفكرة وتحديد ملامحها ومكوناتها، وما تحتاجه من موارد وإمكانات ومعدات وعناصر بشرية.

\* المرحلة الثالثة: تحليل ودراسة وتقييم اقتصاديات وجدوى الفكرة، ومدى إمكانية نجاحها، والعائد والتكلفة الخاصة بها، وتأثيرها الإيجابي أو السلبي على كل من مجموعة الخدمات الحالية التي يقدمها البنك، أو على السوق البنكي ككل.

\* المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة يوضع دليل إجراءات أو مخطط عمل تنفيذي كمرجع عملي استرشادي تضمن الخطوات التنفيذية التي يتعين على الأقسام التنفيذية والعاملين فيه القيام بها، من أجل تنفيذ الخدمة التي أوجدتها الفكرة.

\* المرحلة الخامسة: يتم في هذه المرحلة إدخال الخدمة المقترحة للتجربة في بعض الفروع الرئيسية، لاختبار مدى تقبل السوق لها وإقبال العملاء عليها ورد فعلهم تجاهها.

\* المرحلة السادسة: وهي المرحلة الأخيرة، حيث يقوم البنك فيها بتعميم الخدمة ونشرها على كافة منافذه التوزيعية.

#### د مسارات تطوير الخدمات البنكية وأسبابه ومبرراته

إن موضوع تطوير الخدمات الجديدة في البنوك المعاصرة أصبح من المكونات الأساسية لأي استراتيجيات للتنفيذ، وبما يحقق أهداف كل من البنوك من جهة وعملائهم من جهة أخرى.

#### \* مسارات تطوير الخدمات البنكية

تواجه البنوك العديد من الاختيارات المتعلقة بأنواع الخدمات التي ترغب بتقديمها للعملاء، وكذلك الإجراءات التشغيلية المترتبة على ابتكار وتطوير الخدمات البنكية الجديدة، فالبنوك بإمكانها تطوير خدماتها الجديدة عن طريق مسارين اثنين هما:<sup>1</sup>

#### المسار الأول: عن طريق التملك

فإذا اختار البنك مسار التملك، فإن عليها أن تنتهج واحداً أو أكثر من الأساليب الثلاثة التالية:

- الأسلوب الأول: قيام البنك بالبحث عن بنوك ومؤسسات مالية قائمة لشراء .
- الأسلوب الثاني: قيام البنك بشراء حقوق اختراعات وابتكارات من بنوك أخرى، أي شراء جوهر تقنية الخدمة.
- الأسلوب الثالث: قيام البنك بشراء حقوق امتياز لتقدم خدمات بنك أو مؤسسات مالية أخرى قائمة.

#### المسار الثاني: عن طريق تطوير خدمة جديدة تماما

أما عملية ابتكار وتطوير خدمة بنكية جديدة فهي تأخذ شكلين رئيسيين هما:

- قيام البنك بالابتكار وتطوير خدمات جديدة معضلة بالكامل على إمكاناتها المادية والفكرية والبشرية وغيرها.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاف، مرجع سبق ذكره، ص 191 192.

- قيام البنك بالاتصال بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم البنك المعني.

والعديد من البنوك تنتهج طريقة النمو من خلال أسلوب التملك وتطوير خدمات جديدة، فإن إدارات هذه البنوك خاصة الرائدة منهتص في عملية التملك ذاتها أحيانا، وفي عملية تطوير خدمات جديدة أحيانا أخرى، وترى هذه الإدارات أن من الضروري بلوغ درجة عالية من المهارة والكفاءة في كلا الأسلوبين.

### \* أسباب تطوير الخدمات البنكية

إن مسؤول التسويق يجر على تركيز جهوده على تطوير اطرور أساليب تقديمها بشكل دائم ومستمر، لأن التنافسي للبنك بسبب تقادم خدماته نوعا ما، ومن الأسباب التي تدعو البنوك إلى تطوير

خدماتها نذكر ما يلي:

- متابعة التطورات التكنولوجية المستمرة.

- التغيير المستمر في حاجات ورغبات العملاء.

- مواجهة المنافسة المحلية والعالمية.

### \* مبررات تطوير الخدمات البنكية الجديدة

إن عملية تطوير خدمات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية إدارية وتسويقية للبنوك المعاصرة، وبناء عليه فإن مبررات تطوير الخدمات الجديدة يمكن النظر إليها من خلال لركاز والأهداف التالية:

- بنية التطوير من قبل إدارات البنوك المعنية بالتطوير من الأمور الأساسية التي تضمن الاستمرار في

أعمالها، من خلال تطوير وتحديث كفاءاتها الإدارية والتسويقية وما يشع الحاجات المحددة للعملاء الحاليين والمتوقعين، وذلك

ما يؤدي إلى تطوير موازي في الموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه البنوك، وهكذا فإن تطوير الموارد البشرية والمادية سيعمل على

تطوير كفاءات وقدرات وأساليب عمل هذه البنوك، وما ضمن تقدم الجديد والمكن والقبول من العملاء ونحت مختلف

الظروف الاقتصادية والبيئية بشكل عام.

- اكتشاف الفرص التسويقية كما ونوعا وتطويرها، مم يؤدي إلى تحديث وبناء خطط واستراتيجيات واقعية للبنوك

وبالشكل الذي يسهل التعرف على الفرص المتاحة، حيث يمكن استغلالها لتطوير أو تعديل أية خدمات ومنتجات بنكية وما ينسجم مع التغيرات البيئية المحيطة بالعملاء المحتملين.

- التواصل المستمر مع المساهمين والموردين والعملاء من خلال إستراتيجية تطوير وتبني مختلف الخدمات البنكية،

فالتواصل مع المساهمين لتحريك الأصول المالية واستثمارها حسب الستحداث البيئية، والموردين بيهتم تزويد البنوك بما

ن المواد والمعدات الجديدة وغيرها من وقت لآخر، باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات العملاء

الحاليين أو المحتملين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، كما أن عملية تطوير الخدمات في البنوك تقيد العملاء ومن مختلف

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 129 130.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 14 15.

الشرائح في سد احتياجاتهم المالية والائتمانية، وبملائمتها المختلفة والمتفاوتة من فرد لآخر ومن مؤسسة

لأخرى ومن مختلف المناطق الجغرافية.

- إن التطور التكنولوجي المستمر يحتم على البنوك ضرورة اللحاق به ومسايرته، فإتباع الاستراتيجيات والسياسات

المؤازرة لابتكار أفكار جارية لتحويل بدة أو معدلة يعتبر اجتهادا لمديري البنوك في مسانيرة التطورات

التكنولوجية، كما أن درجات التطور في القطاعات البنكية تختلف باختلاف مجموعة من العوامل والنغرات المؤثرة على عملية

التطوير كالعوامل حجم البنك، القدرة المالية، توفر الال أو عدم توفرها.

### ثالثا سياسات تطوير الخدمات البنكية

من خلال فحص ودراسة الأهداف التسويقية للبنوك، ودراسة كل من ظروف ومتطلبات السوق البنكي، يمكن

معرفة الأداة المناسبة في ظل تعدد وتشابك الوسائل والأدوات المتاحة، ويمكن استخدام عدد من

السياسات لتطويعها سياسة التوسع ونشر الخدمة البنكية الحالية، حيث تقدم هذه السياسة حلا مثاليا لكثير

من البنوك، إضافة إلى تقديم الزايا الأساسية للعملاء باختلاف أنواعها واختلاف أماكن تواجدها، فهي تقوم على نشر

الخدمات البنكية على أكبر عدد ممكن من فروع البنك، وعدم قصرها بذلك، بل إنشاء فروع جديدة في مناطق

جديدة لتقدم الخدمات البنكية.<sup>1</sup>

وتوجد عدة عوامل ومؤثرات على سياسات تطوير الخدمات البنكية المقدمة للعملاء، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى

مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

#### 1 المؤثرات الخارجية

وتشمل المؤثرات الخارجية الجوانب الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

\* قوة وأنشطة البنوك المنافسة.

\* التنبؤات الاقتصادية والظروف الاقتصادية المستقبلية.

\* المناخ التجاري العام.

\* التشريعات الحكومية والقيود التي قد تحد من قدرة إدارة البنك على اتخاذ القرارات، وتحد كذلك من طبيعة واتجاه

الأنشطة التسويقية، وبالتالي تؤثر بشكل غير مباشر على الخدمات البنكية التي يمكن ترويجها للسوق.

<sup>1</sup> عمن أحمد الحضيري، التسويق المصرفي-مدخل متكامل للبنوك لامتلاكه المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، ط1، ابراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

1999، ص 160.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص ص 167 168.

## ب المؤثرات الداخلية

وتشمل هذه النوعية من المؤثرات الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

\* قدرة البنك على تقديم خدمات بنكية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية.

\* مهارات وخبرات وإدارة البنك والعاملين لديه وكذلك عمات الفروع.

\* الروح المعنوية للعاملين في البنك وسياسات الأجر ومعدلات الدفع، وكذلك فرصة التدريب والتعليم، وفاعلية الاتصالات وغيرها من العوامل السائدة في البنك، والتي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند وضع سياسة الخدمات البنكية.

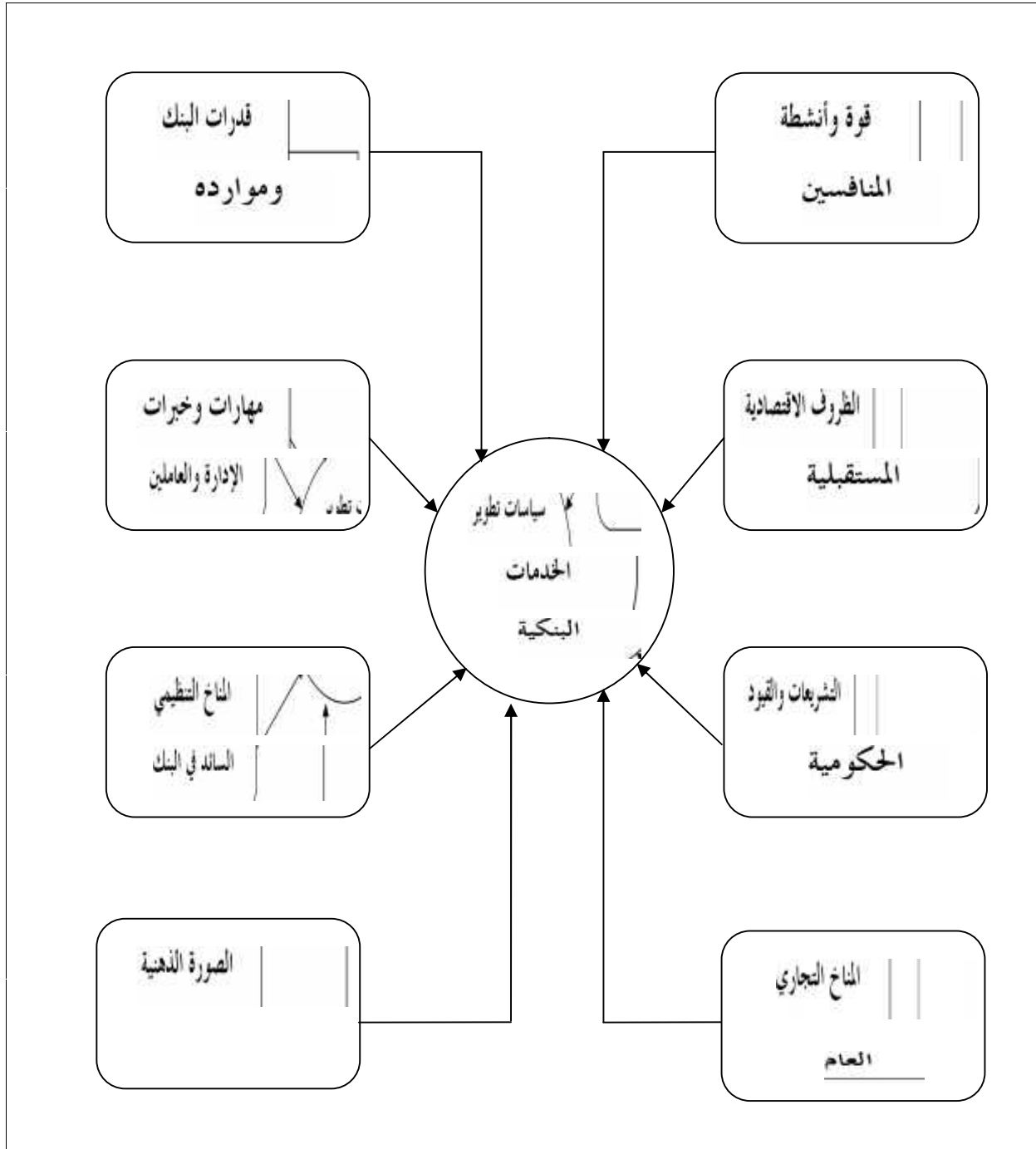
\* قدرة البنك على البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أداء البنك في السوق، فبدون المعلومات عن الأداء وعن أنشطة البنك الداخلية، واحتياجات العملاء المستقبلية، لم تنجح سياسة تطوير الخدمات البنكية.

\* الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء، فعلى سبيل المثال إذا رأى أحد البنوك أن الرسالة الأساسية له هي الجودة بالدرجة الأولى، فإن عليه أن يؤكد أن نطاق الخدمات المقدمة وكذلك معايير الاهتمام بالعملاء تساند هذه الرسالة الأساسية التي تهدف إلى تقديم خدمة ذات مستوى جودة متميز.

والشكل رقم 2-9 يوضح أهم العوامل المؤثرة على سياسات تقديم وتطوير الخدمات البنكية:

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 169.

شكل رقم 2-9: العوامل المؤثرة في سياسة تطوير الخدمة البنكية.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 168.

## ما مؤثرات تطوير الخدمات البنكية وأسباب فشل الخدمات الجديدة

إن قرار نظوية الجديدة سواء كان يادخال تعديلات أو تحسينات على الخدمة البنكية القائمة، أو إلغائها أو إزالتها من مزيج الخدمات التي يقدمها البنك، أو ابتكار خدمات بنكية جديدة، سيتأثر بعوامل ومتغيرات البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، التي تمثل دور الحاضنة للنشاط البنكي، كما يمكن لهذا التأثير أن يسبب فشل الخدمة الجديدة أو الخدمات المطورة حديثا.

### 1 مؤثرات تطوير الخدمات البنكية

لا يمكن للبنك البقاء والاستمرار من دون التأثير بالتغيرات البيئية، وعلاقة التأثير والتأثر بينهما دائمة الحدوث، فامتلاك البنك للمعلومات حول مختلف عوامل البيئة التسويقية، تمكنه من تكوين صورة متكاملة والإحاطة بشكل شامل بالتغيرات المؤثرة ليس فقط على تطوير وابتكار الخدمات البنكية فحسب، وإنما على نطاق وانتشار هذه الخدمات بعد طرحها في السوق البنكية ومتابعة تبنى الجمهور لها، ومن العوامل المؤثرة على عملية ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة نذكر ما يلي:

#### \* الثورة التكنولوجية في قطاع الخدمات وتأثيرها على تقديم الخدمة البنكية

لقد كان للتطورات التكنولوجية التي شهدتها القطاع البنكي أثرا بالغا في كيفية إنتاج وتقديم الخدمات، أضاف أبعاد تقنية لعملية تقديم الخدمة البنكية، حيث تجرى العديد من التعاملات البنكية والتجارية إلكترونيا، بما أن الكثير يستخدم الانترنت لتقديم خدماتها من خلال مواقع محددة لها على شبكة (www)، وتشير الإحصائيات الصرية إلى أن معظم العملاء يفضلون الحصول على الخدمات البنكية والمالية عن بعد وذلك لتقليل شخصيا إلى البنك، لذا من المتوقع أن يشهد قطاع البنوك تطورات تكنولوجية تعتمد على الاتصالات التكنولوجية والإلكترونية في التعامل بين البنك والعميل.<sup>1</sup>

#### \* السوق التقليدية مقابل السوق المتحركة

إن التحول من التكنولوجيا التقليدية إلى تكنولوجيا الانترنت يضيف تعقيدا على عروض الخدمات البنكية على العميل، فعلى مسؤولي تطوير الخدمات في البنوك القيام بدمج عمليات الخدمة الأمامية للعملاء مع جمع البيانات الخلفية بمختلف الطرق، ثم الوفاء بتسليم الخدمة، وعليه فإن المسوقين الإلكترونيين بحاجة إلى الأخذ بالاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر على تطور الخدمة البنكية المقدمة ومزجها مع تكنولوجيات جدم يؤثر على طرق وأساليب تقديمها.<sup>2</sup>

فالاتجاه الحالي في قطاع الخدمات المالية والبنكية هو تقديم المزيد من الخيارات للعملاء، حيث أن بعضهم يفضلون التعامل المباشر والبعض الآخر يجهز الاتصال الهاتفية، بينما آخرون يفضلون التواصل غير الشخصي كالاتترنت والحاسوب وغيرهما، ومن أبرز الأسباب التي ساهمت في تنامي شعبية وانتشار ظاهرة التعامل في السوق المتحركة ما يلي:<sup>3</sup>

- توفير الوقت للكثير من المتفاعلين الراغبين بالحصول على الخدمات بالسرعة والراحة المطلوبين.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاف، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي -، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 199 200.

<sup>2</sup> محمد طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص 250.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلاف، المرجع السابق، ص 202.

- رغبة العملاء في الحصول على معلومات عن الخدمات التي يرغبون في اقتناؤها من البنك، فيتمكن الحصول على تلك المعلومات بنفسه من موقع البنك بدلاً من الاستمرار من الموظفين بطرح العديد من الأسئلة.

- إدراك مديري البنوك بأن الفرصة متاحة لهم لتعزيز نشاطاتهم لتعزيز نشاطاتهم من خلال تقديم خدمات مستندة على التقنيات الحديثة، وتعتبر هذه الأخيرة أكثر منفعة وفاعلية من اللجوء لبدء تقليص التكاليف من خلال إزالة التسهيلات المادية المرتبطة بالسوق التقليدية.

- إدراك مديري البنوك بأن السوق البنكية توفر فرصة أكبر للحوار المباشر والتفصيلي والعملي للعملاء، كما تضيف قيمة للخدمة البنكية وبالتالي تجلب أسعاراً أعلى.

### \* تخطيط وتمييز منتجات الخدمة البنكية

يعتبر مصطلح منتج الخدمة شائع الاستخدام من طرف البنوك مؤخراً، حيث تقدم حزمة من المنتجات ترفق مزيجها الخدمي، وهناك خدمات تكميلية إضافية قد تقدم لتسهيل عملية تقديم واستخدام المنتج البنكي، ومثال ذلك مختلف أنواع البطاقات البنكية.<sup>1</sup>

### ب أسباب فشل الخدمات البنكية الجديدة

يعود فشل العديد من خدمات البنك الجديدة إلى عوامل ذات صلة مباشرة بالنشاط الاقتصادي، وعوامل أخرى غير

تسويقية وتمثل في ما يلي:

### \* العوامل التسويقية

- صغر حجم السوق المحتمل أو عدم جاذبيته لسوء تقدير الدراسات التقديرية.
- وجود خلل في تصميم الخدمة الجديدة مما أدى لافتقارها للجودة والنوعية.
- عدم توفر خواص مميزة للخدمة مقارنة مع ما تقدمه البنوك المنافسة.
- ضعف واضح في تنفيذ المزيج التسويقي مع الخطط التسويقية المسطرة.
- وغير المناسب لتقديم تلك الخدمة في السوق، خاصة وأن القطاع البنكي جد حساس.
- الارتفاع الكبير في السعر.

### \* العوامل غير التسويقية

- حدة المنافسة وشدها دون توقع ذلك.
- عدم لاقصافية للخدمات الائتمانية والبنكية الحديثة التي يقدمها البنك، خاصة في حالة تدني الدخل الفردي.

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 202 203.

<sup>2</sup> زكي مصطفى غليان، مرجع سبق ذكره، ص 130 131.

- عدم مطابقة هذه الخدمة للتعليمات الحكومية.

ومن جانب آخر أظهرت العديد من الدراسات عوامل هامة يجب على مسؤولي التسويق في البنوك الأخذ بها لتحقيق

النجاح للخدمات الجديدة وهي<sup>1</sup>:

- امتلاك الخدمة الجديدة لخاصية التفرد والتميز مقارنة بما تقدمه البنوك المنافسة، بحيث يقدم قيمة ومنفعة فريدة

للعلماء.

- التركيز على التوجه نحو العميل والسوق البنكي في عملية التطوير.

- بذل مجهودات كبيرة قبل التقديم النهائي للخدمة الجديدة في السوق.

- تحديد دقيق وواضح للسوق المستهدف.

- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسب للبنك وعملياته مع دعم واضح من الإدارة العليا للخدمة الجديدة.

- تقدم الخدمة الجديدة للسوق بالسرعة الممكنة ولكن ليس على حساب التوعية.

### ج أسباب ابتكار وتطوير الخدمات البنكية

د من العوامل التجارية التي تخلق الحاجة لتقدم خدمات جديدة سواء كانت مبتكرة أو مطورة، ونذكر

٤:

\* انخفاض مبيعات البنك ورقم أعماله وبالتالي تدني أرباحه.

\* المنافسة الحادة بين البنوك والتي قد تؤدي إلى انخفاض حصة البنك في السوق وبالتالي نسبة الربحية التي يحققها.

\* اعتبارات إستراتيجية تنبع من قرار البنك حول ما إذا كان يسعى إلى القيادة أو التبعية في السوق.

\* التوصل عن طريق البحوث إلى أسواق جديدة تحقق للبنك معدلات ربحية متزايدة.

\* تأثير الخدمات الجديدة على معدلات التدفق النقدي على بقية الموارد وكذلك تأثيرها على الخدمات البنكية الحالية.

\* حجم السوق المتوقع للخدمة الجديدة وسهولة الوصول للسوق.

\* دورة حياة الخدمة البنكية، ذلك أن دورة الحياة السريعة للخدمة سوف تؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات وتقليل

فترة تحقيق الربح.

### 2-3-2 أهمية البيئة التسويقية البنكية في تحسين جودة الخدمة البنكية

لقد ازدادت أهمية بر المصارف وتحسين جودة أياها المصرفية، وذلك باعتبارها الدعامة الأساسية لأي اقتصاد والمفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية والتميز فيها، لذا يعتبر تقديم الخدمة معيار نجاح المصارف في السوق، وحتى بن المصارف من التعايش والصمود في ظل المنافسة عليها أن تقدم خدمات متميزة.

<sup>1</sup> Jean Paul Peter & James Haverhill, A preface to marketing management, 9th edition, New York, 2002, p p 115 116.

<sup>2</sup> محوض بلدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 180.

## أولاً مفهوم جودة الخدمة وأبعادها

تسعى جميع البنوك إلى تحسين جودة خدماتها، وذلك لأنها تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق البنكية والتميز فيها. لذا يعتبر تقديم الخدمة معياراً لقياس جودة الخدمة البنكية في تلك السوق. ولكي يستطيع البنك الصمود بوجه المنافسة وضمن إطار لشديد عليه أن يقدم خدمات متميزة، لذلك يسعى المسؤولون على الخدمة البنكية إلى بلوغ ما وراء الجودة أو إلى مستوى التميز.

### المفهوم وأهمية جودة الخدمة البنكية ومكوناتها

رت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة وتحديد مكوناتها من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية.

#### \* مفهوم جودة الخدمة البنكية

هناك تباين في الدراسات السابقة فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة البنكية، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة كمدخل لتوضيح تعريف ومفهوم جودة الخدمة البنكية.

تتعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تؤثر على قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات

ورغبات معينة.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على قدرة المنتج المقدم أو الخدمة المقدمة

على تلبية حاجات معينة.<sup>2</sup>

وتشمل الجودة على عدة عناصر تمثل في تحسين إجراءات وعمليات تقديم الخدمة أو المنتج، تحسين الخدمة أو المنتج

ذاته، توفير الوقت واقتصاده، وأخيراً ابتكار خدمات ومنتجات جديدة.<sup>3</sup>

ومن التعريف السابقة يمكن استنتاج أن الجودة هي عملية تقديم سلع وخدمات على النحو الذي يتوافق فيه رغبات

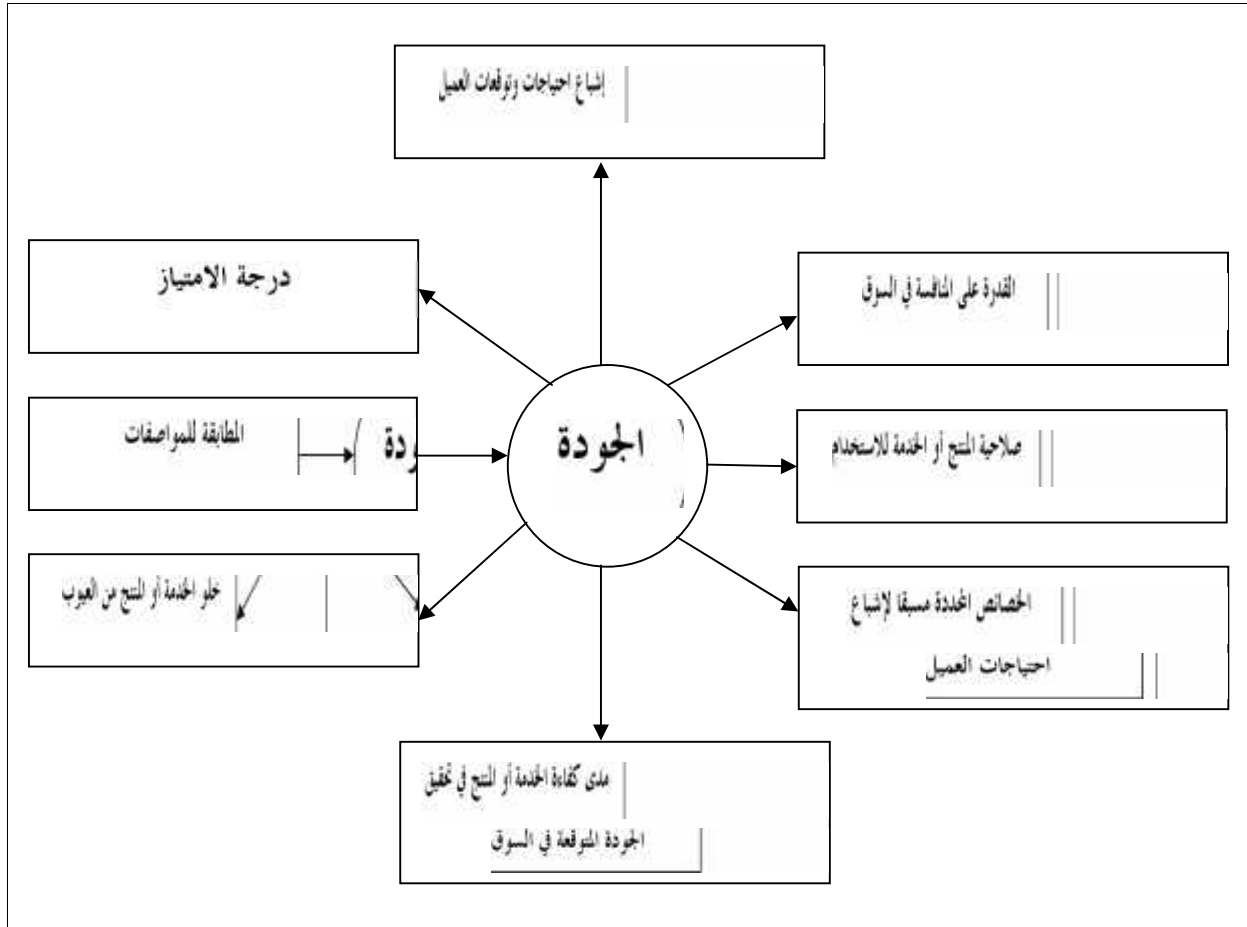
وتوقعات العميل المعلنة وغير المعلن في سبيل تحقيق رضاه، والشكل رقم 2-10 يوضح المفاهيم المختلفة للجودة.

<sup>1</sup> موبد عبد الحسين فضل، يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 23.

<sup>2</sup> Alain courtois, **Gestion de production**, édition d'organisation, France, 2001, p 319.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار خنقاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27-28.

شكل رقم 2-10: التعريفات المختلفة للجودة



المصادر: محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 63.

ويتضح من الشكل رقم 2-10: <sup>1</sup>:

<sup>6</sup> يرتكز مفهوم الجودة على الاهتمام باحتياجات وتطلعات العملاء.

<sup>7</sup> يهدف مفهوم جودة الخدمة أو المنتج إلى تدعيم المركز التنافسي للبنك وزيادة حصته السوقية.

<sup>8</sup> إن تنوع وتعدد التعريف السابقة يرجع إلى اختلاف وجهات النظر إلى الجودة، فمن وجهة نظر المنتج تعتبر الجودة مطابقة المواصفات المطلوبة وصلاحيه المنتج أو الخدمة للاستخدام، بينما مفهوم الجودة من وجهة نظر العميل هو تحقيق الخدمة

أو المنتج لتوقعاته.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الجودة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 63 64.

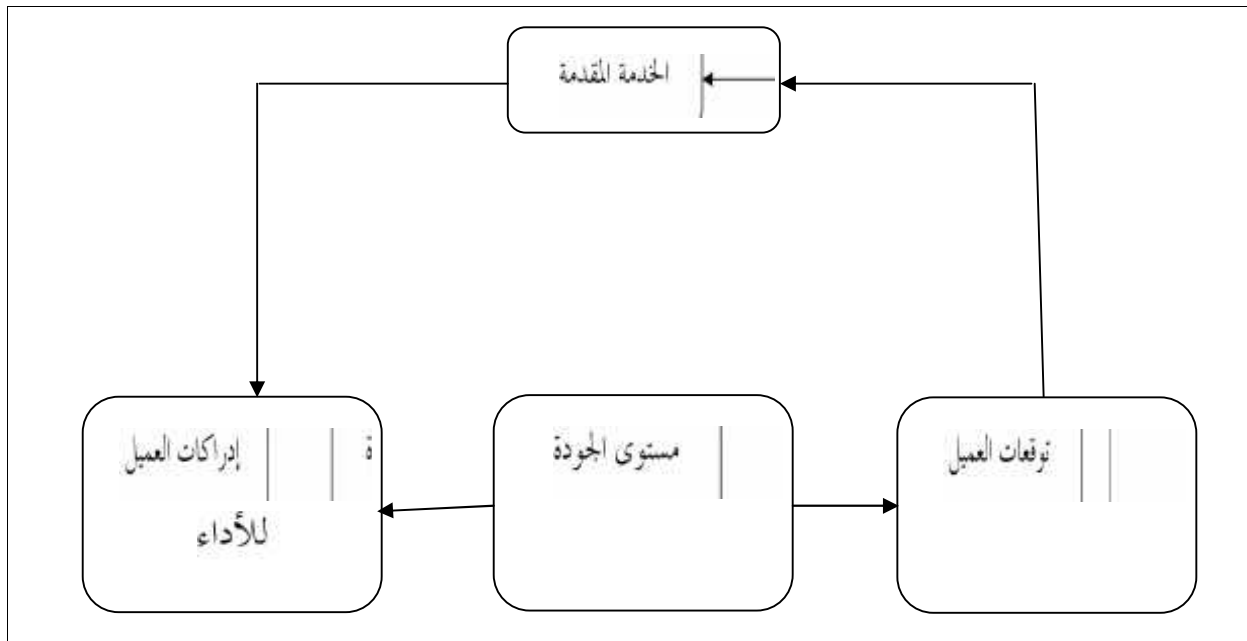
فنعرف جودة خدمة البنكية على أنها مجموعة الصفات والخصائص المميزة للخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على الرغبات، وبالتالي قدرة البنك على تحقيق رضا عملاء وجلب عملاء جدد.<sup>1</sup>

جودة الخدمة البنكية هي مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسن الخدمات المقدمة للعميل، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند أداؤها وأنشطة تتم بعد الأداء.<sup>2</sup>

وبناء على التعريفين السابقين يمكن تعريف جودة الخدمة البنكية على أنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة خدمات البنك على تلبية حاجات معينة تفوق الم المطلوبة، والشكل رقم 2-11 يوضح مفهوم جودة الخدمة

البنكية:

### الشكل رقم 2-11: مفهوم جودة الخدمة البنكية



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 337

بتصرف.

ويوضح الشكل رقم 2-11 أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للنتائج مع توقعاتهم له فسيكونون راضين عن هذه الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة، أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرقى إلى مستوى التوقعات أو

ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة.

<sup>1</sup> علي السلي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها للتأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18

<sup>2</sup> محمد منير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 67.

### \* أهمية الجودة بالنسبة للخدمات البنكية<sup>1</sup>

لا يمكن التقليل من أهمية الجودة في الخدمات المقدمة من البنوك، وتختلف الجودة المطلوبة من حيث معانيها ونذكر:

#### - جودة التصميم

وهي الجودة التي يتم تحديدها بتصميم الخدمة، وتتكون من بعض الخصائص والمواصفات غير الملموسة المطلوبة في السوق، حتى يتم تحقيق الجودة المرتفعة في مرحلة التصميم.

#### - جودة التقديم

وتقصد بها تلك الجودة المرتبطة بظروف التقديم الفعلية من خلال مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المطلوبة، ملائمة المواصفات المطلوبة ضمن جودة التصميم مع القدرات التكنولوجية المتاحة لدى البنك، كلما كانت المواصفات المطلوبة للخدمة متطابقة تماما مع القدرات التكنولوجية لإحراز الخدمة أدى ذلك إلى جودة تقديم متميزة.

#### - جودة الأداء

وهي قدرة الخدمة المقدمة على رقة منها، وتقديم الأداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن.

### \* مكونات جودة الخدمة البنكية<sup>2</sup>

تمثل المكونات الأساسية لجودة الخدمة البنكية في العاصر التالية:

#### - اتجاهات إيجابية نحو خدمة العملاء

وذلك من خلال قيام مقدم الخدمة بالانتماء والتكلم بوضوح وبشكل محدد، ومحاولة أن تكون المعلومات المتاحة أمامه، كما يجب أن يحرص على أن يكون مهذبا ولقائعا بالاهتمام بشدة بحاجات واستفسارات العملاء.

#### - الاستجابة للعملاء بسرعة ولباقة وبأسلوب مهني متميز

أن يقوم الشباكي بنحية العميل بروح الصداقة والمودة، ويعرفه بنفسه مع إص على أن يشعره بأنه في خدمته، والرد على مكالمات العملاء وخطاباتهم بسرعة.

#### - بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع العميل

فعلى موظف العميل يتحدث ويعبر عن مشاعره وربما حالات الغضب لديه، مع الحرص على استنباط الحقائق والعلومات من العميل، والتأكد من فهم مشكلة العميل أو قضيه، ومساعدته في توضيح المشكلة وتحديد احتياجاته وتوقعاته.

<sup>1</sup> سرور على سرور، الجودة الشاملة- الإدارة والتنظيم و الإستراتيجية-، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، دون سنة نشر، ص 36.  
<sup>2</sup> عوض بلير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 338 341.

- الرد على شكاوي العملاء ومشاكلهم بشكل مناسب

هميل المتحدث أولاً والحرص على استنتاج الحقائق والمعلومات من الحديث، وإعادة تحديد المشكلة للعميل والشيخة المرغوب الوصول إليها، ومحاولة قدر الإمكان إعطاء إجابات دقيقة مع تجنب المراوغة.

- إنهاء معاملة العميل بشكل يعث على السرور والبهجة

على موظف على الأوقات التي بمضوها في البنك، واقتراح عليهم معاودة الاتصال إذا كانت لديه حاجات جديدة أو استمرت لديهم نفس المشكلة، كما يمكن أن يقترح الموظف على العميل أن يتصل به لسؤال عن مشكلته، مع ضرورة شرح أسباب تأخر تقديم الخدمات أو انقصر في أي عمل يقدم للعميل، مع إظهار الأسف للعملاء عند حدوث أية مشاكل، وكذلك توجه العملاء إلى الشخص المناسب في البنك حتى لا يحسوا بالإهمال والاستهزاء.

- المتابعة مع العميل لتحديد ما إذا كانت مشكلته قد تم حلها

متابعة حالة العميل والتأكد من أن مشكلته قد تم حلها وأن احتياجاته وفرت له، وتحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمة التي تلقوها، مع تقديم معلومات للعميل عن الخدمات البنكية الجديدة أو أي تطوير حالي أو مستقبلي في الخدمات الحالية، وكذلك تحديد الاحتياجات الجديدة والفرص المتاحة للعملاء في البنك، والتي يمكن تقديم خدمات بنكية بخصوصها.

\* محددات جودة الخدمة البنكية<sup>1</sup>

من بين محددات جودة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها نذكر ما يلي:

- الحد المرتبط بالثقة والذي يكون على شكل إنجاز الخدمة التي وعد بها البنك بشكل دقيق وثابت.
- الحد المادي وهو الذي يتوافق مع التسهيلات المادية التي يوفرها البنك أثناء تقديم خدماته للعملاء.
- الحد المرتبط بالثقة المتبادلة وهي المرتبطة بالمعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين، وقدرتهم على زرع الثقة بينهم

وبين المسؤولين.

- الحد المرتبط بالاستجابة وهي رغبة واستعداد وقدره الموظفين على تقديم الخدمة المطلوبة للعملاء و

المناسبة.

ب المضامين الأساسية لجودة الخدمة البنكية

تشتمل جودة الخدمة البنكية على عدد من المضامين الأساسية التي يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

\* أسلوب عمل جماعي وتعاوني ومسؤولية جماعية.

\* تمثيل النظرة المستقبلية.

\* تحقق مفهوم الأدوار المتكاملة.

<sup>1</sup> إيد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 120.  
<sup>2</sup> زيد منير غبرودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 48 47.

\* السعي لتحقيّة الجودة في كافة مكونات البنك.

\* تحسين الجودة يعني تحسين الربحية.

\* السعي إلى تقديم الخدمة بالأساليب الصحيحة من أول مرة وبدون أخطاء.

### ج أبعاد جودة الخدمة البنكية

لقد تعرضت مم الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمات البنكية إلى الأبعاد التي يبني عليها العملاء تفاعلهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات من طرف البنوك، إلا أنه لا يوجد إجماع اتفاق بين تلك الدراسات حول تلك الأبعاد وحول العناصر الأساسية التي يتكوّن منها كل بعد.

كما توصل باخرون إلى تطوير عشرة معايير أو أبعاد للحكم على جودة الخدمة البنكية وتشتمل هذه الأبعاد

- النواحي المادية الملموسة المرتبطة بالخدمة المقدمة.

- الاعتمادية بمعنى الجوانب المادية التي تسهل السياب الخدمي نحو العميل.

- الاتصالات.

- الأمان والضمان.

- الجدارة (كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة).

- التعاطف مع العملاء والتفاني في خدمتهم.

- سهولة التعامل والحصول على الخدمة في ظروف جيدة.

- المصداقية لدى مستولي وموظفي البنك مقدم الخدمة.

- تفهم احتياجات ورغبات العملاء من قبل إدارة البنك.

والجدول رقم 1-2 يوضح الأبعاد العشرة التي أقرتها الدراسة التي قام بها تيسير العجمارة.

جدول رقم 1-2: أبعاد جودة الخدمات البنكية .

الاعتمادية	الإستنادية
أول مرة، وتنفيذ البنك لوعوده نحو العميل بدقة وبصورة أكثر تفصيلاً وذلك:	تشتمل على أن الأداء وعلى إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب العميل
- الدقة في الحسابات	
- تقديم الخدمة بصورة صحيحة.	
دعة للعميل في المواعيد المحددة، وخلال فترة محددة من الوقت	

<p>سرعة الاستجابة   رغبة موظفي البنك في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية لهم وتنمى: من قبل بل عن موعد تقديم الخدمة وموعد الانتهاء من تقديمها. - تقديم خدمات فورية. ية الفورية لاحتياجات العملاء، مهما كان انشغال الموظفين. - التقرب من العملاء. - الرد الفوري على استفسارات الاء أو .</p>	<p>سرعة الاستجابة من قبل العاملين</p>
<p>وتعني قيام البنك بتوظيف العاملين الذين يتفرون على قدر كبير من المعرفة والهارة، مما يعلهم في العمل مع العملاء وإعطائهم صيرة حسنة عن البنك.</p>	<p>المهارات</p>
<p>السهولة في تقديم   وضع كفي تقديم الخدمة نحو العميل من خلال: الخدمة - سهولة الاستفسار عن الخدمة للرد تخفيفاً عن طريق أو الانترنت - مدة الانتظار في تقديم الخدمة. - ملائمة مكان تقديم الخدمة. - ملائمة مواعيد عمل البنك.</p>	<p>السهولة في تقديم الخدمة</p>
<p>وذلك من خلال: - حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة. وح الصداقة التي يتمتع بها موظفي البنك ممن هم اتصال مباشر مع العملاء. - حسن مظهر موظفي البنك. - تقدر ظروف العملاء والتعاطف معهم.</p>	<p>إحسان العملاء لعملاء</p>
<p>الصدقة   وتعني التزام الصدق مع العملاء بحيث تولد لديهم روح الثقة بهم وبين البنك. الأمر الذي يؤدي بهم إلى أخذ صوابطها جيد نحو البنك مما يؤدي إلى: - الثقة في اسم البنك. - الترويج لبنك لما يكسبه ثقة العديد من عموق البنك .</p>	<p>الصدقية</p>
<p>الأمان   توفير الأمان من العاطر للعقوبات البنك : ن التسهيلات الخاصة بعمليات إيداع أو سحب الأموال. - المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات العملاء. - توافر موظفي الأمن داخل وخارج البنك.</p>	<p>الأمان</p>
<p>أهم   أفضل تفهم رغبات واحتياجات طلبان العملاء عن طريق: - الاسع إلى انشغالهم. - تقديم اهتمام خاص بما يتوافق مع رغباته.</p>	<p>أفضل تفهم للعملاء</p>

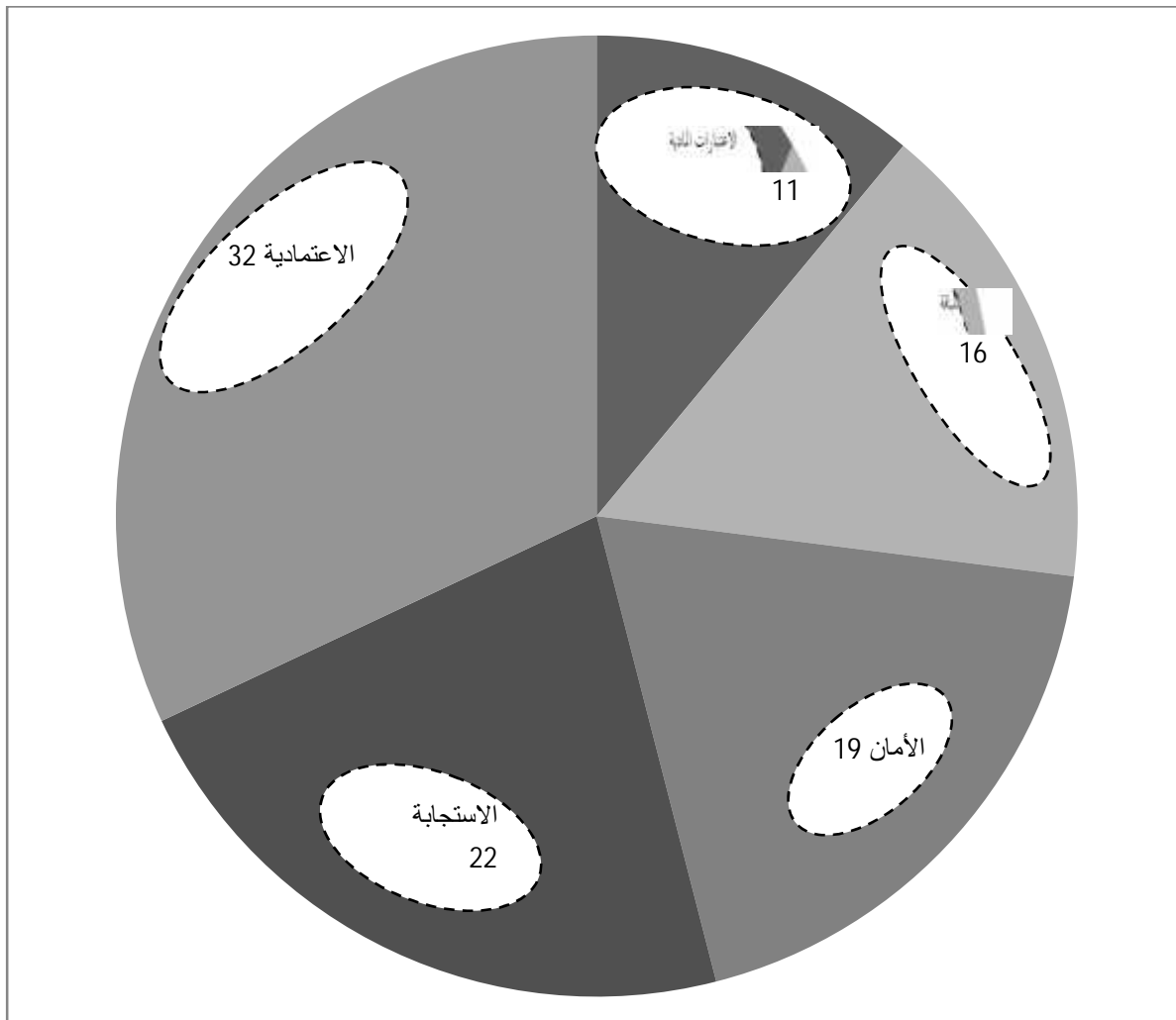
الجوانب المادية	الجوانب المادية - تصميم والنظم الداخلي للبنك.
اللموسة	اللموسة - تكيف البنك من حيث درجة الحرارة وغيرها.
	جدالة الأجهزة والعدادات المتعملة في تقديم الخدمة.

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق البنكي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 183.

وقد تم اختصار هذه الأبعاد في خمسة أبعاد فقط وتشمل: النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللباقة، ومن ناحية أخرى فقد أثبتت تلك الدراسات أنه رغم أهمية هذه الأبعاد إلا أن الوزن النسبي لما يختلف من عمل لآخر وكذلك من بنك لآخر، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الظروف بالمرتبة الأولى كأهم بعد يعكس جودة الخدمة البنكية بغضاط الذي يقدمه البنك، والشكل رقم 2-12 يوضح أبعاد جودة الخدمة البنكية كل حسب وزنه

النسبي:

شكل رقم 2-12: الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة البنكية



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 345.

وتوجد ثلاث أبعاد رئيسية لدرجة القنينة والجودة الوظيفية والصورة الذهنية، فالجودة القنينة تعبر عن

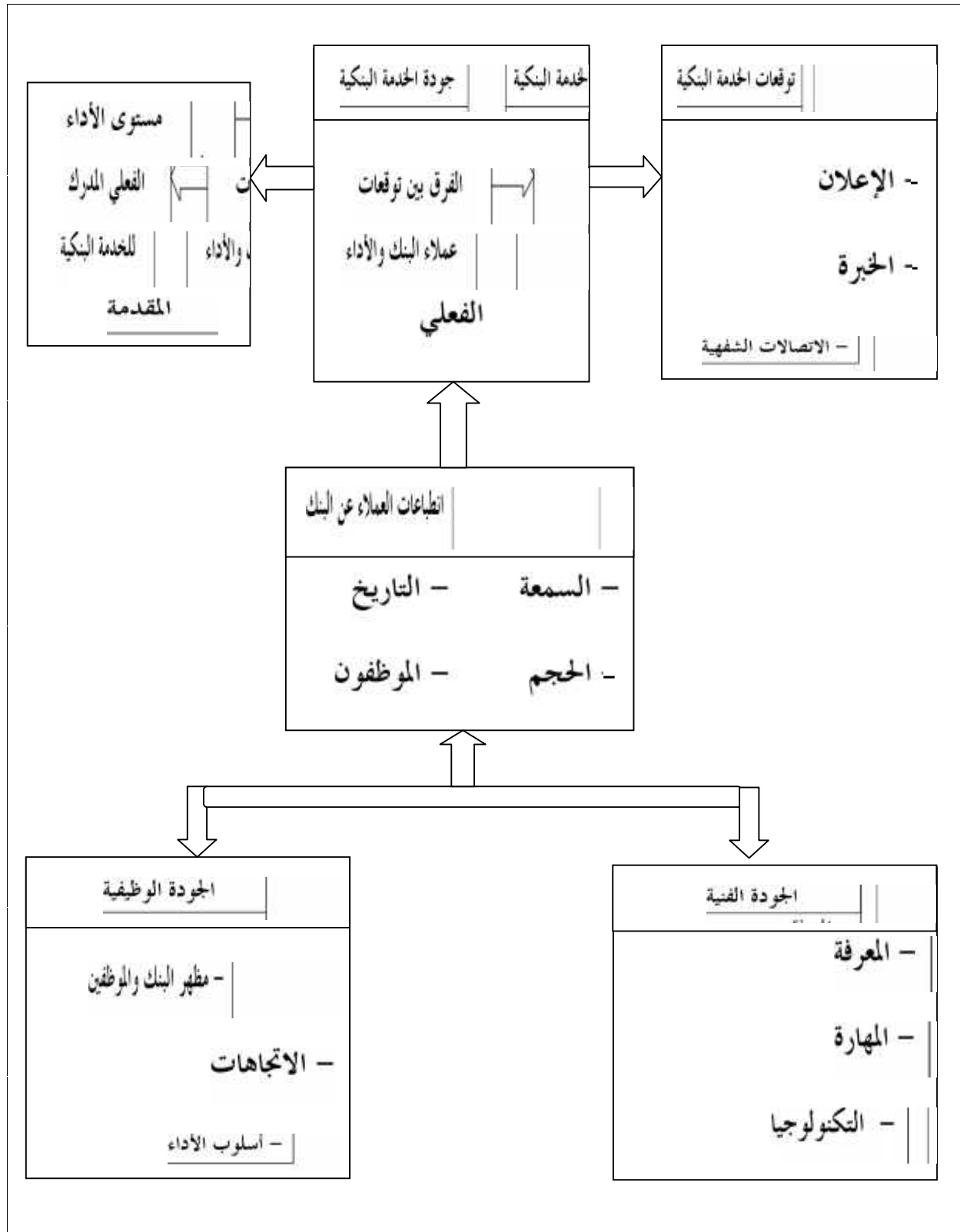
الخدمات التي يقدمها البنك، والجودة الوظيفية تمثل في إجراءات الخدمات البنكية وكيفية عملية تقديمها، أما الصورة الذهنية

البنك فتعكس انطباعات العملاء عن البنك، والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب القنينة والوظيفية للخدمة<sup>1</sup>.

والشكل رقم 2-13 يعرض الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمات التي تقدمها البنوك.

<sup>1</sup> محوض بلدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 342.

شكل رقم 2-13: أبعاد جودة الخدمة البنكية.



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 343.

كما أثبتت نتائج دراسات أخرى ضعف معايير الجودة الفنية والوظيفية للعميل مقارنة بأبعاد الجودة العشرة السابقة الذكر، حيث اقترح بعض الباحثين أن أبعاد جودة الخدمة البنكية يمكن تقسيمها إلى ما يلي:<sup>1</sup>

\* معايير حرجية

وهي معايير مزدوجة التأثير توافرها يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، وغيابها يسبب الشعور بعدم الرضا.

\* معايير محسنة للرضا

وهي معايير يؤدي توافرها إلى رضا العملاء، ولكن لا يسبب غيابها عدم رضا العملاء، مثل الالتزام والمساعدة واللباقة

والاستجابة.

\* معايير وقائية

وهي المعايير التي لا يؤدي توافرها في الخدمة إلى رضا العملاء ولكن يسبب غيابها عدم الرضا، مثل التكميل والتحميل والوظيفية والأمان والوصول والقابلية والاعتماد.

د مزايا تحسين وتطوير جودة الخدمة البنكية

أشارت خيرات البنوك الرائدة إلى أن تبني إستراتيجيات محددة للجودة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا أو تجنب

مجموعة من المشكلات، ومن هذه المزايا:<sup>2</sup>

\* تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.

\* تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات البنكية.

\* الخدمة ذات جودة عالية تتيح الفرصة أمام البنوك لتفاوضي أسعار وعمولات أكبر.

\* الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

\* الخدمة الجيدة تتيح الفرصة لبيع خدمات بنكية إضافية، كما تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه

واقناع عملاء جدد من الأقارب والأصدقاء والزعماء.

ثانياً مستويات جودة الخدمة البنكية

كما يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة البنكية حسب تيسير العجارية وهي:<sup>3</sup>

\* الجودة المتوقعة من قبل العملاء، وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب توافرها في الخدمات البنكية المقدمة.

\* الجودة المدركة من قبل إدارة البنك والتي تراها في أغلب الأحيان مناسبة.

\* الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.

<sup>1</sup> محمد محير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> عوض بلدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 337 338.

<sup>3</sup> تيسير العجارية، مرجع سبق ذكره، ص 330 331.

\* الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.

\* الجودة المروجة للعملاء، وهي الجودة التي وعدها العملاء أثناء الحملات الترويجية.

فإذا تم تبني المفهوم الحديث للتسويق الذي يقوم على أساس أن البنك يجب أن يكون موجه بالعملاء، فإنه يتم تدعيم مفهوم الخدمة البنكية كما يتركها العملاء، ويعزى ذلك إلى مجموعة من الأسباب نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

\* أن إدارة البنك قد لا يكون لديها دراية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار العملاء أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يوليها لكل معيار من هذه المعايير، فقد أشارت بعض الدراسات على أن البنوك تولي موضوع الخصوصية والسرية اهتماماً قليلاً في الوقت الذي يوليها العملاء أهمية كبيرة.

\* أن إدارة البنك ربما تحظى في تقديرها للكيفية التي يدرك بها العملاء أداء خدمات تتنافس في تقديمها الكثير من

البنوك.

\* أن إدارة البنوك قد لا تعرف حقيقة أن حاجات العملاء قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات البنكية المقدمة لهم، وهو ما يجعلها تعتقد تقدمه من خدمات يعتبر مناسباً.

### ثالثاً قياس جودة الخدمة البنكية ومبادئ تحقيق القياس الفعال لجودة الخدمة<sup>2</sup>

إن مفهوم الجودة في مجال الخدمات البنكية يعتبر مفهوماً مركباً يصعب قياسه من خلال الوسائل البسيطة أو العادية.

#### 1 قياس جودة الخدمة البنكية

ونظراً للدور الذي تلعبه الجودة في إستراتيجية تسويق الخدمة، فقد تعددت وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات العملاء في جودة الخدمة البنكية، حيث يركز الباحثون على الاعتماد القائل بأن جودة الخدمة قابلة للقياس ذي أو المنظور بالنسبة لخدمات البنك، وذلك ما يجعل من قياسها أمراً صعباً مقارنة بالسلع المادية، كما وودة في مجال الخدمات يمتلك بعدين من ناحية القياس وهما: جودة العمليات والإجراءات و جودة النواتج، إضافة إلى ذلك فهم يؤكدون أهمية في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يعتبرها العميل كذلك وليس البنك فقط، فالعمل هو الوحيد الذي يقوم بتقييم الجودة، بينما تكون التقييمات التي يقوم بها أطراف آخرون مثل مقدمي الخدمة أو مسؤولي البنوك بمثابة أدوات مكملة وليست رئيسية، وفي ضوء ذلك توصلوا إلى مقياس للجودة يقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة البنكية والأداء الفعلي لها، ويمكن التعبير عن هذا المقياس رياضياً بالعلاقة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} - \text{التوقعات}.$$

ويمكن استخدام هذا المقياس لتحقيق فهم أكثر لتوقعات العملاء وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة، كذلك فإنه يمكن

تعديل مكونات هذا المقياس لكي يتوافق مع المتطلبات الخاصة لكل بنك، فهو يمثل إطار عام يمكن تعديله بالإضافة أو الحذف حسب الحاجة.

<sup>1</sup> باحثي خدمات البنكية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن، مجلة الدراسات البنكية والمالية، مرجع سابق، ص 361.

<sup>2</sup> محوض بدر الحداد في ذكره، ص 346.

### ب مبادئ تحقيق القياس الفعال لجودة الخدمة

هناك مجموعة من المبادئ العامة لتحقيق القياس الفعال لجودة الخدمة والتي يجب على برامج البحوث أخذها في

الحسبان وهي:

\* التنوع

فكل أسلوب من أساليب البحث له حدوده أو نقاط ضعفه، ومن أجل التغلب على ذلك وتحقيق الرؤية الشاملة للمشكلة موضع البحث فإنه يجب استخدام مزيج من الأساليب الكمية والوصفية عند قياس الجودة.

\* الاستمرارية

إن توقعات وتقييمات امة تعتبر في حالة عدم استقرار أو تغير مستمر، لذا فإنه من المهم ممارسة البحث بشكل مستمر ملاحظة أي تطور في التوقعات أو التقييمات واتخاذ الإجراءات العلاجية في الوقت المناسب.

\* مشاركة العاملين

تؤدي الصلة الباشرة بين العميل والموظف في المجال الخدمي إلى ضرورة استقصاء العاملين حول مشكلات الخدمة وسبل تحسينها، من ناحية أخرى يجب تزويد العاملين بنتائج تلك الدراسات التي الخطط وتطوير مستوى الأداء الذي يساعد على تحقيق توقعات العملاء للخدمة والحد من مستويات عدم الرضا عنها.

### رابعاً مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة البنكية<sup>2</sup>

إن المعايير الخاصة بجودة الخدمة يجب أن تكون واضحة ومفهومة وسهلة التطبيق، بحيث تساعد في توجيه مقدمي الخدمة وتحسينها، كذلك فإنه من المهم تحقيق اتساع العنصرين بهذه المعايير.

#### 1 الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث

نحرص العديد من البنوك والمؤسسات المالية على تطوير مستوى جودة خدماتها إلا أنها تفشل في تحقيق ذلك، لأنها لا تمتلك لهما وضوحاً عما يتوقعه العميل منها، ومن هنا يأتي استخدام البحوث كأداة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمات المقدمة وتقييمهم للأداء الفعلي لها، لذا يجب على البنوك أن تسعى جاهدة للبحث عما يعتبره العملاء هاماً في خصائص الخدمة ومحاولة توفيرها لإرضائهم، فالعرف على دور الخدمة وأبعادها وتوقعات العملاء وإبراز آرائهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة، كذلك فإن قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين وتدريبهم وقياس أداءهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث، وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية للخدمة:

\* التعرف على معايير جودة الخدمة.

\* مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة التي القطاعين الإنشائي والخدمي، دار تحرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 300.

<sup>2</sup> محوض بدر الحنّاد، مرجع سبق ذكره، ص 370 356.

• قياس درجة رضا العملاء عن الخدمات المالية والائتمانية المقدمة.

• معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.

• تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياساً على المنافسين.

### ب أنواع البحوث والدراسات الخاصة بالجودة

من أهم الأساليب المستخدمة في بحوث جودة الخدمة نذكر ما يلي:

#### \* استقصاءات العملاء الدورية

ويتم ذلك بصفة دورية ولمدة لا تزيد عن ستة أشهر وذلك من خلال استخدام الاستقصاءات العادية أو المقابلات

لشخصية عينات غير محددة من العملاء، وتتناول هذه الدراسات عادة تقييم العملاء لمستويات الخدمات المقدمة والمشكلات

التي تواجههم وتحدد من مستويات رضاهم عن الخدمات المقدمة.

#### \* المجموعات الدائمة من العملاء

وتتمثل مصدراً دائماً للمعلومات حول توقعات العملاء للخدمات ومستويات الأداء الفعلي لها وتقييمهم لمستويات

الجودة بوجه عام، وتتكون هذه المجموعات من بعض العملاء الذين يستخدمون خدمات البنك بصفة متكررة، ووفقاً لشروط

خاصة يتم استطلاع آرائهم عن جودة الخدمة المقدمة، كما يتم استخدام هذه المجموعات لمراقبة تقديم خدمة جديدة أو تطوير

#### \* تحليل المعاملات

وتتضمن استطلاع آراء بعض العملاء الذين كانوا طرفاً في بعض المعاملات الرئيسية حديثاً ومدى رضاهم عن هذه

وتساعد هذه الدراسات الإدارة على معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة حديثاً للعملاء، خاصة أداء موظفي

العمليات والائتمان، كما تتضمن هذه النوعية من الدراسات توجيه استقصاء بريدي للأفراد الذين تلقوا خدمة جديدة، خاصة

الخدمة التي تتضمن عدة أبعاد مثل الائتمان وفتح حساب جديد.

#### \* بحوث الإدراك والاتجاهات

في هذه البحوث يتم استخدام مزيج من الأساليب الوصفية والكمية، وتستخدم نتائج هذه البحوث في إعداد

الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية وتحديد الوضعية السوقية، وتشمل هذه الدراسات استطلاع اتجاهات العملاء الحالية

سياساته وخدماته، ويتم تنفيذ هذه البحوث عادة من خلال استخدام المقابلات المتعمقة والمناقشات

الجماعية، كما قد يتم توجيه أسئلة للعملاء حول تقييم أداء البنك قياساً على أداء بعض البنوك الأخرى.

#### \* المستوفون السريون

تعتبر أداة لمراجعة مستويات أداء الخدمة، خاصة تلك التي تتضمن اتصالاً مباشراً بعملاء، فإن إحدى المهام

الرئيسية للمستوفى السري هي ملاحظة مدى توافق الأداء الفعلي للموظف مع المعايير المحددة لأداء الخدمة، وهو ما يساعد في

التهابة على الحد من فجوة التوقعات والأداء الفعلي للخدمة، ويتم اختيار الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة في ضوء اعتبارات

خاصة، كما يتم تدريبهم على أداء هذه المهمة، وعادة ما يتم تحديد مهام محددة هؤلاء الأفراد، على أن يقدموا تقريرهم للإدارة

في مرحلة لاحقة.

### \* تحليل شكاوي العملاء

تعتبر شكاوي العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وبالنسبة لبعض البنوك فإن هذه الأداة تعتبر

رئيسية للتعرف على آراء العملاء ومدى رضاهم عن مستويات الخدمة المقدمة، وقد يقوم البنك بعملية تحليل أو يكلف

مؤسسة بحثية متخصصة للقيام بذلك، وعادة ما يكشف هذا التحليل عن بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستعملها

العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن ومن ثمة توفير قاعدة من المعلومات والتي تقيد

في رسم سياسات تساعد على تحسين الجودة.

### \* بحوث العاملين

تساعد البحوث والدراسات التي تعتمد على استطلاع آراء العاملين بخصوص مشكلات الخدمة وكيفية التغلب عليها

وطرق تحسين الأداء، في تزويد الإدارة بمعلومات قيمة تساعد في التخطيط لبرامج تحسين الجودة، وتأخذ هذه الأداة

عدة أشكال منها:

• مشروع مقترحات العاملين لتطوير الخدمات البنكية.

• البرامج التدريبية.

• الندوات والحلقات النقاشية.

• تقارير تقييم الأداء.

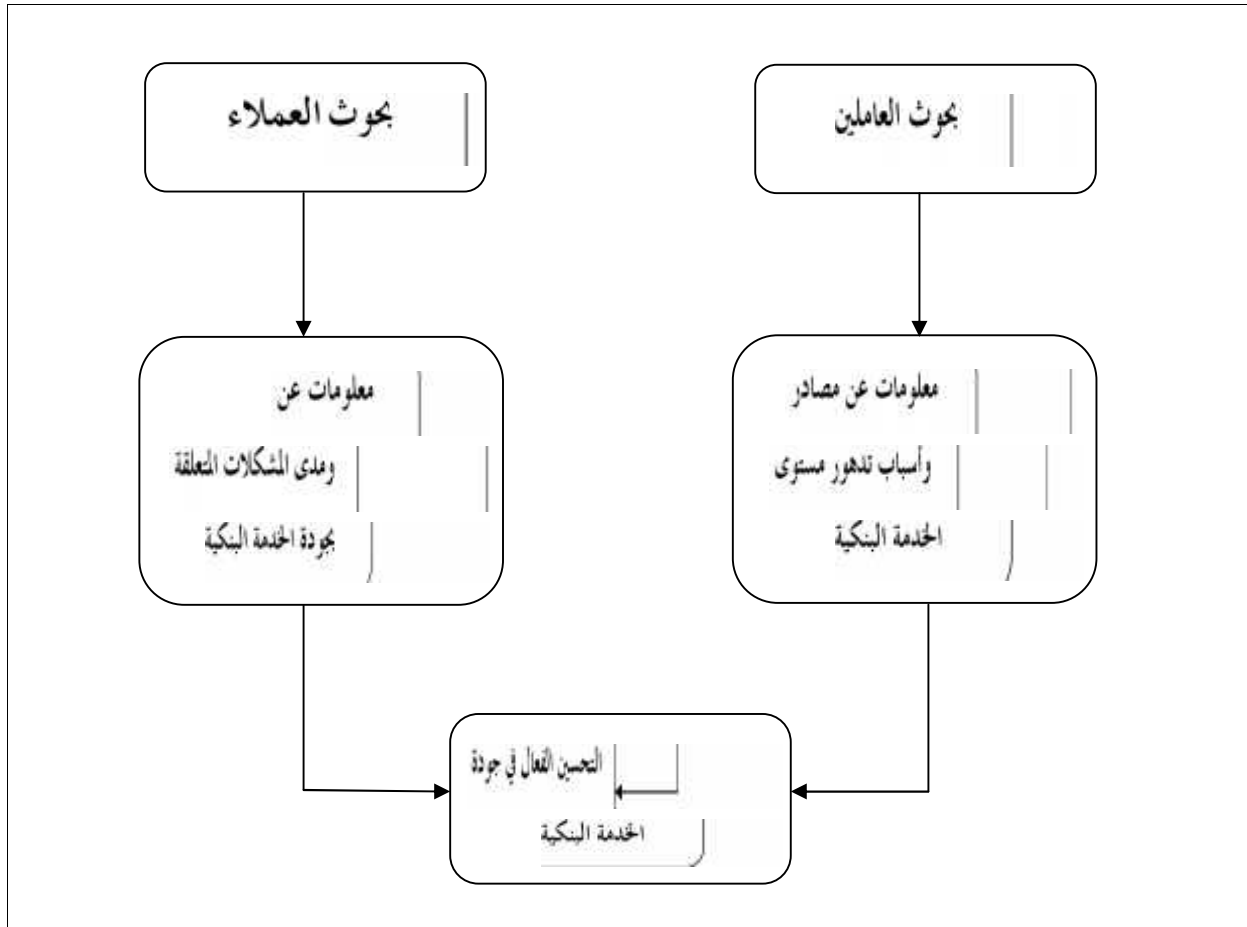
\* الدراسات المقارنة

فقد تتم هذه الدراسات على مستوى مجتمع البنوك وذلك للتعرف على مستوى جودة خدمات البنك قياسا على

البنوك المنافسة. كما قد تتم على مستوى الصناعات الخدمية المتشابهة، مثل التأمين والنقل الجوي والاستثمار وغيرها، ويعرض

الشكل رقم 2-14 الدور المتوقع للبحوث بتحسين جودة الخدمة.

شكل رقم 2-14: مفهوم جودة الخدمة البنكية



المصادر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 361.

والجدول رقم 2-2 يعرض نوعيات وتوقيت إجراء البحوث السابقة الذكر.

جدول رقم 2-2: طبيعة وتوقيت القيام بأبحاث جودة الخدمة في البنوك.

ال	سعة الأ
	- بحوث شكاوي العملاء.
	- استقصاءات متابعة رضا العملاء عن الخدمات البنكية.
أسبوعياً	- الاتصالات الهاتفية بالعملاء.
	- استقصاءات مجموعات محددة من العملاء.
	- استقصاءات العاملين.
سداسياً	- استقصاءات السوق الكلي عن جودة الخدمة.
حسب الحاجة	- أبحاث خاصة في جودة الخدمة.

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999، ص 361.

#### ج العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات

إن وض برامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر عديمة القيمة ما لم يتوافر لدى البنك قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي و المقدرة على تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو التقاعس للزيتدي نظرتهم للعميل. ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل فإن مقدم الخدمة هو البنك، والبنك هو مقدم الخدمة، ولذا فإن إدارة البنك يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات البنك.

#### د الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا ينمك البنك من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن يتوفر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة.

والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وعلى إدارة البنك أن تبذل جهوداً معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين وإقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملهم مع العملاء الخارجيين، أي أن العاملين عبارة عن سوق أو من وجهة نظر البنك، وأن الهدف النهائي نل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

وعلى المستوى الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة داخلية تتمتع بدرجة عالية من الحساسية بالنسبة للعامل والجهود الموجهة تجاهه، أما على المستوى العملي فإن جهود التسويق الداخلي تستهدف تنمية الاتجاه الإيجابي في ما يتعلق بالعامل مع العملاء، ويتطلب تحقيق أهداف برامج التسويق الداخلي من إدارة البنك ما يلي:

- استقطاب واختيار أفضل الكفاءات.
- التدريب وتطوير القدرات لهؤلاء العاملين بشكل مستمر.
- توفير خطط الحوافز والمكافآت والتي تتناسب مع طبيعة الأدوار والمهام.
- توفير بيئة عمل داخلية تشجع العاملين على العطاء ومحاولة قدر الإمكان تنمية ولاعهم للبنك.
- استخدام نظم تقييم الأداء تسم بالعدالة والموضوعية.

فأهمية مقدم الخدمة تعني أن بحوث الجودة لا يجب أن تقتصر على العملاء فقط، بل يجب أن تشمل كذلك مقدم الخدمة ذاته، وتفيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من العاملين كمدخلات في برنامج العناية بالعملاء، وفي التغلب على مشكلات الجودة أو تحسينها، وبصفة عامة فإذا ما استطاع البنك تحقيق العناية للعاملين كما يحققها للعملاء، فنتيجة ذلك زياد الرضا بين العاملين، ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للبنك.

تناول هذا الفصل مختلف متغيرات البيئة التسويقية والخارجية للبنوك، حيث بدأ بتحديد مفهوم البيئة ومختلف أنواعها وعواملها، كما تطرق لتحليل البيئة ودورها في استجابة البنك لقوى أو عدمها، ثم تعرض تلك العوامل على الخدماتية المقدمة، وتم تعريف التطوير والابتكار وخطوات كل منهما لتوضيح الفرق البسيط بينهما، والقرارات المتعلقة بها، كما تناول سياسات واستراتيجيات تطوير الخدمات التي تفيدها في توسيع حصته السوقية وبالتالي مضاعفة أرباحه.

تناول الموضوعات التي تضمنها الفصل أهمية تطوير الخدمات البنكية ومدى حاجة البنوك لتطبيق سياسات وإساليب المجال لمواجهة متطلبات العملاء وحاجاتهم المستمرة والمتزايدة الخدمات البنكية التي يرغبون في توفيرها لها واستفادتهم منها في أداء أعمالهم، وذلك في ظل المناخ التنافسي الذي تعمل البنوك في إطاره لتحقيق أهدافها.

:

إن النظرية مازال ينتظرها الكثير من الإصلاحات، نتيجة التحديات الكبيرة المرتبطة بالأسواق البنكية العالمية والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية، وما يترتب عن ذلك من تغيرات كبيرة في طبيعة وهيكل أداء الصناعة المصرفية العالمية، وتعمل البنوك الجزائرية على مواكبة الصناعة المصرفية العالمية، وقد سعت باتجاه إعادة هيكلة إستراتيجيتها وسياساتها على كل المحاور من أجل الاستفادة من فرص النمو والربحية وإثارة المخاطر والتحديات الموجودة في بيئتها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى نشأة ومفهوم البنوك التجارية الناشئة في الجهاز البنكي ومختلف الوظائف والخدمات المالية والائتمانية التي تقدمها، والبيئة التسويقية التي تنشط فيها تلك البنوك، وكذلك العمليات البنكية التي تقوم

بها.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية والتحقق من العلاقة بين متغيرات البيئة التسويقية وأداء البنوك

الجزائرية لأنشطتها البنكية، وشملت الدراسة التطبيقية البنوك الناشئة في ولاية ميلة، أما عينة الدراسة فاقترنت لمى وكالة التنمية الريفية والفلاحة ووكالة بنك القرض الشعبي الجزائري ووكالة البنك الوطني الجزائري لبلدية ميلة، وصندوق التوفير والاحتياط لبلدية القرام، ووكالة بنك التنمية المحلية لبلدية شلغوم العيد.

**1-3 البنوك التجارية الجزائرية**

إن تطور الجهاز البنكي تبع تطور شكل ونظام النشاط الاقتصادي الشيع، خاصة وأن الجزائر مثلها مثل باقي الدول، تعاني من تخلف في جهازها البنكي وضعفه ومحدودية نطاقه وتأثيره، فبالنتالي يحتاج إلى التطور ووضع السياسات المناسبة لتنظيم عمله وتوجيه نشاطه ليحقق الأهداف المرجوة منه.<sup>1</sup>

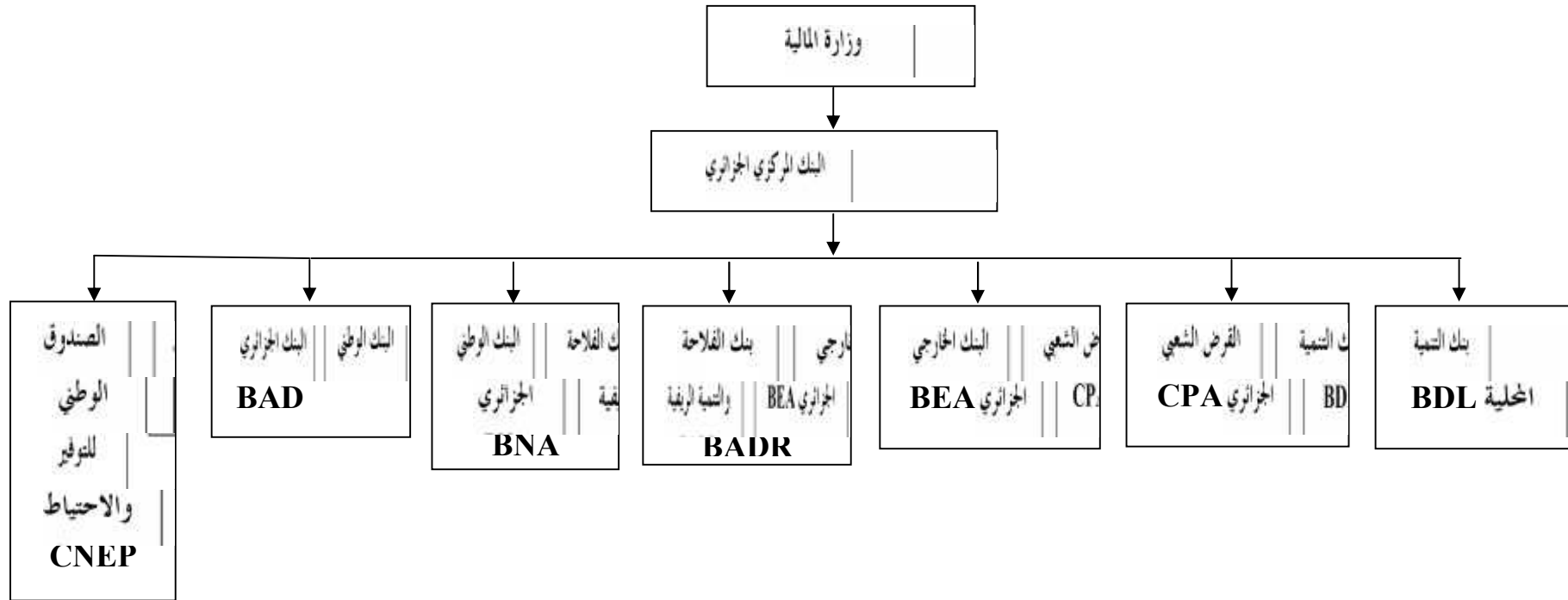
ويتكون الجهاز البنكي الجزائري حاليا من مختلف البنوك والمؤسسات المالية و الصناديق العاملة في الجزائر، ويضم بمثل النشاطات التي تمارس لها العمليات البنكية المختلفة، حيث تقدم البنوك الجزائرية الخدمات البنكية بمختلف أنواعها، وتمثل هذه البنوك في: البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الجزائري للتسمة، البنك الخارجي الجزائري، البنك الفلاحي للتسمة الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التسمة الفلاحية.

**1-1-3- نشأة ومهام البنوك الجزائرية**

أنشئت البنوك الجزائرية في تواريخ مختلفة، وكل بنك يتولى تمويل قطاعات معشكلة رقم 1-1 يوضح البنوك الجزائرية الناشطة في الجهاز البنكي الجزائري.

<sup>1</sup> بلعوز بن غالي، محاضرات النظريات والسياسات البنكية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 171.

الشكل رقم 3-1: هيكل البنوك الجزائرية



المصدر: من إعداد الطالبة

## أولا نشأة البنك الوطني الجزائري ومهامه 1

أنشئ البنك الوطني الجزائري (BNA) بمرسوم رئاسي يحمل رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966، لكي يسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية وليكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي، وهو يمثل نقطة تحول مهمة للاقتصاد الوطني من طرف السلطات في إطار إنشاء منظومة بنكية وطنية وتحميد الإرادة السياسية التي بدت واضحة في استرداد البلاد لسيادتها الاقتصادية.

واسترجع البنك الوطني مجموعة من البنوك الأجنبية والتي تعددها فيما يلي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس في شهر جويلية 1966

- القرض الصناعي والتجاري في شهر جويلية 1967

- بنك باريس الوطني في شهر جانفي 1968

- بنك باريس وهولندا في شهر 1968

م هذا البنك أساسا بتعبئة المدخرات الوطنية ومنح القروض للقطاعات الاقتصادية العمومية صناعية كانت أو زراعية، بالإضافة إلى العمليات المصرفية التقليدية التي تقوم لها البنوك التجارية.

و يمكن حصر أهم وظائفه فيما يلي:

\* تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القرض القصر والمتوسط الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف والتسليف على بضائع والإ اعتمادات المستندية.

\* منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا، مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي حتى عام 1982، حيث أسس البنك الفلاحي للتنمية.

\* يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدد من البنوك التجارية.

## ثانيا نشأة القرض الشعبي الجزائري ومهامه 2

أنشئ القرض الشعبي الجزائري (CPA) في 29 ديسمبر 1966، وقد استرجع أصول البنوك الشعبية العديدة التي كانت تواجه في هذا التاريخ (4) والمتمثلة فيما :

- البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني

- البنك التجاري والصناعي للجزائر

- البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة

- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

<sup>1</sup> شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان الطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2008 ص ص 59 60.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 60 61.

تم دمج جميع هذه الفروع البنكية وأسس على أنقاضها القرض الشعبي الجزائري في 29 ديسمبر 1966 الذي تم تدعيمه فيما بعد بضم بنك الجزائر- مصر في أول جانفي 1968 وضم الشركة المارسييلية للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968 والشركة الفرنسية للتسليف والبنك في سنة 1971.

وبعد القرض الشعبي الجزائري ثاني بنك تجاري من حيث النشأة ويقوم بجمع الودائع وتمويل الصناعات المحلية والتقليدية، المهن الحرة، السياحة، الصيد البحري والري، ويقوم بمنح الائتمان للإدارات المحلية وتمويل مشتريات الولاية والبلدية والشركات الوطنية، بالإضافة إلى أنه يقوم بجميع العمليات المصرفية التقليدية الأخرى كغيره من البنوك الجزائرية.

و يقوم بالوظائف التالية:

- تقدم للحرفين والفنادق وقطاع السياحة والصيد والتعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و

قروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه.

- يقدم قروضاً وسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية، وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.

- يقوم بعملية البناء والتسيير من خلال قروض متوسطة وطويلة الأجل

### ثالثا البنك الجزائري للتنمية 1

تأسس البنك الجزائري للتنمية (BAD) بموجب القانون رقم 63-165 الصادر في 07 ماي 1963، وأول ما ظهر كان يحمل اسم الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) وظهر في شكل مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية الاستقلال التي، وطبقا لقرار قانون المالية الصادر بتاريخ 07 جوان 1971 تم تحويل هذا الصندوق إلى البنك الجزائري للتنمية. هذا البنك مباشرة تحت وصاية وزارة المالية، وهو مكلف بتمويل الاستثمارات المنتجة في إطار البرامج والمخططات الخاصة بالاستثمارات، ونهضي قطاعات نشاطه جزيا كثيرا من الاقتصاد الوطني وتشمل الصناعة بما فيها قطاع الطاقة والملاحم وقطاع السياحة والنقل والتجارة والتوزيع والمناطق الصناعية والدوليين الزراعية وقطاع الصيد ومؤسسات التجارة.

وحل البنك محل خمسة بنوك فرنسية، أربع مؤسسات كانت تتعاطى الائتمان المتوسط الأجل ومؤسسة خامسة للائتمان الطويل

الأجل وكانت كلها تمارس النشاط المصرفي أثناء الوجود الاستعماري في الجزائر وهذه المؤسسات :

- القرض العقاري

- القرض الوطني

- صندوق الودائع والارتمان

- صندوق صفقات الدولة

- صندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

<sup>1</sup> شاكر الغزوي، مرجع سبق ذكره. ص 60.

### رابعاً نشأة و مهام البنك الجزائري الخارجي 1

- تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 67-204 بتاريخ 01 أكتوبر 1967 ربق استرجاع أصول خمسة مصارف أجنبية وهي:
- القرض الليوني بتاريخ 12 أكتوبر 1967 والذي بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية.
  - الشركة العامة في عام 1968
  - بنك التسليف الشمال في عام 1968
  - البنك الصناعي وبنك البحر الأبيض المتوسط كذلك في عام 1968
  - بنك باركليز الفرنسي في سنة 1968.

ويمثل البنك الخارجي الجزائري ثالث بنك تجاري من حيث النشأة و قد سببه تم تغيير جنسية الهياكل المصرفية والمالية في الجزائر . ويقوم البنك بمهمتين أساسيتين: الأولى خاصة بالودائع والإقراض، والثانية خاصة بالتجارة الخارجية. وبإمكان هذا البنك أن يتدخل في مختلف عمليات لبنكة مع الخارج لتي تشمل بالدرجة منح الاعتمادات عن الاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين.

إن كل واحد من البنوك التجارية الثلاثة التي تم تأميمها منحصرا في مجال معين من النشاط الاقادي . غير أن الإطار القانوني الذي وضعه القانونون 62-441 المتعلق بإنشاء وتحديد القانون الأساسي للبنك المركزي الجزائري بدأ يفقد فعاليته تدريجيا.

وفي هذا الصدد تم تدعيم النظام الجديد لتمويل قطاع الإنتاج التي أصبحت الخزينة العمومية بموجبه وسيطا ماليا أساسيا أي تعبر آخر أصبحت مركز النظام المالي للاقتصاد بالاعتماد الكلي على الخزينة حيث تفيد مصادر تمويل الاستثمارات المخططة كالاتي:

- القروض الطويلة الأجل الموجهة من موارد الاندخار المعبة من طرف الخزينة المنون قبل الهيئات المالية المتخصصة.
- القروض المصرفية متوسطة الأجل القابلة للمخضم لدى مؤسسة الإصدار.
- القروض الخارجية.

### خامسا نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهام 2

انشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي قام بها حيث ترتب عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بدر " .BADR.

وقام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي ومزارع الدولة والتعاونيات الفلاحية، مزارع القطاع الخاص وتعاونيات الخدمات، وكذلك الدواوين الفلاحية والؤسسات لفلاحة والصناعية.

<sup>1</sup> شاكر القروين، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان الطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2008 ص ص 59 60.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 62 63.

ففي سنة 1985 كان رأسمال بنك البدر مليار دينار جزائري، وعدد فروعته هو 182 فرع و 29 فرع جهوي، وقد أخذ بنك البدر نمبداً اللامركزية، حيث أعطى فروعته صلاحيات واسعة في منح القروض لخدمة لسياسة إعادة هيكلة المؤسسات وتسهيل خدمته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس المال قدره 220.000.000 دينار جزائري (22 مليار دج) مقسما إلى 2200 سهم 1.000.000 دج للسهم الواحد، ليرتفع في سنة 1999 إلى 330.000.000 دينار جزائري موزعا على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة، الكائن مقرها الرئيسي بـ 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة، حيث يتمتع بالاستقلال المالي و يعد تاجرا مع الغير.

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى والتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار وكذا المساهمة في عملية التنمية، حتى أصبح يحتل موقعا متميزا ضمن الجهاز المصرفي الجزائري لاسمها وأنه الأكثر اكتفيا الوطني بما يفوق 300 وكالة مؤطرة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الاختصاصات، بل وعلى المستوى الإقليمي والعالمي حيث تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية على لإحدى الدراسات الصادرة عن هيئة Bankers Almanach 2001 على أنه:

\* أول بنك على المستوى الوطني.

\* ثاني بنك على المستوى المغربي.

\* المرتبة الرا 255 .

\* المرتبة الثالثة عشر إفريقيا.

\* المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنكا مصنفا من قبل هذه الهيئة.

### سادسا نشأة ومهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط<sup>1</sup>

لقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بموجب القانون رقم 227-64 المؤرخ في 10 أوت

1964، وحدد القانون دور ونشاط الصندوق التي تمثلت في جمع الادخار من المواطنين واستغلاله في خدمة التنمية الاقتصادية

الاجتماعية، وتمويل البناء وتمويل الجماعات المحلية.

وشرع الصندوق في جمع الادخار من العائلات والأفراد في الفترة الممتدة ما بين 1964-1970.

ثم بعد ذلك تم خلق نظام الادخار المخصص للسكن في 1971 إذ كان معدل الفائدة على الادخار في هذه الفترة يقدر بـ

3.5% سنويا، في حينها أسندت إلى الصندوق مهمة تمويل السكن الاجتماعي باستعمال المبالغ المدخرة والمال العام.

اية الثمانينات أسندت مهام جديدة للصندوق تمثلت في:

<sup>1</sup> شاكر الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 59 60.

- منح القروض للخواص بغرض البناء الذاتي أو في إطار جمعيات بالنسبة للمدخرين أو غير المدخرين

- تمويل مشاريع الترقية العقارية للمدخرين فقط.

وإلى نظام تمويل السكن هذا عن طريق الصندوق إلى ازدياد مديرتفاع بالتالي موارده المالية ولقد فتح

الصندوق عدة إمكانيات للتوفير منها:

أ) دفتر للادخار بالعملة الصعبة

ب) دفتر للادخار الشعبي

ج) حسابات للادخار بالنسبة للأشخاص الطبيعيين

د) ودائع آجلة بالنسبة للأشخاص المعنويين.

### سابعا نشأة و مهام بنك التنمية المحلية 1

تأسس هذا البنك بالمرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985. وهو ثاني بنك تجاري انبثق عن عملية إعادة

هيكلية المنظومة المصرفية، كما ورث هذا البنك قسما من أسهم مملوكة للصندوق الشعبي الجزائري.

يقوم هذا البنك بممارسة نوعين من النشاطات:

1- نشاط مصرفي تقليدي ونشاط متخصص ويتلخص نشاطه المصرفي فيما :

\* مع المدخرات الوطنية.

\* منح الائتمان للقطاع العمومي والخاص.

\* القيام بعمليات الصرف والتجارة الخارجية.

2- أما نشاطه المخصص فيكمن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية بحيث يقوم بتمويل المؤسسات

والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي تحت وصاية البلديات والولايات ويعمل على إت الجماعات المحلية التي

تنبثق عن المخطط الوطني

وبلاحظ أنه قد تغير مع تأسيس هذين المصرفين نوعا ما هيكل نظام التمويل وكان إجراء تأسيس بنوك

جديدة تكفل بتمويل قطاعات إلى ترسيخ تخصص البنوك. وفي هذا الإطار تم إسناد لكل بنك مهام محددة يقوم

بها فأسند للبنك الأول مهام تمويل القطاع الفلاحي وبقية الأنشطة المختلفة للتواجد في الصعيد الوطني، أما الثاني

فكانت مهمته تكمن في المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية.

وتأسس بالمرسوم رقم 85/85 في 1985/04/30 وهو منبثق عن القرض الشعبي الجزائري ويقوم بالوظائف

التالية:

- خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلديات والولايات

<sup>1</sup> شاذر القرويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عككون، الجزائر، 2008 ص ص 59 60.

- منح القروض القصيرة و التحويل لتمويل عمليات الاستيراد و التصدير

- منح القروض المتوسطة و القصيرة الأجل إلى القطاع الخاص.

أطلق بنك التنمية المحلية منتجا جديدا يتمثل في "بنك التنمية المحلية الإلكتروني" الذي يمكن زبائنه من تسيير حساباتهم البنكية عبر الإنترنت مما يجعله أول بنك عمومي يبات المصرفية الإلكترونية، وفي هذا السياق أوضح إدارات من البنك هذا الاثنين خلال ملتقى لتقديم المنتج الجديد أن هذا النظام الذي شرع في تطبيقه منذ ثلاثة أشهر يمكن زبائن بنك التنمية المحلية من أشخاص معيّنين و ماديّين من تسيير أرصدهم عن يد 7/7 أيام و 24/24 ساعة و إجراء تحويلات و الإطلاع على كشمليات على مدى شهر، والاستفادة من هذه الخدمة متوفرة على الرابط: [ebanking.bdl.dz](http://ebanking.bdl.dz) مقابل دفع اشتراك سنوي بقيمة 400 دج "جد مؤمنة" وسيتم تخفيض ثمن الاشتراك مستقبلا، وقد تأخر البنك في إطلاق هذه الضمان تأمينها، وللإستفادة من هذه الخدمة تقدم وكالة بنك التنمية المحلية لعميلها كلمة تعريف و

1.

### 3-1-2 أهداف البنوك الجزائرية ومهامها المشتركة

تتطرق في هذا الجزء مختلف المهام التي أسندت للبنوك الجزائرية منذ نشأتها في سنوات الثمانينات حتى هذا، وكذا الأهداف الأساسية المرجوة من وراء نشاطه.

#### أولا أهداف البنوك الجزائرية

البنوك الجزائرية ومن وراء نشاطها في القطاع المصرفي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة يمكن إنجازها في النقاط التالية:

\* توسيع وتنوع مجالات تدخلات

\* تحسين نوعية و جودة الخدمات المصرفية باستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال.

\* خلق تواصل وعلاقات قوية بينها وبين العملاء باعتبار العميل أصلا ثمينا من أصولهم وكذا العمل على كسب ولائهم حاضرا ومستقبلا.

\* الحصول على أكبر حصة في السوق.

\* تطوير العمل المصرفي قصد جذب المزيد من الموارد والحصول على أقصى قدر من الأرباح.

وبغية تحقيق هذه الأهداف سعت البنوك جاهدة لتهيئة الشروط اللازمة للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بنحولات هامة نتيجة لفتح السوق المصرفي أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام هذا الأخير بإنشاء وكالات جديدة

وبوسائل تقنية وأنظمة مكملة ذلك القائمون على البنوك الجزائرية جهودات كبيرة لتأهيل مواردها البشرية

<sup>1</sup> المصدر: مدونة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و التجارة - <http://iqtissad.blogspot.com/2011/12/blog>

[ost\\_10.html#ixzz2RgJmFwgK](http://ost_10.html#ixzz2RgJmFwgK)

وترقية الاتصال داخلها وخارجها مع إدخال تعديلات على التنظيم والبيئات الداخلية للتوافق مع المحيط المصرفي واحتياجات

السوق.

وإلى جانب قصد الترقب أكثر من العملاء سعت البنوك إلى استحداث مصالغ خاصة للتكفل بمطالبهم وانشغالهم، والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة باحتياجاتهم.

من خلال تحقيق هذه الأهداف يطمح كل بنك من البنوك الجزائرية بأن يكون رائدا في القطاع المصرفي الجزائري.

### ثانيا مهام البنوك الجزائرية

لاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية يحتم على البنوك الجزائرية أن تلعب

دورا أكثر فعالية ودينامية في جمع الموارد وتمويل الاقتصاد من جهة وكذا تدعيم مراكزها التنافسية في ظل العزات الراهنة

لاسيما في حل المجال للبنوك الأجنبية واستعداد الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة من جهة أخرى.

وأمام كل هذه الأوضاع أصبح إلزاما على القائمين بهذه البنوك إعادة النظر في أساليب التنظيم والتسيير والعمل

على تطوير منتجاتهم وخدماتهم العالية لمواجهة تحديات البيئة المصرفية وخاصة من أجل إرضاء العملاء

والاستجابة لمطالبهم.

وفي هذا الصدد لجأت البنوك الجزائرية للقيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى

إستراتيجية تتمثل في جعلها مؤسسات مصرفية كبيرة وشاملة تغطي اقتصاديين والعملاء الأفراد على حد سواء

قصد تدعيم مكانتهم ضمن الوسط المصرفي، هذه المهام وكما نعت عليه القوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي تتمثل

أساسا في:

\* تنفيذ جميع العمليات المصرفية، والإتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل

بها.

\* تنفيذ الموارد والاستخدامات المتاحة لها من خلال ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

\* إنشاء خدمات جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.

\* تطوير شبكاتها ومعاملاتها النقدية.

\* الترقب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك الهادفة للنهوض بالقطاع

الفلاحي والتنمية الريفية.

\* التسيير الصارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

\* الاستفادة من التطورات العالمية المرتبطة بالنشاط المصرفي.

### 3-1-3 العمليات التي تقوم بها البنوك الجزائرية 1

من خلال دراستنا الميدانية، قمنا باستخلاص العمليات التالية التي تقدمها مختلف البنوك الجزائرية وهي:

#### أولا عمليات فتح حسابات للعميل - السحب نقدا.

- الدفع بالشيكات.
- تحويلات صادرة.
- الخصومات.
- وضعية تحت التصرف.

#### ثانيا عمليات الصندوق للقرض لحساب العميل

- الإيداع نقدا.
- تحصيل الشيكات.
- تحويلات واردة.
- الخصومات.
- تحصيل السفتحة والسند لأمر.

#### ثالثا عمليات الخصم التجاري

- إعادة خصم السندات بين وكالات البدر.
- إعادة خصم السندات مع البنوك الأخرى.
- قبول السفتحة .
- إرجاع السندات المخصومة غير المدفوعة.
- السندات المؤجلة للاستحقاق.
- تحصيل السندات المعاد خصمها.

#### رابعا عمليات القرض

- دراسة الملف.
- إشعار القرض والتعهد بمنحه.
- إعادة هيكلة القروض.

<sup>1</sup> منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية 2010.

- قروض بالإمضاء (ذات ضمانات شخصية).

خامسا مختلف الخدمات المتعلقة بتوظيف الحساب

- فتح الحساب.
- تسيير ومسك الحساب.
- إعادة دفتر الشيكات للعميل.
- إرسال دفتر الشيكات أو دفتر التوطين.
- إعادة دفتر الادخار.
- تسليم كشف للرصيد الحالي (RIB).
- تحويل الحساب.
- تغيير وسيلة تقديم كشف (RIB).
- غلق الحساب.
- طلب كشف المعاملات البنكية.
- تموين سلم الفوائد.
- تموين ملفات أخرى.
- ازدواج الوثائق.
- طلب تعليمات تجارية.
- طلب تعليمات بين البنوك.
- قبول المعارضات.
- ملف الميراث.
- وكالة الخزائن الحديدية.
- حفظ العناوين والقضرائب الحرة (سندات الصندوق،...).

سادسا عمليات نقدية

- السحب بالبطاقة (CIB).
- عمليات الدفع بالبطاقة (CIB).
- تشخيص البطاقة (CBRI-BADR).

- تشخيص البطاقة (CIB).

### سابعا عمليات الصرف اليدوي

- بيع العملات الأجنبية.

- شراء العملات الأجنبية.

- سحب الشيكات.

### ثامنا عمليات مع الخارج

- عمليات الاستيراد.

- عمليات التصدير.

- عمليات غير تجارية (للأفراد غير المقيمين).

- عمليات أخرى.

## البيئة التسويقية للبنوك الجزائرية والعمليات التي تقوم بها

من خلال الدراسة الابدائية وجدنا أن البنوك الجزائرية من ضمن مكونات بيئتها ما يلي:

### 1-2-3 البيئة التسويقية الداخلية

قام الباحث بدراسة بعض مكوناتها، و

:

#### أولا البنك

وهو العامل الأكثر أهمية في نجاح التسويق، ويعني هذا مشاركة واهتمام كل موظف في البنك، وهذا ما

نلمسه خلال التواجد في البنك، أي أن اجتهاد الموظف بالتحسين والتغيير، والتركيز على خدمة العميل ساعد على تقوية

وضع البنك.

#### ثانيا الموردين

هم الجهات المسؤولة عن تزويد البنك بالمواد الأولية أو تصليح البرمجيات أو جهاز الصراف الآلي وكذلك

التزويد بالعدادات الكنتية والآلية وغيرها من المدخلات التي تمثل تكاليف للبنك كما يمكن اعتبار بعض المؤسسات مثل:

ENSEJ و CNAC وغيرها من الموردين، لأنها تعتمد على البنوك في تمويل جزء من قروضها، فهي تورد لهم الخدمات، مم

### ثالثا الوسطاء

وهم كل الوكالات التابعة للبنوك الأم والفروع العامة والفروع الجهوية، وهي التي تعرض المنتجات والخدمات البنكية وتوزع الإعلانات والكويونات للعملاء.

### رابعا العامة من الناس

وهي المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على تحقيق أهدافها كالمواطنين والحكومة وموظفي البنك، ويعتبر الرأي العام الداخلي للموظفين مهم جدا، نظرا لتفاعلهم مع العملاء، إضافة إلى التحفيز والتشجيع والتأطير الذي يجعل الرأي العام الداخلي مستقر نوعا ما ومهيأ لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة. لأن الهدف النهائي للبنوك اقتصادي واجتماعي في نفس الوقت يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة (موظفي الواجهة الخلفية) وزيادة إدراكه بأهمية العمل وتحقيق العناية اللازمة به.

### امسا المنافسة

انعدام المنافسة أثر بكثير على الخدمات المصرفية وعلى طرق تقديمها وأساليب تطويرها، فيما أن البنوك محل الدراسة عبارة عن بنوك عمومية (أي ملك للدولة)، فإن هدفها الأساسي تحقيق الربح ولا يهم مقدار الأرباح المحققة، هذا ما أثر على أداءها حيث نلّمح تقصيرا في مجهوداتها التسويقية كانهتمامها بأداة الإشهار في هذه البنوك، ولكن تواجد البنوك الأجنبية في الساحة لبنكية أدى إلى بعض التطورات الملحوظة كتقديم الخدمات الالكترونية الحديثة.

## 3-2-2 البيئة التسويقية الخارجية

تمت دراسة وتحليل بعض عوامل البيئة الكلية، وكانت النتائج كما يلي:

### أولا القوى السكانية

مع تطور والنمو السكاني وتغيرات البيئة السكانية وزيادة المعاملات بينهم، كل هذه العوامل جعلت من القطاع المصرفي ضروري، ليس فقط لسكان المدن، فإن البنوك الجزائرية وبما أن معظمها تختص في التنمية المحلية والفلاحية والريفية وتم المشروعات، فتميز بتوجه كبير للريفيين لاقتناء خدماته المالية واستشاراته الاستثمارية، مم أجبر البنوك على فتح وكالات جديدة في القرى المجاورة.

### ثانيا القوى الاقتصادية

هي العوامل المهمة التي يجب الانتباه إليها، كالبطالة والفقر وانخفاض المستوى المعيشي، فكيف للبطال أن يفتح حسابا في البنك وهو عدم الدخل، كما أن الفقير لا يمكنه طلب القروض لاستحالة تلبية الضات المطلوبة، والأهم من العوامل السابقة أسعار الصرف و معدلات التضخم التي لها تأثير مباشر على أسعار الفائدة الدائنة والمدينة، أي التأثير على كمية نشاط البنوك ومداخيلها وبالتالي زيادة أو تخفيض أرباحها.

### ثالثا القوى التكنولوجية

تعتمد البنوك في تجهيزاتها وخدماتها على مساهمة كل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، كوسائل الاتصال والانترنت والبرمجيات والحاسب وباقي المعدات كالصراف الآلي، وذلك أن التكنولوجيا ظاهرة عالمية مست بالقطاع المصرفي بشكل كبير.

### رابعا القوى الثقافية

إن التطور الطفيف للوعي المصرفي في المجتمع، أدى إلى زيادة الطلب على خدمات البنوك خاصة البنوك العمومية، نالية وإفلاس البنوك العمومية في الفترة الممتدة من سنة، فهناك إقبال شديد للعملاء نحو البنوك الجزائرية العمومية، وبالتالي إلى شراءها، وكذلك جعل الخدمات البنكية تخضع لمعايير تقييمية، لأن تطور ثقافة المجتمع الاستهلاكية يجب مساهمته بتقلصات أكثر جودة، أي أن البنوك محل الدراسة تحاول تقديمها في أقل وقت وبأقل التكاليف.

### 3-3 دراسة تأثير العوامل البيئية للبنوك الجزائرية على نشاطها.

من أجل دراسة تأثير العوامل البيئية للبنوك الجزائرية لولاية ميلة على أداؤها لأنشطتها البنكية لابد من التحقق من صدق وثبات أداة القياس ودراسة خصائص العينة المختارة، تم القيام بالدراسة الوصفية التحليلية لبيانات الاستثمار.

### 3-3-1 صدق أداة القياس

لأغراض التحكيم وللارتقاء بمستوى الاستثمار والضمان تحقيقها للمهدف الذي وضعت من أجله، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل اثنا عشر من الأكاديميين والباحثين في إعداد الدراسات من الجامعات والبنوك المحلية، كما تمت استشارة في مجال البرمجة والتحليل من أجل عمل الترميز لأسئلة الاستثمار وترتيبها بشكل يسهل عملية إدخال البيانات وتحليلها.

هذا وبعد إعداد الاستثمار بشكلها النهائي قام الباحث بتوزيعها على مديري المصالح التجارية ومن يتوب عنهم مباشرة مع عقد اجتماع معهم وتوضيح أسئلة الاستثمار لهم والإجابة عن أي استفسار طرح.

### \* ثبات أداة القياس

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة بحساب معامل ألفا كرونباخ لفحص الاتساق الداخلي للفقراء، الذي قيمته (0.735) كما هو موضح في الملحق رقم 1، حيث تشير النتيجة إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي تمنع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرز استخدامها لقياس أثر المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية لولاية ميلة، وبالتالي أصبحت الأداة جاهزة ليتم توزيعها على عينة الدراسة.

**3-3-2 خصائص عينة الدراسة**

توضح خصائص العينة الديمغرافية لمسؤولي البنوك بشكل عام من خلال الجدول رقم 3-1:

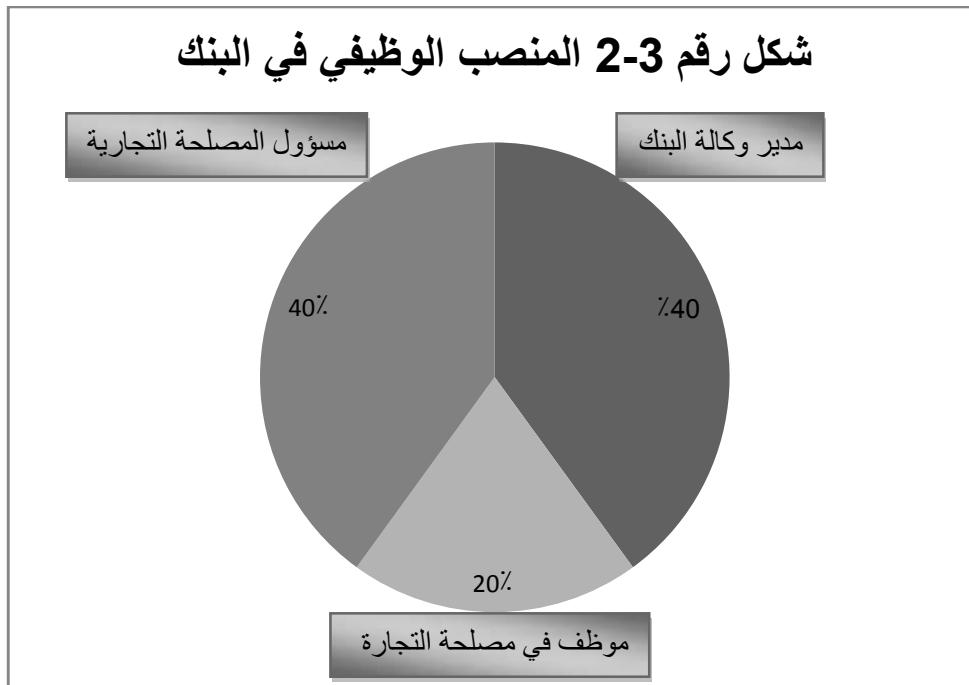
الجدول رقم 3-1: خصائص العينة الديمغرافية لمسؤولي البنوك بشكل عام.

التعريفات	المعطيات	العدد	النسبة المئوية
البنك	النسب الوطني في	2	40
	مسؤول الصلحة التجارية	1	20
	موظف في مصلحة التجارة	2	40
المجموع		5	100
الجنس	ذكر	3	60
	أنثى	2	40
المجموع		5	100
العمر	أقل من 25	2	40
	25 إلى 34	1	20
	35 إلى 45	1	20
	أكثر من 45	1	20
المجموع		5	100
الإهل العلمي	سي	0	0
	مؤهل ثانوي	3	60
	مؤهل مهني	1	20
	مؤهلات أخرى	1	20
المجموع		5	10

40	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20	1	5 إلى 10 سنوات	
20	1	11 إلى 15	
20	1	أكثر من 15	
100	5	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج EXCEL.

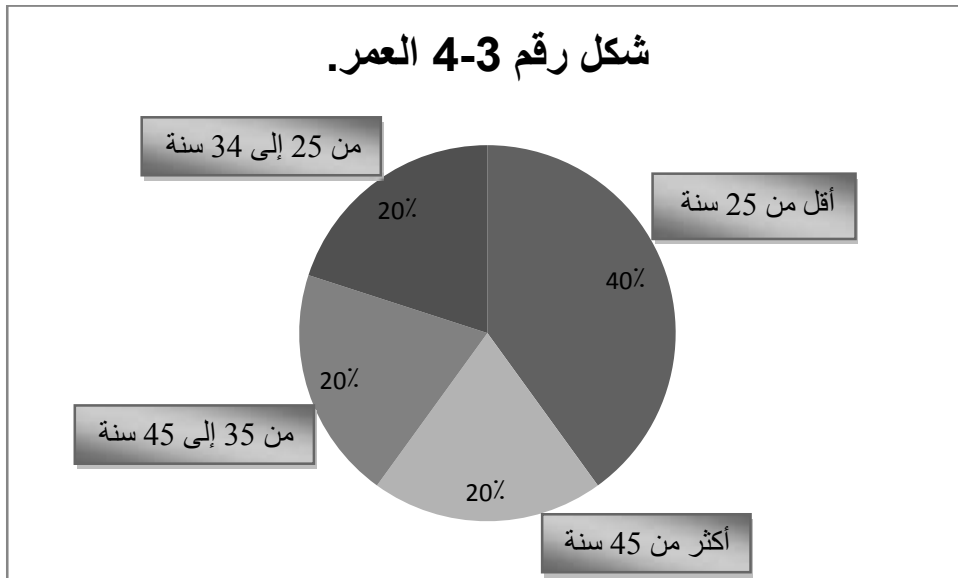
أبرزت بيانات الدراسة أن أغلب المستفي من فئة الرجالية 60% حسب الشكل 3-2، ولهم عملية مختلفة ف 40% منهم مدير وكالة و 40% موظفين في المصلحة التجارية والنسبة المتبقية تمثل موظفين في مختلف المصالح التجارية كما هو موضح في الشكل 3-3، ويبدو من الشكل 3-4 أن معظمهم في مقتبل العمر ما بين 20 و 40 سنة، ويبين الشكلين 3-5 و 3-6 نوع شهاداتهم بين تقني سامي مهندس ريسانس وفي مختلف التخصصات كالتسويق والمالية والمحاسبة لإعلام آلي وعلوم قانونية إلى جانب عدد لا بأس به من المتقدمين في السن أي أصحاب الخبرة، وذلك للإلم بجميع خصائص مجتمع الدراسة واستقائها على عينة الدراسة.



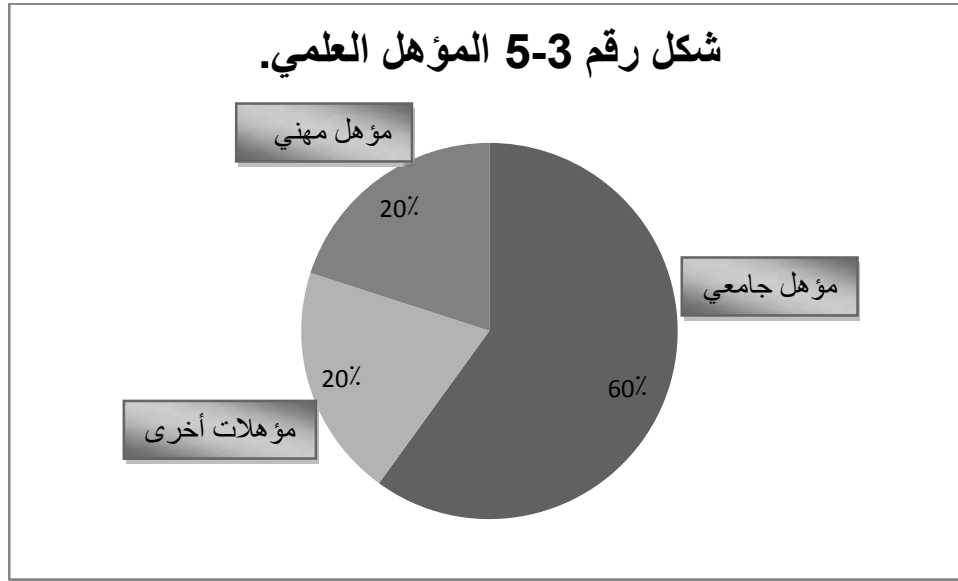
المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج EXCEL.



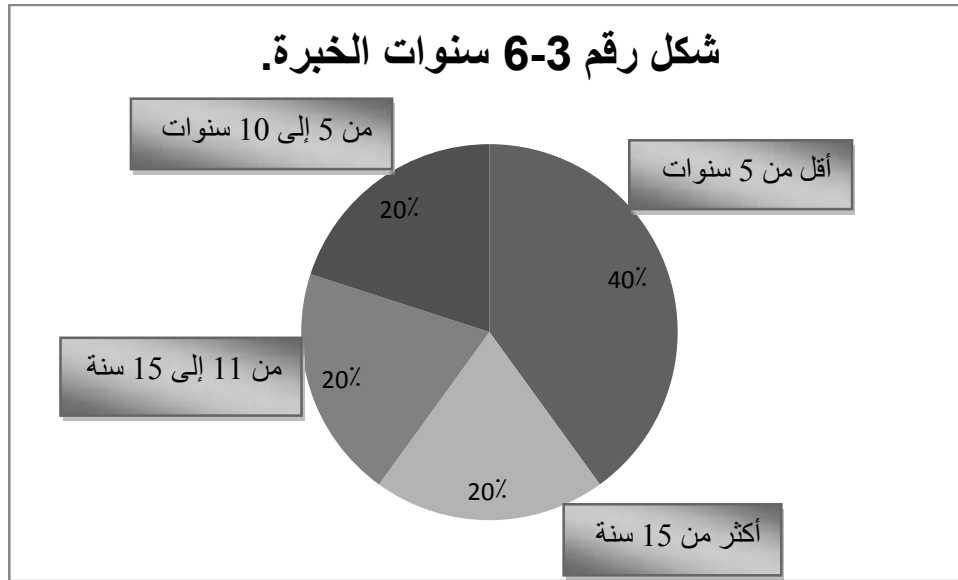
المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج .EXCEL



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج .EXCEL



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج EXCEL.



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج EXCEL.

3-3-3 تحليل بيانات الدراسة

بالنسبة لتقديرات مديري البنوك ومسؤولي المصالح التجارية لتأثير مختلف العوامل البيئية الداخلية والخارجية على

نشاط بنوكهم، فقد قام الباحث باستخراجها وكانت كما في الجدول رقم 3-2.

جدول رقم 3-2: آراء مديري البنوك ومسؤولي المصالح التجارية حول عبارات الاستمارة.

المتغيرات البيئية	الرقم	الآراء	العدد	النسبة المئوية
المحور الأول متغيرات البيئة الداخلية				
أولا العوامل المالية والمادية	F1	موافق تماما	0	0
		موافق	1	20
		محايد	1	20
		غير موافق	2	40
		غير موافق تماما	1	20
F2	موافق تماما	1	20	
	موافق	1	20	
	محايد	0	0	
	غير موافق	2	40	
	غير موافق تماما	1	20	
F3	موافق تماما	1	20	
	موافق	4	80	
	محايد	0	0	
	غير موافق	0	0	
	غير موافق تماما	0	0	

20	1	موافق تماما	F	F4	
40	2	موافق			
0	0	محايد			
20	1	غير موافق			
20	1	غير موافق تماما			
20	1	موافق تماما	F		
60	3	موافق		F5	
20	1	محايد			
0	0	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			
20	1	موافق تماما	S		
20	1	موافق			
60	3	محايد		S1	ثانيا العوامل البشرية والعنوية
0	0	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			
0	0	موافق تماما	S		
80	4	موافق			
20	1	محايد			
0	0	غير موافق		S2	
0	0	غير موافق تماما			
0	0	موافق			
0	0	محايد			
0	0	غير موافق			

0	0	موافق تماما	S3
0	0	موافق	
0	0	محايد	
100	5	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	
20	1	موافق تماما	S4
60	3	موافق	
20	1	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	
20	1	موافق تماما	S5
40	2	موافق	
0	0	محايد	
40	2	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	
0	0	موافق تماما	S6
0	0	موافق	
40	2	محايد	
40	2	غير موافق	
20	1	غير موافق تماما	

20	1	موافق تماما	P	P1	ثالثا الهيكل التنظيمي والإجراءات
20	1	موافق			
40	2	محايد			
20	1	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			
0	0	موافق تماما	P	P2	
80	4	موافق			
20	1	محايد			
0	0	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			
20	1	موافق تماما	P	P3	
40	2	موافق			
20	1	محايد			
20	1	غير موافق			
0	0	غير موافق			
0	0	موافق تماما	P	P4	
40	2	موافق			
20	1	محايد			
40	2	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			

0	0	موافق تماما	P	P5	
100	5	موافق			
0	0	محايد			
0	0	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			
0	0	موافق تماما	P	P6	
100	5	موافق			
0	0	محايد			
0	0	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			
60	3	موافق تماما	C	C1	رابعا المناخ العام الداخلي
40	2	موافق			
0	0	محايد			
0	0	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			
0	0	موافق تماما	C	C2	
0	0	موافق			
0	0	محايد			
100	5	غير موافق			
0	0	غير موافق تماما			

40	2	موافق تماما	C3	
60	3	موافق		
0	0	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
20	1	موافق تماما	C4	
80	4	موافق		
0	0	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
المحور الثاني متغيرات البيئة الخارجية				
0	0	موافق	H1	أولا المنافسة
40	2	موافق		
20	1	محايد		
40	2	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	موافق تماما	H2	
0	0	موافق		
20	1	محايد		
80	4	غير موافق		

0	0	غير موافق تماما		
0	0	موافق تماما	H	H3
20	1	موافق		
80	4	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
20	1	موافق تماما	H	
20	1	موافق		
20	1	محايد		
40	2	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	موافق تماما	D	D1
100	5	موافق		
0	0	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	موافق		
40	2	موافق		
20	1	محايد		
40	2	غير موافق		

أما العوامل السلبية والقانونية

0	0	غير موافق تماما	D3	
0	0	موافق تماما		
100	5	موافق		
0	0	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	غير موافق تماما	D4	
0	0	موافق		
0	0	محايد		
60	3	غير موافق		
40	2	غير موافق تماما		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	غير موافق تماما	D5	
0	0	موافق		
20	1	محايد		
80	4	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	غير موافق تماما	E1	تأثير العوامل الاقتصادية والتكنولوجية
100	5	موافق		
0	0	محايد		
0	0	غير موافق		

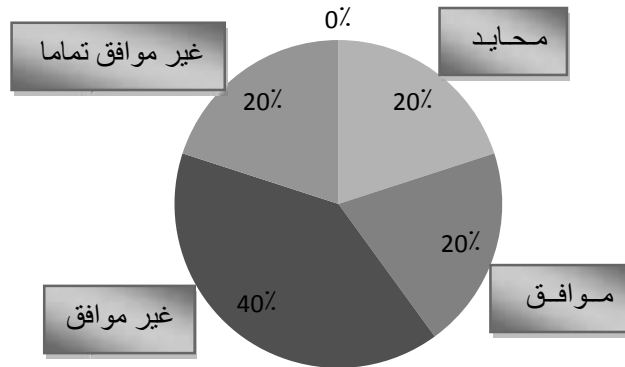
0	0	غير موافق تماما	E2
0	0	موافق	
0	0	موافق	
20	1	محايد	
80	4	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	
40	2	موافق تماما	E3
60	3	موافق	
0	0	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	
0	0	موافق تماما	E4
100	5	موافق	
0	0	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	
0	0	موافق تماما	E5
20	1	موافق	
40	2	محايد	
40	2	غير موافق	

0	0	غير موافق تماما		
0	0	موافق تماما	M	رابع العوامل الثلاثة والتفرقة
100	5	موافق		
0	0	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	موافق تماما	M	
100	5	موافق		M2
0	0	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		
0	0	موافق تماما	M	
0	0	موافق		M3
0	0	محايد		
60	3	غير موافق		
40	2	غير موافق تماما		
0	0	موافق تماما	M	
80	4	موافق		M4
20	1	محايد		
0	0	غير موافق		
0	0	غير موافق تماما		

0	0	غير موافق تماما	M5
60	3	موافق تماما	
40	2	موافق	
0	0	محايد	
0	0	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	
0	0	غير موافق تماما	M6
40	2	موافق	
20	1	محايد	
40	2	غير موافق	
0	0	غير موافق تماما	

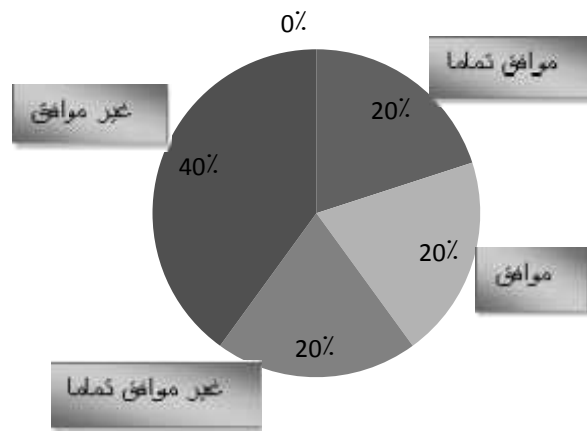
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

شكل رقم 3-7: سيطرة ودائع القطاع الخاص مقارنة مع ودائع القطاع العام.



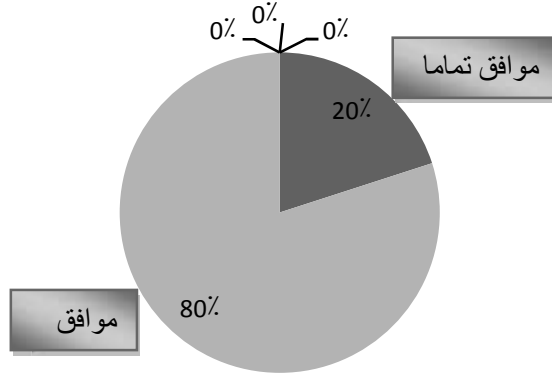
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-8: استخدام الامكانيات المالية المتاحة في تقديم الخدمات البنكية.



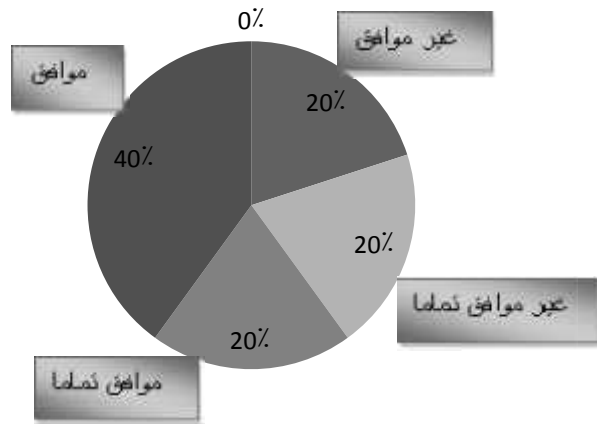
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-9: سعر الفائدة على القروض والودائع محفز للمودعين والمقترضين.



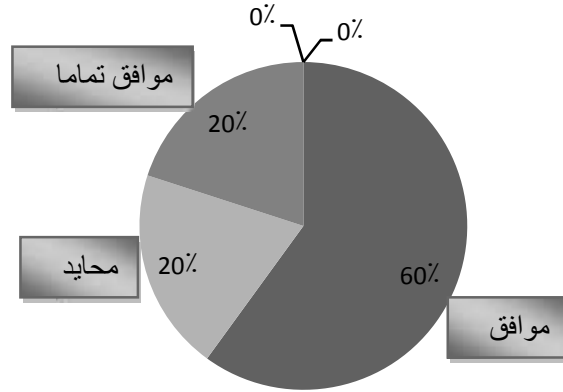
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-10: تصميم ومساحة فروع البنك تسهل عملية تقديم خدمات جديدة.



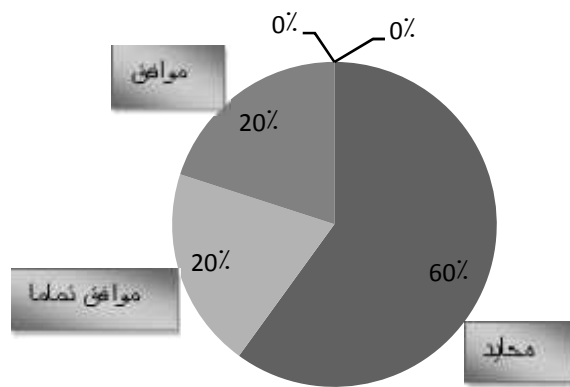
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-11: توزيع فروع البنك يلائم احتياجات العملاء.



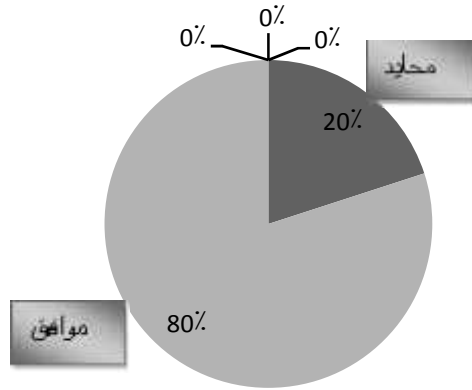
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-12: كفاءات البنك قادرة على استعمال التقنيات الحديثة لتقديم الخدمة.



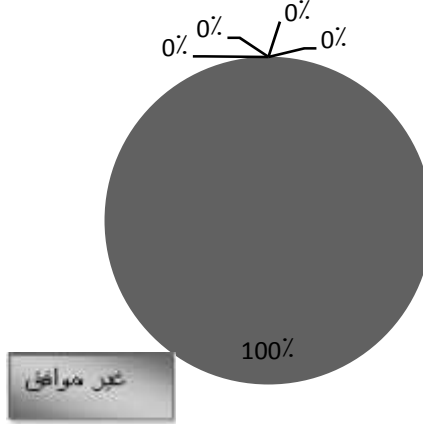
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-13: وجود دورات تدريبية لتأهيل موظفي البنك.



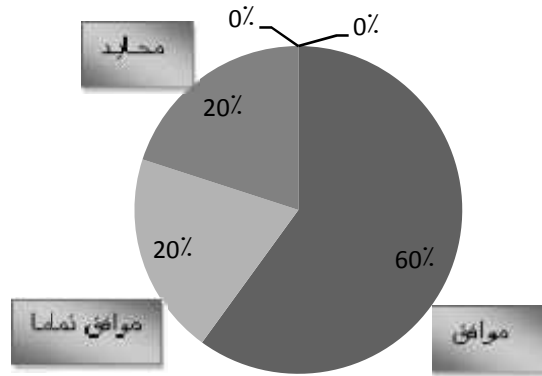
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-14: دوران عمل موظفي البنوك بسبب تدني الأجور.



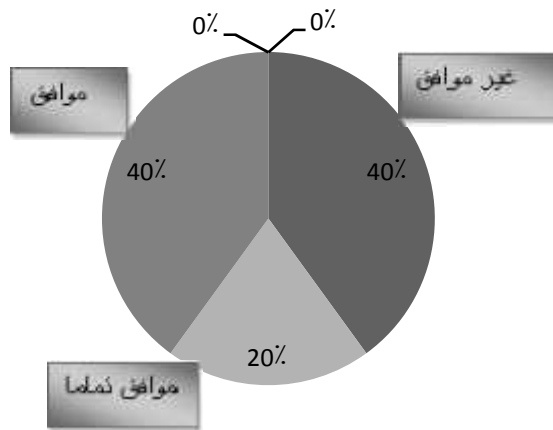
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل رقم 3-15: لدى موظفي البنك رضا وظيفي.**



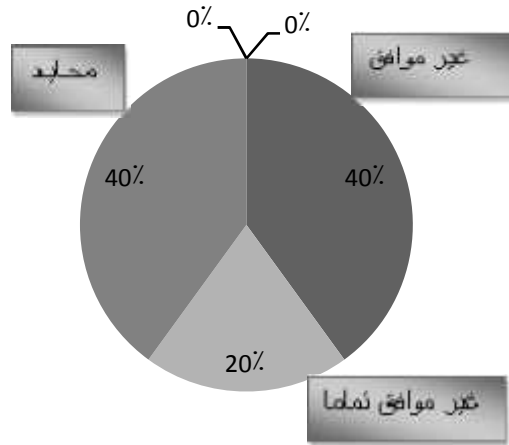
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-16: موظفو البنك لديهم إمام بجميع خدمات البنك والقدرة على فهم احتياجات العملاء.**



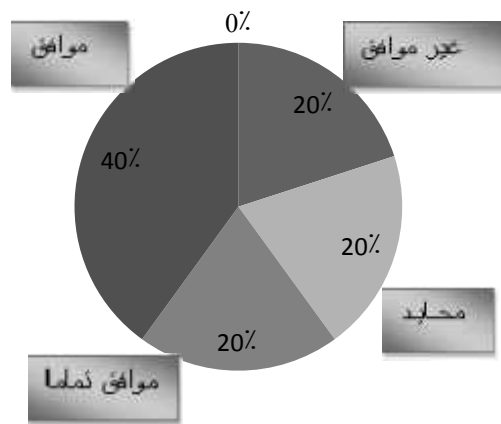
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-17: ينصب اهتمام البنك على اختيار الموظفين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء.**



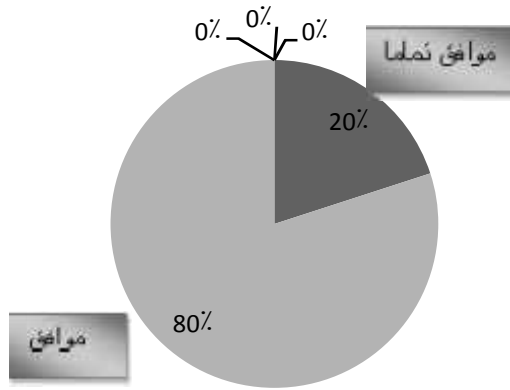
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-18: يتميز الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.**



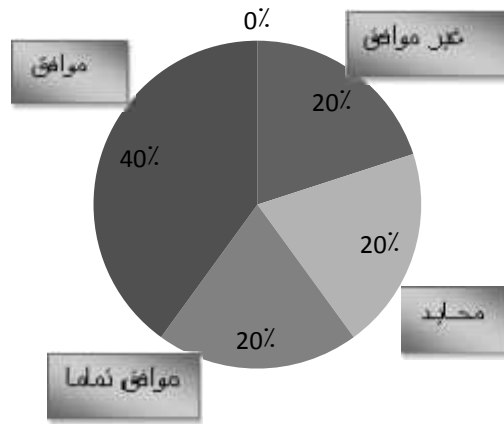
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل رقم 3-19: يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على تقديم خدمات جديدة.**



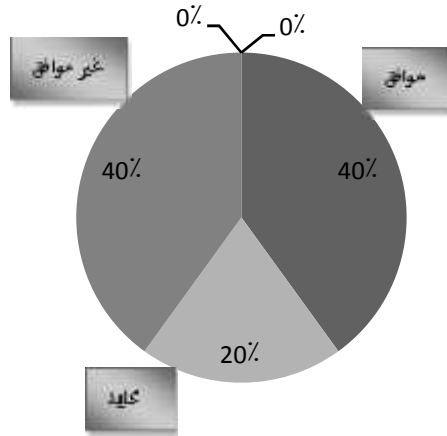
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-20: توجد مصلحة بالهيكل التنظيمي للبنك مهمتها الرقابة والاشراف.**



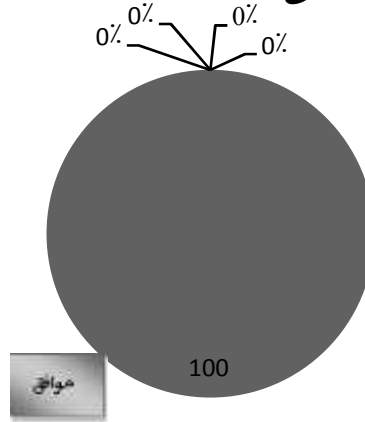
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل 21-3: يغلب طابع المركزية على أسلوب إدارة البنك.



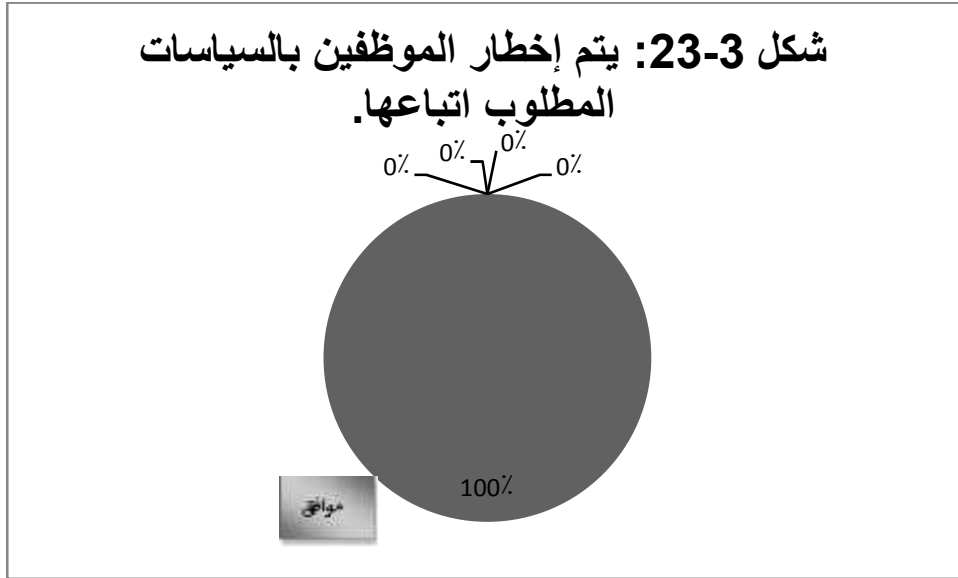
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل 3-22: الاجراءات المتبعة في تقديم الخدمة تساعد على تحديد المسؤولية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-23: يتم إخطار الموظفين بالسياسات المطلوبة اتباعها.**



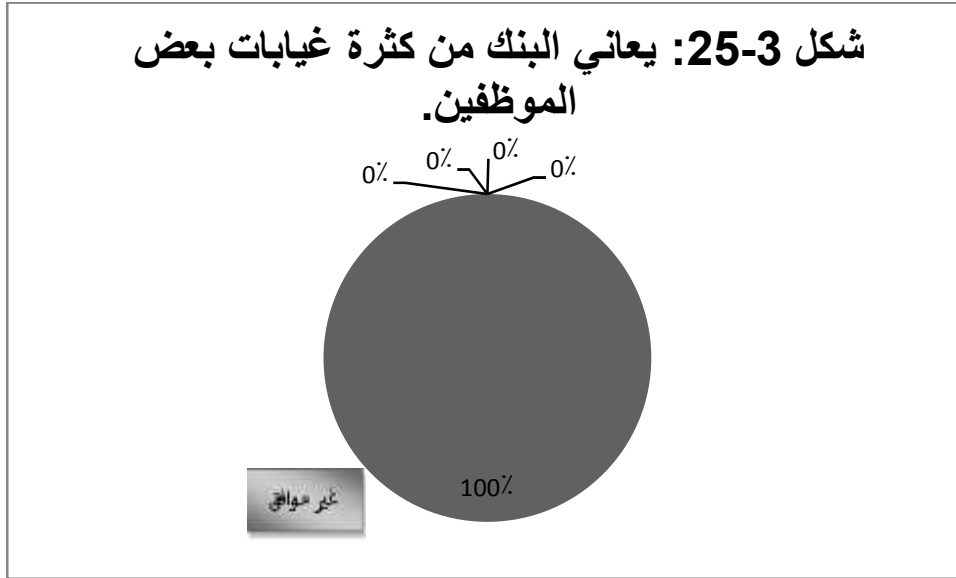
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-24: تتصف العلاقات الداخلية بين موظفي البنك بالودية والاحترام.**



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل 3-25: يعاني البنك من كثرة غيابات بعض الموظفين.



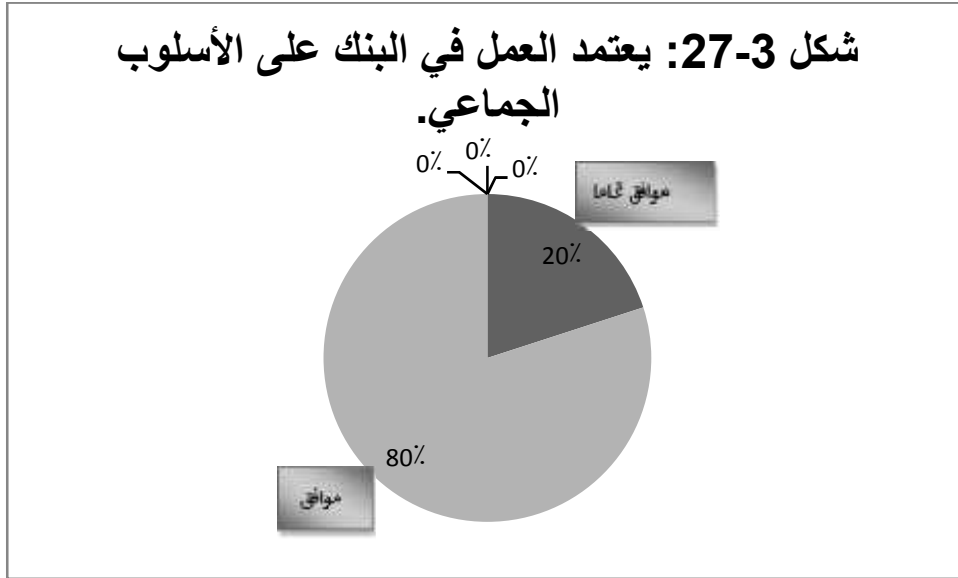
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS وEXCEL.

شكل 3-26: تقدير ظروف العمل والتعاطف معه قدر الإمكان عند التعثر.



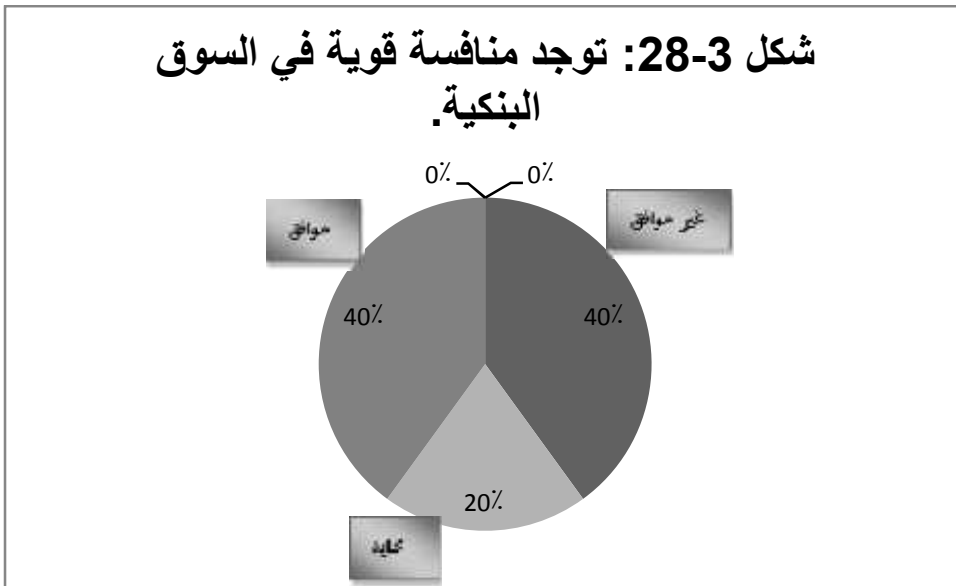
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على برنامج SPSS وEXCEL.

**شكل 3-27: يعتمد العمل في البنك على الأسلوب الجماعي.**



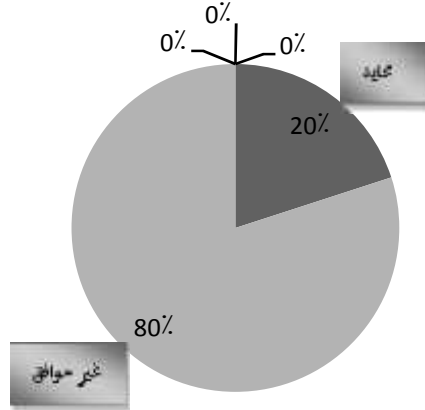
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-28: توجد منافسة قوية في السوق البنكية.**



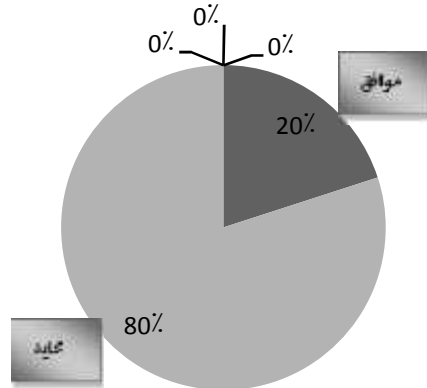
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-29: سيطرة البنوك الأجنبية على السوق نظرا لإمكاناتها المالية الضخمة.**



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL.

**شكل 3-30: المنافسة دافع رئيسي لتطوير الخدمة البنكية وأساليب تقديمها.**



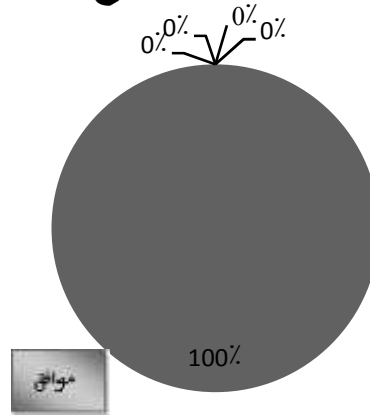
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL.

**شكل 3-31: يعتمد البنك على جودة الخدمة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية.**



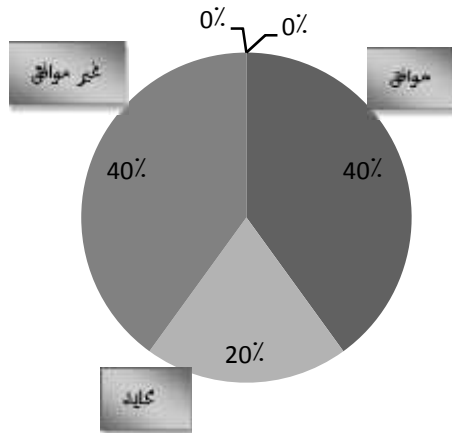
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل رقم 3-32: سياسات الدولة والاستقرار السياسي يعزز فرص نجاح البنك.**



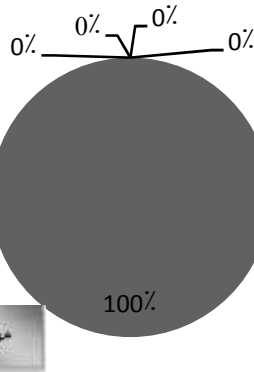
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-33: النشاط المصرفي في الجزائر  
مفتوح على الخارج أم مقيد.



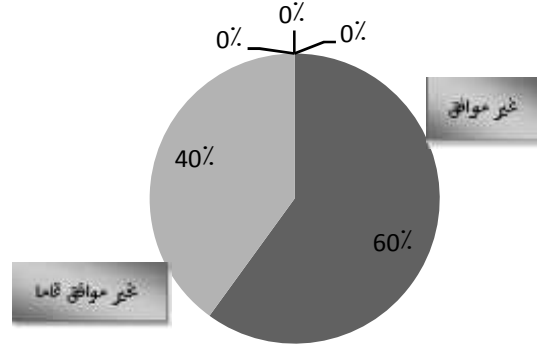
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL.

شكل رقم 3-34: التشريعات البنكية تسهل  
تحصيل قروض البنك وتسمح له بتقديم جميع  
أنواع الخدمات.



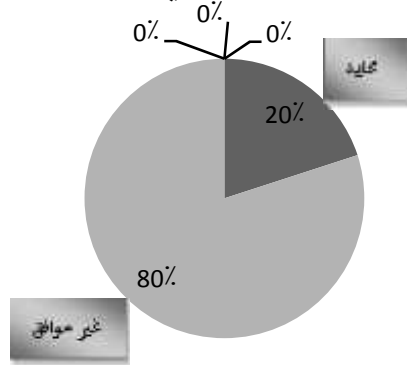
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL.

**شكل رقم 3-35: عدم التوسع في الخدمات الإلكترونية يعود إلى غياب التشريعات والقوانين المنظمة لها.**

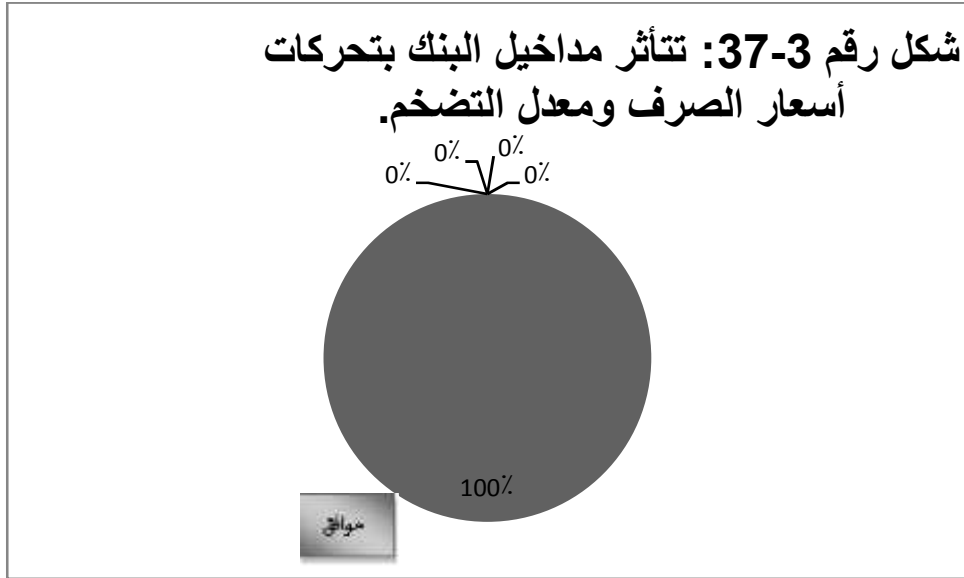


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

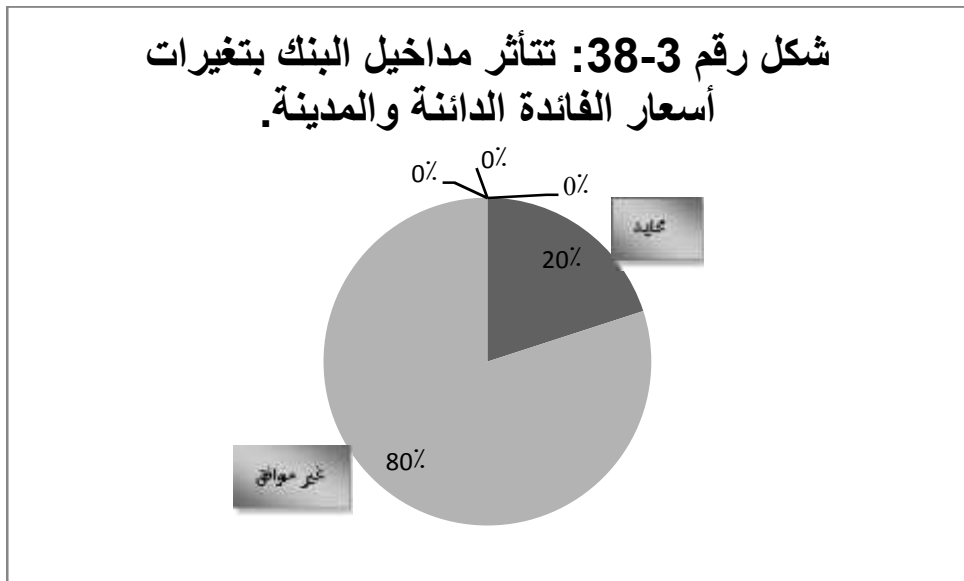
**شكل رقم 3-36: تعدد الجهات الرقابية والتناقض في التشريعات يمكن أن يعيق ممارسة النشاط المصرفي.**



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

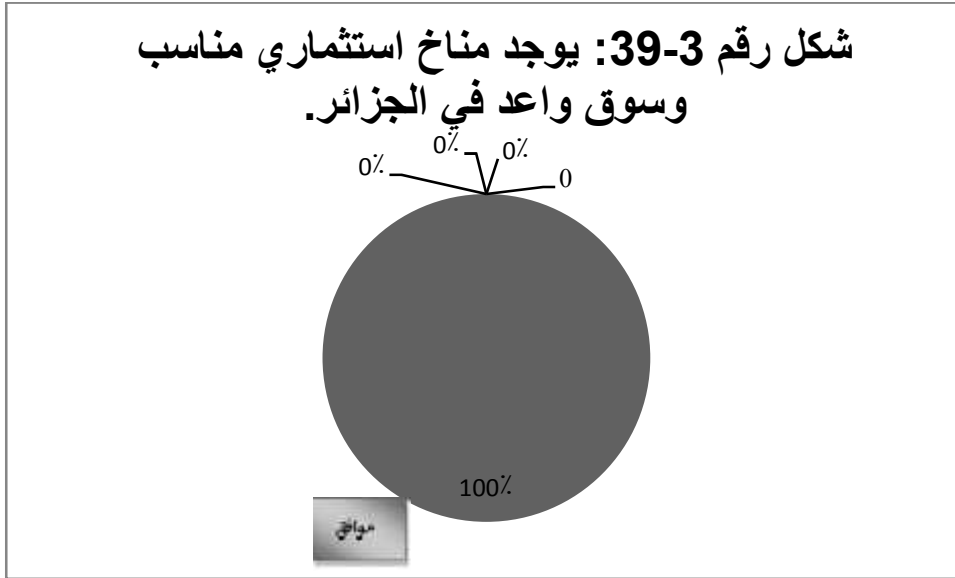


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .



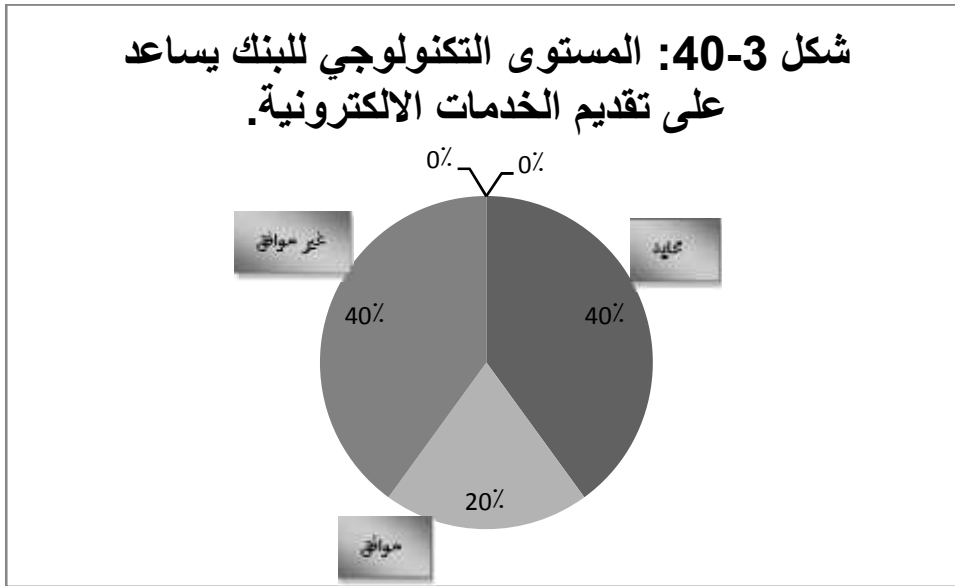
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-39: يوجد مناخ استثماري مناسب وسوق واعد في الجزائر.



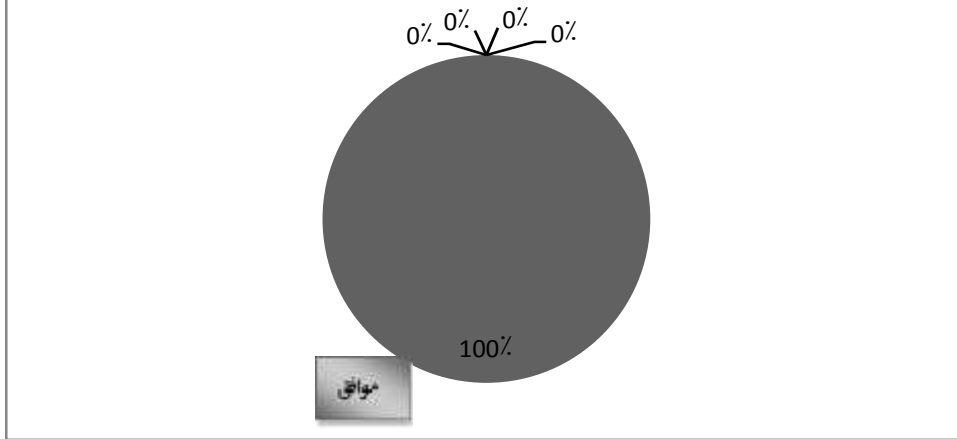
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل 3-40: المستوى التكنولوجي للبنك يساعد على تقديم الخدمات الالكترونية.



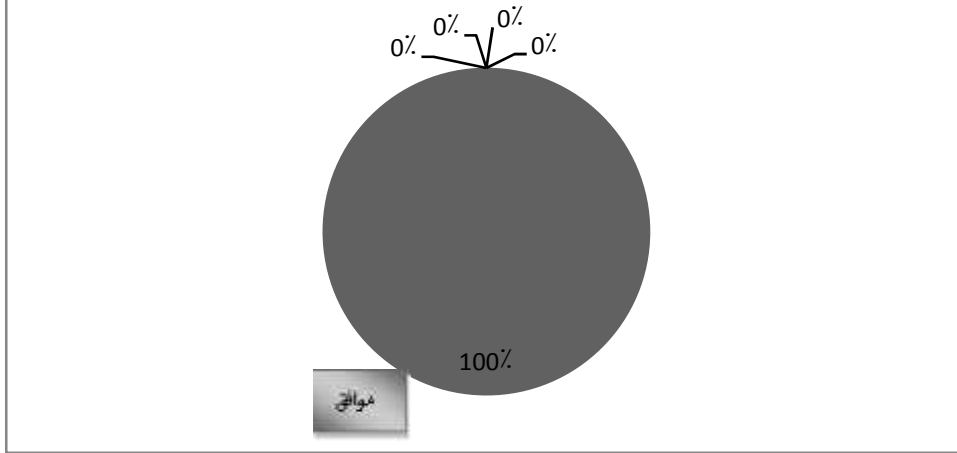
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-41: يخصص البنك ميزانيات خاصة لتطوير وابتكار خدمات جديدة.



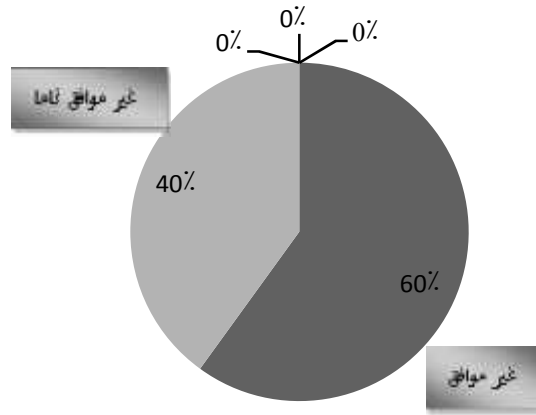
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل رقم 3-42: يقصد العملاء البنك في الحالات الضرورية فقط.



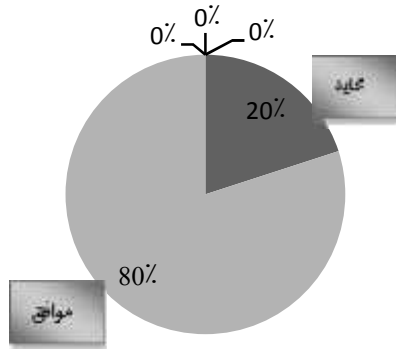
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-43: ضعف الوعي المصرفي يحد من فرص نجاح خدمات البنك الجديدة.**



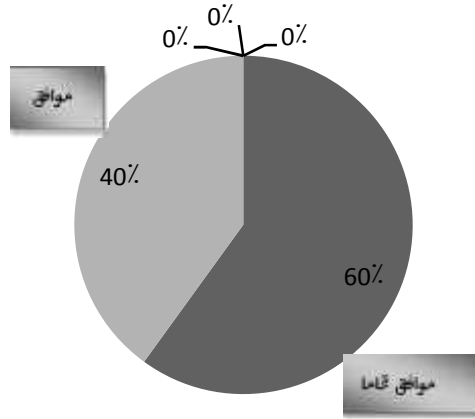
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-44: يساعد المستوى التعليمي للأفراد على تقديم البنك لخدماته من خلال الأساليب الإلكترونية.**



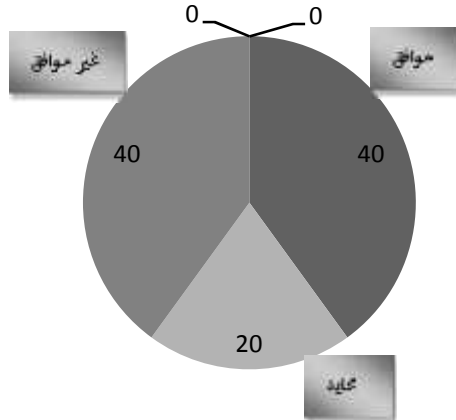
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل 3-45: إفلاس البنوك والفضائح المالية  
سببت تراجع ثقة الأفراد في البنوك.



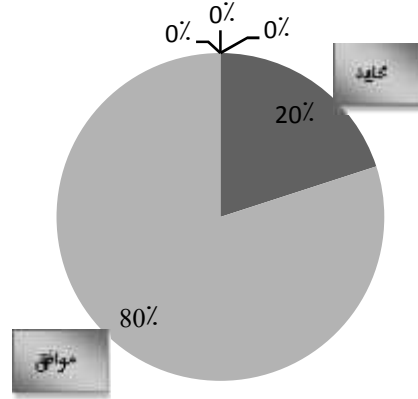
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

شكل 3-46: استخدام النقد منتشر نسبيا على  
حساب أساليب الدفع الالكترونية.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

**شكل 3-46: تشكل فئة الشباب القطاع الرئيسي لخدمات البنك الالكترونية.**



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS وEXCEL .

ويلاحظ من الجدول 3-2 أن 60% من مسؤولي البنوك لا يوافقون على أن ودائع القطاع العام تسيطر على بها لدى البنوك، بينما يوافق على ذلك 20% منهم وكان للبقية رأي محايد، والشكل 3-7 يوضح ذلك، وكذلك بالامكانيات المالية المتاحة في تقديم الخدمات البنكية، ف60% من مسؤولي البنوك لم يوافقوا على ذلك، وأقر 40% منهم بأنهم يستخدمون كافة أموالهم المتاحة في سبيل تقديم الخدمات ب الشكل 3-8، كما يرى كل مسؤولو البنوك بأن سعر الفائدة على القروض والإدخار مخفض للمودعين والقرضيلشكل 3-9، إضافة إلى أن تصميم ومساحة 60% الفروع للبنوك الجزائرية تسهل عملية تقديم خدمات جديدة و النسبة الشقية من البنوك لا تساهم في ذلك كما هو موضح في الشكل 3-10، وتوزيع فروع 80% من البنوك محل الدراسة لا يلائم احتياجات العملاء حسب الشكل 3-

.11

كما يوضح الشكل 3-12 أن 40% من مسؤولي البنوك يرون أن كفاءات البنك قادرة على استعمال التقنيات الحديثة لتقديم الخدمة، و 60% منهم كانوا محايدين، كما أكد 80% منهم وجود دورات تدريبية لتأهيل الموظفين، و 20% كان رأيهم محايدا حسب الشكل 3-13، وأجمع الموظفون على وجود دوران عمل موظفي البنوك بسبب تدني مستوى الأجور مثلما جاء في الشكل 3-14، ومن الشكل 3-15 نجد أن مسؤولي البنوك محل الدراسة لم يختلفوا حول الرضا الي للعملاء ف80% منهم كانوا موافقين والبقية كانوا محايدين، لكنهم اختلفوا في أن موظفي البنك لديهم إلمام بجميع خدمات البنك والقدرة على فهم احتياجات العملاء كما يوضح الشكل 3-16، ولم يتفقوا كذلك على أن اهتمام البنك ينصب على اختيار أفضل الموظفين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء كما يبيئه الشكل 3-17.

كما أجمع مسؤولو البنوك محل الدراسة على أن الهيكل التنظيمي للبنك يتميز بتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية، وكذلك وجود مصلحة بالهيكل التنظيمي مهمتها البقطة والاستشراف مع ضرورة إخطار الموظفين بالسياسات المطلوب تحقيقها كما هو موضح في الأشكال 3-18 و 3-20 و 3-21، ولم يوافقوا إجماعا على أن الهيكل التنظيمي للبنك يساعد

على تقديم خدمات جديدة، و أن الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمة لا تساعد على تحديد المسؤولية وذلك ما بينه الشكلين 18-3 و 19-3.

أما فيما يخص المناخ العام الداخلي نجد أن البنك تتميز بسهولة إجراءات الحصول على الخدمة، كما أنهم واقفوا على أن على الأسلوب الجماعي والعلاقات بين العمال أكثر من حسنة، كما يتم إخطار الموظفين بالسياسات المطلوب تحقيقها، كما أن البنك لا يعاني من كثرة غيابات الموظفين، وكل ذلك موضح رياضيا في الأشكال 22-3 و 23-3.

23 24-3 25-3

وفي مجال المنافسة اختلف مسؤولو البنك على قولها السوق البنكية، فـ 40% وافقوا على اشتدادها، ونفس النسبة غير المواقفين والتيقين كانوا يحث، والشكل 26-3 يوضح ذلك، وحسب الشكل 27-3 وافق 80% منهم على سيطرة البنك الأحيية على السوق نظرا للإمكانيات المالية الضخمة المتاحة لها، مع تحفظهم على إبداء رأيهم حول ما إذا كانت المنافسة دافع رئيسي لتطوير الخدمة البنكية وأساليب تقديمها أم لا كين الشكل 27-3، كما اختلفوا في اعتماد بنوكهم على جودة الخدمة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية مثلما في الشكل 28-3.

وحسب الأشكال 29-3 و 30-3 و 31-3 و 32-3 و 33-3، فإن مسؤولو البنوك يوافقون على أن سياسات الدولة والاستقرار السياسي يعزز فرص نجاح البنك، وأن التشريعات البنكية والقوانين البنكية تحد من التوسع في الخدمات الالكترونية.

كما أجمع معظمهم على أن كل التغيرات الاقتصادية تؤثر تأثيرا سلبيا على أداء البنك الجزائرية، بما في ذلك التضخم والدخل الفردي والتغيرات في أسعار الفائدة الدائنة والمدينة، وكل ذلك ضحح في الأشكال 34-3 و 35-3 و 36-3 و 37-3 و 38-3 و 39-3 و 40-3 و 41-3.

37 38-3 39-3 40-3 41-3

وفي الأخير اتفق جميع المديرين ومسؤولي المصالح التجارية على أن العملاء يقصدون البنك في الحالات الضرورية فقط، وأن ضعف الوعي المصرفي يحد من فرص نجاح خدمات البنك الجديدة، ويعود ذلك إلى إفلاس البنوك والقضائح المالية سبت تراجع ثقة الأولاد في البنك، وكذلك استخدام النقد منتشر نسبيا على حساب أساليب الدفع الالكترونية، واختلفوا في حصر أقطاع الرئيسي لخدمات البنك الالكترونية لفئة الشباب، وذلك ما، الأشكال 42-3 و 43-3 و 44-3 و 45-3 و 46-3 و 47-3.

45 46-3 47-3

\* تحليل نتائج الدراسة

التغيرات البيئية	رقم العنصر	بإشارة	المتوسط الحسابي
المحور الأول متغيرات البيئة الداخلية			
أولاً العوامل المالية والمادية	F1		3.60
	F2		3.20
	F3		1.80
	F4		2.80
	F5		2.00
المتوسط الحسابي للعوامل المالية والمادية			2.68
ثانياً العوامل البشرية والعنصرية	S1		2.40
	S2		2.20
	S3		4.00
	S4		2.00
	S5		2.60
	S6		3.80
المتوسط الحسابي للعوامل البشرية والعنصرية			2.67
ثالثاً العوامل التنظيمية	P1		2.60
	P2		2.20
	P3		2.40
	P4		3.00
	P5		2.00
	P6		2.00
المتوسط الحسابي للبيئات التنظيمية			2.36
رابعاً لوائح العمل الداخلي	C1		1.40
	C2		4.00
	C3		1.60
	C4		1.80
المتوسط الحسابي لوائح العمل الداخلي			2.2
المتوسط الحسابي لتغيرات البيئة الداخلية			2.47
المحور الثاني متغيرات البيئة الخارجية			
أولاً المنافسة	H1		3.00
	H2		3.80
	H3		2.80
	H4		2.80
المتوسط الحسابي للمنافسة			3.1
ثانياً العوامل السياسية والقانونية	D1		2.00
	D2		3.00
	D3		2.00

4.40	D4	
3.80	D5	
3.04		التوسط الحسابي للعوامل السياسية والقانونية
2.00	E1	تأثير العوامل الاقتصادية والتكنولوجية
3.80	E2	
1.60	E3	
2.00	E4	
3.20	E5	
2.52		
2.00	M1	رابط العوامل الثقافية والتنوعية
2.00	M2	
4.40	M3	
2.20	M4	
1.40	M5	
3.00	M6	
2.5		التوسط الحسابي للعوامل الثقافية والتنوعية
2.97		وسط الحسابي لمتغيرات البيئة الداخلية

من الجدول رقم 2-3 نجد أن متغيرات البيئة الخارجية كانت الأكثر تأثيراً على أداء البنوك الجزائرية الناشطة في ولاية بيلة مقارنة مع العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية للبنوك، حيث بلغت قيمة متوسط العوامل البيئية الداخلية 2.47، أما متغيرات البيئة الخارجية لها تأثير مرتفع نسبياً، وذلك لأن العوامل البيئية الخارجية يصعب التحكم فيها، لكن العوامل الداخلية يمكن السيطرة عليها وإدارتها وبالتالي التحكم في تأثيراتها.

ونلاحظ من الجدول 2-3 أن المتوسط الحسابي لتأثير متغيرات البيئة الداخلية كانت متوسطة 2.47 تراوحت بين القيمتين 2.2 التي تمثل المتساوي لفقره المناخ العام الداخلي و2.68 المتمثلة في متوسط فقره العوامل المالية والمادية، كما أن العو والمعنوية بلغ متوسطها الحسابي 2.67، و قيمة متوسط فقره الهيكل التنظيمي والإجراءات هي 2.36.

إن تأثير الإمكانيات المالية والبشرية على أداء البنوك محل الدراسة ورغم أنه متوسط إلا أنه معبر للإمكانيات المالية تساعد في تقديم مختلف أنواع الخدمات بالجودة المطلوبة وكفايات البنك تساهم في تقديم تلك الخدمات بأساليب التطورة مم يؤدي إلى أداء إيجابي، أما المناخ العام الداخلي فيؤثر في نفسية الموظفين حيث ينقل هذا التأثير للعملاء أثناء التعامل معهم، وكذلك الهيكل التنظيمي وإجراءات البنك التي لها تأثير واضح على الروتين وبالتالي عمليات تقديم الخدمات، وكل تلك العوامل تؤثر على النشاطات اليومية للبنوك محل الدراسة.

أما بالنسبة للمتغيرات الخارجية للبنوك الجزائرية لولاية ميلة فكان لها تأثير كبير، خاصة المنافسة التي بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.1 والعوامل السياسية والقانونية بقيمة 3.04، أما قيم المتوسط الحسابي للعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والديمقراطية فيتراوح بين 2.5 و 2.52.

إن اعتماد النافذة في السوق البنكية الجزائرية وخاصة مع الظهور التزايد للبنوك الأجنبية في الساحة البنكية الجزائرية أدى إلى تقليص الحصة السوقية للبنوك العمومية، وتعرف البنوك الأجنبية بأعلى بنوك رائدة ومتعددة الحسابات تنشط في عدة دول، فرغم الإمكانيات المالية الضخمة والثقة الفائقة للعملاء في البنوك الحكومية، إلا أن تلك البنوك أثرت على نشاط البنوك الوطنية بشكل كبير، مما أدى إلى نقص الطلب على خدماتها ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى مارك في التطور التكنولوجي الذي تتمتع به البنوك الأجنبية مقارنة إلى البنوك المحلية، إضافة إلى غياب الدراسات التسويقية وعدم وجود مصلحة للتسويق في البنوك الوطنية.

أما بالنسبة للبيئة القانونية والسياسية للبنوك محل الدراسة فلها تأثير بالغ الأهمية، إذ أن غياب التشريعات القانونية المنظمة للصرافة الالكترونية الحديثة يعتبر من عوائق تقدم الخدمات الالكترونية المعروفة حاليا، كما يمنع تطوير الخدمات القائمة وابتكار خدمات جديدة، كما أن تجاهات الدولة مؤخرا لتقديم القروض الحسنة وتدعيم الشباب بتحويل مختلف المشروعات التجارية والحرفية تعتبر فاشلة، وذلك لكونها قرارات صادرة عشوائيا ودون أي دراسات كمية أو تحليلية والسبب الرئيسي للفشل هو العدس المقدمة في فترة وجيزة، حيث أدت إلى تراكم الآلات والمعدات والحلات وبالتالي زيادة كبير في عرض الخدمات والمنتجات التي أقرها، دون الزيادة في الطلب عليها.

وبالنسبة للمتغيرات الاقتصادية وخاصة المؤشرات الكلية للاقتصاد فهي كارثية، خاصة معدل التضخم الذي بلغ مؤخرا 7٪، وهو بدوره يؤثر على باقي المؤشرات الاقتصادية مثل الدخل الفردي، ثم التأثير على القدرة الشرائية للاستهلاك، وبالتالي تعطيل عمل البنوك.

أما العوامل الثقافية والديمقراطية فقد أظهرت أثرا بالغا حادا، حيث أن انعدام الوعي المصرفي لدى المجتمع الجزائري أدى إلى إحباط المحاولات التسويقية التي يبذلها مسؤولو المصالح التجارية لتعويض غياب المصلحة التسويقية في البنوك الجزائرية، كما أنه من الملاحظ أن الخدمات الالكترونية الحديثة لا يتقدم لطلبها إلا فئة محدودة من الشباب خاصة البطاقات البنكية والتعامل مع الصراف الآلي، ومعظم التبادلات والعمليات التجارية المحلية غالبا ما تتم نقدا ودون استعمال المحوالات. أم الثقافة البنكية لدى الأفراد إلى الفضائح المالية التي تكررت في الآونة الأخيرة، ومنها فضيحة بنك البدر لولاية ميلة.

حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع أثر العوامل والتغيرات البيئية على نشاط البنوك الجزائرية حيث تقوم بعضها بتقديم خدمات ومنتجات بنكية مختلفة، خاصة تلك غلب العملاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات في الحصول عليها، مستغلة عدم اهتمام البنوك الأخرى بتقديمها أو عدم قدرتها على تغطية طلبات العملاء، تحاول تبني الأنشطة التسويقية ضمن اهتماماتها باختيارها أداة تساعد على تنمية قدراتها التنافسية ومواجهة التغيرات في السوق البنكي الجزائري، لاسيما الفتحاها أمام البنوك الأجنبية.

لكن الاهتمام الفعلي بتقديم الخدمات للعملاء من خلال أساليب متطورة تعتمد على جودة الخدمة البنكية وتختلف معاييرها، ورغم أن إدارات البنوك تلح على ألها تعطي الأولوية لذلك في كثير من الأحيان، من خلال تعامل الموظفين الذين لا يهتمون في الغالب خروج العميل راضيا عن الخدمة، بل وبعضهم لا يفهم المعنى الوظيفي للإجراءات التسويقية، كما يرجع مسؤولو الصلحة التجارية هذه العيوب إلى غياب المنظمات التشريعية التي تشجع تطوير الخدمات وأساليب تقديمها وتطويرها خاصة الأساليب الالكترونية التي تعتبر جدا حساسة في المجتمعات ذات الوعي المصرفي الشبه المنعدم كالجزائر.

الـ \_\_\_\_\_ :

من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية خلق ثقافة الجودة في هيكل البنك من أبسط موظف صعودا إلى مسؤول البنك، وليس مجرد تكويتهم حول مختلف المسائل المالية والتقنية.

- دراسة العمل البنكي والتعرف على رغباته وحاجاته يمكن البنك من تطوير وتحسين الولوج التسويقي البنكي.

- تطوير الخدمات البنكية يساعد على التكيف مع التطورات التكنولوجية والظروف الاقتصادية السائدة، ويساهم في زيادة حجم العملاء من خلال السعي وراء رفع الوعي المصرفي في المجتمع الجزائري،

- غياب الشبوة العادة لقضايا الاجتهاز المصرفي منذ سنة 2002، أدى إلى تراجع حاد في الوعي المصرفي.

- متغيرات البيئة التسويقية الخارجية أكثر تأثرا على نشاط البنوك الجزائرية، وبما أن العوامل الخارجية يصعب التحكم فيها

فيبقى الأداء البنكي في الجزائر يسوده العوز.

- يوجد نقص من قبل أغلب مسؤولي البنوك في رفع كفاءة أداء البنوك الجزائرية.

- البنوك الجزائرية تهدف إلى تحقيق الأرباح فقط ولا يهم إذا حققت أقصى ربح ممكن، وهذا راجع إلى سوء البيئة القانونية

خاصة التعليمات والأوامر البنكية.

### التوصيات:

بناء على النتائج للتوصل إليها نرى أن تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر يتطلب تدخل العديد من العناصر ذات

التأثير الشامل فيما بينها، وبالتالي فإن الوصول إلى أداء جيد، يتطلب السعي إلى تسريع الإصلاح وخاصة إعادة تنظيم المؤسسة

البنكية الجزائرية كما يلي:

- تطوير البنية التكنولوجية للبنوك يجب أن يتم في إطار إستراتيجية متكاملة لتطوير الخدمات والمنتجات البنكية،

خاصة وأن بنوكنا مازالت تقتصر إلى وجود منتجات بنكية متنوعة تجذب العملاء والمستثمرين، بينما تملك الإمكانيات

الضرورية التي تمكنها من الطلاقة فعلة نحو تطوير خدماته ورفع من مستوى الأداء وتقديم المزيد من المنتجات والخدمات التي

تزيد من قدرتها التنافسية، وأداء القطاع البنكي للاندماج بفعالية في النظام المالي الدولي الجديد.

- ضرورة تبنى نظام فعال للرقابة، الذي يسمح بالناجعة الدورية والدائمة للنشاط المصرفي، من خلال ترقية دور

البنك المركزي.

- يجب حوصلة البنوك ائبل الضرورية، للبدء في تطوير المؤسسة البنكية، ومن ثم السماح بإقامة

بنوك خاصة محلية لخدمة السوق البنكي، ولكن حتى تكتمل حلقة الإصلاح، ينبغي الإسراع في تطوير البنوك العمومية، وإعادة

هيكلتها والخروج لها من حيز الخدمات التقليدية، وتدريب الكوادر البشرية اللازمة للعمل البنكي بأوجهه المختلفة، وذلك من

أجل زيادة تنافسية في السوق البنكي وتحسين الأوضاع الاقتصادية.

- توسيع البنوك بتقديم كل ما هو حديث في الخدمات البنكية، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء للبنك الذي

يتعاملون معه.

- إنشاء جهاز للعلاقات العامة في بنك تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للبنك أمام

عملائه وكافة المتعاملين معه.

- الاختيار الجيد لتقديم الخدمات البنكية خاصة من الذين يتعاملون مع العملاء بطريقة مباشرة وتتمية قدراتهم في

مجال تعاملهم مع الجمهور.

- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات البنكية كمتطلب جديد لعصر الـ

- يجب على إدارة البنك الجزائرية أن تترك الأبعاد الهامة لنتائج الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالتقييم السلي للعملاء

لستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة، ونظرا لأن جودة الخدمة تعتبر ميزة تنافسية للبنك في السوق البنكية، ومع ازدياد

حدة المنافسة في السوق، فإن إدارة البنك يجب أن تتوقع احتمال تحول بعض قطاعات العملاء إلى البنوك الأجنبية المنافسة،

ويمكنها أن تقدم مستويات أعلى من جودة الخدمات البنكية تكون كافية لاستقطاب هؤلاء العملاء.

- ضرورة القيام بشي البس أجل تطوير جودة ما تقدمه لعملائها من خدمات بنكية، وعلى كافة

مستويات العملاء، بما يضمن تعزيز وإبراز كفاءهم وقاعاتهم لجودة ما يقدم لهم من خدمات بنكية، وتحقيق رضاهم عن تلك

الخدمات.

- إن مفهوم جودة الخدمة البنكية يجب أن يأخذ في الإعتبار عند تصميم وتخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمات

البنكية، وبالتالي فإن هذا يمكن إدارة البنك من القيام بحوث للتعرف على رضا العملاء عما يقدم لهم من خدمات والوقوف

على جوانب القصور فيها والعمل على تصحيحه.

- ضرورة التعبير عن الخدمة البنكية بصورة صادقة، وأن على البنك الجزائرية أن تشجع الأنشطة والتعامل مع

العملاء والموظفين، وأن تناسب الخدمات البنكية المقدمة، جميع المستفيدين.

- تطوير مزيج الخدمات البنكية وتحديث أنظمة وأساليب عمل البنك، مما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات البنكية

وتقبل معدلات شكاوي العملاء.

- تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المأ

- تحديث أماكن تأدية الخدمات وصالات الانتظار، مما يجعل البنك الجزائرية أكثر جاذبية بالنسبة للبنوك الأجنبية

والمحتلطة، وبما يعطي للعميل الانطباع الأول بأنه موضوع ترحيب مستمر.

### الآفاق:

من الطلبة المقبلين على التخرج الالتفت إلى المواضيع التالية، التي تعتبر ذات صلة

بالموضوع :

- تأثير البيئة التسويقية الخارجية على البيئة الداخلية.

- العلاقة بين العوامل البيئية الاقتصادية والتغيرات البيئية القانونية.

- تأثير البيئة التسويقية على استراتيجيات البنوك لجذب الودائع.

رغم أن العديد من البنوك الجزائرية بذلت جهودا كبيرة لتطوير خدماتها وطرق تقديمها وأساليب التعامل مع العملاء في الآونة الأخيرة، لكن بالنظر إلى ما تتلبه العنصات الاقتصادية والمالية الجديدة، يتضح لنا استحالة نجاح ذلك دون توفر المقومات الأساسية التي تسمح بتفعيل ورفع أداء المنظومة البنكية، فبيئة أداء البنك الجزائري مازالت و لا تزال ضعيفة وتكتنفها العديد من العراقق، فمنها ما هو مرتبط بالتدخل الحكومي، ومنها ما هو مرتبط بنسب البنوك، ومنها ما هو مرتبط بمستوى منها ما هو مرتبط بمستوى التكوين والتأهيل البنكي، أي ضعف الارتباط بين البنوك ومنتوج المؤسسة الجامعية، وغيرها من العوامل، ولكن ذلك لا يعني أن الجهاز البنكي الجزائري ذات مقومات ضعيفة، فالإمكانيات المالية متاحة والجهود التسويقية في تزايد، ويبقى العوامل التشريعية والسياسية الرئيسي - حسب رأي الباحث - في رداءة الأداء البنكي.

### اختبار الفرضيات

تم التوصل إلى الربط بين نتائج الدراسة التطبيقية بالاعتماد على عبارات الاستمارة التي كانت في شكل محاور وكل مل من أهم العوامل المكونة للبيئة التسويقية، وبين الفرضين الذين بنيت عليهما الدراسة، وكانت النتيجة :

### الفرضية الأولى

توجد علاقة طردية ذات تأثير إيجابي متوسط بين عوامل البيئة التسويقية الداخلية للبنوك الجزائرية وبين نشاط هذه البنوك، وتمثل أهم تلك العوامل في الواردة المالية والبشرية والمادية والعددية والهيكل التنظيمي والإجراءات.

### الفرضية الثانية

- توجد علاقة عكسية ذات تأثير قوي سلبي بين عوامل البيئة التسويقية الخارجية للبنوك الجزائرية وبين نشاطها، وتمثل أهم العوامل الخارجية في النافسة والعوامل لسياسية والقانونية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والديمقراطية.

### 1- الكتب

- 1- أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي البيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والبيع التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- 2- منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية- مدخل اتخاذ القرارات-، ط3، المكتب العربي الحديث للتوزيع، مصر، 2010 .  
سبحي العيادي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر.
- 4- اهر لطرش، تقنيات البنوك- دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك-، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 5- الناشف أنطوان، تحليلي، العمليات المصرفية والسوق المالية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 1998.  
إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- بربان كويل، التعاملات المالية للبنوك، فاينانشل وورد بليشنج، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة نشر.
- 8- بات في النظريات والسياسات النقدية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 9- بوعتروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، بماء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
- 10- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 11- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 13- بيدعي، ردينة يوسف، التسويق البنكي- مدخل استراتيجي كمي تحليلي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- س، أيمن أبو خضر، عماد حضائنة، النقود والبنوك، دار الميسر للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.  
مد سمحان، إسماعيل يونس يامن، اقتصاديات البنوك والمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، الأردن.
- 16- حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف- إستراتيجية تعبئة دائع وتقديم الائتمان-، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 17- حميد بشير العلاق، تسويق الخدمات- مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي-، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- بد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية- المحلية والدولية-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، ط2، دار وائل للنشر، مصر، 2000.
- 20- ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 21- زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- 22- سامر بطرس جلدة، النقود والبنوك، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 23- سامر جلدة، النقود والبنك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، ط11، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، 2007.
- سرور علي سرور، الجودة الشاملة- الإدارة والتنظيم و الإستراتيجية-، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، دون سنة .
- 26- سليمان، محمود حاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 27- شاكِر الفز، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2008. ص 59
- .76
- 2- صادق راشد الشمري، إدارة البنوك- الواقع والتطبيقات العملية-، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 29- عبد الرحمانى أحمد، اقتصاديات النقود والبنوك، الدار الجامعية، بدون بلد نشر، 2003.
- 30- عبد المطلب عبد الحميك الشاملة وعمليات إدارتها، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 31- علا نعيم عبد الدر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- ة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 3- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر، بدون بلد نشر، 1999.
- 34- فلاح حسن الحسين، مؤيد حمان الدوري، إدارة البنوك- مدخل كمي واستراتيجي معاصر-، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 35- فليح حسن خلف، النقود والبنوك، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 36- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجود الشاملة م المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 37- مح خة توفيق، الاقصادراسة تحليلية للمؤسسات والنظريات، دار الفكر الجامعي للنشر، مصر،
- .2011
- 38- محسن أحمد الحضري، التسويق المصرفي-مدخل متكامل للبنوك لاطومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الحجات ط4، إيزك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 39- محسن أحمد الحضري، التسويق المصرفي-مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الحجات ط4، إيزك للنشر والتوزيع، مصر، 1999
- 40- ماهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة- مدخل سلوكي-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 41- محمد السيد الفقي، القانون التجاري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2004.
- محمد حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 43- سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 44- الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 45- محصديات النقود والبنوك والمؤسسات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 46- محمد طاهر نصير، التسويق الالكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 47- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 48- محمد عزت غزلان، اقتصاديات النقود والمصارف، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 2002.
- 49- محن الوادي، وآخرون، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- 50- محمود سحنون، الاقتصاد النقدي والمصرفي، دار هاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 51- مصطفى كمال طالعقود التجارية وعمليات البنوك- دراسة مقارنة-، دار الحلبي للنشر، لبنان، 2006.
- 52- مهدي سامرناملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار حرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 53- ناجي معلا، الأمية للتسويق البنكي، ط3، بدون دار نشر، عمان، الأردن، 2007.
- 54- نجم عبو الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 56- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 57- وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

### 2- المذكرات

- 1- بربيش عبد القادر، التحجيرات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008.
- 2- بعلي حسني مبارك، إمكانيات رفع أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 3- بنية مصباح محمود صباح، العوامل المؤثرة على درجة أمان البنوك التجارية في فلسطين-دراسة تحليلية-، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- 4- جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية- دراسة حالة بنك البركة الجزائري-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 5- حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين الخدود في فلسطين من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2005.
- 6- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي-حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 7- سعيداني محمد أمير، تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وتحسينهما التنافسية-دراسة حالة بنك البدر-، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 8- منصور صمودي، الجهاز المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

### 3- المجلات والجرائد

- 1- بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 3.
- 2- حاج إبراهيم، تدابير جديدة اعتماد البنوك الخاصة، جريدة اليوم، عدد 1493، صادر في 2003/10/23.
- 3- نجم، العوامل المؤثرة في الطلب على الخدمة المصرفية-دراسة تطبيقية على عينة من المستفيدين في محافظة نينوي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009.
- 4- زيدلا محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة التنافسية للبنوك، مجلة الباحث، عدد: 02 جامعة الشلف، الجزائر، 2003.
- 5- سمير أحمد أبو زنيد، شادي ربحي الريق، جودة الخدمات المصرفية في البنوك النجا العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5.
- 6- سميرة عطوي، مداخلة بعنوان تأثير الجودة على تقديم الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في الجزائر 2007.
- 7- شادي الشريف، سمير أبو زنيد، جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا عدد: 5، فلسطين، بدون سنة نشر.
- 8- شهر عبيد، دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز البرة التنافسية في قطاع البنوك في لمة جنين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس، 16-17/10/2012.
- 9- فارس محمود أبو معمر، قياس جودة الخدمة المصرفية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جويلية، 2005.
- 10- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات البنكية التي تقدمها التجارية في الأردن، مجلة الدراسات البنكية والمالية.
- 11- وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار لتسويقي في جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.

### 4- مواقع الانترنت

- 1- محمود سحنون، النظام المصرفي والبطاقات البلاستيكية، على الرابط الالكتروني://  
[http://www.arablawninfo.com/research\\_ar/191.doc](http://www.arablawninfo.com/research_ar/191.doc) ، ساعة الاطلاع: 2013/03/03 :20:08
- 2- مدونة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة  
[http://igtissad.blogspot.com/2011/12/blog-ost\\_10.html#ixzz2RgJmFwgK](http://igtissad.blogspot.com/2011/12/blog-ost_10.html#ixzz2RgJmFwgK)  
الاطلاع: 2013/05/10 17:20.

### 5- الملتقيات

- 1- خير الدين معطي الله، محمد بوقمقوم، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة رفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع وتحديات-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف، 14-2004/12/15.
- 2- أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي لإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة 2010.
- 3- ربحي كريمة، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-الواقع والتحديات- جامعة البليدة، 2006.
- 4- بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، تسويق الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع والتحديات-، جامعة تلمسان، 2006.
- 5- باشوندة رفيق، سليمان زناقي، عوامل نجاح الجهاز المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-الواقع والتحديات-، جامعة سيدي بلعباس، 2006.

### 1-Les livres

- 1- Gautier bourdeaux, Sylvie de coussergues, **Gestion de la banque,-du diagnostic à la stratégie-**, 6ème édition, Dunod, 2011.
- 2- Alain courtois, **Gestion de production**, édition d'organisation, France, 2001.
- 3- Jean Paul Peter & James Haverhill, **A preface to marketing management**, 9th edition, New York ,2002.

### 2-Les sites web

[http://www.12manage.com/methods\\_hand\\_prahalad\\_strategic\\_intent\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_hand_prahalad_strategic_intent_fr.html)

ساعة الاطلاع : 2013/01/04 12:07

[http://www.mindtools.com/pages/article/newtcs\\_oo.html](http://www.mindtools.com/pages/article/newtcs_oo.html)

ساعة الاطلاع : 2013/01/04 12:43

[http://www.nbad.com/main.asp.page\\_id=1370page\\_language\\_2](http://www.nbad.com/main.asp.page_id=1370page_language_2)

ساعة الاطلاع : 2013/01/05 21:04

<http://www.kantakji.com/fiqh/files/banks/e-banking.doc>

ساعة الاطلاع : 2013/01/12 18:07

<http://www.arabbank.com>

ساعة الاطلاع : 2012/12/16 21:27

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	دورة تدفق الأموال	12
2-1	مستويات إدراك الخدمة البنكية	23
3-1	المكونات الأساسية لخدمة عملاء البنك	25
4-1	المراحل السية في دورة حياة الخدمة البنكية	30
5-1	توسيع دورة حياة الخدمة البنكية	31
1-2	مكونات البيئة التسويقية للبنك	61
2-2	الأنشطة الرئيسية داخل البنك وطبيعة العلاقة بينها	63
3-2	فئات الجماهير العامة للبنوك	65
4-2	مراحل ابتكار الخدمة البنكية الجديدة	70
5-2	مجالات تطوير الخدمة البنكية	74
6-2	مناهج تطوير الخدمة البنكية القائمة	76
7-2	أدوات منهج التطوير بالإضافة	77
8-2	مراحل تطوير الخدمات البنكية	78
9-2	العوامل المؤثرة في سياسة تطوير الخدمة البنكية	83
10-2	التعريفات المختلفة للجودة	88
11-2	مفهوم جودة الخدمة البنكية	89
12-2	الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة البنكية	94

## قائمة الأشكال والجداول

96	أبعاد جودة الخدمة البنكية	13-2
102	مفهوم جودة الخدمة البنكية	14-2
109	هيكل البنوك الجزائرية	1-3
123	المنصب الوظيفي في البنك	2-3
124	الجنس	3-3
124	العمر	4-3
125	المؤهل العلمي	5-3
125	سنوات الخبرة	6-3
138	سيطرة ودائع القطاع العام مقارنة مع ودائع القطاع الخاص	7-3
138	استخدام الإمكانات المالية المتاحة في تقديم الخدمات البنكية	8-3
139	سعر الفائدة على القروض والودائع مختر للمودعين والمقرضين	9-3
139	تصميم ومساحة فروع البنك تسهل عملية تقديم خدمات جديدة	10-3
140	توزيع فروع البنك يلائم احتياجات العملاء	11-3
140	كفاءات البنك قادرة على استعمال التقنيات الحديثة لتقديم الخدمة	12-3
141	وجود دورات تدريبية لتأهيل موظفي البنك	13-3
141	دوران عمل موظفي البنوك بسبب تدني مستوى الأجور	14-3
142	لدى موظفي البنك رضا وظيفي	15-3
142	موظفو البنك لديهم إلمام بجميع خدمات البنك والقدرة على فهم احتياجات العملاء	16-3
143	ينصب اهتمام البنك على اختيار أفضل الموظفين ذوي الاحتمالك الملائم مع العملاء	17-3
143	يتمى للبنك بالمرونة والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية	18-3

## قائمة الأشكال والجداول

144	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على تقديم خدمات جديدة	19-3		19-3
144	توجد مصلحة بالهيكل التنظيمي للبنك مهمتها البقطة والاستشراف	20-3		20-3
145	يغلب طابع المركزية على أسلوب إدارة البنك	21-3		21-3
145	إجراءات المتبعة في تقديم الخدمة تساعد على تحديد المسؤولية	22-3		22-3
146	يتم إخطار الموظفين بالسياسات المطلوب تحقيقها	23-3		23-3
146	تصف العلاقات الداخلية بين موظفي البنك بالودية والاحترام	24-3		24-3
147	يعاني البنك من كثرة غيابات بعض الموظفين	25-3		25-3
147	تقدير ظروف العميل والتعاطف معه قدر الإمكان عند التعثر	26-3		26-3
148	يعتمد العمل في البنك على الأسلوب الجماعي.	27-3		27-3
148	توجد منافسة قوية في السوق البنكية	28-3		28-3
149	سيطرة البنوك الأجنبية على السوق نظرا لإمكاناتها المالية الضخمة	29-3		29-3
149	المناصفة دافع رئيسي لتطوير الخدمة البنكية وأساليب تقديمها	30-3		30-3
150	يعتمد البنك على جودة الخدمة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية	31-3		31-3
150	سياسات الدولة والاستقرار السياسي يعزز فرص نجاح البنك	32-3		32-3
151	النشاط المصرفي في الجزائر مفتوح على الخارج أم مقيد	33-3		33-3
151	التشريعات البنكية تسهل تحصيل فروض البنك وتسمح له بتقديم جميع أنواع الخدمات	34-3		34-3
152	عدم التوسع في الخدمات الإلكترونية يعود إلى غياب التشريعات والقوانين المنظمة لها	35-3		35-3
152	تعدد الجهات الرقابية والتنافس في التشريعات يمكن أن يعيق ممارسة النشاط المصرفي	36-3		36-3
153	تتأثر مداخيل البنك بتحركات أسعار الصرف ومعدل التضخم	37-3		37-3
153	تتأثر مداخيل البنك بتغيرات أسعار الفائدة الدائنة والمدينة	38-3		38-3

## قائمة الأشكال والجداول

154	يوجد مناخ استثماري مناسب وسوق واعد في الجزائر	39-3		39-3
154	المستوى التكنولوجي للبنك يساعد على تقديم الخدمات الالكترونية	40-3		40-3
155	يخصص البنك ميزانيات خاصة لتطوير وابتكار خدمات جديدة	41-3		41-3
155	يقصد العملاء البنك في الحالات الضرورية فقط	42-3		42-3
156	ضعف الوعي المصرفي يحد من فرص نجاح خدمات البنك الجديدة	43-3		43-3
156	يساعد المستوى التعليمي للأفراد على تقديم البنك خدماته من خلال الأساليب الالكترونية	44-3		44-3
157	إفلاس البنوك والفضائح المالية سببت تراجع ثقة الأفراد في البنوك			45-3
157	استخدام النقد منتشر نسبيا على حساب أساليب الدفع الالكترونية	46-3		46-3
158	تشكل فئة الشباب القطاع الرئيسي لخدمات البنك الالكترونية	47-3		47-3

## ثانيا: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
3 - 38	خصائص مراحل دورة حياة الخدمة.	1-1
94-92	أبعاد جودة الخدمات البنكية.	1-2
103	طبيعة وتوقيت التقديم بالخدمات جودة الخدمة في البنك.	2-2
122	خصائص العينة التمثيلية لسوق البنوك بشكل عام.	1-3
136-126	آراء مديري البنوك ومسؤولي المصالح التجارية حول عبارات الاستمارة.	2-3



## ملحق رقم 4

جدول معامل الفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,735	41

جدول تكرارات نسب الموافقة على عبارات الاستمارة

#### F1- La dominante des dépôts en banques du secteur public par rapport aux autres dépôts.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	20,0	20,0	20,0
3	1	20,0	20,0	40,0
4	2	40,0	40,0	80,0
5	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

#### F2- L'utilisation des moyens financiers disponibles pour les présentations des services.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	1	20,0	20,0	40,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	80,0
Totalement à coté	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

#### F3- Le taux d'intérêt des crédits et dépôts motive les créditeurs et les débiteurs.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**F4- Le plan et la surface des annexes de la banque facilitent l'opération de nouveaux services.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	2	40,0	40,0	60,0
Non approuvé	1	20,0	20,0	80,0
Totalement à coté	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**F5- Les points bancaires répondent aux besoins des clients.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	3	60,0	60,0	80,0
Neutre	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**S1- Les experts sont capables d'utiliser tous les systèmes électroniques existants.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	1	20,0	20,0	40,0
Neutre	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**S2- Existence d'une formation des stages pour qualifier les employés de la banque.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	4	80,0	80,0	80,0
Neutre	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**S3- la fuite des compétences bancaires est due aux bas salaires.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Non approuvé	5	100,0	100,0	100,0

**S4- Les employés de la banque sont convaincus par leur fonction.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	3	60,0	60,0	80,0
Neutre	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**S5- Tous les employés dominent tous les services et ils sont capables de détecter les besoins des clients.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	2	40,0	40,0	60,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**S6- La banque choisit ses meilleurs éléments pour les relations directes avec les clients.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neutre	2	40,0	40,0	40,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	80,0
Totalement à coté	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**P1- L'organigramme de la banque se distingue par son élasticité et son adaptation avec les différents changements de l'environnement.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	1	20,0	20,0	40,0
Neutre	2	40,0	40,0	80,0
Non approuvé	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**P2- L'organigramme de la banque aide à la présentation des nouveaux services.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	4	80,0	80,0	80,0
Neutre	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**P3- Il existe au niveau de la banque un service dont la mission est le contrôle et le suivi.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	2	40,0	40,0	60,0
Neutre	1	20,0	20,0	80,0
Non approuvé	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**P4- Il existe une centralisation sur la manière de management d'une banque.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	2	40,0	40,0	40,0
Neutre	1	20,0	20,0	60,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**P5- Les processus des services n'aident pas à limiter les responsabilités.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**P6- Les employés de la banque doivent être conscients des objectifs tracés.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**C1- Les relations internes entre les employés de la banque sont amicales et respectueuses.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	3	60,0	60,0	60,0
Bon approbation	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**C2- La banque se plaint des absences de certains de ses employés.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Non approuvé	5	100,0	100,0	100,0

**C3- Ne pas brusquer le client en cas de défaillance.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	2	40,0	40,0	40,0
Bon approbation	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**C4- Le travail dans une banque repose sur le résultat collectif.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**H1- La concurrence est une cause principale pour développer les présentations des services.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	2	40,0	40,0	40,0
Neutre	1	20,0	20,0	60,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**H2- La domination des banques nationales sur le marché vue leur grands moyens financiers.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neutre	1	20,0	20,0	20,0
Non approuvé	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**H3- La concurrence est une cause principale pour développer les services.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Neutre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**H4- La banque utilise la qualité de ses services comme moyen pour créer un avantage compétitif.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Bon approbation	1	20,0	20,0	40,0
Neutre	1	20,0	20,0	60,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**D1- La politique de l'état et la stabilité politique renforcent les chances de réussite de la banque.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**D2- L'activité bancaire en Algérie est favorable pour les étrangers.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	2	40,0	40,0	40,0
Neutre	1	20,0	20,0	60,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**D3- La législation bancaire facilite le travail de la banque dans la récupération des crédits et la prestation de tous les services.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**D4- La limitation des prestations électroniques est due aux textes réglementaires mis en vigueur.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Non approuvé	3	60,0	60,0	60,0
Totalement à coté	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**D5- La multiplication du contrôle gêne la pratique bancaire.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neutre	1	20,0	20,0	20,0
Non approuvé	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**E1- Les recettes de la banques subissent l'influence du taux de change et de l'inflation.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**E2- Les recettes de la banques subissent l'influence des taux d'intérêts créditeurs et débiteurs.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Neutre	1	20,0	20,0	20,0
Non approuvé	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**E3- Il existe un climat favorable et un marché prometteur pour l'investissement en Algérie.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Très bon approbation	2	40,0	40,0	40,0
Bon approbation	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**E4- La banque accompagne les nouvelles techniques dans le domaine bancaire.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**E5- La banque dispose d'un budget spécial pour développer et créer des différents services.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	1	20,0	20,0	20,0
Neutre	2	40,0	40,0	60,0
Non approuvé	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**M1- La plupart des clients de la banque s'adressent uniquement en cas de nécessité absolue.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**M2- L'absence de la conscience bancaire limite les chances de succès des nouvelles prestations de la banque.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	5	100,0	100,0	100,0

**M3- Le niveau d'instruction des clients facilite le travail électronique de la banque.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Non approuvé	3	60,0	60,0	60,0
Totalement à coté	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**M4- L faillite bancaire et les scandales financiers ont provoqué un manque de confiance vers les banques.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bon approbation	4	80,0	80,0	80,0
Neutre	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

**M5- L'utilisation de l'argent cash répandu Proportionnellement par rapport aux systèmes de paiements électroniques.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Très bon approbation	3	60,0	60,0	60,0
	Bon approbation	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

**M6- La tranche des jeunes parmi les clients représente la partie vitale qui bénéficie des services électroniques.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bon approbation	2	40,0	40,0	40,0
	Neutre	1	20,0	20,0	60,0
	Non approuvé	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي لنسب الموافقة

**Statistics**

		F1- La dominante des dépôts en banques du secteur public par rapport aux autres dépôts.	F2- L'utilisation des moyens financiers disponibles pour les présentations des services.	F3- Le taux d'intérêt des crédits et dépôts motive les créditeurs et les débiteurs.	F4- Le plan et la surface des annexes de la banque facilitent l'opération de nouveaux services.	F5- Les points bancaires répondent aux besoins des clients.
N	Valid	5	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,60	3,20	1,80	2,80	2,00

## ملحق رقم 4

### Statistics

		S1- Les experts sont capables d'utiliser tous les systèmes électroniques existants.	S2- Existence d'une formation des stages pour qualifier les employés de la banque.	S3- la fuite des compétences bancaires est due aux bas salaires.	S4- Les employés de la banque sont convaincus par leur fonction.	S5- Tous les employés dominant tous les services et ils sont capables de détecter les besoins des clients.	S6- La banque choisit ses meilleurs éléments pour les relations directes avec les clients.
N	Valid	5	5	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,40	2,20	4,00	2,00	2,60	3,80

### Statistics

		P1- L'organigramme de la banque se distingue par son élasticité et son adaptation avec les différents changements de l'environnement.	P2- L'organigramme de la banque aide à la présentation des nouveaux services.	P3- Il existe au niveau de la banque un service dont la mission est le contrôle et le suivi.	P4- Il existe une centralisation sur la manière de management d'une banque.	P5- Les processus des services n'aident pas à limiter les responsabilités.	P6- Les employés de la banque doivent être conscients des objectifs tracés.
N	Valid	5	5	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2,60	2,20	2,40	3,00	2,00	2,00

### Statistics

		C1- Les relations internes entre les employés de la banque sont amicales et respectueuses.	C2- La banque se plaint des absences de certains de ses employés.	C3- Ne pas brusquer le client en cas de défaillance.	C4- Le travail dans une banque repose sur le résultat collectif.
N	Valid	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,40	4,00	1,60	1,80

Statistics

		H1- La concurrence est une cause principale pour développer les présentations des services.	H2- La domination des banques nationales sur le marché vue leur grands moyens financiers.	H3- La concurrence est une cause principale pour développer les services.	H4- La banque utilise la qualité de ses services comme moyen pour créer un avantage compétitif.
N	Valid	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,00	3,80	2,80	2,80

Statistics

		D1- La politique de l'état et la stabilité politique renforcent les chances de réussite de la banque.	D2- L'activité bancaire en Algérie est favorable pour les étrangers.	D3- La législation bancaire facilite le travail de la banque dans la récupération des crédits et la prestation de tous les services.	D4- La limitation des prestations électroniques est due aux textes réglementaires mis en vigueur.	D5- La multiplication du contrôle gêne la pratique bancaire.
N	Valid	5	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,00	3,00	2,00	4,40	3,80

Statistics

		E1- Les recettes de la banques subissent l'influence du taux de change et de l'inflation.	E2- Les recettes de la banques subissent l'influence des taux d'intérêts créditeurs et débiteurs.	E3- Il existe un climat favorable et un marché prometteur pour l'investissement en Algérie.	E4- La banque accompagne les nouvelles techniques dans le domaine bancaire.	E5- La banque dispose d'un budget spécial pour développer et créer des différents services.
N	Valid	5	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		E1- Les recettes de la banques subissent l'influence du taux de change et de l'inflation.	E2- Les recettes de la banques subissent l'influence des taux d'intérêts créditeurs et débiteurs.	E3- Il existe un climat favorable et un marché prometteur pour l'investissement en Algérie.	E4- La banque accompagne les nouvelles techniques dans le domaine bancaire.	E5- La banque dispose d'un budget spécial pour développer et créer des différents services.
N	Valid	5	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,00	3,80	1,60	2,00	3,20

Statistics

		M1- La plupart des clients de la banque s'adressent uniquement en cas de nécessité absolue.	M2- L'absence de la conscience bancaire limite les chances de succès des nouvelles prestations de la banque.	M3- Le niveau d'instruction des clients facilite le travail électronique de la banque.	M4- L faillite bancaire et les scandales financiers ont provoqué un manque de confiance vers les banques.	M5- L'utilisation de l'argent cash répandu Proportionnellement par rapport aux systèmes de paiements électroniques.	M6- La tranche des jeunes parmi les clients représente la partie vitale qui bénéficie des services électroniques.
N	Valid	5	5	5	5	5	5
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,00	2,00	4,40	2,20	1,40	3,00

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي لولاية ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اسم ولقب الطالب

ساحدي الأساتذة: يرجى من سيادتكم مساعدتي في تقييم

امتارة بنهي من أجل تقديمها بشكل سليم وصحيح -وشكرا-

إشكالية البحث: ما هو أثر القوى والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على نشاط

البنوك الجزائرية

ومن خلال ذلك يمكن طرح التساؤلين التاليين:

- هل توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الداخلية للبنوك الجزائرية وبين

نشاطها؟

- هل توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الخارجية للبنوك الجزائرية وبين

نشاطها؟

فرضيات البحث:

- توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الخارجية للبنوك الجزائرية وبين نشاط

هذه البنوك، وتتمثل أهم تلك العوامل في الموارد المالية والبشرية والمادية والمعنوية

والهيكل التنظيمي والإجراءات.

- توجد علاقة بين عوامل البيئة التسويقية الخارجية للبنوك الجزائرية وبين

نشاطها، وتتمثل أهم العوامل الخارجية في المنافسة والعوامل السياسية والقانونية

والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والديمقراطية.

# ملحق رقم-1

اسم ولقب الأستاذ المحكم:

آراء الأستاذ حول الموضوع من جميع جوانبه:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي لولاية ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإعداد رسالة ماستر بعنوان:

أثر البيئة التسويقية على النشاط المصرفي

"دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بولاية ميله"

وتستهدف هذه الدراسة تحليل النواحي التي يمكن أن يساهم فيها النشاط المصرفي في تقديم الخدمات البنكية للبنوك،  
في ضوء المتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها البنوك التجارية لولاية ميله.

وحتى يمكن القيام بهذه الدراسة فإن استلزم التعرف على آراءكم واتجاهاتكم، لذا نرجو من سيادتكم التكرم  
بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة، علما أن جميع الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لغايات  
البحث العلمي فقط، وسيتم تزويكم بنتائج الدراسة بعد إتمامها إذا رغبتكم بالاطلاع عليها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالب

إشراف الأستاذ

- لزعر مضي

- لفرير جمال

## ملحق رقم-2-----

البيانات الشخصية ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1- المنصب الوظيفي في البنك: .....

2- الجنس:

أنثى

ذكر

3- العمر:

25 إلى 34

أقل من 25

أكثر من 45

من 35 إلى 45 سنة

4- المؤهل العلمي:

مؤهل مهني

مؤهل ثانوي

مؤهل آخر

5- سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15

من 11 إلى 15 سنة

## ملحق رقم-2

البيانات لملحة بالدراسة: ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

اختر الأول متغيرات البيئة الداخلية

### I- العوامل المالية والمادية

موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- سيطرة ودائع نطاع العام مقارنة مع ودائع القطاع الخاص
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- استخدام الإمكانيات المالية المتاحة في تقديم الخدمات البنكية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- سعر الفائدة على القروض والودائع مخفر للمودعين والمقرضين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- تصميم ومساحة فروع البنك تسهل عملية تقديم خدمات جديدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- توزيع فروع البنك يلائم احتياجات العملاء

### II- العوامل البشرية والمعنوية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1- كفاءات البنك قادرة على استعمال التقنيات الحديثة لتقدم الخدمة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2- وجود دورات تدريبية لتأهيل موظفي البنك
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- دوران موظفي البنوك بسبب تدني مستوى الأجور
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4- لدى موظفي البنك رضا وظيفي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5- موظفو البنك لديهم إلمام بجميع خدمات البنك والقدرة على فهم احتياجات العملاء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6- ينصب اهتمام البنك على اختيار أفضل الموظفين ذوي الاحتكاك المباشر مع العملاء

## ملحق رقم-2

### III- الهيكل التنظيمي والإجراءات

- 1- يتميز الهيكل التنظيمي للبنك بالروية والتكيف  
مع مختلف المتغيرات البيئية
- 2- يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على تقديم خدمات جديدة
- 3- توجد مصلحة بالهيكل التنظيمي للبنك مهتمتا بالقطعة  
والاستشراف
- 4- يغلب طابع المركزية على أسلوب إدارة البنك
- 5- الإجراءات الشبكية في تقديم تساعد على تحديد المسؤولية
- 6- يتم إخطار الموظفين بالسياسات المطلوب تحقيقها

### IV- المناخ العام الداخلي

- 1- تتصف العلاقات الداخلية بين موظفي البنك بالودية والاحترام
- 2- يعاني البنك من كثرة غيابات بعض الموظفين
- 3- تقديم والتعاطف معه قدر الإمكان عند التعثر
- 4- يعتمد العمل في البنك على الأسلوب الجماعي.

### أخورد الثاني متغيرات البيئة الخارجية

#### I- المنافسة

- 1- توجد منافسة قوية في السوق البنكية
- 2- سيطرة البنوك الأجنبية على السوق نظرا لإمكاناتها المالية

الضخمة

## ملحق رقم-2-----

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

سمة دافع رئيسي لتطوير الخدمة البنكية وأساليب تقديمها  
4- يعتمد البنك على جودة الخدمة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية

### II- العوامل السياسية والقانونية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1- سياسات الدولة والاستقرار السياسي يعزز فرص نجاح البنك

2- النشاط المصرفي في الجزائر مفتوح على الخارج أم مقيد

3- التشريعية تسهل تحصيل قروض البنك وتسمح له

بتقديم جميع أنواع الخدمات

4- عدم التوسع في الخدمات الإلكترونية يعود إلى غياب التشريعات

والقوانين المنظمة لها

5- تعدد الجهات الرقابية والتناقض في التشريعات يمكن أن يعيق

ممارسة النشاط المصرفي

### III- العوامل الاقتصادية والتكنولوجية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1- تتأثر مداخيل البنك بتحركات أسعار الصرف ومعدل التضخم

2- تأثر مداخيل بنك بغير أسعار الفائدة والدولة

3- يوجد مناخ استثماري مناسب وسوق واعد في الجزائر

4- المستوى التكنولوجي للبنك يساعد على تقديم الخدمات

الإلكترونية

5- تخصص البنك ميزانيات خاصة لتطوير وابتكار خدمات جديدة

## ملحق رقم-2-----

### IV- العوامل الثقافية والديمقراطية

1- يقصد العملاء البنك الحالات الضرورية

2- ضعف الوعي المصرفي يحد من فرص نجاح خدمات البنك

الجديدة

3- يساعد المستوى التعليمي للأفراد على تقدم البنك لخدماته

من خلال الأساليب الالكترونية

4- إفلاس البنوك والفضائح المالية سببت تراجع ثقة الأفراد في

البنوك

5- استخدام النقد منتشر لمسيا على حساب أساليب الدفع

الالكترونية

6- تشكل فئة الشباب القطاع الرئيسي لخدمات البنك

الالكترونية

## Renseignements personnels

— Prière mettre une croix devant la bonne réponse.

1- poste occupé dans la banque:.....

2- sexe

M

F

3- Age

Moins de 25ans

De 25 à 34ans

De 35 à 45ans

Plus de 45ans

4- Niveau d'instruction

Lycée

Baccalauréat

Licence

Magister

Doctorat

5- Années d'expériences

Moins de 5ans

De 5 à 10ans

De 11 à 15ans

Plus de 15ans

## Chapitre1 les facteurs de l'environnement interne

### I- les facteurs financiers et matériels

	Totalement à coté	Non approuvé	Neutre	Bon approbation	Très bon approbation
1- La dominante des dépôts en banques du secteur public par rapport aux autres dépôts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- L'utilisation des moyens financiers disponibles pour les présentations des services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Le taux d'intérêt des crédits et dépôts motive les créditeurs et les débiteurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Le plan et la surface des annexes de la banque facilitent l'opération de nouveaux services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Les points bancaires répondent aux besoins des clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### II- Les facteurs humains et psychologiques

1- Les experts sont capables d'utiliser tous les systèmes électroniques existants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Existence d'une formation des stages pour qualifier les employés de la banque.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- la fuite des compétences bancaires est due aux bas salaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Les employés de la banque sont convaincus par leur fonction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Tous les employés dominent tous les services et ils sont capables de détecter les besoins des clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- La banque choisit ses meilleurs éléments pour les relations directes avec les clients.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III- L'organigramme et les processus**

- 1- L'organigramme de la banque se distingue par son élasticité et son adaptation avec les différents changements de l'environnement.
- 2- L'organigramme de la banque aide à la présentation des nouveaux services.
- 3- Il existe au niveau de la banque un service dont la mission est le contrôle et le suivi.
- 4- Il existe une centralisation sur la manière de management d'une banque.
- 5- Les processus des services n'aident pas à limiter les responsabilités.
- 6- Les employés de la banque doivent être conscients des objectifs tracés.

**IV- Le climat général interne**

- 1- Les relations internes entre les employés de la banque sont amicales et respectueuses.
- 2- La banque se plaint des absences de certains de ses employés.
- 3- Ne pas brusquer le client en cas de défaillance.
- 4- Le travail dans une banque repose sur le résultat collectif.
- plus de leur protection tenue par le secret professionnel.

**Chapitre 2 les facteurs de l'environnement externe**

**I- La concurrence**

- 1- La concurrence est une cause principale pour développer les présentations des services.

2- La domination des banques nationales sur le marché vue leur grands moyens financiers.

3- La concurrence est une cause principale pour développer les services.

4- La banque utilise la qualité de ses services comme moyen pour créer un avantage compétitif.

## II- Les facteurs politiques et règlementaires

1- La politique de l'état et la stabilité politique renforcent les chances de réussite de la banque.

2- L'activité bancaire en Algérie est favorable pour les étrangers.

3- La législation bancaire facilite le travail de la banque dans la récupération des crédits et la prestation de tous les services.

4- La limitation des prestations électroniques est due aux textes règlementaires mis en vigueur.

5- La multiplication du contrôle gêne la pratique bancaire.

## III- Les facteurs économiques et technologiques

1- Les recettes de la banques subissent l'influence du taux de change et de l'inflation.

2- Les recettes de la banques subissent l'influence des taux d'intérêts créditeurs et débiteurs.

1- le niveau technologique d'une banque promet une prestation de service électronique.

3- Il existe un climat favorable et un marché prometteur pour l'investissement en Algérie.

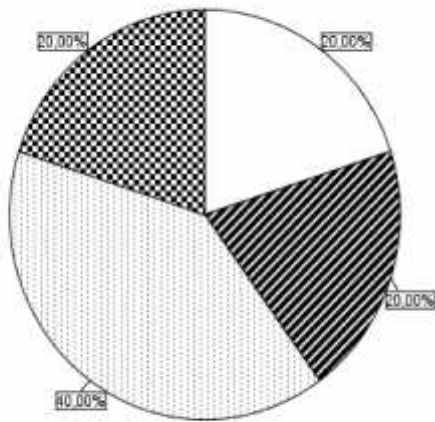
4- La banque accompagne les nouvelles techniques dans le domaine bancaire.

5- La banque dispose d'un budget spécial pour développer et créer des différents services.

IV- Les facteurs culturels et démographiques

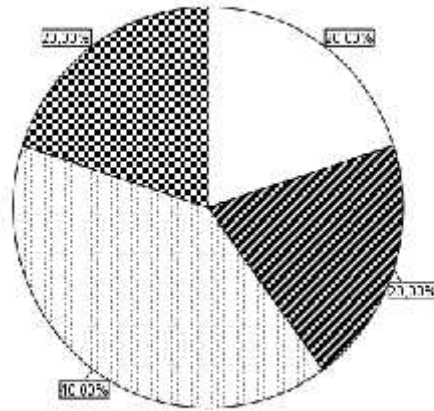
- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1- La plupart des clients de la banque s'adressent uniquement en cas de nécessité absolue.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2- L'absence de la conscience bancaire limite les chances de succès des nouvelles prestations de la banque.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3- Le niveau d'instruction des clients facilite le travail électronique de la banque.                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4- L faillite bancaire et les scandales financiers ont provoqué un manque de confiance vers les banques.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5- L'utilisation de l'argent cash répandu Proportionnellement par rapport aux systèmes de paiements électroniques. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6- La tranche des jeunes parmi les clients représente la partie vitale qui bénéficie des services électroniques.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

F1- La dominante des dépôts en banques du secteur public par rapport aux autres dépôts.



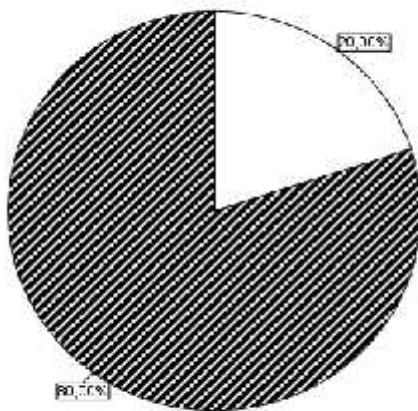
Bon approbation  
 Neutre  
 Non approuvé  
 Totalem à coté

F2- L'utilisation des moyens financiers disponibles pour les prestations des services.



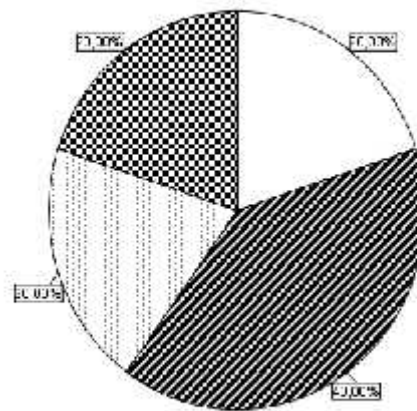
Très bon approbation  
 Bon approbation  
 Non approuvé  
 Totalem à coté

F3- Le taux d'intérêt des crédits et des dépôts des créiteurs et des prêteurs.



Très bon approbation  
 Bon approbation

F4- Le plan et la surface des affaires de la banque facilitent l'opération de nouveaux services.

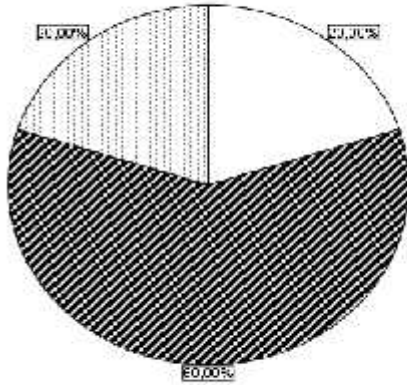


Très bon approbation  
 Bon approbation  
 Non approuvé  
 Totalem à coté

# ملحق رقم 5

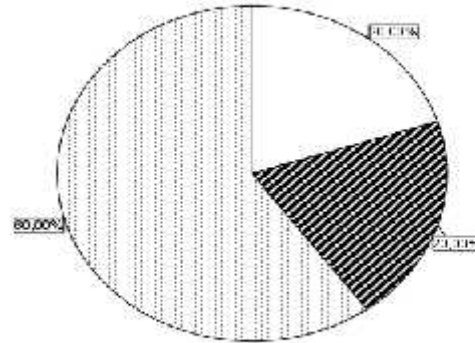
S1- Les fonds bancaires dépendent aux besoins des clients.

- Très bonne approbation
- Bonne approbation
- Neutre



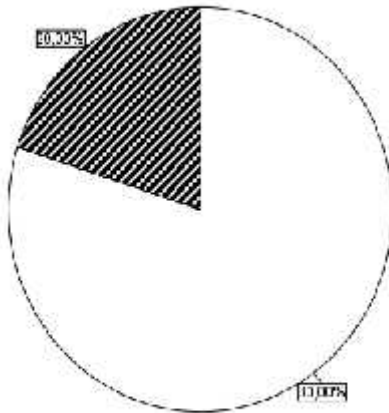
S2- Les experts sont capables d'utiliser tous les systèmes électroniques de fonds.

- Très bonne approbation
- Bonne approbation
- Neutre



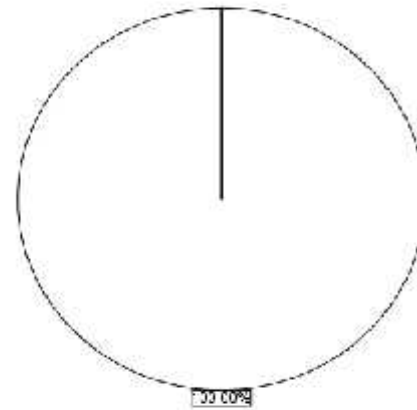
S3- Existence d'une formation ou des stages pour qualifier les employés de la banque.

- Bien approuvé
- Neutre



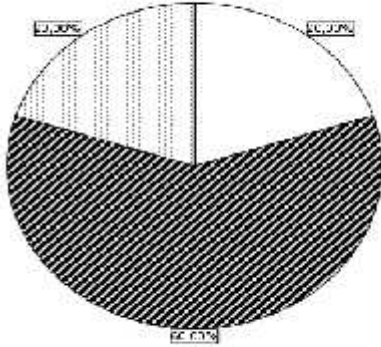
S4- la fiabilité des communications bancaires est due aux pas salaires.

- Bien approuvé



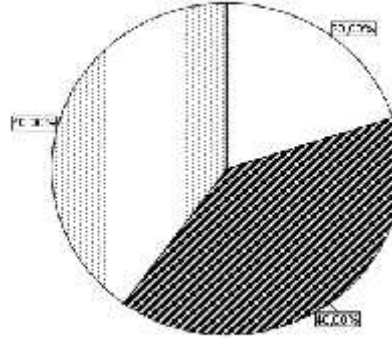
54- Les employés de la banque sont satisfaits de leur fonction

- Très bien approuvé
- Bien approuvé
- Neutre



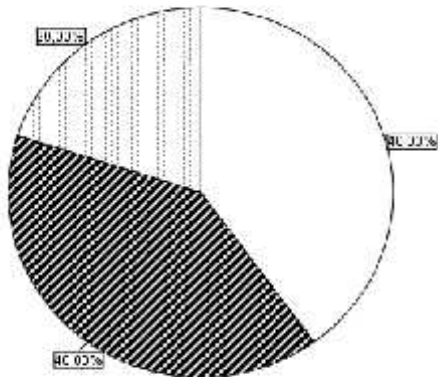
55- Tous les employés connaissent les services offerts aux clients

- Très bien approuvé
- Bien approuvé
- Neutre



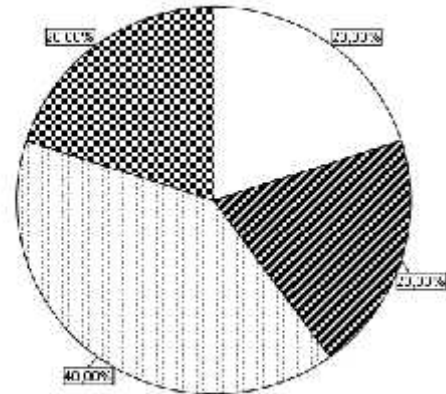
56- La banque choisit ses meilleurs clients mais ne maintient pas de relations directes avec les clients

- Neutre
- Bien approuvé
- Totallement à côté



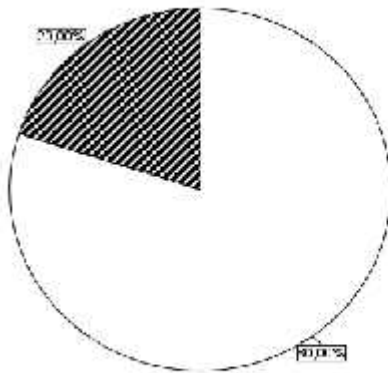
57- L'organisme de la banque se distingue par son efficacité et son adaptation avec les différents changements de l'environnement

- Très bien approuvé
- Bien approuvé
- Neutre
- Non approuvé



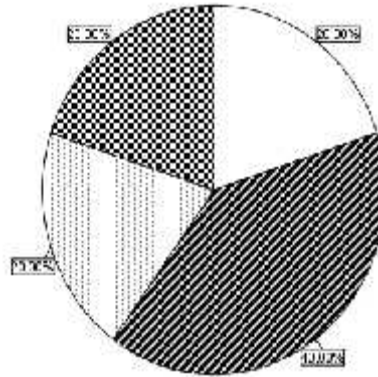
P2 : L'agence a-t-elle de la peine à s'adapter à la présentation des nouveaux services.

Liberté d'appréciation  
 Neutre



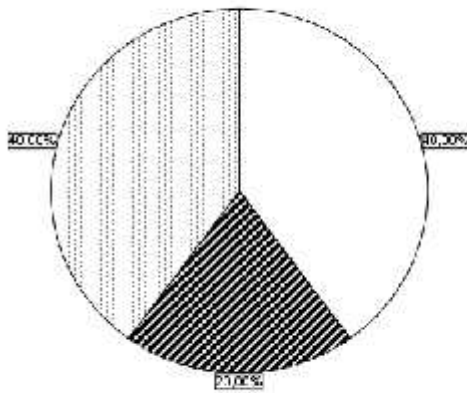
P3 : Il existe au sein de la barre, un esprit de mission sur le contrôle de la s. a.

Très bien apprécié  
 Bien apprécié  
 Neutre  
 Mal apprécié



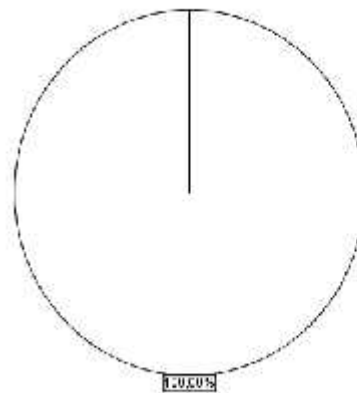
P4 : existe-t-il un caractère de management, d'écoute à l'agence.

Bien apprécié  
 Neutre  
 Mal apprécié

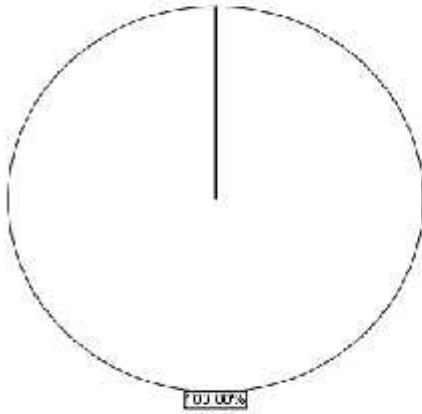


P5 : les processus des services n'ont pas été améliorés récemment.

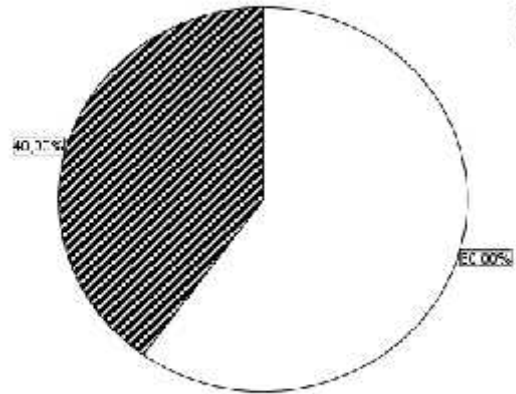
Bien apprécié



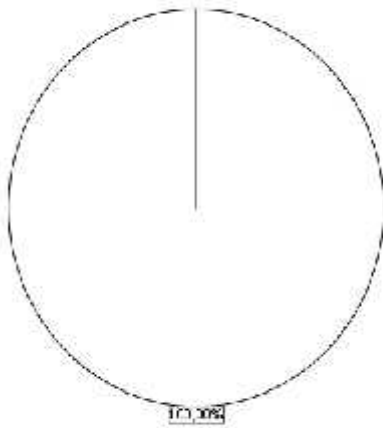
H8- Les employés de la banque atteignent-ils couramment les objectifs tracés.  
 L]En approbation



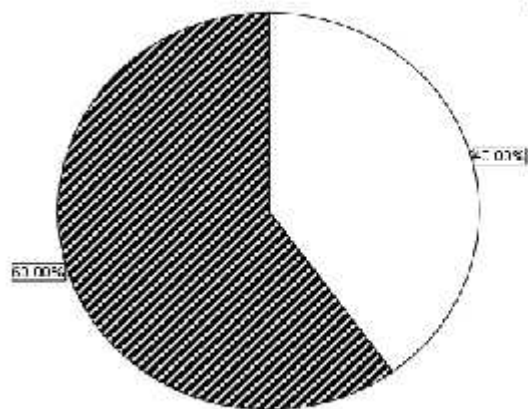
O7- Les relations internes entre les employés de la banque sont amicales et respectueuses.  
 Très bien approuvé  
 En approbation



O2- La banque se pla-t-elle en cas de retards de ses employés.  
 L]Très mauvaise

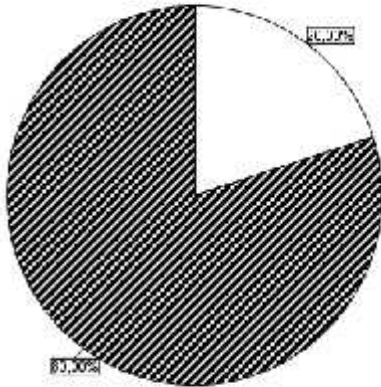


O3- Ne pas brusquer le client en cas de débâcle.  
 Très bien approuvé  
 En approbation



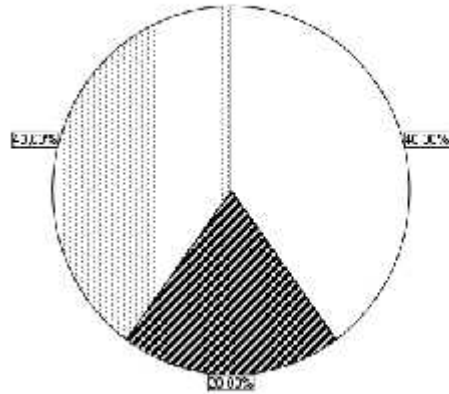
04- Le travail dans une entreprise repose sur le statut collectif

Non approuvé  
 Approuvé



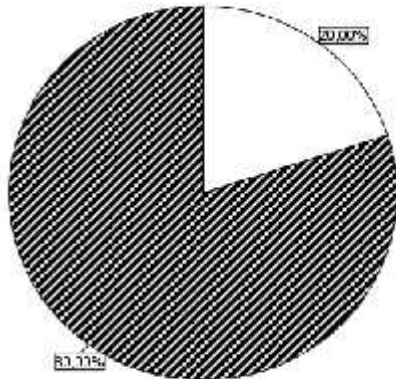
III - Le statut bancaire est une cause principale pour développer les prestations des services.

Non approuvé  
 Non  
 Non approuvé



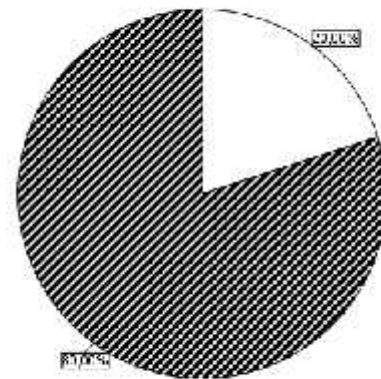
2- La domination des banques nationales sur le marché financier est un grand succès financier

Oui  
 Non approuvé



II - Le statut bancaire est une cause principale pour développer les services.

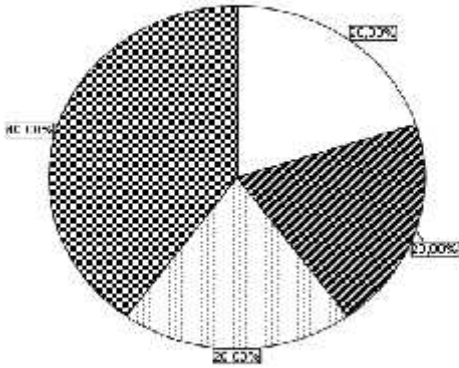
Non approuvé  
 Non



# ملحق رقم 5

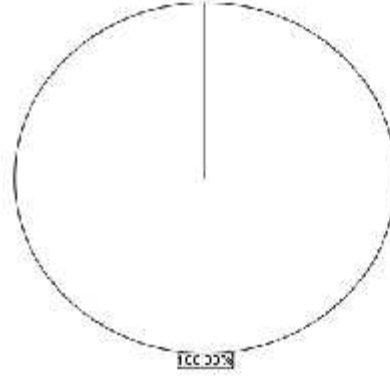
4- La banque utilise la qualité de ses services comme moyen pour créer un avantage concurrentiel.

- Excellent approuvé
- Bien approuvé
- Neutre
- Non approuvé



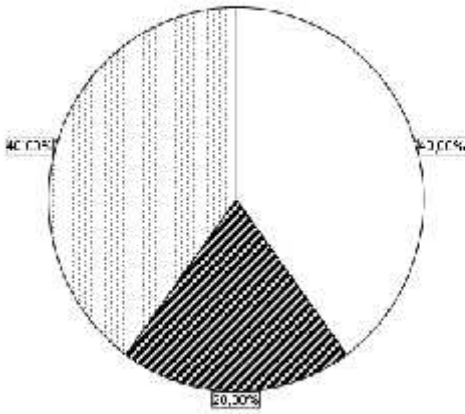
21- La politique de crédit de la banque renforce les chances de réussite de la banque.

- Bon approuvé



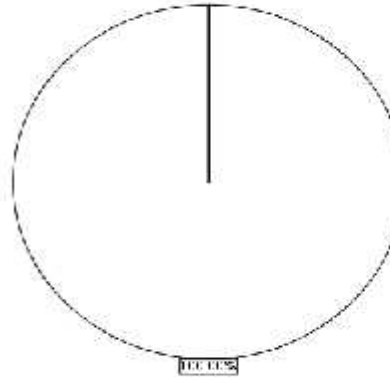
122- L'accès bancaire au crédit est facile pour les étrangers.

- Bien approuvé
- Neutre
- Non approuvé



23- La réglementation bancaire facilite le travail de la banque dans la récupération des crédits et la prestation de tous les services.

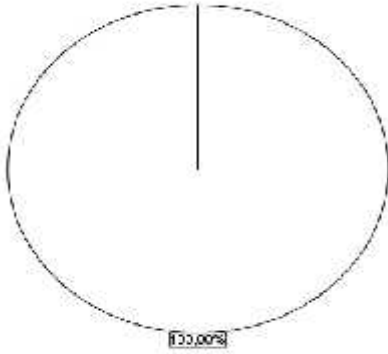
- Bien approuvé



# ملحق رقم 5

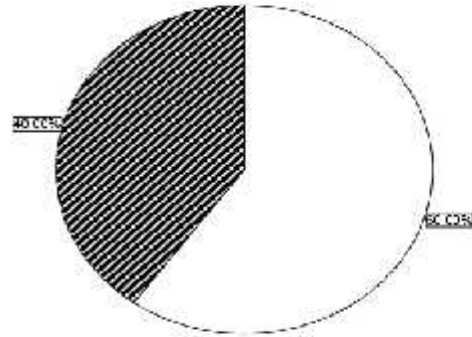
14- Les banques ou les banques subissent influence de taux de change et de l'inflation.

Non approuvé



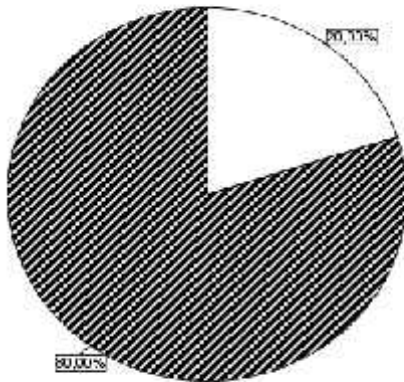
14- La limitation des problèmes Central Bank est due aux taxes réglementaires mis en vigueur.

Non approuvé  
 Approuvé à 100%



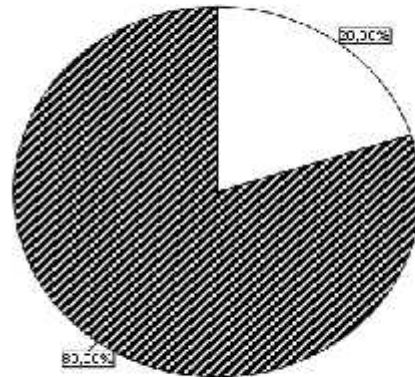
15- La multiplication du contrôle gene la pratique bancaire

Ne.ans  
 Non approuvé



15- Les recettes de la banque subissent influence des taux d'intérêt créditeurs et débiteurs.

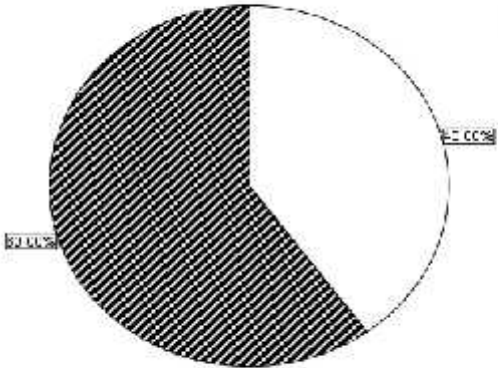
Neutre  
 Non approuvé



# ملحق رقم 5

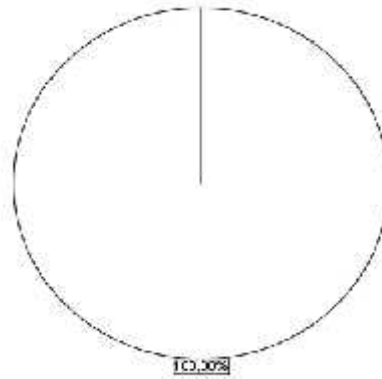
Q2- Il existe un climat favorable à un certain nombre d'activités pour l'investissement en Algérie

- Très peu apprécié
- Peu apprécié



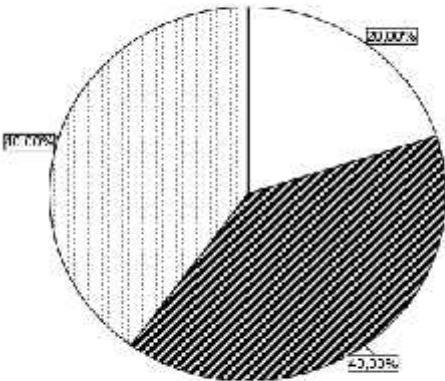
Q3- La banque adopte les nouvelles technologies dans le domaine bancaire.

- Beaucoup



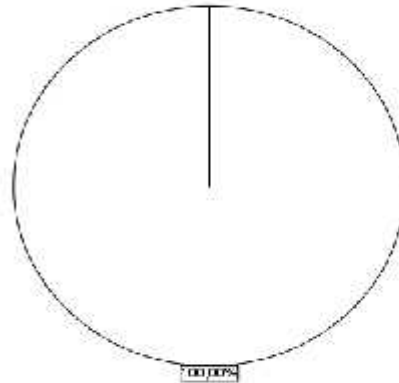
Q5- La banque s'oppose à l'adoption de produits pour développer et offrir des différents services

- Très apprécié
- Peu
- Non apprécié



Q7- La plupart des clients de la banque s'adressent uniquement en cas de nécessité absolue

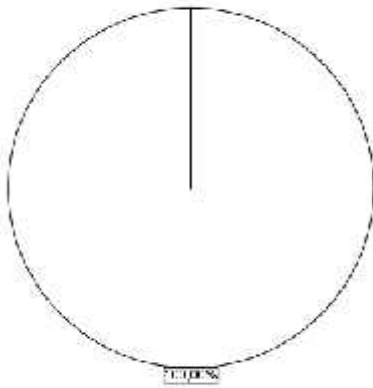
- Très apprécié



# ملحق رقم 5

M2- L'absence de la conscience bancaire limite les chances de succès des nouvelles prestations de la banque

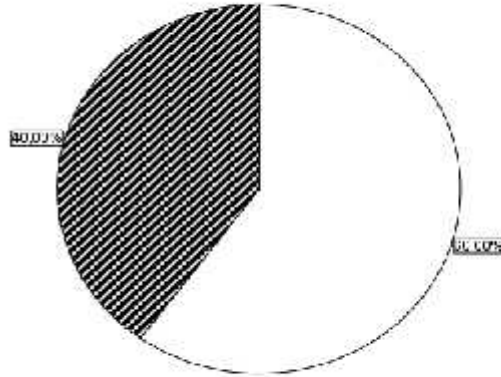
Non approuvé



M3- Le niveau d'instruction des clients facilite le travail électronique de la banque

Non approuvé

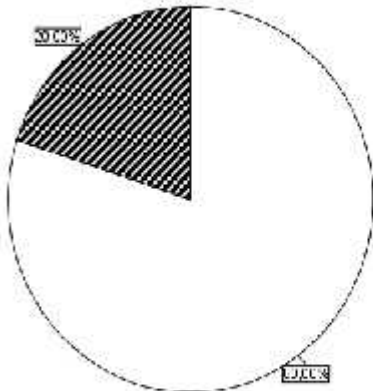
Totalement noté



M4- L'offre bancaire et les services financiers ont provoqué un manque de confiance vers les banques

Non approuvé

Neutre

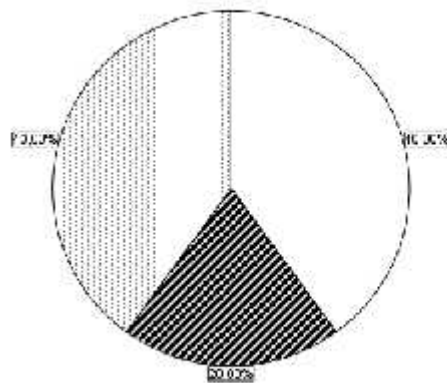


V5- La tranche des jeunes parmi les clients représente la part la plus importante de ces services électroniques.

Non approuvé

Neutre

Non approuvé



MS-L Utilisation de l'argent gaspillé  
Proportionnellement  
par rapport aux  
cristaux de  
paye perdus  
à la retraite

Très bonne approbation  
 Bonne approbation

