



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2015

قسم : علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

### دراسة تحليلية لمنتج بنكي جديد

دراسة حالة: قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة ميله

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص "مالية"

إشراف الأستاذ:

- كمال زموري

إعداد الطلبة:

- بسمه بوالفوس

- بشرى بورومة

السنة الجامعية: 2015/2014



## دعاء

اللهم إذا أعطيتني مالاً فلا تأخذ  
سعادتي، وإذا أعطيتني قوة فلا تأخذ  
عقلي، وإذا أعطيتني نجاحاً فلا تأخذ  
تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً فلا  
تأخذ اعتزازي بكرامتي، واجعلني من  
الذين إذا أعطوا شكروا، وإذا أوذوا فيك  
صبروا، وإذا أذنبوا استغفروا، وإذا  
انقلبت بهم الأيام اعتبروا  
اللهم لا تجعلنا نصاباً بالغرور إذا  
نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا، وذكرنا  
أن هو الإخفاق هو التجربة التي  
تسبق النجاح.

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا ورزقنا من كل خير أورثنا العلم  
سلاحا وصلح وسلم على سيدنا محمد صلى الله  
عليه وسلم حبيبنا وشفيعنا سيد الخلق خاتم الأنبياء  
والمرسلين

ونتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الأستاذ المشرف "كمال زموري" الذي لم يبخل علينا  
بنصائحه وتوجيهاته التي كانت عوناً لنا في إتمام  
هذا البحث المتواضع

كما لا ننسى من ساعدنا في إنجاز هذا البحث  
المتواضع سواء من قريب أو من بعيد

بسمه و بشرى

# إهداء

إليك من تخجل العين فيك النظر، ويسعد القلب عندك المستقر، إليك منشيتي في أحلامي و  
الأمي، من قاسمتي ذكرياتي وأماني، من أعيش دوماً على أمل أن أبلغ رضاها منها وحدها  
التي ضاق صدرها من أجل أن يطيب عيشي "إليك أمي الغالية"

إلى الذي رأيته قلبه قبل أن تراني عيناه، إلى الذي علمني أن الحياة ليست فقط آمال، وأن  
الشرف ليس فقط للرجال، وأن الحلم يحكى بالأفعال، وأن القناعة سيدة الخصال "أبي الغالي"  
إلى جدي "محمد" وجدتي "نورة" أطال الله في عمرهما.

إلى من أعانتي وساندتني، إلى من وقفت معي في السراء والضراء أختي العزيزة إلهام أتمنى  
من الله أن يوفقها في حياتها.

إلى أخي كريم وسيف الدين قرتي عيناى أتمنى لهما دوام الصحة والعافية.

إلى خالتي العزيزة "سهى" وخالتي "ابتسام" وخالتي "سعيدة" أتمنى لهن حياة سعيدة مليئة  
بالأفراح.

إلى ابنتي عمي "خديجة" و "أحلام" أسأل الله أن يوفقهما في دراستهما و مستقبلهما.

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

بِسْمَةِ

# إهداء

الحمد لله كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظي سلطانه والصلاة والسلام على نبينا الكريم القائل: "من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله به الجنة".

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من قال فيهما الرحمن " اخفض لهما جناح الذل من الرحمة. إلى التي لو اتخذت من ماء البحر مداد ومن ورق الشجر قرطاسا ، إلى القلب الذي ينبض في كل لحظة بالحب وبالرحمة إلى التي من أنارت قلوبنا والتي قاسمتنا أفراحنا وألمنا إلى التي ضحت بشبابها لإسعادنا إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها ووجهتي برعايتها ونصائحها إلى أرق وأطيب قلب في الوجود إلى أمي الحبيبة إلى أحلى كلمة في الوجود أمي.....أمي.....ثم أمي الغالية "رحيمة".

إلى الذي أخذ بيدي سيرا إلى بر الأمان إلى والدي الحبيب الذي ضحى من أجلنا ، إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء إلى أبي الحنون "عبد الوهاب".

إلى جدي " عبد القاسم" وجدتي "زينب" الغاليتين حفظهما الله وأطال الله في عمرهما.

إلى أخواتي الأحباء عبد الستار ،مخولة التي أتمنى لها النجاح في شهادة البكالوريا ،سمية وأخي الصغير وسيم.

إلى أعمامي "عبد الرحيم وعبد الرزاق" و عماتي "مسعودة ونادية وغنية و آسيا " وأخوالي وخالاتي "عقيلة ونورة وبالأخص سعاد" و إلى جدتي "جوهرة" إلى كل من يعرفني كبيرا وصغيرا.

إلى بنات عمي وعماتي وبنات خالي وخالاتي.

بشرى



# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
14	الهيكل التنظيمي للبنك	(1-1)
24	مصادر و معلومات تقييم الأداء	(2-1)
44	مراحل تطوير المنتجات	(1-2)
58	آليات التطور في البنوك	(2-2)
74	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	(1-3)



# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
19	مجالات تقييم الأداء - البنية التنظيمية -	(1-1)
20	مجالات تقييم الأداء - الفعالية -	(2-1)
20	مجالات تقييم الأداء - الموارد المتاحة -	(3-1)
21	مجالات تقييم الأداء - المعرفة الشاملة -	(4-1)
80	تطور عدد القروض الممنوحة ومبالغها خلال الفترة 2009-2015.	(1-3)



# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
95	الموافقة البنكية	1
96	محضر المعاينة	2
97	بطاقة فلاح	3
98	بطاقة التعريف بالمستثمرة	4
99	طلب القرض	5
101-100	التعريف بالفلاح والمستثمرة	6
102	مخطط التمويل	7



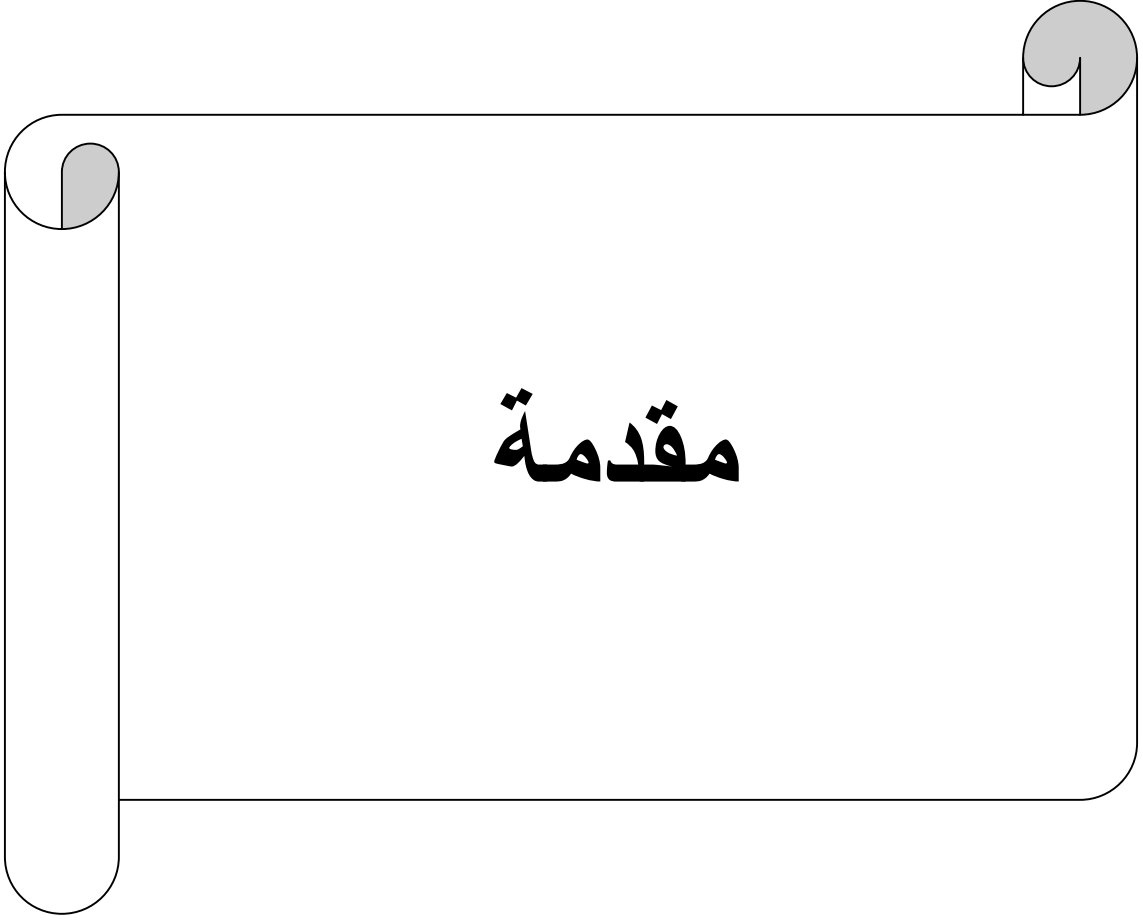
# فهرس المحتويات

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
I	بسملة
II	دعاء
III	شكر وعران
IV	إهداء
V	إهداء
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XIII	فهرس المحتويات
ب- د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للبنوك التجارية.
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية البنوك وتطورها
3	المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك
4	المطلب الثاني: مفهوم البنوك وأهميتها
6	المطلب الثالث: أهداف البنوك
8	المبحث الثاني: أنواع ووظائف البنوك
8	المطلب الأول: أنواع البنوك
11	المطلب الثاني: وظائف البنوك
13	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك
14	المبحث الثالث: تقييم أداء البنوك
15	المطلب الأول: المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء

19	المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء في البنوك
22	المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء
24	المطلب الرابع: مؤشرات تقييم أداء البنوك
28	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: المنتجات البنكية الجديدة
30	تمهيد الفصل الثاني
31	المبحث الأول: الخدمات البنكية الجديدة
31	المطلب الأول: ماهية المنتج
37	المطلب الثاني: تطوير المنتجات الجديدة
39	المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير المنتجات
43	المبحث الثاني: مراحل تطوير المنتجات و تقييمها
43	المطلب الأول: مراحل تطوير المنتجات
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمكلفين بعملية التطوير
45	المطلب الثالث: تقييم عملية تطوير المنتجات
47	المبحث الثالث: تطوير الخدمات في البنوك وأهميتها
47	المطلب الأول: تطوير الخدمة المصرفية
51	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية والاستراتيجيات المرافقة لها
56	المطلب الثالث: أهمية تطوير الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك.
64	خلاصة الفصل الثاني

	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع تطبيق خدمة بنكية جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-
66	تمهيد الفصل الثالث
67	المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-
67	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-
70	المطلب الثاني: المبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وموارده
72	المطلب الثالث: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- والهيكل التنظيمي له
75	المبحث الثاني: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله-
75	المطلب الأول: الخدمات التقليدية
76	المطلب الثاني: الخدمات الحديثة
78	المبحث الثالث: تقديم خدمة بنكية جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-
78	المطلب الأول: مفهوم "قرض الرفيق"
79	المطلب الثاني: مكونات ملف "قرض الرفيق" وكيفية معالجته
80	المطلب الثالث: إجراءات منح "قرض الرفيق"
82	خلاصة الفصل الثالث
84	خاتمة
88	قائمة المراجع
95	الملاحق



مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العامل الأساسي في أداء البنوك هو خدماتها مهما كانت نوعية الخدمة، و يصاحب هذا الإتجاه حتمية التحسين المستمر للخدمة للحفاظ على الأداء المميز في مواجهة المنافسين، لأن أي بنك يسعى للتميز في خدماته من أجل إرضاء عملاءه، و لتحقيق مستوى جيد في نوعية الخدمة المقدمة لابد من إستعمال العديد من الأساليب والطرق والإستراتيجيات الخاصة بتطوير الخدمة البنكية، هذه الأخيرة تعتبر عملية معقدة تمر بعدة مراحل بدءاً بخلق الأفكار ثم تصفيتها وتقييمها ثم إخراجها إلى حيز التطبيق فاختبارها في السوق وكذا تسويقها، حيث أن الخدمات الجديدة تساعد على تحقيق مكاسب للبنوك من خلال توفير خدمات مميزة بهدف تحقيق رضا زبائنها عن ما تقدمه، و على هذا الاساس أصبحت عملية تطوير الخدمات البنكية و مواكبة التطورات التكنولوجية في جميع المجالات والإهتمام بنوعية الخدمات أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

### 1. إشكالية البحث:

كيف يمكن للبنوك التجارية تطوير خدمة بنكية جديدة؟ وهل تساهم هذه الأخيرة في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالخدمة المصرفية؟
- ما هي مراحل تطوير الخدمة المصرفية؟
- هل يؤدي تطوير الخدمات المصرفية الى تحسين مستوى أداء البنوك؟
- ما هو قرض الرقيق؟ وكيف يتم منحه من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة-؟

### 2. فرضيات البحث:

- الخدمة المصرفية هي مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل البنك.

- تتمثل مراحل تطوير الخدمة المصرفية في: توليد الأفكار ثم تصفيتها وتقييمها ثم إخراج الفكرة إلى حيز التطبيق ثم اختبارها في السوق وأخيرا تسويقها تجاريا.
- يؤدي تطوير الخدمات المصرفية إلى تحسين مستوى أداء البنوك.
- قرض الرفيق هو قرض موسمي قصير الأجل، يمنحه بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة- بمعدل فائدة مدعم 100% من طرف الدولة.

### 3. أهمية البحث:

يحتل موضوع البحث أهمية فريدة في العلوم الاقتصادية والذي بات الشغل الشاغل للبنوك يصفة عامة للنهوض بمستوى أداء خدماتها وتحسينها لزيادة مركزها والوصول إلى أهدافها.

### 4. أهداف البحث:

- معرفة الخدمة المصرفية.
- معرفة استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.
- معرفة درجة الإهتمام بقرض الرفيق لدى مسؤولي البنك محل الدراسة.

### 5. مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- موافقة الموضوع لمجال الدراسة الإقتصادية.
- معرفة واقع قرض الرفيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- التعرف على شروط وكيفية الحصول على قرض الرفيق.

### 6. منهج البحث:

لقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي (العلمي) من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع إلى جانب الإعتماد على المنهج التحليلي الذي نعتبره مناسبا لطبيعة الدراسة، إذ يأخذ جانب كبير حيث نعتمد عليه بشكل واضح من خلال تحليل لمختلف الجداول والأشكال...

بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والوثائق المتحصل عليها من طرف البنك.

## 7. حدود البحث:

تمت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله- للفترة الممتدة من 23 مارس إلى 23 أبريل 2015.

## 8. هيكل البحث:

لمعالجة الموضوع بشكل متكامل جاءت الخطة لتشمل جانبين أحدهما نظري ممثل بفصلين والآخر تطبيقي ممثل في فصل واحد كما يلي:

نتناول في الفصل الأول المعنون ب" الإطار النظري للبنوك التجارية" والذي يتضمن المفاهيم المختلفة للمؤسسة الإقتصادية والتي تمحورت في:

- المبحث الأول: ماهية البنوك وتطورها؛
- المبحث الثاني: أنواع ووظائف البنوك؛
- المبحث الثالث: تقييم أداء البنوك.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا "أهمية تطوير الخدمات في البنوك التجارية" والذي يتضمن مخلف المفاهيم الأساسية حول الخدمات المصرفية والتي تمحورت في:

- المبحث الأول: الخدمات البنكية الجديدة؛
- المبحث الثاني: مراحل تطوير المنتجات وتقييمها؛
- المبحث الثالث: تطوير الخدمات في البنوك وأهميتها.

وفي الفصل الثالث سنقوم بالدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله والذي يتضمن:

- المبحث الأول: لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-؛
- المبحث الثاني: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-؛
- المبحث الثالث: تقديم خدمة جديدة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- "قرض الريفق"

## 9. صعوبات البحث:

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة كان لنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل أهمها:

- نقص المراجع في مكتبة المركز الجامعي ميله؛
- النقص الملحوظ في الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع.

# الفصل الأول

الإطار النظري للبنوك التجارية

**تمهيد الفصل الأول:**

يعتبر القطاع البنكي في أي دولة من أهم القطاعات الفاعلة في نشاطها الاقتصادي، لارتباطه تقريبا بجميع النشاطات الاقتصادية داخلها، فالمؤسسات المالية و المصارف بصفة خاصة تشكل القاعدة الأساسية لبناء القطاعات المختلفة لأي اقتصاد في أي دولة، إذ يعتبر عنصرا فاعلا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فهو الأداة التي تطبق الدولة من خلالها سياستها المالية والنقدية.

وتتجلى أهمية البنوك من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة و متنوعة، هذه الخدمة التي تساعد في تنشيط وتحريك العمليات الاقتصادية والمالية والتجارية بأنواعها المختلفة أي أنها تساعد في تسريع عجلة الاقتصاد نحو الأمام.

ونظرا لكثرة المتعاملين مع البنوك من قطاعات وأشخاص طبيعيين واعتباريين بمختلف صفاتهم كزبائن أو عملاء أو مقترضين أو مستثمرين حاليين أو مستقبليين، فلا بد من تحسين وتطوير الخدمات المقدمة لهم والتحسين من جودتها، بما يتلاءم وحاجيات هؤلاء المتعاملين، وذلك لتسهيل وتيسير أداءهم لمختلف الأنشطة التي ينشطون بها وبالتالي المزيد من التطور والتحسين والتقدم الاقتصادي داخل الدولة وخارجها.

وقد ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية البنوك وتطورها.
- المبحث الثاني: أنواع و وظائف البنوك.
- المبحث الثالث: تقييم أداء البنوك.

## المبحث الأول: ماهية البنوك وتطورها

### المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك

يمتد تاريخ نشوء البنوك إلى العهد البابلي، منذ أن برزت مجموعة الصيارفة وكهنة المعابد، وبدأت عمليات التسليف والإيداع، إلى أن جاء حامورابي لتحديد المعاملات المالية والمصرفية، إضافة إلى العمليات الأخرى والتي تم تثبيتها في مسلته ذائعة الصيت " شريعة حامورابي "

وفي العهد البابلي كانت تنظم المعاملات المالية والبنكية في المعابد، أهم هذه المعابد هو معبد "أنو" الذي يقع في مدينة ديلبت شمال الحلة في العراق، وكان الكهنة يزاولون عملية التسليف الذي يستحق بعد شهر بكفالة من قبل عميلين للمعبد يتعهدون بضمان التسديد، ومعبد "أوروك" ويمارس في هذا المعبد تجارة الائتمان والصيرفة، ويقع هذا المعبد في مدينة الوركاء في جنوب مابين النهرين، ويرجع تاريخ هذا المعبد إلى (3400-3200 ق م)

وفي الألف الأول قبل الميلاد وفي العهد البابلي ظهرت صيغة البنوك، ومن أهم هذه البنوك هو بنك موراشو وهو أحد النبلاء الكبار آنذاك، ويقع هذا البنك في مدينة نفر قرب آثار بابل ومن أهم أعمال هذا البنك هو القيام بعمليات التمويل بواسطة أوامر مكتوبة على الألواح الطينية.

وبنك ايناصير ويقع في مدينة "أور" العراقية، ومن أهم العمليات الجارية هي تجارة المعادن كالذهب والنحاس والعاج وكانت له شبه فروع خارج العراق لنقل المعادن مثل العاج، وإتمام معاملات الاعتماد والحوالات ...

وكان بنك ايجيبي الذي يقع على نهر الفرات ومن أهم المعاملات التي يقوم بها في أعمال الصفقات العقارية وتجارة الرقيق وتجارة الائتمان.

وتطورت البنوك في زمن الفينيقيين حيث أصبحت للبنوك شهرة واسعة في مجال التجارة مع بلاد فارس والبلاد المطلة على سواحل البحر المتوسط وكانت للتجارة البنكية في زمن الفينيقيين أثر بالغ على الرومان واليونان علما أنهم كانوا يستخدمون النقود الفينيقية.

وشهدت البنوك تطورا آخر في زمن العهد اليوناني حيث اتسعت تلك الأبعاد من العمليات المالية والبنكية إلى العمليات الحسابية التي تختص بدفتر اليومية ودفتر الأستاذ وتخصيص صفحات مستقلة لكل زبون يتعامل بنكياً.

وفي مصر وأثناء عهد البطالمة والبطالسة، أضيفت عمليات تسديد المدفوعات وتحصيل المقبوضات المتعلقة بالخرزينة، وأخذت عمليات التسليف مدى متوسط الأمد بعد أن كانت العمليات الائتمانية والسلف مقتصرة على الحسابات قصيرة الأمد.

وتقدمت العمليات البنكية في العهد الروماني، حيث أصبحت الحسابات للودائع شبه مستمرة قابلة للأخذ باستمرار وهو ما يسمى الآن بالحسابات الجارية حيث تشمل صحيفة العميل على الجانب الدائن والجانب المدين، وتجري عليه المطابقة بشكل مستمر ودوري.

اتسع العمل المصرفي ابتداء من القرن الحادي عشر الميلادي، حيث شمل تبديل النقود إضافة إلى إيداعها وإقراضها. وكانت هذه البنوك معروفة من خلال أماكن تواجدها والزمن الذي نشأت فيه.

وكان الصيارفة يدونون كافة العمليات على دفاتر وتجري يوميا أعمال المقاصة بين الحسابات المتبادلة وبحضور الأطراف ذوي العلاقة ويدفع الرصيد في النهاية بالعملة المتفق عليها، وانتشرت مثل تلك البنوك في إيطاليا، هي بنوك الإيداع والائتمان والتمويل البنكي، وقد شهدت هذه البنوك في القرن الرابع عشر عمليات السحب على المكشوف وبعد أن كانت عمليات السحب على المكشوف وعمليات تمويل النقد تعتمد على الضمانات مقابل الائتمان أصبحت بدون ضمان وتتم تبرئة المدين حال تسجيل القيد في سجل البنك وقام بنك مورازيني بهذه العمليات في عام 1350 والذي اعتبر هذا البنك فيما بعد بينك الدولة.

وفي القرنين الخامس والسادس عشر شهد اتساعا واضحا للعمليات البنكية في جميع أنحاء البلاد الأوروبية، ومن أهم هذه البنوك هي بنك "جنوا" وبنك "نابولي" وأهم العمليات التي كانت تمارس هي الودائع والائتمان والنقل البنكي والمقاصة بين الجانبين الدائن والمدين لحسابات العملاء.

واعتمد بنك نابولي لأول مرة التعامل بالشيك لأمر لنقل حامله لنوع من الأوراق المالية، واستخدم بنك البندقية الشيك أو أمر النقل والتي تسمى في الوقت الحاضر الكمبيالة.

وفي السويد قام بنك أمستردام باعتماد نقود يمكن تداولها عن طريق النقل البنكي بعد إصدار أمر خطي من قبل المودع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم البنوك وأهميتها

وردت عدة تعاريف حول مفهوم البنوك، وهذا انطلاقا من الوظائف التي تؤديها هذه الأخيرة بالإضافة إلى بروز أهمية كبيرة لها متعلقة بهذه الوظائف.

<sup>1</sup> -زكريا الدوري ويسرى السامرائي، البنوك المركزية والسياسات النقدية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص ص 11-12.

**الفرع الأول: مفهوم البنوك**

هناك عدة تعاريف للبنوك نذكر من بينها ما يلي:

- البنك هو مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى الأموال لأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما. كما قد ينظر للبنك على أنه تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغيير المستمر في البيئة المصرفية.<sup>1</sup>
- أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيعرف القانون البنك بأنه "منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال البنوك يسمى Banque Charter سواء حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية (الإتحادية أو الفيدرالية) أو من حكومة الولاية التي تباشر فيها نشاطها" ومن ثم يبين القانون صراحة وظائف البنك الأمريكي والشروط الواجب توافرها لمباشرة هذه الوظائف بحيث تكون الحدود واضحة بينه وبين المؤسسات الأخرى.<sup>2</sup>
- وقد عرف المشرع الأردني البنك المرخص على أنه "الشركة التي رخص لها بتعاطي الأعمال البنكية وفق أحكام هذا القانون" وعرف الأعمال البنكية على أنها "جميع الخدمات البنكية لاسيما قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى للبنك في الاستثمار كلياً أو جزئياً بالإقراض أو بأية طريقة أخرى يسمح بها هذا القانون."<sup>3</sup>

**الفرع الثاني: أهمية البنوك**

تكمن أهمية البنوك فيما يلي:<sup>4</sup>

- بدون البنوك تكون المخاطرة أكبر، لاقتصار المشاركة على مشروع واحد؛
- يمكن للبنوك نظراً لكبر حجم أرصدها أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل؛
- إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائداً مما يقلل الطلب على النقود؛

<sup>1</sup> - محمد ابراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، دار التعليم الجامعي، 2014، ص 128.

<sup>2</sup> - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية-الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة السادسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق.

<sup>4</sup> - حنان عجرود وآخرون، دور البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، 2011، ص 06.

- بتقديم أصول مالية متنوعة وعائد مختلف وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها؛
- تشجيع الأسواق المالية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطرة؛
- نظراً لتنوع استثمارات البنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية؛

كما تتمثل أهمية البنوك في:<sup>1</sup>

- تلعب البنوك دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية من خلال تقديمها للقروض بعد أن يقتنع البنك من الهدف والغاية من القرض الذي يطلبه العميل؛
- تشجيع التجارة المحلية الداخلية والخارجية (من خلال تقديم قروض على شكل اعتمادات مستندية)؛
- تساهم البنوك في تنمية الأسواق والمؤسسات المالية، كما تلعب البنوك دوراً مهماً في التخفيف من مشكلة البطالة من خلال التوظيف المباشر.

### المطلب الثالث: أهداف البنوك

تحرص الإدارة البنكية الرشيدة على مراعاة وتحقيق التوازن بين ثلاثة أهداف هي:

#### أولاً: الربحية:

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، ووفقاً لمفهوم الرفع المالي فإن أرباح البنوك تتأثر بالتغيير في إيراداتها بصورة أكبر من منشآت الأعمال الأخرى، لأن إيرادات البنك ناتجة عن المتاجرة بأموال الغير\_استخدام الرفع المالي\_ وكما نعلم أن الرفع المالي سلاح ذو حدين ، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر من نسبة الزيادة في الإيرادات والعكس صحيح فإذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت بنسبة أكبر، وإذا كان الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية يخفض بعض الجوانب السلبية نتيجة التزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباح أم لم يحقق، فإن الإعتماد على الودائع ميزة هامة

<sup>1</sup> - إلهام بوالفوس وآخرون، دور البنوك في تمويل قطاع السكن، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، 2014 ص06.

لأن الأرباح الناتجة على استثمار تلك الودائع أو عائد المتاجرة بأموال الملكية أي العائد الناجم عن الاعتماد على أموال الغير في تمويل الاستثمارات.<sup>1</sup>

### ثانياً: السيولة

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية من ودائع تستحق عند الطلب لذلك ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي لحظة، وتعد هذه من أهم السمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى ففي الوقت الذي تستطيع فيه الأخيرة تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.<sup>2</sup> وتقاس السيولة بقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية في الوقت المناسب، فمن هنا فإن السيولة تعتمد على إمكانية تحويل جزء من أصول البنك إلى نقدية وبسرعة وبالطبع تأتي الأوراق المالية قصيرة الأجل على قمة الأصول التي يمكن أن تفي بهذه المتطلبات.

وخلاصة القول أن قضية السيولة تعني توافر قدر من الاستثمارات قصيرة الأجل التي يمكن للبنك أن يتصرف فيها بالبيع إذا اقتضى الأمر، ولعل الإحتياطي الثانوي الذي يتمثل في الأوراق المالية قصيرة الأجل التي تتضمنها محفظة الأوراق المالية يمثل إستجابة لمفهوم السيولة في نظرية إمكانية التحويل.<sup>3</sup>

### ثالثاً: الأمان

فالبنك مؤتمن على أموال الناس أي المودعين الذين وضعوا ثقتهم فيه وأودعوه أموالهم، والبنك يسعى ليكون في مستوى الثقة الممنوحة له، إذ أنه ملتزم بإعادة الحق إلى أصحابه خاصة وأن هناك حسب القانون إثبات خطى لهذا القانون بالتوقيع والتاريخ، هذا الحرص يتمثل في الضمانات التي يطلبها البنك عند إقرضه الأموال للآخرين فهو يسعى لضمان استعادة ما أقرضه لأن ما كان قد أقرضه إنما هو مال الغير الذي لا بد أن يطلبونه يوماً ما.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حنان عجرود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> - سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009، ص 20.

<sup>3</sup> - حنان عجرود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

<sup>4</sup> - ليلي بن عسكر و هلال طباح ، دور نظام مراقبة التسيير والتحكم في تسيير البنوك التجارية، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة ، 2011 ص 35.

## المبحث الثاني: أنواع و وظائف البنوك

للبنوك أنواع عديدة تختلف باختلاف طريقة تصنيفها.

### المطلب الأول: أنواع البنوك

يمكن تقسيم البنوك إلى:

#### أولاً: البنوك المركزية

يعتبر البنك المركزي هو بنك الإصدار الرسمي للدولة ويتمتع بمكان الصدارة بالنسبة للوحدات البنكية التي يتكون منها الجهاز البنكي ولذلك يطلق عليه بنك البنوك.<sup>1</sup> وبخصوص تعريف البنك المركزي وتحديد مفهومه لا يوجد مفهوم محدد له متفق عليه بين الكتاب والباحثين والجهات المختلفة التي تتولى القيام بهذه المهمة، حيث أن كل منها يعرفه على أساس الوظيفة الأساسية التي يقوم بها البنك المركزي حسب وجهة نظر كل منهم، فيعرف البعض البنك المركزي على أساس أنه البنك الذي يتولى مهمة إصدار النقود باعتبارها الوظيفة الأساسية للبنك المركزي، في حين أن البعض الآخر يعتقد أن البنك المركزي هو البنك الذي يتولى مهمة الملجأ الأخير للإقراض باعتبار أن الجهات النقدية والمؤسسات البنكية تلجأ في نهاية الأمر عند حاجتها للنقود إلى الاقتراض من البنك المركزي، كما أن بعض الكتاب يروا أن البنك الذي يتولى مهمة الاحتفاظ بالاحتياطيات وإدارتها باعتبارها المهمة الأساسية التي يمكن أن يقوم بها البنك المركزي، ولذلك تطلق الولايات المتحدة الأمريكية إسم الاحتياطي الفيدرالي على البنك المركزي فيها، وهكذا تتعدد جهات النظر بخصوص تعريف البنك المركزي وتحديد مفهومه ارتباطاً بتعدد الوظائف الأساسية التي يمكنها القيام بها، وهذا يعني عدم وجود تعريف واحد متفق عليه بسبب ذلك، رغم وجود ما يكاد يكون اتفاقاً على جوهر مهماته ودوره المركزي ووظائفه الأساسية في الاقتصاد.<sup>2</sup> وتقوم البنوك المركزية بعدة وظائف أهمها<sup>3</sup>:

- وظيفة الإصدار باعتباره بنك الإصدار بقيامه بإصدار النقود وتعتبر هذه الوظيفة، أول وأهم الوظائف التي يتخصص بها البنك المركزي؛
- وظيفة خدمة الحكومة باعتباره بنك الحكومة حيث أن البنك المركزي يحتل مكانه خاصة في علاقته بحكومة الدولة التي يعمل فيها، إذ أن البنوك المركزية هذه نشأت في بعضها أصلاً للقيام

<sup>1</sup> - أحمد فريد مصطفى، الاقتصاد النقدي والدولي، القاهرة، مصر، 2009، ص282.

<sup>2</sup> - فليح حسن خلف، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2006، ص ص296-297.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص298-299.

- بهذه الوظيفة أي خدمة الحكومة فهو يعتبر صيرفي الحكومة ومستشارها المالي، ويقوم بتقديم القروض للحكومة وهي تمنحه مقابل ذلك إمتياز إصدار العملة التي تتطلبها حاجة الاقتصاد؛
- وظيفة تنظيم عمل البنوك والرقابة عليها باعتباره بنك البنوك وهذه الوظيفة ترتبط بطبيعة البنك المركزي باعتبار أنه يمثل مركز النظام المصرفي؛
  - يقوم البنك المركزي بخدمة البنوك التجارية من خلال كونه الملجأ الأخير للإقراض في الاقتصاد حيث أن البنوك التجارية تلجأ إليه للاقتراض منه في حالة حاجتها للأموال في الحالات التي يزداد فيها طلب المتعاملين معها على الائتمان وفي حالة انخفاض ما متاح لديه من موارد نقدية فإنها تقوم بإعادة خصم الأوراق التجارية التي سبق وأن تم خصمها لديها لصالح المتعاملين.

### ثانياً: البنوك التجارية

- تعرف البنوك التجارية بأنها مؤسسات مالية وسيطة تقوم بتجميع مدخرات الأفراد والوحدات الاقتصادية التي تحقق فائضاً وتستخدمها في إقراض الأفراد والمشروعات ذات العجز<sup>1</sup>.
- وتعرف بأنها البنوك التي تقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف التنمية ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الإيداع والإستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يستلزم من عمليات مصرفية وتجارية ومالية<sup>2</sup>.
- مما سبق يمكن تعريف البنوك التجارية بأنها عبارة عن مؤسسات نقدية تعتمد في نشاطها على قبول ودائع الأفراد والمؤسسات بكل أنواعها ثم توظيفها في عمليات الاقتراض والاستثمار بالإضافة إلى خدمات أخرى غير أن ما الذي تساهم به البنوك التجارية في الحياة الاقتصادية جعل منها ممول رئيسي للقطاع الاقتصادي، فهي تعمل على تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>3</sup>.

وتقوم البنوك التجارية بعدة وظائف، فهناك وظائف كلاسيكية وتتمثل في<sup>4</sup>:

- قبول الودائع بأنواعها؛
- تشغيل موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة.

<sup>1</sup> - حسين محمد سمحان واسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود والمصارف، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، صص 105-106.

<sup>2</sup> - سارة بوشنيقة و نصيرة صولي، استراتيجيات البنوك في مكافحة ظاهرة غسل الأموال، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، 2013، صص 11.

<sup>3</sup> - سهام عيساوي و امال مريوت ، آليات منح القروض الاستثمارية في البنوك التجارية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، 2013، صص 03.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق.

أما الوظائف الحديثة فتمثل في:

- تقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية للعملاء؛
- إدارة أعمال وممتلكات العملاء؛
- سداد المدفوعات نيابة عن الغير؛
- خدمات البطاقات الائتمانية وتحصيل الأوراق التجارية؛
- المساهمة في الخطط التنموية وإصدار خطابات الضمان؛
- تأجير الخزائن الحديدية وتحويل العملة إلى الخارج وبيع وشراء النقد الأجنبي.

### ثالثاً: البنوك الإسلامية

لا يوجد تعريف محدد للبنوك الإسلامية متفق عليه بل توجد عدة تعاريف لها منها ما يلي:

- أنها مؤسسة بنكية لا تتعامل بالفائدة (الربا) أخذاً أو عطاءً وتلتزم في نواحي نشاطاتها ومعاملاتها المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية؛
- أنها مؤسسات مالية وبنكية تقوم على أساس تجنب الربا أخذاً وعطاءً في جميع الحالات والأعمال التي تؤديها؛
- أنها البنوك أو المؤسسات المالية التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذاً وعطاءً؛
- أنها مؤسسات مالية بنكية غايتها تجميع الأموال وتوظيفها بما يتفق والشريعة الإسلامية وبما يخدم الفرد والمجتمع<sup>1</sup>.
- أنها مؤسسات نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المتفككة وأحكام الشريعة الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصادياتها<sup>2</sup>.

ومن وظائف البنوك الإسلامية ما يلي<sup>3</sup>:

- استبعاد التعامل بالربا كأساس البنوك الإسلامية هو المشاركة في الربح أو الخسارة مع تحمل نتائج العمليات الإنتاجية؛

<sup>1</sup> -فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص 384.

<sup>2</sup> -حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية أداؤها المالي وآثارها في سوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2011، ص 27.

<sup>3</sup> -شقيري نوري موسى وآخرون، المؤسسات المالية المحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، ص 117-118.

- توجيه الجهد والاستثمارات التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية (الحلال) من خلال قيامه بالاستثمار في مشاريع تنموية تعود بالنفع العام على الجميع وابتعد عن تحويل المشاريع المغلفة بالمحرمات مثل الخمر وغيرها؛
- ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية وذلك من خلال القروض الحسنة (بدون عائد) وذلك حتى يستطيع المستفيد من قضاء حاجاته وهذا يعمل على رفع عجلة الاقتصاد وكذلك يعطي الأمل في تمويل المشروعات والأنشطة التي تساعد في فتح مجالات عديدة؛
- تجميع الأموال المعطلة ودفعها إلى مجال الاستثمار بما أن الكثير من الأموال في العالم الإسلامي تعد أموالاً معطلة لا تستفيد منها المجتمعات الإسلامية والسبب في ذلك يعود إلى أن الكثير من أصحاب الأموال يتخرجون من استثمارها في البنوك الربوية، وهذا ما دفع الكثير من أصحاب رؤوس الأموال إلى استثمار أموالهم في مؤسسات إسلامية؛
- تنشيط حركة التبادل التجاري بين الدول الإسلامية وذلك من خلال تعاون هذه البنوك وتبادل الخبرات فيما بينها وتقديم كل منها ما تستطيع تقديمه للآخر، شأنها في ذلك شأن البنوك الربوية التي تسود العالم اليوم وهي بذلك تجعل الحركة التجارية بين الشعوب الإسلامية تسير نحو التقدم، بل تؤدي إلى الاستغناء عن النظام البنكي القائم؛
- إحياء نظام الزكاة من خلال إقامة هذه البنوك صندوقاً خاصاً لجمع الزكاة حيث يتولى البنك إدارته وإيصال هذه الأموال إلى مستحقيها الشرعيين؛
- عدم إسهام هذه البنوك وتأثرها المباشر فيما يطرأ على النقد من التضخم كون البنوك الإسلامية لا تتاجر بالدين وبذلك فهي لا تؤدي إلى خلق النقود كما هو في البنوك الربوية.

### المطلب الثاني: وظائف البنوك

لقد تعددت وظائف البنوك حيث سنميز نوعين من الوظائف وهي:

#### أولاً: الوظائف التقليدية

وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

#### **1. منح القروض:**

تعد هذه الوظيفة الاستثمار الأول والرئيسي للبنوك حيث كانت تمنح القروض المختلفة إلى جمهور المتعاملين معها رغم تفضيلها تاريخياً لمنح القروض قصيرة الأجل. وتعتبر القروض البنكية أهم مصادر التمويل الخارجية لمؤسسات الأعمال في معظم دول العالم لذلك بقيت هذه الوظيفة جزءاً رئيسياً من عمل المصارف وحتى سنوات قليلة مضت حيث بدأت البنوك تستخدم

مفاهيم أوسع من مفهوم منح القروض إلى مفهوم أو وظيفة استثمار موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة<sup>1</sup>.

## 2. قبول الودائع على اختلاف أنواعها<sup>2</sup>:

أ- **ودائع لأجل:** وهي الوديعة التي تودع لدى البنك ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع البنك؛

ب- **ودائع تحت الطلب (الحساب الجاري):** وهي الودائع التي تودع لدى البنك دون قيد أو شرط يستطيع صاحبها أن يسحب منها في أي وقت شاء أثناء الدوام الرسمي للبنك ولا يدفع البنك فائدة على هذا النوع من الودائع.

ج- **ودائع تحت شعار:** وهي الوديعة التي لا يمكن لصاحبها السحب منها الا بعد إخطار المصرف بفترة زمنية متفق عليها.

## ثانياً: الوظائف الحديثة

وقد سميت هكذا بسبب السبق التاريخي لظهور الوظائف التقليدية وكذلك بسبب اختلاف هذه الوظائف وتغيرها مع التطورات الاقتصادية و باختلاف المجتمعات التي نشأت بها، وباختلاف البيئة التشريعية التي ساعدت على ظهورها أو إلغائها.

ورغم أن بعض التشريعات تأتي بعد ظهور الخدمات أو الأعمال الجديدة للمبنوك والتي بررت هي بدورها وجود الحاجة لتشريع تنظيم هذه الأعمال إلا أنه يمكن إجمال مجموعة من الخدمات (الوظائف) الجديدة للبنوك غير التقليدية كالتالي<sup>3</sup>:

- ممارسة نشاط تأجير الأصول؛
- الاستثمار بالعملات الأجنبية؛
- إصدار الأوراق المالية؛
- إدارة استثمارات لحساب العملاء؛
- تقديم استشارات مالية لعملائها.

<sup>1</sup> - أكرم حداد ومشهور هذلول، النقود والمصارف-مدخل تحليلي نظري- الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص145.

<sup>2</sup> -رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010، ص 70.

<sup>3</sup> -أكرم حداد ومشهور هذلول، مرجع سبق ذكره، ص 146.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك**

يختلف الهيكل التنظيمي الإداري للبنك حسب طبيعة الأعمال التي يقدمها وحجم البنك والفروع التابعة له ومدى وجود فروع خارج البلد الأم، وطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك والتطور في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

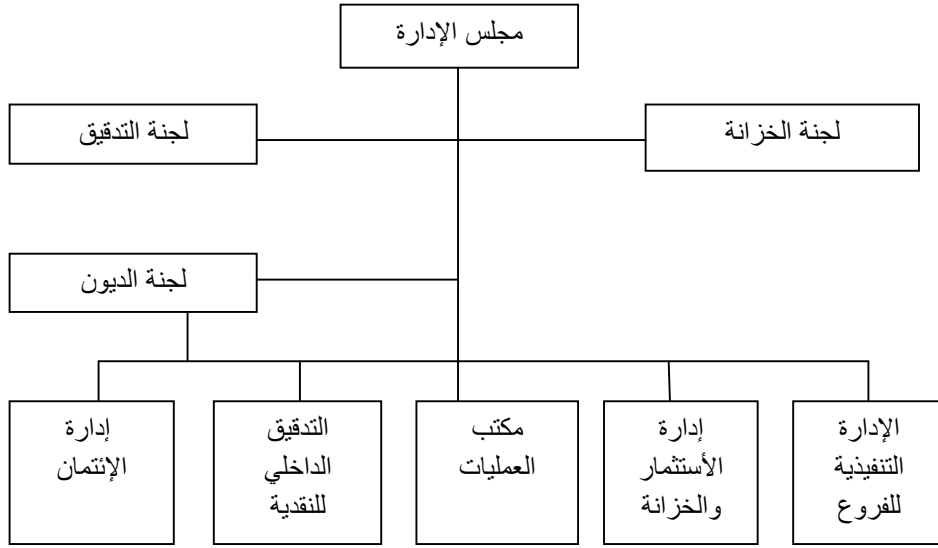
الهيكل التنظيمي هو تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأقسام والأفراد لتحديد الأهداف والوصول إلى تحقيقها بأقل جهد وكلفة، وتتعدد أقسام البنك تبعاً للوظائف والخدمات التي يقدمها ويتحدد الهيكل التنظيمي من خلال اعتماد المعايير التالية<sup>1</sup>:

1. تحديد نطاق الإشراف أي تحديد عدد الموظفين الخاضعين لإشراف المدير، ويرتبط ذلك بالوقت المطلوب ومدى تنوع وأهمية النشاط وقدرة المرؤوسين على تنفيذ الأعمال ودرجة التفويض الممنوحة؛
2. تبسيط الأعمال وتجميعها مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز والمرونة في التنفيذ؛
3. تقسيم العمل وتوزيعه على أقسام متخصصة بهدف تنمية المهارات وتخفيض التكاليف وتحقيق جودة الخدمات؛
4. تدريب العاملين؛
5. حصر المسؤوليات والصلاحيات أي توضيح وتحديد الواجبات والصلاحيات؛
6. تنسيق العمل بين الأقسام بهدف وضوح المسؤوليات ومنع الازدواج في التنفيذ لمنع تكرار الأعمال.

وتختلف الخريطة التنظيمية للمصرف حسب الأهمية النسبية للخدمات المقدمة وفي العادة فإن الهيكل التنظيمي والإداري للبنوك يشمل الإدارة والوحدات الأساسية التي تتكون من الأقسام التي تعمل على جودة تقديم الأعمال والخدمات ومتابعة الأداء في البنك مثل إدارة الشؤون الإدارية والمالية والموارد البشرية والعلاقات العامة أو الخارجية والتخطيط وشؤون الفروع والعلاقات الخارجية وشؤون الحاسب الآلي وأقسام أخرى تهدف إلى حماية البنك مثل الخزينة العامة والمتابعة والتفتيش والتدقيق والقانونية، والأقسام المدرة للدخل كإدارة الائتمان والسلف والاعتمادات المستندية وبطاقات الائتمان وخصم الكمبيالات وآلات الصراف الآلي وخدمات التحليل الخارجي والتسويق المصرفي وإدارة الاستثمار والمحافظ الاستثماري وتنمية الودائع.

<sup>1</sup> - حديد كمال آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، صص 81-82.

شكل رقم: (1-1): الهيكل التنظيمي للبنك.



المصدر: دريد كمال آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص82.

### المبحث الثالث: تقديم أداء البنوك

تعني عملية تقييم الأداء القيام بقياس وفحص وتحليل النتائج المحققة باستخدام وسائل وأساليب مختلفة وفي ضوء معايير محددة، مما يتيح ويساعد في الحكم على الكفاءة والفعالية. وتقوم نظم قياس وتقييم الأداء بدور رئيسي في تطور الخطط الإستراتيجية لمنشآت الأعمال، وتقييم مدى تحقيقها لأهدافها<sup>1</sup>.

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، وتعتبر المقارنة الزمنية والنشاطية لأداء البنك التجاري من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس البنك على مدى الفترات الزمنية الماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية و تبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط، فان لها أهمية خاصة، حيث تبين نقاط القوة والضعف في البنك بالنسبة للقطاع البنكي، ومن المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص 355.

<sup>2</sup> - أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة -دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري 1997 - 2000، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي-واقع وتحديات-ص 107.

**المطلب الأول: المقومات الأساسية لنظم تقييم الأداء**

استأثر موضوع تقييم الأداء باهتمام واسع من الكتاب والباحثين في مجالات الدراسة العلمية الاقتصادية منها والإدارية والمحاسبية والمالية والمصرفية وكذلك لإرتباطه بجوانب مهمة من حياة المنظمات والمؤسسات والوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، وعلى الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء، وردت مفاهيم عدة ومختلفة لعملية تقييم الأداء<sup>1</sup>.

**أولاً : المفهوم العام لتقييم الأداء**

لقد جاء في مفهوم تقييم الأداء بأنه مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية على وفق نظام معلومات متطورة يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين<sup>2</sup>. وعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق وأن تم تحديدها من قبل إدارة المنظمة بهدف اكتشاف الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيحها وعادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلاً والمستهدفة خلال مدة زمنية معينة<sup>3</sup>.

ويعرف على أنه "مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل"<sup>4</sup>. ولكي تتحقق عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح لا بد من توفير المعلومات والبيانات التي تعتمد عليها عملية التقييم، كما يتعين أن يكون تقييم الأداء شاملاً لكل نشاطات المنشأة المراد تقييم أدائها إذ لا يكفي أن يركز الأداء على نشاط معين دون بقية النشاطات<sup>5</sup>.

**ثانياً : أنواع تقييم الأداء**

هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها<sup>6</sup>:

**1. تقييم الأداء المخطط:** ونعني به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال مدى تحقيقها للأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية على وفق مدد زمنية محددة، إذ تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة

<sup>1</sup> -نصر حمود مرنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 24.

<sup>2</sup> -آدم يوحنا وعبد اللوذي سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية، الأردن، عمان، 2000، ص199.

<sup>3</sup> -الحسني فلاح عداي والدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك -مدخل كمي واستراتيجي معاصر - دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000، ص 232.

<sup>4</sup> -مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 125.

<sup>5</sup> -مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص198.

<sup>6</sup> -نصر حمود مرنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص ص27-28.

الاقتصادية وتوضيح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

**2. تقييم الأداء الفعلي:** ويراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الاختلافات التي حدثت وتأثير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر مدد محددة خلال السنة، وفي ضوء ما تكشفه المؤشرات والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في الوحدة الاقتصادية، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المماثلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

**3. تقييم الأداء المعياري أو القياسي:** ونعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا.

**4. تقييم الأداء العام أو الشامل:** ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط.

### ثالثا : أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي<sup>1</sup>:

- 1- يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك التجاري بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛
- 2- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها ، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك؛
- 3- تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة و علاقتها بالبيئة التنافسية للبنك التجاري؛
- 4- يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك التجاري؛
- 5- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك التجاري، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه؛

<sup>1</sup> -نصر حمود مرنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص ص28-29.

6- يساعد لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة و قياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للبنك باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة البنك الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى ذلك توجد أهمية أخرى لتقييم الأداء<sup>2</sup>:

- 1- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات؛
- 2- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع؛
- 3- تبرير الحاجة إلى الموارد بناءً على أسس علمية وموضوعية؛
- 4- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية .

#### رابعا : أهداف تقييم الأداء

لعملية تقييم الأداء في المصارف التجارية أهداف عدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها بالآتي<sup>3</sup>:

- 1- متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحدد مسبقا ، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا وضمن الخطة المرسومة والمحددة لها ويتم ذلك بالاستناد الى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء؛
- 2- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك التجاري وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلا؛
- 3- بيان مدى كفاءة استخدام البنك التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة تلك؛
- 4- تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك التجاري عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في البنك؛

<sup>1</sup> -كراجة عبد الحميد، الإدارة والتحليل المالي-أسس ومفاهيم وتطبيقات - الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 26.

<sup>2</sup> -علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص76.

<sup>3</sup> -نصر محمود مرنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص ص30-31.

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

6- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك التجاري، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.  
حتى يتسنى لنظام تقييم الأداء المتبع تحقيق أهدافه لا بد أن تتوافر له المقومات التالية<sup>1</sup>:

1- الشمول بما يغطي كافة جوانب أداء البنك، ويعطي في ذات الوقت انطبعا ورؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم من كافة جوانب الأداء؛

2- الارتباط بنشاط البنك محل التقييم وأهدافه ضرورة تُعرّف القائمين والعاملين بهذه البنوك على المؤشرات وأهداف النظام بما يكفل توفير الرغبة؛

3- أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة للبنك؛

4- أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية وإلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة بتوضيح المسارات السليمة للأداء فيما بعد، وألا يقتصر على كشف أوجه الخلل والانحراف فقط؛

5- التكامل مع أنواع الرقابة الأخرى مع مراعاة السهولة والبساطة وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية؛

6- من المفضل اختيار معيار أو مؤشر رئيسي واحد أو عدد محدود جداً منها ويقوم على أساسه أداء الإدارة، ويكون قادراً على استيعاب كفاءة أداء البنك من كافة جوانبها، بما يمكن من قياس كفاءته الكلية؛

7- الاستمرار في تطبيق النظام المقترح لتقييم الأداء، بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية والانتظام في فترات قصيرة لمواجهة الانحرافات قبل استفحال أثارها في الاتجاهات غير المرغوبة وتوجيهها نحو خطوط السير المرسومة؛

8- توافر نظام واضح ومستقر للحوافز المادية، مع ضرورة مراعاة الارتباط بين حجم الحوافز والمعيير أو المؤشر الأساسي للتقييم بما يمكن من تشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية والاستخدام الكفء للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> -صلاح الدين حسن السييسي، مرجع سبق ذكره، ص ص358-359.

### المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء في البنوك

يشتمل تقييم الأداء على أربع مجالات أساسية، يطلق عليها اسم العجلة الإستراتيجية، ويتفرع منها ستة عشر جانب من جوانب العمل ترتبط فيما بينها ارتباطاً منطقياً وهذه المجالات هي<sup>1</sup>:

1- **البنية التنظيمية:** وتتضمن الهيكل التنظيمي، الثقافة السائدة، نوعية القيادة والمناخ التنظيمي.

الجدول رقم (1-1): مجالات تقييم الأداء-البنية التنظيمية-

المناخ التنظيمي	نوعية القيادة	الثقافة السائدة	الهيكل التنظيمي
-درجة استقلالية جيدة وحركة ذاتية.	-تمتلك مهارات قيادية إدارية قوية.	غلبة العلاقات الإنسانية على العلاقات الوظيفية.	-وضوح تصميم الهياكل والمفهوم الذي يبني عليه.
-درجة إبداعية معتبرة.	-تمتلك كفاءة جيدة في مجال وضع الإستراتيجية.	-انخفاض السياسة السلبية.	-وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات
-تنمية وتطوير مستمرين.	-حساس للعوامل والمتغيرات المؤثرة على البنك.	-المكافئة على التفكير والمبادرات الفردية.	-وضوح جهة المساءلة والمكافئة.
-تشجيع الأداء الجيد.	-وضوح الأولويات والخطط التنفيذية.	-تقبل التغيير والإبداع واستيعاب الجديد.	-انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات.
-الشفافية والصراحة والنقد الذاتي البناء.	-تدريب مستمر للإطارات العاملة في البنك.	-الجودة الشاملة معيار أساسي في البنك.	-تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق.

المصدر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى دار ابن الحزم، 2000، ص4.

**الفعالية:** وتتضمن فاعلية التخطيط وفاعلية التنفيذ، فاعلية التقويم وفاعلية الاتصالات.

<sup>1</sup> -محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن الحزم، 2000، ص191.

الجدول رقم (1-2): مجالات تقييم الأداء- الفعالية-

فاعلية التخطيط	فاعلية التنفيذ	فاعلية التقويم	فاعلية الاتصالات
-قدرة وكفاءة عاليتين في التخطيط. -وجود نظام مرن للتخطيط. -نظام التخطيط يوجه الموارد المحدودة. -استيعاب التخطيط للمستجدات المختلفة. -شمول التخطيط على كل الفئات المستهدفة.	-القدرة على انجاز الخطط العملية بقوة وفاعلية. -امتلاك نظام تطبيقي صارم. -الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالبنك. -التخطيط للعمل وليس عمل التخطيط فقط. -توفير ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.	-القدرة على متابعة تحقيق الأهداف. -وضوح المعايير والمقاييس كأساس للرقابة. -وجود نظام فعال للرقابة. -وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل. -القدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.	-إنسيابية حركة المعلومات من القمة الى القاعدة. -وضوح نظم وطرق الاتصال داخل البنك. -العمل بشبكات فرق العمل لتفعيل الاتصالات. -مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة. -دعم وإسناد من قيادة البنك لنظم الاتصالات.

المصدر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى دار ابن الحزم، 2000، ص5.

الموارد المتاحة: وتتضمن الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد الفنية، وشبكة العلاقات.

الجدول رقم (1-3): مجالات تقييم الأداء-الموارد المتاحة-

الموارد البشرية	الموارد المالية	الموارد الفنية	شبكة العلاقات
-معايير واضحة لقياس فاعلية وكفاءة الموظفين. -مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. -تعاون الموظفين فيما بينهم. -دقة تحديد الاحتياجات وتنفيذ برامج التدريب.	-كفاية الموارد المالية في البنك. -وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية. -دقة نظام المحاسبة وضبط المصروفات. -إدارة مالية تؤكد الجدوى من الاستثمار في المحفظة المالية.	-مواكبة البنك للتطور التكنولوجي. -وجود خطة لتوظيف استخدام التكنولوجيا. -تقدير عال للتكنولوجيا في تحقيق أداء أفضل. -المراجعة المستمرة للاحتياجات للتكنولوجيا.	-انتشار روح الفريق بين إدارات وأقسام البنك. -وجود برامج فعالة لتكريس العلاقات الإنسانية. -وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية. -وجود إدارة الإشراف

-تحقيق أعلى درجات الرضى الوظيفي للبنك.	-وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية.	-الاطارت المدرية ذات المهارات العالية.	على العلاقات العامة.
--	---	--	----------------------

المصدر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن الحزم، 2000، ص5.

المعرفة الشاملة: وتتضمن زبائن البنك، منافسو البنك، طبيعة البيئة المحيطة ومشروع البنك.

**الجدول رقم (1-4): مجالات تقييم الأداء - المعرفة الشاملة -**

الزبائن	المنافسون	ميدان العمل(السوق)	مشروع البنك
-التركيز على احتياجات الفئات المستهدفة.	-معرفة شاملة عن المنافسين والمؤثرين	-معرفة قطاعات الجمهور وترتيبها حسب الأهمية.	-مدى معرفة ووضوح الرؤية ورسالة البنك.
-تقديم أفضل خدمة للزبائن مقارنة بالآخرين.	-معرفة مناطق قوة وضعف المنافسين.	-معرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة.	-المعرفة بالأهداف الإستراتيجية والتكتيكية.
-تبني إستراتيجية التركيز على الإنسان أولاً.	-معرفة الفرص المرتقبة والمخاطر المحدقة بالمنافسين.	-وضع ومتابعة مؤشرات ومعايير العمل.	-المعرفة بمشروعات وبرامج البنك.
-التوقع لاحتياجات الفئات المستهدفة.	-معرفة دقيقة لأفكارهم وأهدافهم وإستراتيجيتهم.	-معرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة.	-المعرفة بالتشغيلية والسياسات
-وجود قاعدة بيانات شاملة عن المستهدفين.	-معرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم.	-وجود نظام لصناعة الرأي العام وقياسه.	-المعرفة بالسياسات والتشغيلية والضابطة.

المصدر: محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى دار ابن الحزم، 2000، ص6.

وبما أننا بصدد تقييم الأداء البنكي، فإنه يجب تحديد مستوى تحقق الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها والتي تشمل على الربحية، وتحقيق النمو وضمان السيولة اللازمة لتقليل المخاطر وهذا ما يتطلب وضع مؤشرات لقياس كفاءة أداء النظام البنكي.

وتشتمل عملية الأداء أيضا على مجالات أخرى تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **التحقق من تنفيذ الأداء:** ونعني بذلك التحقق من تنفيذ الأهداف الرقمية القياسية التي تضمنتها الموازنة التخطيطية للبنك في الوقت المحدد لها.

<sup>1</sup> -صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 357.

2. الرقابة على كفاءة الأداء: ونعني بذلك التحقق من تنفيذ البنك لأهدافه، وممارسة أوجه نشاطه المختلفة بمستوى مرتفع من الكفاءة لاستخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن والتأكد من أداء هذا البنك.

3. تقييم النتائج: ونعني بذلك الكشف عن التطورات والاتجاهات التي أسفر عنها أداء البنك على حقيقتها ومدى مسابقتها للاتجاهات المستهدفة فضلا عن اكتشاف نواحي القصور في الأداء وتحليل أسبابه، وتحديد المسؤوليات الإدارية، بما يكفل تصحيح مسارات الأداء مستقبلا وزيادة الكفاءة في إطار خطط تسعى الى تحقيق هذا المستوى المرتفع من الكفاءة.

### المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط في المعلومات أن تكون ذات جودة، وفي الوقت المناسب وتقسم مصادر المعلومات حسب كل باحث ونجد منها<sup>1</sup>:

#### أولاً: المصادر الخارجية:

يتحصل البنك على هذا النوع من محيطها الخارجي وتصنف إلى نوعين:

1. المعلومات العامة: وتتعلق بالظروف الاقتصادية، حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام البنك بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجه بطبيعة الحال الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجه والوقوف على حقيقتها.
2. المعلومات القطاعية: تقوم بعض القطاعات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها البنوك في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها البنوك ثم يضعها في حسابات مجمعة، وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد البنوك في تقييم وضعياته المالية بالمقارنة مع هذا النسب.

#### ثانياً: المصادر الداخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموماً في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

<sup>1</sup> - شهرزاد بوشة ، الأداء المالي وأثره على قيمة المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- 2013 ، صص 06-07.

**1. الميزانية:** تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبة ختامية هي الميزانية المحاسبية، ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعتبر الميزانية عن مصادر أموال البنك والتمثلة في الخصوم وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

**2. جدول حسابات النتائج:** هو وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط البنك دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط البنك في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة البنك خلال فترة معينة، وهو وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط البنك من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى.

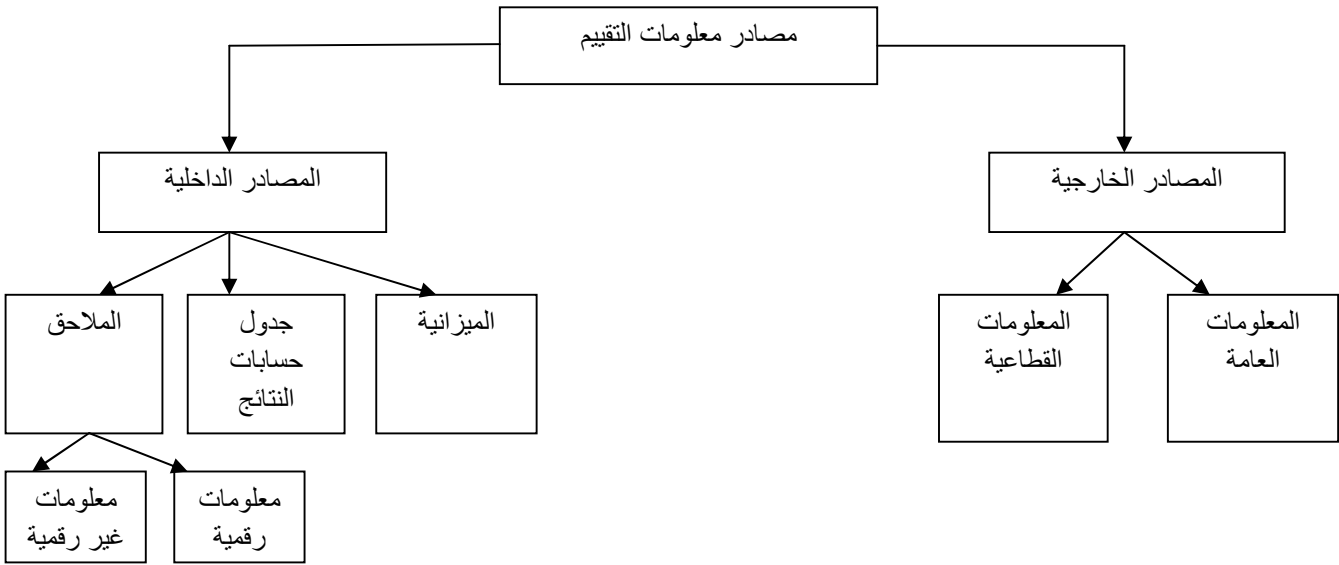
**الملاحق:** الملحق وثيقة شاملة ينشؤها البنك، وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

**أ- المعلومات الممكنة أو الرقمية:** والموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

**ب- المعلومات الغير المرقمة:** وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -George deppalle et jean pierre jobard : Gestion Financière de l'entreprise 10 ed paris 1990-p:20.

الشكل رقم (1-2) : مصادر ومعلومات تقييم الأداء.



المصدر: شهرزاد بوشة، الأداء المالي وأثره على قيمة المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة- 2013، ص07.

### المطلب الرابع: مؤشرات تقييم أداء البنوك

يعد اختيار مؤشرات الأداء وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية، وركيزة أساسية من ركائزها فهي تتطلب التحديد الواضح والدقيق لمدلولات المؤشرات المستخدمة في التقييم وتركيبها وطرق حسابها والبيانات والمعلومات المستخدمة في بناءها، ودرجة تأثير كل منها على الآخر ونوعه<sup>1</sup>.

وتعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية، ومن المعلوم أن هناك عددا كبيرا من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء في البنوك التجارية، إلا أننا سنتطرق إلى أهم تلك المؤشرات وأكثرها شيوعا من خلال توضيح هيكل المؤشرات المالية الذي يصنف المؤشرات ضمن أربعة فروع رئيسية هي<sup>2</sup>:

**1. مؤشرات الربحية:** تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة البنك التجاري على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة. وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك التجارية وتوسعها.

<sup>1</sup> -نصر محمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>2</sup> -صلاح الدين حسن السبيسي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998، ص241.

وتتدرج ضمن المؤشرات الربحية أنواع عدة:

$$\text{أ- نسبة هامش الربح} = [\text{هامش الربح} \div \text{إجمالي الموجودات}] \times 100 \%$$

هامش الربح = الفوائد المحصلة - الفوائد المدفوعة.

تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققتها الموجودات للبنك، وزيادتها تعني زيادة قدرة الموجودات على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك التجاري وبالعكس.

$$\text{ب- معدل العائد على حق الملكية} = [\text{صافي الأرباح بعد الضرائب} \div \text{حق الملكية}] \times 100 \%$$

يعد هذا المعدل من أهم مؤشرات قياس كفاءة استخدام الأموال.

$$\text{ج- معدل العائد على إجمالي الموجودات} = [\text{صافي الربح بعد الضرائب} \div \text{إجمالي الموجودات}] \times 100 \%$$

يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح بعد الضرائب.

$$\text{د- نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات} = [\text{صافي الربح بعد الضرائب} \div \text{إجمالي الإيرادات}] \times 100 \%$$

تبين هذه النسبة الأهمية النسبية لصافي الأرباح التي حققها البنك التجاري بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات.

**2. مؤشرات السيولة:** تعد السيولة من أهم السمات الحيوية التي تتميز بها البنوك التجارية عن الوحدات الاقتصادية الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه الوحدات تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عدم توفر سيولة لدى البنك كفيلة بأن تزرع ثقة المودعين وتدفعهم لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس<sup>1</sup>.

وتتطلب إدارة السيولة في البنوك التجارية الموائمة بين الاحتياطات المالية في الأجل القصير والمتوسط، وبين التوظيف في الأصول المختلفة<sup>2</sup>.

وهناك مؤشرات للسيولة عدة من أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - مركز البحوث المالية والمصرفية، تطور مؤشرات للتنبؤ بالأزمات المصرفية قبل وقوعها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد 8، عدد 3، 2000، ص 21.

<sup>2</sup> - Santomero -A- Financial Innovation and bank Risk , journal of économique behavior and organisation vol 3. March , 1998, p 31.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 85.

أ- النسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات = [النقدية ÷ إجمالي الموجودات] × 100 %

تقيس هذه النسبة الموجودات السائلة لدى البنك إلى إجمالي الموجودات، تعني زيادتها أن هناك أرصدة نقدية غير عاملة مما يقلل العائد النهائي للبنك، ونقص تلك النسبة عن معدلاتها يعني مواجهة البنك لأخطار عدة مثل السحب المفاجئ وخطر التمويل وغيرها من الأخطار.

ب- نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والأجلة = [إجمالي الودائع الجارية ÷ إجمالي الودائع الادخارية والأجلة] × 100 %

تسمح هذه النسبة للبنك التجاري بتحديد احتياطياته من النقدية السائلة.

ج- المعدل النقدي = [النقدية ÷ إجمالي الودائع] × 100 % .

يشير هذا المعدل إلى قدرة البنك على تلبية التزاماته من النقدية المتوفرة لديه في الصندوق وأرصده لدى البنوك الأخرى.

د- نسبة السيولة القانونية = [(النقدية + شبه النقدية) ÷ إجمالي الودائع] × 100 %

وتعكس هذه النسبة قدرة البنك التجاري على مواجهة طلبات السحب من لدى المودعين في البنك.

هـ- نسبة الاحتياطي القانوني = [الأرصدة لدى البنك المركزي ÷ إجمالي الودائع] × 100 %

**3. مؤشرات ملاءة رأس المال:** يتكون رأس مال البنك التجاري من رأس مال المدفوع والاحتياطيات والمخصصات والأرباح المحتجزة وعلاوة الإصدار<sup>1</sup>، ويلعب رأس المال دوراً هاماً في تحقيق الأمان للمودعين من منظور أن البنوك التجارية من أكثر أنواع منشآت الأعمال تعرضاً لمخاطر الدفع لمالي وتقاس ملاءة رأس المال بالعديد من النسب من بينها<sup>2</sup>:

أ- حقوق الملكية إلى مجموع الاستثمارات: تشير هذه النسبة إلى المدى الذي ذهب إليه البنك في الإعتماد على حقوق الملكية في تمويل الاستثمارات وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{حقوق الملكية} = \frac{\text{رأس المال} + \text{الاحتياطيات} + \text{الأرباح الغير الموزعة}}{\text{الاستثمارات} + \text{أذونات الخزينة} + \text{الأوراق المالية} + \text{الأوراق التجارية الخصومة} + \text{القروض والسلفيات}} \times 100$$

<sup>1</sup> - محمود عبد السلام عمر، لجنة بازل بين التوجهات القديمة والحديثة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلة 4، العدد 1، يناير، 1996، ص17.

<sup>2</sup> - عبد الرحيم شبيبي و جازية بن بوزيان ، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، 24- 25 أبريل 2006.

**ب- علاقة حقوق الملكية بالأصول الخطرة:** وهي تبين مدى قدرة حقوق الملكية على مقابلة مخاطر الاستثمارات الناشئة عن احتمال عدم الوفاء وتحسب كما يلي:

$$\text{حقوق الملكية} = \frac{\text{رأس المال} + \text{الاحتياطيات} + \text{الأرباح الموزعة}}{\text{الأوراق التجارية المخصومة} + \text{القروض والسلفيات}} \times 100$$

**ج- أسلوب فوجتا:** يقيس مدى كفاءة الأرباح المحتجزة ( وهي جزء من حقوق الملكية ) في تغطية الخسائر المتوقعة.

**4. مؤشرات توظيف الأموال:** تستهدف هذه المؤشرات الحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة في المجالات المختلفة في إطار السياسات الائتمانية للبنك، وسياسة استخدام الأموال وتقيس هذه المؤشرات أداء البنك التجاري في استخدام الأموال المتاحة، وإنتاجية العمالة والعائد الذي حققه البنك نتيجة الاستثمار في المجالات المختلفة ومن أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة ما يأتي<sup>1</sup>:

$$\text{أ- معدل استثمار الودائع} = \frac{\text{إجمالي الاستثمارات}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100 \%$$

يقيس هذا المعدل مدى توظيف الودائع في البنك التجاري.

$$\text{ب- نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100 \%$$

تعد هذه النسبة من المؤشرات الرئيسية لقياس قدرة البنك التجاري على توظيف الودائع.

$$\text{ج- نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الاستثمارات}} \times 100 \%$$

تبين هذه النسبة كفاءة البنك في الاستثمار.

<sup>1</sup> -نصر محمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، صص 66-76.

**خلاصة الفصل الأول:**

يعرف البنك على أنه مؤسسة أو شركة مالية مكونة لفرض التعامل بالنقود أو الإئتمان و يعمل على تهيئة الوسائل الكفيلة بتحقيق إلتقاء عرض الأموال و الطلب عليها.

وعرفت البنوك منذ العصور الوسطى و لكنها على الشكل الذي هي عليه اليوم ، ولازالت تتطور وتستحدث أساليب جديدة طالما العالم في تطور مستمر وخاصة في الميدان التكنولوجي وأدى إزدياد عدد البنوك و إلتساع نطاق عملياتها البنكية إلى تدخل الدولة في تنظيم عملها بسبب دورها في الحياة الاقتصادية.

وعليه من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن إستخلاص النتائج التالية:

1. يتكون الجهاز البنكي من مجموعة من المؤسسات البنكية الإئتمانية التي تزاوّل النشاط البنكي لكل أنواعه، ونجد في قمة هذا الجهاز يقع البنك المركزي؛
2. تؤدي البنوك التجارية دور الوساطة بين المودعين و المقترضين مما جعلها تشكل مركز الثقل في النظام المالي في الإقتصاد الوطني؛
3. تمارس البنوك التجارية وظيفة قبول الودائع البنكية على مختلف أشكالها؛
4. ترتكز الوظائف في البنوك التجارية على إستراتيجية تمويلية محددة الأدوات والأهداف.

# الفصل الثاني

أهمية تطوير الخدمات في

البنوك التجارية

## تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر الخدمات المصرفية العامل الأساسي في تطوير نشاط البنوك إذ أنها تلعب دورا هاما في تعزيز قدراته، من خلال تأثيرها على تفضيلات العملاء، وقد تعددت مفاهيمها بتعدد خصائصها، فالخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة ملموسة في العادة نجد البعد النفعي لها، حيث يختلف من زبون إلى آخر وذلك راجع لاختلاف الحاجات و الرغبات، ويعتبر الوصول إلى مزيج الخدمات المصرفية من الأمور الهامة، التي تعكس من مدى إدارة التسويق بالبنك من ناحية، ومن مدى وصول البنك إلى تحقيق أهدافه من ناحية أخرى، فالخدمة المصرفية تمر بمراحل تشكل في مجموعها دورة حياتها، والتي تحكم عدة عوامل تؤثر على سلوكها مما يتيح لها تقديم خدمة بتكلفة أقل وبتنوع شامل وبطريقة سهلة و مناسبة وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تطوير المنتجات الجديدة: الأبعاد والأسس

المبحث الثاني: مراحل تطوير المنتجات وتقييمها

المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية في البنوك

## المبحث الأول: تطوير المنتجات الجديدة: الأبعاد والأسس

تبدو فكرة المنتج بسيطة للوهلة الأولى عندما يستعرض الشخص الأشياء التي يستخدمها بصورة عامة في حياته اليومية و المصممة أساسا لإشباع حاجة أو رغبة معينة بسبب كونه منتوجا ماديا يسهل تمييزه إلا أن الصعوبة تكمن في حالة كون (المنتج) على شكل خدمة أو فكرة أو قضية ما .

### المطلب الأول: ماهية المنتج الجديد

إن المنتج الجديد مفهوم يشوبه شيء من الغموض، وبعض الكتاب يروا أن المنتجات الجديدة تقتصر على المنتجات التي تطرح في السوق لأول مرة، بينما يرى البعض الآخر أنها تمثل كل المنتجات التي تختلف عن ما هو موجود نتيجة التعديل الجزئي في الشكل أو اللون أو بعض الإضافات الأخرى.

### الفرع الأول: ماهية المنتج

للمنتج أهمية كبيرة في الحياة المعاصرة فهناك مجالات متعددة يحتل المنتج فيها أهمية بالغة، فالمنتج هو أي شيء مادي أو غير مادي يُخلق لتلبية احتياجات ورغبات الآخرين.

### أولاً: تعريف المنتج

إن المنتج يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية هي: السلع (Goods)، الخدمات (Service)، والأفكار (Ideas). حيث أن الشركات تقدم منتجات صناعية أو خدمية أو أفكار، وأبسط تعريف للمنتج يمكن القول بأنه "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"، و كما عرف على أنه " حزمة من الصفات المميزة و التي تتضمن الجانب المادي و غير المادي". و قد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج "بأنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق، بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية ويتضمن ذلك سلع، خدمات، أفكار.<sup>1</sup> فالمنتج عندما يكون شيء مادي فإنه يعني احتوائه على عدد من التركيبات أو الاجزاء الملموسة والتي تكون بمجملها شكل موحد، كما هو مثلا بالنسبة للتلفزيون، وبمواصفات واحدة تقريبا ولا تدخل ضمن العمليات التصنيعية، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الزراعية والفواكه، حيث من الممكن أن تكون في حالتها الأولى طبيعية وليس للإنسان في بعض الحالات دخل في إنتاجها.

<sup>1</sup> - ناجي المعلا و رائف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي-، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص155.

أما في حالة المنتج غير المادي فإنه قد يكون على شكل خدمة كما هو الحال مثلا في شراء المستهلك لخدمة النقل والسفر عبر وسائط النقل المختلفة، أو الاستماع إلى حفل موسيقي أو مشاهدة فيلم سينمائي أو عرض مسرحي، أما في الجانب الآخر غير المادي فقد يكون فكرة كما هو الحال في الحصول على خدمات التعليم عبر المراحل الدراسية المختلفة أو في برامج التدريب للمجالات التعليمية المحددة أو الحضور إلى مؤتمر أو ندوة فكرية، أضف إلى ذلك فإن المنتج في كثير من الحالات لا يصل إلى المستهلك بشكله الأولي، بل لابد أن يوضع في عبوة ويحمل اسم معين، كذلك الحال بالنسبة إلى وجود السعر على غلافه والاختلاف في حجمه وألوانه. وعليه فإن الفرد عندما يشتري المنتج يعني في حقيقته شراء المنافع والرضا المتحقق من ذلك المنتج<sup>1</sup>.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أنه ليست هناك اختلافات جوهرية حول تعريف المنتج، فجميع التعريفات المطروحة تقريباً منذ عقد الستينات من القرن السابق تكاد تتفق على أن المنتج هو مجموعة من الصفات أو الخصائص الملموسة وغير الملموسة والتي يبحث عنها المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته<sup>2</sup>.

### ثانياً: دورة حياة المنتج

يمكننا تشبيه دورة حياة المنتج بدورة حياة الانسان منذ تكوينها كجنين في بطن أمه ثم ولادته ونموه ليصبح طفلاً قادراً على المشي والكلام، ثم ينمو ويكبر ليصبح شاباً يافعاً متعلماً وبعد هذه المرحلة سوف يصل إلى مرحلة النضوج والقدرة على اتخاذ القرار المناسب ثم يكبر إلى أن يصل إلى مرحلة الشيخوخة ثم الموت.

وبناءً على ذلك يمكننا تلخيص دورة حياة المنتج من وقت التفكير بعلامته التجارية وشكله وحجمه ونوعه وجميع البيانات والمعلومات في السوق وتحليلها ثم الوصول إلى قرار بطرح المنتج إلى السوق وإقبال المستهلكين على شرائه لفترة من الزمن وقد يعرض عن شرائه المستهلكون بعد ذلك وبالتالي خروجه من السوق<sup>3</sup>.

ويعبر مصطلح دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه إلى السوق إلى حين انتهاء دورة حياة المنتج واختفائه عن السوق لذلك يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده، وكما هو معروف

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

<sup>2</sup> - نزار عبد المجيد البروراري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق - المفاهيم الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 154-155.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

أن البيئة التكنولوجية وما تحمله من تطورات مهمة ومختلفة ومتسارعة تجعل من الصعب على المنظمات التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وذلك لعدم استقرار الطلب والتقدم في تكنولوجيا العمليات، وابتكار الأنظمة ذات التوجه الآلي.<sup>1</sup>

وأهمية دورة الحياة هنا هي تنبيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل أو إلغاء المنتجات من الأسواق أو المحافظة على البعض منها أو إطلاق منتجات جديدة في ضوء الخصائص المرتبطة في كل مرحلة من مراحل حياته<sup>2</sup>، والتي تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

### 1. مرحلة التقديم:

وتتمثل المرحلة الأولى لدخول المنتج للسوق، وتتصف هذه المرحلة بضعف المبيعات بسبب ضعف الطلب على هذه الخدمة لعدم معرفة الأفراد بها لكونها جديدة وتطرح إلى السوق لأول مرة، لذلك فإن إدارة التسويق تركز على الحملات الاعلانية بهدف تعريف الأفراد بالخدمة المقدمة وفوائدها بالنسبة للأفراد. ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة:

- ارتفاع تكاليف الانتاج بسبب مرحلة ابتكار المنتجات و مع محدودية كمية الانتاج؛
- المنتج الخدمي غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين لهذا المنتج الجديد؛
- مبيعات المنتج الجديد منخفضة مما ينعكس على الأرباح التي تكون منخفضة(سالبة)؛
- عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة؛
- ميل اسعار المنتج الجديد للارتفاع بسبب التكاليف الانتاجية والتسويقية المرتفعة؛
- ارتفاع تكاليف الترويج وخاصة الإعلان لغرض تعريف الجمهور بالمنتج الجديد.

### 2. مرحلة النمو:

إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع ذلك لنمو الطلب بنتيجة معرفة الزبائن هذه الخدمة وتمييزها عن الخدمات الموجودة في السوق. إن أهم مؤشرات هذه المرحلة:

- التوسع في تقديم المنتج الخدمي ومحاولة تطوير هذا المنتج وتقديم أنواع جديدة منه؛
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق جديدة وأسواق جديدة؛

<sup>1</sup>-محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق: التحليل التخطيطي و الرقابة، الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007ص 213.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص.

<sup>3</sup>- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص ص173-175.

- المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج وانتقال الاعلان إلى إعلان تنافسي؛
- تبدأ المبيعات بالارتفاع والذي ينعكس على الارباح التي تأخذ بالزيادة.

### 3.مرحلة النضوج:

- ضمن هذه المرحلة يحقق المنتج الجديد أعلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار وتكون المنافسة شديدة، تمتاز هذه المرحلة بطول فترتها قياسا بالمرحل الأخرى إن أهم سمات هذه المرحلة:
- الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالتوسع في تقديم المنتج الجديد ومحاولة تقديم أشكال جديدة؛
- تميل الاسعار نحو الانخفاض التدريجي، حيث يستخدم السعر كأداة مهمة لتنشيط المبيعات؛
- محاولة التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن منافذ توزيعية جديدة؛
- تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات.

### 4.مرحلة التدهور:

- ضمن هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض بشكل أسرع مما في المرحلة السابقة وهذا يعود للعديد من الاسباب، فقد يكون المنتج الجديد لا يلبي حاجات ورغبات الزبائن، أو ظهور منتجات جديدة ذات منافع أكبر وأكثر انسجاما مع حاجات ورغبات الزبائن أو وجود خلل في أسلوب تقديم المنتج وأساليب توزيعه، عدم كفاءة مقدمي المنتج بالشكل الذي يحقق طموحات الزبائن... إن أهم سمات هذه المرحلة:

- انكماش في حجم الطلب والمبيعات والذي يؤدي إلى انخفاض إنتاج هذا المنتج الجديد؛
- تميل الاسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدامه وسيلة لتنشيط المبيعات؛
- انخفاض الانفاق على الترويج، التركيز على الاعلان التذكيري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات؛
- انكماش في قنوات التوزيع.

### الفرع الثاني: المنتج الجديد

تشير أغلب الدراسات التسويقية إلى أن المنتج لا يمكن أن يبقى على حاله لمدة طويلة من الزمن وبحد أكبر من عشر سنوات على أساس أن المستهلك بطبعه تواق إلى التغيير والتنوع في إشباع حاجاته. ولا غرابة إذا ما أشرنا في هذا المجال إلى دخول ما يقارب 16000 منتج جديد سنويا في

السوق الأمريكية في مجال تجارة البقالة والخضروات أي بمعدل شهري قدره 1500 منتج حيث تساهم المنتجات الجديدة في تحقيق أرباح محتملة للشركات المنتجة أو المسوقة لها.<sup>1</sup> ويعرف المنتج الجديد على أنه كل منتج يعتبر جديد من قبل المستهلك، كما يمكن تعريفه على أنه "المنتج الذي يؤدي وظيفة أو منفعة جديدة نسبياً كما يجب أن يمثل تطوراً هاماً بالمقارنة مع المنتج الحالي وذلك من وجهة نظر المستهلك المستهدف".

ويقصد بالمنتج الجديد أيضاً "أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات تسويقية مستهدفة ويكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، وبغض النظر عن درجة تقدم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير المنتج الجديد وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، خدمات ما بعد البيع، التغليف، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة.<sup>2</sup>

وكلمة المنتج الجديد بها نوع من المطاطية والتي يمكن أن تعطي معاني ومدلولات مختلفة يمكن تأشيرها بالآتي<sup>3</sup>:

**المنتج المخترع (المبتكر):** وهو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجوداً في السوق أصلاً، أي أنه مخترع أو مكتشف وجوده لأول مرة كما هو مثلاً (وكل حسب زمن إنتاجه) الفيديو، خدمات التلكس، الطائرة، السنيما المجسمة، الساتلايت (محطات البث الفضائية)، الفرن الذري ...

**المنتج المطور (المحسن):** وهي تلك السلع القديمة والتي أجريت عليها تعديلات أو تطوير لمواكبة حاجات المشتري، كما هو مثلاً باستخدام السخان الكهربائي كتطوير السخان الغازي أو النفطي، أو التلفزيون الملون بدلاً من التلفزيون العادي (أسود و أبيض) ...

**المنتج المعدل:** وهي تلك المنتجات القديمة التي أجريت عليها تعديلات جذرية تتوافق مع الحالات الجديدة لدى المشتري، كما هو مثلاً في تغيير أجزاء من تركيبة السيارة بما يتوافق مع السرعة المطلوبة أو في سعة عدد الركاب أو التصميم الجديد لها والمنتج المعدل يختلف عن المنتج المطور من حيث سعة أو حجم التطوير الحاصل في المنتج ودرجة اختلافه عن سابقه.

<sup>1</sup>-ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص256.

<sup>2</sup>-دلال عيادي وآخرون، أهمية الترويج في تسويق المنتجات الجديدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، 2011، ص46.

<sup>3</sup>-ثامر البكري، التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة- دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ص 127-128.

**المنتج بعلامة جديدة:** وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة، قد تكون من بينها التخلص من التقليد، أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج، أو الدخول في أسواق جديدة...

ويمكن اعتبار المنتج الجديد أي منتج ظهر لأول مرة في السوق والذي صفاته مجموعة من الاهداف ودرجة عالية من التجديد وتعرف كذلك المنتجات الجديدة بأنها "منتجات فريدة من نوعها لم تكن موجودة من قبل. وبصفة عامة يمكن اعتبار كل المنتجات التي تقدم مجموعة من الخصائص الجوهرية والجديدة والتي تجعلها مميزة عن باقي المنتجات المتواجدة في السوق، وتسمح بخلق أسواق جديدة لمنتجات جديدة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية المنتج الجديد

يمكن توضيح أهمية المنتج الجديد فيما يلي<sup>2</sup>:

-المساهمة في نمو المؤسسة : لكي تنمو المؤسسة وتستمر في الأسواق التي تخدمها عليها أن تقوم بتقديم سلع وخدمات جديدة من وقت لآخر فطالما أن الغرض الأساسي لأي مؤسسة هو كسب المستهلكين، فيجب التركيز على وضعيتين أساسيتين هما: التسويق والابتكار.

- تزايد السلع والخدمات الجديدة من اختيارات المستهلك، ففي السنوات الأخيرة تحول السوق الذي تخدمه المؤسسات إلى سوق مشتريين حيث تزداد فيه المنافسة ومن ثم حرية المستهلك في اختيار السلعة أو الخدمة التي تناسبه وتقابل احتياجاته حتى تضمن حصة أكبر في السوق.

- تعتبر الخدمة الجديدة محددًا أساسيًا للربحية، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق ربحية عالية ويتحقق ذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تشبع احتياجات مستهلكيها ومن ثم يتحقق ولاء المستهلك للسلعة أو الخدمة ويداوم على شرائها.

- مواجهة المنافسين: حيث أن تقديم المؤسسة لسلع وخدمات جديدة غالبًا ما تتم مقابلته من قبل المنافسين بتقديم سلع وخدمات أخرى منافسة، أما المؤسسات التي تتأخر في تقديم سلع وخدمات جديدة أو معدلة، غالبًا ما تجني ثمار تقصيرها في هذا المجال في شكل خسارة هائلة لبعض أو لكل أسواقها.

<sup>1</sup> - دلال عيادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص46-47.

<sup>2</sup> - حمزة بن لشهب وآخرون، دور التسويق الإلكتروني في الترويج للخدمات الجديدة عبر شبكات التواصل الاجتماعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2013، ص66.

- مواجهة تقادم السلع و الخدمات الحالية: تتعرض السلع و الخدمات للتقادم، الشيء الذي يحتم على المؤسسة أن تقوم بتجسيدها و تعديلها، كما أن لكل سلعة أو خدمة دورة حياة تنتهي بوصولها لمرحلة التدهور، وهذا معناه أنها ستصبح بعد فترة متقدمة و يجب إجراء تعديلات عليها في بعض الخصائص والمكونات، فكلما تقدمت السلعة أو الخدمة في دورة حياتها كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنها.

### المطلب الثاني : تطوير المنتجات الجديدة

إن هدف البقاء والاستمرار الذي تهدف إليه المؤسسة يملئ عليها الاهتمام بتطوير منتجاتها من السلع أو الخدمات أو ابتكار منتجات جديدة، حتى يمكنها الارتقاء بهذه المنتجات إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية التي تتصف بدرجة عالية من التطور. ومما لاشك فيه، أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال تكمن في قدرتها على تحقيق مطابقة خلاقة بين منتجاتها والحاجات والرغبات الاستهلاكية.

#### أولاً: مفهوم تطوير المنتجات

و يقصد بتطوير المنتجات إضافة مزايا جديدة لتلك المنتجات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، وقد تعني عملية تطوير المنتجات طرح منتجات معروفة حالياً في السوق ولكنها جديدة على البنك.

وتعد عملية تطوير المنتجات عاملاً حيوياً و أساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة، للمحافظة على استمرار النشاط و تعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين و جذب زبائن محتملين، و زيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها.

من التعريف السابق يتضح بأن تطوير المنتجات يمثل أنشطة مختلفة تتمثل في<sup>1</sup>:

- ادخال تعديلات على المنتج المعروف مسبقاً لدى العملاء؛
- ابتكار منتجات جديدة لم يسبق عرضها على العملاء؛
- تقديم المنتج في مناطق جديدة لكسب عملاء جدد.

كما يعرف تطوير المنتجات طرح منتجات معروفة حالياً في الاسواق ولكنها جديدة على البنك مثل إدخال خدمات التخطيط المالي و القروض للمنشآت الصغيرة، أو الخدمات المالية الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-يسرى عرامة، دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2013، ص72.

<sup>2</sup>-سليمة عبد الله، دور التسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر بيانته، 2009، ص79.

كما تعرف على أنه: عبارة عن تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للزبائن بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية. و بناء على ما سبق يمكن تعريف تطوير المنتجات على أنها "عملية تقديم خدمات بنكية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خدمة جديدة كلياً.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية تطوير المنتجات

تتمثل أهمية تطوير المنتجات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبائن، مما يساهم في الحفاظ عليهم وجذب العديد منهم؛
  - المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق الحالية وذلك من خلال:
    - امتلاك شبكة من الفروع و رصيماً من الزبائن الذين يزودون هذه الفروع بانتظام؛
    - السعي إلى تطوير خدمات تستهدف إقناع الزبائن لدى البنوك المنافسة بتحويل حساباتهم إلى بنوك أخرى؛
    - تطوير منتجات وعرضها للبيع لزبائن البنوك المنافسة بشكل مستقل عن جوهر الحساب؛
    - تخفيض تكلفة تقديم خدمات مشابهة تقدمها البنوك المنافسة الأخرى.
- إن أهمية تطوير المنتجات البنكية تتضح عندما ندرك التشابه بين الخدمات المصرفية المقدمة، لذلك فإن الحاجة ملحة لتمييز هذه الخدمة عن الخدمات المشابهة.

### ثالثاً: أهداف تطوير المنتجات

تهدف عملية تطوير المنتجات إلى تحقيق الغايات التالية:<sup>3</sup>

- جذب واستمالة زبائن جدد؛
- زيادة حجم التعامل من الخدمات في الاسواق الحالية؛
- تخفيض تكلفة تقديم خدمات متشابهة تقدمها بنوك أخرى.

إضافة إلى أهداف أخرى:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-عبدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضى الزبون، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة 2012، ص73.

<sup>2</sup>-نفس المرجع السابق، ص ص73-74.

<sup>3</sup>- هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 106.

<sup>4</sup>- سليمة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- تحسين الوضع التنافسي للبنك؛
  - زيادة حصة البنك ونصيبه من السوق البنكي؛
  - اكتساب القدرة على البقاء والاستمرار في السوق البنكية.
- وهناك أهداف أخرى لعملية تطوير المنتجات البنكية ومن أهمها:
- تأكيد قيادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو الجديد والتجديد؛
  - تحقيق التكامل والانتساع بين عناصر مزيج المنتجات البنكية؛
  - سد الفجوات بين مستوى الاشباع الحالي وبين طموحات وتطلعات الزبون لمستوى إشباع أفضل؛
  - تدعيم كيان الثقة والفاعلية والقدرة على الاشباع المتنامي والمتطور لحاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين.

### المطلب الثالث: استراتيجيات تطوير المنتجات

بشكل عام يمكن تحديد أنشطة تخطيط وتطوير المنتج بثلاث أنشطة هي<sup>1</sup>:

#### أ. استراتيجية إضافة منتجات جديدة:

المنتجات الجديدة هي تلك المنتجات التي لم يسبق للمنظمة تقديمها من قبل حتى إذا كانت قد قدمت بشكل أو بآخر، وهكذا فإن المنتج الجديد هو الذي تقوم المنظمة بإضافته إلى مزيج منتجاتها بشكل يختلف تماما عن منتجاتها القائمة أول علاقة بخط المنتج الحالي إلا أنها لم تقوم بإنتاجه من قبل وتتبع أهمية إضافة المنتج من خلال كونه يساعد المنظمة على المحافظة على مركزها وحصتها السوقية والصمود بوجه المنافسة وفتح أسواق جديدة لها، حيث أن لكل منتج دورة حياة لذلك ينبغي على المنظمة ان تقوم بتقديم منتجات وبشكل مستمر وأن عملية تطوير منتج جديد تعتبر نشاطا ضروريا لتمكين المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة.

ولكن على المنظمة في نفس الوقت أن لا تكون مندفعة في تطوير المنتج وتقديمه لأن ذلك قد يعرضها لمخاطر كبيرة في حالة عدم معرفتها وتقديرها الدقيق لتفصيل هذا المنتج ومدى تقبل المستهلكين لمواصفاته وسعره وعناصر الأخرى.

وتظهر أهمية المنتج الجديد بالنسبة للمستهلكين من الهدف الاساسي لتقديمه والذي يرتبط بتطوير وتغيير الحاجات و الرغبات الغير مشبعة لهم وترجمتها إلى منتج جديد يلبي تلك الحاجات والرغبات، ويمكن إيجاز الأسباب الرئيسية لإضافة منتج جديد بما يلي:

<sup>1</sup> -محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، صص 204-

1. الطلب الحقيقي من قبل زبائن المنظمة بما فيهم الموزعون لتقديم منتج جديد؛
2. محاولة استغلال الطاقة الانتاجية الفائضة أو الكفاءة الانتاجية العالية التي قد تتوفر لدى المنظمة مما يساعد ويسهل على عملية إضافة المنتج الجديد؛
3. الاستفادة من التسهيلات الانتاجية المتاحة؛
4. الارتباط من ناحية التكاليف، أي وجود تكاليف مشتركة تؤدي إلى تعود الانتاج ومنه إنتاج منتجات جديدة؛
5. توفير خط أو خطوط متكاملة للمنتجات يمكن تهيئتها كمجموعة متكاملة من المنتجات يقوم المستهلكين بالمنظمة من موزعين ومستهلكين نهائين بشرائها.
6. اكتشاف منتجات جانبية كانت المنظمة أغفلتها ووجدت فيها الآن فرصة جيدة في تحقيق الأرباح أو تخفيض تكاليف الانتاج؛
7. مجاراة المنافسة والصمود أمامها.

#### ب. استراتيجية تحسين المنتجات القائمة

إن تحسين المنتج يكون لفرص إعادة الحيوية له إما بتطوير ملامح جديدة أو صفات جديدة، وعرضه في أسواق جديدة وفي الغالب يتم التعديل من خلال تغيير نوعية المنتج أو تشكيله ولنتأمل منظمة تواجه منافسة قوية من أنظمة أخرى فقد يكون على المنظمة الأصلية أن تطور وتحسن بعض منتجاتها معتمدة على ما قد يجذب المستهلكين الحاليين للتأكد من درجة دعمهم لنوعية منتجاتها، أما إذا بقيت تلك المنتجات على حالها و بدون تحسينات فلا شك من تدهورها، وبالتالي يترتب عليها نتائج سلبية تؤثر على سمعة المؤسسة وأرباحها ومن ثم بقائها ونموها واستقرارها.

#### ج. قرارات تحسين المنتج:

هناك ثلاث قرارات استراتيجية لتحسين المنتج هي:

#### 1. إجراء تغييرات على الخصائص الوظيفية للمنتج

ويقصد بها إجراء بعض التعديلات أو التحويلات البسيطة التي يمكن إدراكها في بعض الخصائص الوظيفية للمنتج بهدف تطوير الاهلية الوظيفية له بما يؤدي إلى توسيع نطاق أو ظروف استخدامه، حيث أن هذه الطريقة تتميز بما يلي:

- تعتبر أداة تنافسية مرنة جدا للسهولة وسرعة والتي توفرها هذه الطريقة في تكيف الخصائص الوظيفية؛

- إن تطوير خصائص وظيفة جديدة للمنتج يمثل وسيلة من الوسائل الأكثر فاعلية في بناء التصور الإيجابي لدى المستهلكين حول تقديم المنظمة و مركزها في السوق؛
- تقوية موقف القوى ومنافذ التوزيع الأخرى للمنظمة في السوق وحمايتها وحمل موزعيها على الاهتمام بالجهود الإضافية في تسويق منتجاتها مقارنة بالمنتجات المنافسة التي يجري بيعها من قبل نفس القنوات من جهة أخرى؛
- إن اتخاذ قرار القيام بهذه التحسينات يؤدي إلى زيادة تفصيل الزبائن الحاليين لمنتجات المنظمة وإلى التغلغل في أجزاء سوقية مختلفة.

### 2. إجراء تغييرات في النواحي النوعية للمنتج:

يقصد به تحسين جودة المنتج حيث أن جودة المنتج تعبر عن الصفة الأساسية له والتي ترتبط بالحالة التي تنجز بها وظيفته لا الوظيفة كلها. وأن عناصر الجودة لمعظم المنتجات يمكن إيجازها بما يلي:

- الأداء ويمثل درجة إنجاز المنتج لما متوقع منه من إنجاز؛
- إمكانية الاعتماد عليه وتمثل درجة استمرارية المنتج في تأدية وظيفته دون فشل؛
- كلفة التشغيل وهي الكلفة الاقتصادية لتشغيل المنتج وصيانته؛
- المتانة ويعبر عنها بالفترة التي يستخدم فيها المنتج قبل أن يصبح من الناحية الاقتصادية يمكن استبداله.

### 3. إجراء تغييرات على تصميم المنتج:

وتشتمل على إجراء بعض التعديلات على المظهر الخارجي للمنتج بهدف المحافظة على المستوى المطلوب من الجاذبية التي ينبغي أن يوفرها المنتج للزبائن، إذ تمثل الجاذبية أحد العناصر المهمة التي يجري التركيز عليها عند تصميم المنتج لتحقيق التناسق المطلوب بين متطلبات الزبائن ومنتجات المنظمة كما أنها تمثل تكيف مهم للمنتج بعد تقديمه للتسويق الفعلي. فالناحية الجمالية والفنية مسألة أساسية للعديد من منتجات المستهلك الأخير كالسيارات والأثاث المنزلي والملابس والأحذية... وتمتاز التغييرات التي يتم إجراؤها على تصميم المنتج بالمرونة من حيث السهولة في تكيفها واستبعادها وفقا لحاجات ورغبات المستهلكين لكنها أقل مقارنة بالطريقتين السابقتين وهناك صعوبة أكثر في اختيار التصميم الذي يرضي المستهلكين وفي تحديد درجة قبول التصميم الجديد وإيفاءه بمتطلبات المستهلكين المستهدفين.

ومما ينبغي ذكره هنا أن إجراء التحسينات الثلاثة السابقة لا يتم اعتبارا بل وفق لاعتبارات تخطيطية أساسية هي ذات الاعتبارات التي يجري اعتمادها بالنسبة لمقدار إضافة المنتج الجديد. وأن المصدر الأساسي للقيام بها هم المستهلكين، إذ تمتلك الأفكار الجديدة والتحسينات التي تُجرى على المنتج أهمية خاصة بالنسبة للزبائن فهم الجهة الأكثر وعيا بطبيعة هذه التحسينات من خلال إدراكهم للقيمة التي يجب أن ينطوي عليها المنتج.

#### د. استراتيجية حذف المنتجات الرديئة

إن قرار حذف المنتجات الرديئة التي تتصف و في الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين وأنها منتجات غير مربحة بشكل عام يمتلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة المنتج الجديد عندما تتغير الظروف السوقية أما المنتج الذي تخترقه المنافسة ويكون فاقدا لكثير من مسببات الجذب السوقي سوف يؤدي الى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب، بل إلى ارتفاع تكاليف دورات الإنتاج وإلى استنزاف الكثير من وقت وانتباه المنظمة ورأسمالها وإن الإبقاء على هذه المنتجات وعدم استبعادها من خط المنتج سيحمل المنظمة بالإضافة الى الكلف المباشرة كلف فرصه عالية مما يؤدي إلى تصدع ربحية المنظمة وازدياد مشاكلها المستقبلية وبالتالي تعتبر تلك المنتجات عائقا مهما في طريق زيادة أرباحها وقدرتها على تحقيق التكيف اللازم مع حاجات ورغبات مستهلكيها والتغيرات البيئية الأخرى اللازمة ويتم حذف المنتجات الرديئة عبر الخطوات التالية:

- تحديد المنتجات المرشحة للحذف كمنتجات مشكوك فيها؛
- تحليل العوامل الأساسية في قرار حذف المنتج؛
- اتخاذ قرار بشأن المنتجات المرشحة للحذف؛
- حذف المنتج.

## المبحث الثاني: مراحل تطوير المنتجات وتقييمها

تعتبر عملية تطوير المنتجات عملية ضرورية لبقاء المؤسسة وإستمرار نشاطها وتختلف هذه العملية من شركة إلى أخرى ومن منتج إلى آخر و من قطاع إلى قطاع آخر، وكذلك تختلف خطواتها حسب أنشطة الشركة وفلسفتها.

### المطلب الاول: مراحل تطوير المنتجات

هناك عدة خطوات تتبع عادة للتوصل إلى المنتج الجديد تختلف الفترة الزمنية لكل خطوة عن أخرى حسب نوعها واحتياجاتها وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

#### 1. مرحلة توليد الأفكار

وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية تضمن تلبية حاجات الزبون، حيث كلما زاد عدد الافكار الجديدة زاد احتمال التوصل إلى أفكار صالحة للتطبيق، ولذلك يفضل التوصل إلى أكبر عدد من الافكار.<sup>1</sup> وبصفة عامة يمكن الحصول على هذه الافكار من مصادر داخلية وأخرى خارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل في العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى أفراد الإدارة العليا، أما المصادر الخارجية فتتمثل في المستهلكين والمنافسين، منافذ التوزيع، مراكز البحوث الخارجية...<sup>2</sup>

#### 2. مرحلة تصفية الأفكار

وفي هذه المرحلة تتم مراجعة الأفكار وتحديد ما كان منها ملائماً لأهداف البنك في السوق المستهدف و ما تحتاجه من إمكانيات وعناصر بشرية وتتضمن فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن لكي يتم تحديد المنتجات الجديدة ذات الجودة العالية.<sup>3</sup>

#### 3. مرحلة تقييم الأفكار

والغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات التي يمكن أن يحققها المصرف إذا ما حولت الفكرة إلى حيز التطبيق والتعرف على تكاليفها وربحيتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إلهام مشري، الجودة كمحدد لتطوير الخدمة المصرفية وأثرها على ولاء الزبون، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2014، ص22.

<sup>2</sup> - حمزة بن لشهب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص68.

<sup>3</sup> - عيدات سليمة، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق.

#### 4. مرحلة إخراج الفكرة إلى حيز التطبيق

بعد تقسيم الأفكار وإسقاط ما كان غير ملائم منها، واختيار الأفكار القيّمة تأتي مرحلة إخراج الفكرة إلى حيز التطبيق والتي تحمل بعض الصعوبات، ويتطلب ذلك تضافر جهود إدارات التسويق والبحوث والتطوير وغيرها من الإدارات المعنية من أجل تحويل المنتج من فكرة إلى منتج حقيقي<sup>1</sup>.

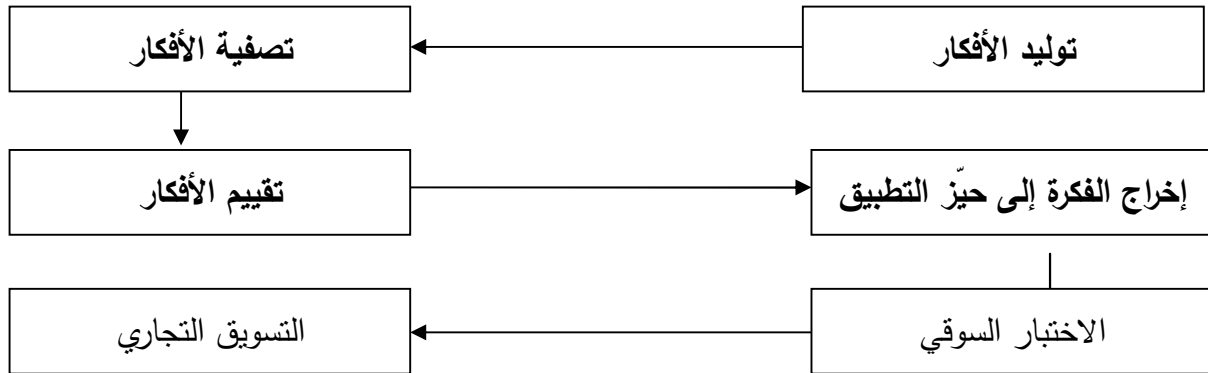
#### 5/الاختبار السوقي:

وفي هذه المرحلة يتم تجربة المنتج، حيث عادة ما تقوم البنوك باختباره في بعض الفروع الرئيسية لمعرفة رد فعل الزبائن ومدى تقبلهم له، إذ يمكنهم في هذه الحالة إيداع ملاحظاتهم التي يمكن من خلالها تحسين مستوى المنتج، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تطوير المنتجات باعتبار أن نجاح فكرة المنتج يكون غير مؤكد في البداية<sup>2</sup>.

#### 6/مرحلة التسويق التجاري:

أي تعميم المنتج ونشره على كافة الفروع والمناطق الجغرافية الخاصة بالبنك<sup>3</sup>. إلا أن المراحل السابقة لا تكون دوماً من الواجب على البنك المرور بها، فقد تقصى مرحلة أو مرحلتين على حسب الظروف المتاحة.

الشكل ( 1-2 ) : مراحل تطوير المنتجات



المصدر: عمرو خير الدين، التسويق - مفاهيم استراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة،

مصر، 1997، ص 236.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 75.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمكافئين بعملية التطوير

يرتبط نشاط تطوير المنتجات بعدد من الإدارات العاملة بالمؤسسة منها إدارة البحث و التطوير، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق وغيرها، لذلك لا يجب أن يسند هذا النشاط إلى إدارة واحدة من هذه الإدارات لتجنب جوانب الضعف والقصور في عملية التنسيق. عادة ما تلجأ المؤسسة إلى البدائل التنظيمية والإجراءات المرتبطة بتطوير المنتجات على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **مدير المنتج الجديد:** هو ذلك الشخص الذي يتحمل مسؤولية تطوير المنتج الجديد كاملة، عادة ما تدخل هذه المهمة في نطاق مهام مدير المنتج أو الصنف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة؛
- **لجان المنتج الجديد:** تتوصل هذه اللجان إلى الأفكار الجديدة من خلال عمليات البحث والتطوير أو التسويق، إضافة إلى المصادر الأخرى، تتمثل مهمة اللجان في تقييم هذه الأمور من حيث احتمالات استخدامها في بعض الأغراض التجارية؛
- **أقسام المنتج الجديد:** يتم تنظيمها عن طريق توسيع عملها لتتخطى عوائق الإتصال بين الأقسام، قد يتم تعيين أحد المتخصصين للإشراف على المنتج أو المشروع من أجل مراقبة الخطة منذ البداية حتى طرح المنتج الجديد في السوق، وقد ينتقل المشروع بين العديد من المختصين أثناء مراحل التطوير؛
- **فرق العمل المشتركة:** تضم أعضاء الأقسام المختلفة التي يتم الجمع بينها على فترات متقطعة بهدف التحاور وإعداد التقارير الخاصة بمختلف جهات النظر المتعلقة بالمنتج الجديد، ويتم دراسة آراء فرق العمل هذه عند اتخاذ بعض الإجراءات المناسبة.

### المطلب الثالث: تقييم عملية تطوير المنتجات<sup>2</sup>

على الرغم من أن الغاية الأساسية للتقييم هي إرشاد المنظمة إلى المنتج الجديد المريح، لكن كل خطوة تقييم منفردة لها غاية أساسية خاصة بها، وهذا أساسي لتحديد ما الذي سيتم عمله في الخطوة اللاحقة مثلا، فالتقييم الفعلي يسبق مفهوم المنتج، وفي الواقع فإن هذا يحدث في المراحل الأولى عندما يتم تحديد الفرص القابلة للاستغلال وتعريفها وتقييمها.

<sup>1</sup> - جيفري راندل، تحليل المنتج وتسعيه وإنشاء قنوات توزيعه، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 13-14.

<sup>2</sup> - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري- الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص ص 214-216.

إن مرحلة تقييم المبكرة هذه توجد في البداية وتضع تساؤل: أين يجب أن نتظر؟ ما الذي نحاول أن نستغله؟ ما الذي ستدافع عنه المنظمة؟

إن الأداة المستخدمة هنا هي تقييم وتحديد الفرصة، وأن هذه الأداة تجعلنا متأكدين من أننا منظمة تطور شيئاً ضمن حقل لنا أو مجالنا وهذا الاتجاه يجب يكون موجوداً في مخطط إبداع المنتج الجديد.

إن مهام التقييم تتغير كلما انتقلنا إلى العملية الأساسية للمنتج الجديد، وهذه المرحلة الثانية تتضمن بدء خلق وظهور المفاهيم والافكار، كما يبرز الهدف من تغيرات التقييم ويكون الهدف هنا هو تجنب الخسائر الكبيرة والمؤكدة، فنحن نرغب بغرلة المفاهيم غير المربحة والتخلص منها وتجنب إنفاق مزيداً من الوقت والجهد على ذلك. وغالباً ما تكون المنظمة على حق عندما تتخذ القرار في تلك المرحلة، وهذه الخطوة ضرورية إذا ركزت المنظمة على المصادر المحدودة للمفاهيم ذات القيمة.

أما المرحلة الثالثة تتمثل في حشد الجهود وتكون على شكل صياغة برنامج اختبار وتطوير المفهوم، وهنا تظهر عملية تقييم المفهوم، والقرار هنا يتعلق فيما إذا كان سيتم إرسال المفهوم إلى تطويره بشكل كامل، فإذا كانت الكميات التي سيتم إنفاقها تجعل القرار مهما ويؤدي الاستفادة من نموذج النقاط الشامل، فهل يمكن أن نحاول تطوير هذا النموذج؟ إن القرار لدخول المرحلة الرابعة وهي التطوير يمثل جزءاً من العملية حيث يتم عمل الإجراءات التقنية والتسويقية بشكل متزامن أو متواز، على الرغم من استمرارية الأسئلة في هذه المرحلة، كأن نسأل هل توصلنا إلى ما كنا نحتاجه مثلاً؟

إن عملية التطوير عادة ما تكون مكررة، فاكشاف واحد قد يقود لاكتشافات أخرى، والاتجاهات سوف تتغير، ويجب أن يتم هنا أخذ الاحتياطات اللازمة لعملية التطوير وعاجلاً أو آجلاً تؤدي الجهود التقنية إلى إفرار منتج يفوز على الاستجابة لطلبات العملاء.

بعدها ندخل للمرحلة الخامسة ويتحول الاهتمام من التطوير لطرح المنتج الجديد في السوق، إن التقييم هنا يكون بغرض تقييم المنظمة فيما إذا كانت قادرة على العمل وتسويق المنتج ضمن المقياس التجاري، وهذا غالباً ما يتم معرفته بواسطة اختبار السوق.

### المبحث الثالث : تطوير الخدمات المصرفية في البنوك

لتطوير البنوك والمؤسسات المالية أصبح تبني مفهوم شامل حتميه ضرورية، بحيث يستوعب هذا المفهوم علاقة تلك الكيانات بالسوق، وتحدد من خلاله كيفية القيام بالتطوير المتوازن لكل الفئات، بمعنى أن التطوير يجب أن يشمل جميع الفئات القائمة والمستفيدة من العملية ابتداءً من زبائن البنوك والمؤسسات المالية والعاملين في البنوك، حيث أصبح تطوير الخدمات المصرفية ضرورة حتمية تتبع من الظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة القوية المتوقعة خلال السنوات القادمة.

#### المطلب الأول: ماهية تطوير الخدمة المصرفية

تعد الخدمة المصرفية محور المزيج التسويقي للبنك، وينبغي النظر إليها من زاوية المنافع أو الفوائد التي تعود على العملاء من وراء حصولهم عليها، فهي عبارة عن عرض أساسي مقدم للعميل، ولعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقييم الخدمات المصرفية هي إدراك البنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة خاصة.

#### الفرع الأول: تعريف الخدمة المصرفية<sup>1</sup>

يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

كما يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل البنك والتي يدركها المستفيدين من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية، والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

<sup>1</sup> - بن صالح زهيرة وفشيت نصيرة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالمدينة، 2008، ص09.

وتعتبر الخدمة المصرفية مصدراً للإشباع الذي يسعى العميل على تحقيقه لحاجاته ورغباته، أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدراً للربح.

ويشتمل مفهوم الخدمة المصرفية على بعدين أساسيين هما:

- البعد المنفعي: يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل إلى تحقيقها من استخدامه للخدمة.
- البعد الخصائصي (السماتي): ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة.

### الفرع الثاني: خصائص الخدمة المصرفية<sup>1</sup>

للخدمة المصرفية خصائص كثيرة نلخصها فيما يلي:

#### أولاً: لا يمكن صنع الخدمة المصرفية

من المستحيل إنتاج الخدمة المصرفية مقدماً وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه وفي لحظات قليلة يبدأ في تجنيس المواد الخام وبقية عناصر إنتاج الخدمة، فيتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل.

فالموظف موجود في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العملاء، فهو لا يستطيع إنتاج وتخزين الخدمة قبل تلك اللحظة.

#### ثانياً: لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة

يقوم الموظف بإنتاج تقديم الخدمة، وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك، ويحصل منه على موافقة مسبقة عن وجود هذه الخدمة قبل استعماله لها. فمن غير الممكن إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره إلى البنك.

<sup>1</sup>- عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص ص 52-54.

**ثالثا : التأكد من تقديم ما يطلبه العميل**

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئا ماديا ملموسا، يمكن التحكم في مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، وإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك، سوف يرتبط عما يتوقعه العميل عن الخدمة.

**رابعا : الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت**

يقوم العميل باستهلاك الخدمات المقدمة له في نفس لحظة إنتاجها، بالتالي لا يستطيع العميل تداول الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته مع الخدمة، التي يصعب عليه حتى إعادة وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.

**خامسا: الخدمات الغير قابلة للإعادة مرة أخرى**

بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها، أو بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك. أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل لا يمكن إعادة إنتاجها مرة أخرى، وبمجرد أن تصنع أو تقدم فإنها تستهلك للتو، وعادة ما يكون هناك فرصة إضافة تعديلات.

**الفرع الثالث: الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية**

يمكن للبنوك تطوير خدماتها من خلال الأخذ بالآليات التالية<sup>1</sup>:

**1. إضافة خدمات جديدة إلى نطاق الخدمات المصرفية (توسيع نطاق الخدمات)**

إن هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات المصرفية ينطوي على زيادة عدد خطوط الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك إلى زبائنه وتوسيع خطوط الخدمات وتنويعها، فتوسيع خط الخدمات الجديدة يجب أن يؤدي إلى إشباع رغبات الزبائن أكثر من خط الخدمات القديمة، ولهذا فإن إضافة خطوط جديدة للخدمة وتوسيع نطاقها لا يؤدي إلى إحداث أي تميز بين الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وتلك الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، ويعود ذلك لسببين رئيسيين هما:

<sup>1</sup> - عبد القادر بريش ، التحرير المصرفي ومتطلبات الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، صص 242-243.

- سهولة تقليد الخدمة الجديدة من طرف البنوك المنافسة؛
- إن نطاق الخدمة الحالية من الاتساع، بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفعالية إلى الزبائن المحتملين الذين لم يصبحوا بعد عملاء للبنك، وعليه فإن أية خدمات جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من الخدمات المصرفية القائمة.

### 2. إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات المصرفية المقدمة

يمكن تعزيز الخدمة المصرفية دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، أو توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الائتمان المصدرة من طرف البنك لصالح الزبائن.

إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن وضمان ولائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة.

### 3. إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها

يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة المصرفية إلى إعادة تقييم الخدمة من جديد حسب احتياجات ورغبات الزبائن أخذاً بعين الاعتبار التطوير الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على الجودة والمنافع المدركة من طرف الزبون وكذلك المواصفات الظاهرة للخدمة وتمييزها وإحداث تغيير في طريقة تقديمها للزبائن.

### 4. تكيف وتنويع الخدمات القائمة

إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون إدخال تغيير جوهري على مواصفات الخدمة المصرفية المقدمة، وكل عمل يقوم به البنك لتلبية احتياجات الزبائن ويضمن تحقيق الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة من شأنه أن يعمل على استقطاب زبائن جدد، فهذه العملية لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم للخدمة بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية واستراتيجياتها**

إن الحديث عن تطوير الخدمات المصرفية والعمل المصرفي بشكل عام يفرض علينا التنويه إلى أن عملية التطوير لكي تقوم على أساس سليم تحتاج أولاً إلى دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة في الأداء المصرفي، وهناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر على تطوير الخدمات المصرفية وهي كالتالي<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية**

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

**أولاً: حجم البنك وموقعه وانتشار فروع**

تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك، وتعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية واجتذاب العديد من العملاء.

وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وانتشار فروع يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات، والإنفاق الاستثماري على التكنولوجيا التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.

**ثانياً: النواحي التنظيمية للبنك**

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

<sup>1</sup> - نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، 2002، ص 33-34.

**ثالثا: المستوى الفني والتكنولوجي**

لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء. وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

**رابعا: العنصر البشري (الكوادر المصرفية)**

يحتاج العمل المصرفي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات الزبائن لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، وقد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية.

وعلى هذا الأساس فإن أي عملية تطوير للخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز.

**الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية**

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها -كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية- فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع التعامل مع ما تفرضه من تفاعل، وترتبط هذه العوامل بالبيئة الخارجية التي ينشط فيها البنك والتي يمكن تقسيمها إلى بيئة خارجية داخلية وبيئة خارجية دولية.<sup>1</sup>

وتتمثل هذه العوامل الخارجية في:

-العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية؛

<sup>1</sup> - Royc Smith, Global banking, oxford university Press, New York, 1997, P421.

-العوامل الاقتصادية والديمغرافية؛

-العوامل التكنولوجية؛

-العملاء والمنافسون.

### الفرع الثالث: الاستراتيجيات التسويقية المصاحبة لدورة حياة الخدمة المصرفية

تعتبر المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية خلال دورة حياتها من أهم العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الاستراتيجية الخاصة بتسويقها ونظرا لكون كل مرحلة لها خصائصها ومقتضياتها فإن ذلك يفرض على إدارة التسويق المصرفي أن تتعامل مع كل مرحلة باستراتيجيات وجهود تسويقية مختلفة تتلاءم وطبيعة كل مرحلة فما يناسب مرحلة التقديم قد لا يناسب مرحلة أخرى مثلما سنوضحه فيما يلي:

#### أولاً: استراتيجيات مرحلة التقديم

تنطوي عملية تقديم الخدمة المصرفية إلى السوق على مخاطر كثيرة لكونها جديدة ولهذا يتعين على إدارة التسويق المصرفي أن تتبنى من الأساليب والبرامج التسويقية ما يضمن للخدمة المصرفية عملية تقديم آمنة إلى السوق من خلال اختيار إحدى الاستراتيجيات التالية<sup>1</sup>:

1. استراتيجية القشط السريع: تتضمن هذه الاستراتيجية تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بأسعار مرتفعة وبجهود ترويجية مكثفة، وذلك بهدف تغطية تكاليف التقديم المرتفعة وتحصيل هامش ربح معقول إلى جانب إقناع العملاء بأهمية الخدمة.
2. استراتيجية القشط البطيء: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع ومستوى منخفض من الترويج والهدف من ذلك هو تحقيق أقصى الأرباح في ظل إبقاء تكاليف الأنشطة الترويجية عند حدها المقبول وكذا إضافة سمعة مميزة للخدمة الجديدة.
3. استراتيجية التغلغل/الاختراق السريع: تستند هذه الاستراتيجية على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض لكن مع جهود ترويجية مكثفة بحيث يساعد هذان التوجهان على اختراق السوق بسرعة وتحقيق أكبر حصة فيه.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البروراري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-169.

4. **استراتيجية التغلغل البطيء:** تتعلق هذه الاستراتيجية بتقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهود ترويجية ممكنة فالسعر المنخفض المطبق من قبل البنك من شأنه أن يشجع أفراد الجمهور المستهدف بالخدمة على قبولها بسرعة، الأمر الذي يؤدي إلى إبقاء التكاليف عند أدنى مستوياتها وتحقيق هامش ربحية عالية.

#### **ثانياً: استراتيجيات مرحلة النمو**

تتصف مرحلة النمو في دورة حياة الخدمة المصرفية بزيادة الأرباح المقترنة بزيادة حجم التعامل بها ففي ضوء النجاح التي تكتسبه الخدمة المصرفية في هذه المرحلة من المؤكد بأنه سيغري البنوك المنافسة لدخول السوق ومحاولة تقديم خدمات مشابهة للفوز بالنصيب السوقي عندئذ ولكي يحافظ البنك على مركزه التنافسي في السوق، فإنه يضطر إلى مضاعفة مستويات أداء الخدمة وتحسين وضعها في السوق بتطوير ميزات مدعمة من خلال تبني واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات التالية<sup>1</sup>:

- التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة بما يضيف عليها بعض المزايا النسبية؛
- تطوير سوق الخدمة بحيث يمكن الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء؛
- تطوير وتعزيز شبكة الخدمة وصولاً إلى تغطية سوقية أكبر وأشمل؛
- توجيه مهام وأهداف الترويج ليكون قادراً على خلق الاقتناع بشراء الخدمة وليس خلق الإدراك بوجودها، أي أن يكون قادراً على إبراز الميزة التنافسية للبنك مقارنة بالبنوك الأخرى؛
- خفض السعر في بعض الأحيان وذلك لاستمالة عدد أكبر من العملاء للتعامل بالخدمة المصرفية.

#### **ثالثاً: استراتيجيات مرحلة النضج**

إن وصول الخدمة المصرفية إلى مرحلة النضج يعني ضمناً اجتيازها لمرحلة النمو وازدياد قوة موقفها في السوق، لكن وعلى الرغم من ذلك فإن حجم التعامل بها قد ينخفض في أي وقت نتيجة ضغط البنوك المنافسة -مثلاً من خلال تخفيض الأسعار أو زيادة مخصصات الترويج- مما يؤدي

<sup>1</sup> - بشير عباس العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص104-105.

إلى انخفاض هوامش الربح كذلك، ومما لا شك فيه أن مثل الممارسات ستؤدي كذلك إلى خروج البنوك الضعيفة أو لجوء بعضها إلى حذف ووقف التعامل بالخدمات المصرفية المتعثرة من خطوط الخدمة بحيث يبقى من الخدمات الواعد منها فقط.

إذن وبالنظر إلى هذا السيناريو فإن القدرات الدفاعية للبنك لن تكون سهلة المنال لهذا فإن أفضل وسيلة أمام إدارة البنك للدفاع عن وضعه التنافسي أن تأخذ في اعتبارها الاستراتيجيات التسويقية التالية<sup>1</sup>:

### 1. استراتيجية تعديل السوق

ضمن هذه الاستراتيجية يقوم البنك بمحاولة وتوسيع سوقه والبحث عن عملاء جدد لخدماته الحالية من خلال:

- تحويل العملاء غير المستعملين للخدمة إلى مستعملين لها؛
- الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق؛
- كسب عملاء البنوك المنافسة وجذبهم عن كطريق قلوبه الخدمة.

### 2. استراتيجية تعديل الخدمة المصرفية

تقوم هذه الاستراتيجية في حال اعتمادها من طرف البنك على تعديل مميزات الخدمة المصرفية حفاظاً على المبيعات وذلك من خلال:

- **تحسين نوعية الخدمة المصرفية:** تستهدف هذه الاستراتيجية زيادة مستوى أداء الخدمة من حيث أسلوب تأديتها، وسرعة إنجازها.
- **تطوير خصائص الخدمة المصرفية:** وذلك بإضافة خصائص جديدة للخدمة يمكن معها توليد منافع إضافية للعملاء كالأمان و الملائمة.

### 3. استراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

وفق هذه الاستراتيجية يحاول البنك تنشيط مبيعاته من خلال التغيير في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي مثل: تخفيض السعر، تنويع المزيج التسويقي، استخدام الآلية في توزيع الخدمات المصرفية وغير ذلك من الأساليب التسويقية الأخرى.

<sup>1</sup> - نزار عبد المجيد البراوري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 169-170.

#### رابعاً: استراتيجيات مرحلة الانحدار

- وصول ما يقدمه البنك من خدمات إلى آخر مراحل حياتها يعزى إلى كثير من الأسباب أهمها<sup>1</sup>:
- التقدم التكنولوجي بما يعكسه من زيادة معدلات التقادم في أساليب وطرق تأدية الخدمة؛
  - التطور الحضاري للأفراد وما يصاحبه من تغير في عاداتهم وأنماطهم السلوكية وبالتالي اهتماماتهم وأولوياتهم المالية؛
  - زيادة حدة المنافسة وعدم قدرة الخدمة على الارتقاء إلى مستوى مثيلاتها من الخدمات المتميزة. وفي ظل ما تشهده الخدمة المصرفية من تعثر في هذه المرحلة يمكن لإدارة البنك الخوض في أحد المسارات التسويقية التالية<sup>2</sup>:

- استراتيجية إنهاء الخدمة: وفيها يقرر البنك الخروج من السوق نهائياً.
- استراتيجية الاستمرار: وفيها يقرر البقاء في السوق مع تخفيض عدد الخدمات المصرفية المقدمة بحيث يحتفظ بالخدمات الواعدة والتميزة فقط.
- استراتيجية التركيز: وفيها يركز البنك على خدمة الأسواق ذات الطلب المرتفع وإهمال الأسواق الضعيفة ذات الإقبال المنخفض.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن اتخاذ قرار إنهاء الخدمة المصرفية في السوق يعتبر من القرارات الحاسمة والشجاعة التي تتخذها إدارة التسويق المصرفي.

#### المطلب الثالث: أهمية تطوير الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك

إن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لا بد أن تتم في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك وذلك بالاهتمام والابتكار والتجديد في الخدمات المصرفية.

إن أهمية تطوير الخدمات المصرفية تتضح عندما ندرك التشابه بين الخدمات المصرفية المقدمة ولذلك فإن الحاجة ملحة لتمييز هذه الخدمة عن الخدمات المشابهة، ويتحقق التميز في الخدمة المصرفية عندما يستطيع البنك أن يقنع عملائه، بأن مؤسسته فريدة في كل من نوعية وكمية الخدمات المقدمة أو في المزيج الفريد للخدمات المقدمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>2</sup> - عبد الحليم عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص ص 151-152.

<sup>3</sup> - هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص 18.

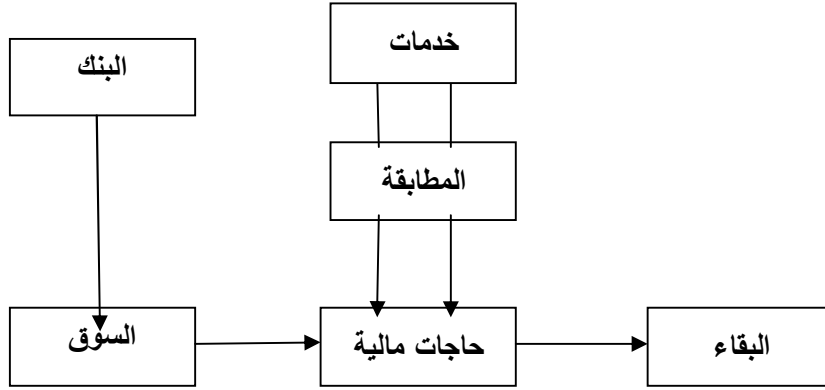
حيث تظهر أهمية تطوير الخدمة المصرفية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبائن، مما يساهم في الحفاظ عليهم وجذب العديد منهم؛
  - المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق الحالية وذلك من خلال:
    - امتلاك شبكة من الفروع ورصيداً من الزبائن الذين يزودون هذه الفروع بانتظام؛
    - السعي إلى تطوير خدمات مصرفية تستهدف إقناع الزبائن لدى البنوك المنافسة بتحويل حساباتهم إلى بنوك أخرى؛
    - تطوير منتجات مصرفية وعرضها للبيع لزبائن البنوك المنافسة بشكل مستقل عن جوهر الحساب؛
    - تخفيض تكلفة تقديم خدمات بنكية مشابهة تقدمها البنوك المنافسة الأخرى ومما لاشك فيه أن الخدمة المصرفية تنتج في ضوء الاحتياجات والرغبات لدى عملاء البنك، ولهذا فإن من مقومات البقاء أن تكون الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك قادرة على تلبية احتياجات العملاء، وفي الوقت الذي يصبح فيه البنك عاجزاً عن تقديم خدمات مصرفية جديدة ترتقي وترتفع إلى مستوى الحاجات المتطورة لدى العملاء أو تطوير وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة حالياً لتحقيق نفس الغرض، فإنه يحكم على مستقبله ومصيره بالفشل ومما يؤكد هذا التوجه أن دورة حياة الخدمة المصرفية ستتقل هذه الخدمة عبر مراحل مختلفة (التقديم، النمو، النضج، الانحدار). وإذا ما وصلت هذه الخدمة إلى مرحلة الانحدار فإن آليات أو ميكانيزمات التطور في البنك يجب أن تكون مهيأة ومستعدة للاستحداث أو فرز خدمات مصرفية جديدة وبدون ذلك فإن البنك لن يستطيع الاستمرار<sup>2</sup>.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - أحمد صفيح و أحمد بقور ، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 71.

<sup>2</sup> - أحمد صفيح و أحمد بقور، مرجع سبق ذكره ، ص74 .

الشكل رقم (2-2): آليات التطور في البنك



المصدر: ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص152.

### الفرع الأول: أثر تطوير جودة الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمين بموضوع الجودة بوضع تعريف محدد لمعنى الجودة ومضمونها، وتحديد أبعادها الرئيسية وذلك يعود إلى اختلاف وتباين المداخل ووجهات النظر الخاصة بالجودة.

#### أولاً: تعريف الجودة

البعض يرى بأن تعبير الجودة يشير إلى قدرة الإدارة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات المستهلكين والعملاء، ويتفق هذا مع ما ذكره "Johnson" في تعريف الجودة بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له". كما يرى "RUCH" أن الجودة "هي صفة المنتج مثل حجمه شكله أو تكوينه، وتحديدًا فالجودة هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى يؤدي هذا المنتج الوظيفة أو المهمة التي صمم من أجلها"<sup>1</sup>.

كما قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة "أن الجودة هي السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق مع ما يطلبه العملاء وتفي بحاجياتهم"<sup>2</sup> وكذلك

<sup>1</sup> - فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص ص9-10.

<sup>2</sup> - غادة زكريا وصادق العناني، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص67.

يعرف "GAITHER" الجودة بأنها "ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج أو الخدمة إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه للعميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته<sup>1</sup>.

### ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن الجهود التي بذلها الباحثون في السابق في مجال الجودة قد ركزت على جودة السلع الملموسة دون الخدمات، و لكن الفلسفة السائدة حالياً تركز على الجودة في كافة المجالات وخاصة في مجال الخدمات وذلك نظراً لأهميتها.

وقد تعددت آراء الباحثون في مجال مفهوم جودة الخدمات المصرفية، حيث حددها "SCHWARTZ" في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، والموارد والإمكانات المادية والإلكترونية<sup>2</sup>.

بينما قدم "Parasuraman" وزملاؤه نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف أيضاً بنموذج (PZB) اختصاراً لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفقاً لهذا النموذج SERVQUAL فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية، سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية)<sup>3</sup>.

### ثالثاً: أهمية جودة الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك

تبرز أهمية الجودة في الخدمات المصرفية من خلال المزايا التي تحققها للبنك في بلوغ أهدافه والنجاح في صناعة الأعمال المصرفية، وتقديمها للعملاء في مستويات ملائمة تحقق لهم المنافع والإشباع الممكنة، وعموماً تتلخص المزايا المترتبة من تركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها المصرفية في النقاط التالية:

- إدراك توقعات واحتياجات العملاء من الخدمات المصرفية وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي إلى تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب، وهو ما يحقق رضا العميل عنها؛

<sup>1</sup> - محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص 83.

<sup>2</sup> - محمد حمد عبد الهادي الرويس، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 94.

- تقديم خدمة متميزة تزيد من قُدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛
- إن الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية تعزز من ثقة العملاء في البنك، إضافة إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية عن سمعة البنك وخدماته المقدمة؛
- تجعل الخدمات المتميزة من العملاء كمندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد بخصائص الخدمات المصرفية؛
- زيادة قُدرة البنك على بيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة؛
- تحمل البنك تكاليف منخفضة لقلّة الأخطاء في العمليات المصرفية؛
- تسمح الخدمة المتميزة من تقاضي البنك أسعار وعمولات إضافية؛
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك ومواجهة الضغوط التنافسية.

وعموماً تظهر أهمية الجودة في الخدمات المصرفية على المستوى الداخلي للبنك في إيجاد بيئة ملائمة للعمل المصرفي، تقوم على الرضا والالتزام بين الموظفين في تحسين مستوى أداء الخدمات المصرفية وتخفيض تكاليف الأخطاء بما يؤدي إلى تعظيم ربحية البنك، أما على المستوى الخارجي فتعكس في تعزيز سمعة البنك وصورته أمام العملاء وزيادة قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي تحقيق رضا العملاء مما يُكسب البنك ميزة تمكنه من مواجهة منافسة البنوك الأخرى<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية تطوير الخدمة المصرفية في تحقيق رضا العميل

يعد الرضا عن الخدمات البنكية عامل أساسي لقياس جودة الخدمات المقدمة، حيث أصبح يحتل مركزاً محورياً في دراسة سلوك الزبون بهدف التعرف على الأسواق ووضع الخطط التسويقية.

#### أولاً: تعريف الرضا

يعرف الرضا على أنه<sup>2</sup>:

- الناتج النهائي للتقييم الذي يُجرىه الزبون لعملية تبادل معينة؛
- الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات والخصائص التي يحصل عليها الفرد؛

<sup>1</sup> أمينة بوداب، أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة- 2014، ص 17.

<sup>2</sup> - سليمة عبدات، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

- الحالة النفسية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود؛
- إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد؛
- ناتج لعملية الشراء والاستخدام ويظهر عند مقارنة المشتري بين تكلفة وعائد عملية الشراء وعلاقتها بالنتائج المتوقعة.

### ثانيا : مفهوم رضا العميل

يعد رضا العميل من الموضوعات المهمة التي تركز عليها الشركات في الوقت الحالي، إذ يعد تحقيق رضا العملاء من أهم أهداف رجال التسويق نظراً إلى ما يقدمه من استقرار لإيرادات الشركات.

ويعرف رضا العملاء بأنه إحساس بالرضا لدى العميل بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة، وذلك بناءً على توقعات العميل.

ويعرف الرضا لدى العميل بأنه إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه وحاجاته مقارنة بما قدمه من ترضيات (مال، جهد ووقت ...). ويجري ذلك بمقارنة النتائج أو المنافع المتوقعة من استخدام السلعة أو الخدمة وبين النتائج أو المنافع المجربة التي يختبرها العميل عند شراء أو استهلاك السلعة أو الخدمة وأهم ما يميز هذا المفهوم أنه يعبر عن حالة في المدى القصير<sup>1</sup>.

### ثالثاً: دور تطوير الخدمة المصرفية في تحقيق رضا العميل

تهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى تحقيق جملة من المزايا للزبون والبنك في نفس الوقت منها<sup>2</sup>:

- حالة الرضا تعتبر مزية في حد ذاتها للزبون كونها تُعبر عن حالة الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين؛

<sup>1</sup> - سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص308.

<sup>2</sup> - إلهام مشري، الجودة كمحدد لتطوير الخدمة المصرفية وأثرها على ولاء الزبون، مذكرة ماستر في علوم التسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- 2014، ص69.

- رضا الزبون يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة؛
- تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما؛
- الرضا يخلف حافظ لدى الزبون ليكون وفيا للمؤسسة أو العلامة.

### الفرع الثالث: أهمية تطبيق الحداثة المصرفية

يعد مصطلح الحداثة من أكثر المصطلحات المثيرة للجدل، فقد أصبح متداول بشكل كبير في الفترة الأخيرة في الأوساط العلمية في كل وفي مختلف المجالات، سواء في مجال الاجتماع أو السياسة أو الاقتصاد أو الثقافة، ثم في المجال البنكي، وقد اتجه المفكرون باختلاف اهتماماتهم إلى إعطاء مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح.

### أولاً: مفهوم الحداثة من المنظور البنكي

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

فلفظ الحداثة أو التحديث يعني سمة يتميز بها الحاضر أو الآونة الأخيرة في مقابل الماضي البعيد، ويقوم هذا المفهوم على فكر مفكري علم الاجتماع في رصد التطورات الحادثة في المجتمعات، وخاصة خلال القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين<sup>1</sup>.

وقد عرفها "Black" بأنها "العملية التي تكيفت بها المؤسسات المتطورة تاريخياً مع الوظائف سريعة التغيير التي تعكس الزيادة غير المسبوقة في معارف الإنسان، والتي سمحت له بالسيطرة على بيئته والاستفادة من إمكانياتها ومواردها وواكبت الثورة العلمية<sup>2</sup>.

### ثانياً: دور تطبيق الحداثة المصرفية

إن التغيير في البيئة البنكية الذي أدى بدوره إلى تغيير متطلبات السوق وظهور الحاجة الماسة إلى تحسين العمليات المصرفية، خاصة في ظل التغيير وعدم الاستقرار الذي يميز بيئة الأعمال

<sup>1</sup> - يسرى عرامة، دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-2013، ص81.

<sup>2</sup> - حافظ كامل الغندور، محاور التحديث في المصارف العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2003، ص21.

في ظل زيادة حاجات ورغبات العملاء، والذي أنتج حتمية وضرورة تعاطي البنوك مع كل ما يدل على مظاهر الحداثة والتطور لضمان استمرارها ويقائها في السوق المصرفية، ونلمس ذلك فيما يلي<sup>1</sup>:

- تطوير شخصية البنك وزيادة هذه الشخصية بمدلولات الحداثة وما بعدها، كنمط وصيغة دافعة لمزيد من الارتباط لعملاء البنك؛
- إعطاء البنك رؤية جديدة للمستقبل، وطاقة جديدة على فهم الحاضر بأبعاده وعوامله وعناصره؛
- إيجاد آلية للتحديث تعمل في إطار تطوير ما هو سائد واستخدام كل ما هو ممكن، وهو ما يجعل هناك تيار لما بعد الحداثة يعمل على تحسين أداء البنك؛
- إيجاد مزيج ما بعد الحداثة يتفوق على العصرية الحاضرة بمستقبلات أكثر ايجابية، وفي الوقت ذاته يقدم للبنك مزيجاً من قوة الدفع المستندة إلى عمق جذور الخبرة الماضية؛
- المساهمة في تطوير البيئة المصرفية محلياً وعالمياً، وإيجاد شخصية مصرفية حديثة وعصرية كما يتخللها كل من البنك عن ذاته والمجتمع وهي شخصية ليست ثابتة بحكم ما يدور في السوق والبيئة المصرفية من متغيرات ومستجدات تتناول الهوية المصرفية؛
- التحول من مفهوم الكيانات المصرفية الجامدة إلى مفهوم الكيانات المصرفية الحية والحيوية، أي أن يصبح البنك كائنًا حيًا فاعلاً ومتفاعلاً، له قدرته على التوسع والنمو والحركة؛
- إيجاد أشكال متطورة من المعالجات المصرفية ذات الجانب الابتكاري سواء احتياجات العملاء والمتعاملين، أو لصناعة خدمات مصرفية ابتكارية، أو لصناعة وتخليق رغبات جديدة تعاملية، أو لصناعة وإيجاد عملاء جدد؛
- المضي قدماً والاتحاق بالتيارات البنكية الحديثة خاصة التيارات المعلوماتية والاتصالات؛
- معالجة كافة نواحي القصور والضعف واستبدالها بعناصر القوة والتفوق وفي الوقت ذاته خلق عقيدة الحداثة والإصرار على التفوق.

<sup>1</sup> - يسرى عرامة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص83-84.

## خلاصة الفصل الثاني:

إن إستمرار نشاط البنك يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قدرته في تنويع الخدمات المصرفية وتطويرها وتقوم هذه العملية على أساس التعرف على إحتياجات العميل المتجددة، بإستمرار و العمل على إشباعها بصفة فعالة، وتتصب خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، ولكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة والإجراءات المتبعة في تقديمها وطريقة أداء الموظفين، وطبيعة المستفيدين وإختلاف رغباتهم، والخدمة المصرفية تمر بعدة مراحل وهي التقديم، النمو، النضج، الإنحدار، حيث ترتبط بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها، ويعتبر تحليل دورة حياة الخدمة المصرفية اداة مساعدة في التعرف على الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة، وهذا إنطلاقا من تأثير بعض العوامل على سلوك الخدمة إيجابا وسلبا.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لواقع تطبيق خدمة بنكية  
جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة  
والتنمية الريفية - وكالة ميلا -

### تمهيد الفصل الثالث:

تشكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ عدة سنوات، وهو إحدى أوئل البنوك التي ظهرت في الجزائر ولها شبكات كثيفة في الوطن، حيث تتدخل بصفة كبيرة في نمو الاقتصاد وخاصة في مجال الفلاحة. ولكي يكون مستوى هذه المهمة التي تمثل مسؤولية كبيرة للبنك بجميع عماله (الموارد البشرية) ودون إهمال الموارد المالية سواء على مستوى القطاع الفلاحي وعالم الريف وأيضا على مستوى جميع النشاطات الفرعية وذلك بوضع ميكانيزمات جديدة بالاضافة إلى ذلك يقوم بتمويل المشاريع والتجارة الخارجية.

ويتعين علينا في هذا الفصل التطرق إلى كيفية تطبيق خدمة بنكية جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله، وقد قسمنا هذا الفصل إلى:

- ✚ المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.
- ✚ المبحث الثاني: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله.
- ✚ المبحث الثالث: تقديم خدمة بنكية جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-

## المبحث الأول: لمحة عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أقدم البنوك التي ظهرت في الجزائر ومهمته تمويل القطاع الفلاحي، وسنتطرق في هذا المبحث إلى:

### المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة- وموارده

#### أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت إليه مهمة تمويل هياكل و نشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، الصيد البحري، والحرف التقليدية في الأرياف.

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري وأصبح يحتضن في يومنا هذا 290 وكالة و 37 مديرية جهوية ويشغل حوالي 7000 عامل بين إطار وموظف.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك التجارية الجزائرية وقد أصبح بمرور الوقت وحسب قانون النقد والقرض 90-10 الصادر في 14 أبريل 1990 بنكا شاملا يهتم بتمويل كل القطاعات.

نظراً لكثافة شبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف قاموس مجلة البنوك " Bankers Almanach " في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.

ولقد بلغ رأسمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1999، 33 مليار دينار.

#### ثانياً: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك عمومي تأسس من أجل القيام بمهمته الأساسية و المتمثلة في تنمية القطاع الفلاحي وتطويره إلا أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية قد مر بمراحل عديدة ساهمت في تطويره نوجزه فيما يلي<sup>1</sup>:

#### - المرحلة الأولى: 1982-1990

كان هدف البنك المنشود من خلال هذه الفترة فرض وجوده ضمن العالم الريفي، وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الزراعية ويمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية، الصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا الاختصاص كان

<sup>1</sup> - وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة.

منصوص عليه في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

#### - المرحلة الثانية 1991-1999

بموجب صدور قانون 90-10 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك، وسّع بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) أفاقه في مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاعات المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم PME /PMI بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربط معه علاقات مميزة في المجال التقني كانت هذه المرحلة بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي ويمكن ذكر أهم المستجدات خلال هذه المرحلة في:

- سنة 1991: تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الدولية.
- سنة 1992: وضع برمجيات SY BU مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القرض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد للحسابات البنكية) إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لاتتعدى 24 ساعة على الأكثر كما تم في نفس السنة إدخال مخطط جديد للحسابات على مستوى الوكالات.
- سنة 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- سنة 1994: تشغيل بطاقة التسديد و السحب Badr.
- سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلكي télé traitement فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.
- سنة 1998: بدأ العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك carte inter bancaire cib.

#### - المرحلة الثالثة: ما بين 2000-2009

تميزت هذه المرحلة بموجب التدخل الفعلي و الفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط فيما يتعلق بمجالات الاستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مرد وديتها يساير قواعد اقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية الى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة وكذا المؤسسات المصغرة، وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي، إضافة إلى رفعه لمستوى مساعدته للقطاع الفلاحي و فروع المختلفة، بصدد مسايرة التحولات الاقتصادية الاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات الزبائن.

ولقد وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث التطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي ومن أهم النتائج التي حققها ما يلي:

- سنة 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.
- سنة 2001: إدخال مخطط جديد للحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
- سنة 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس و الخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.
- سنة 2003: إدخال نظام (SYART) وهو نظام لتغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك و الأوراق التجارية.
- سنة 2004: تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية ( les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي و العلاقات التفائنية بين البنوك satim خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.
- سنة 2005-2007: في 2005 تم إرجاع التخصص للقطاع البنكي وإعطاء الأولوية لتمويل النشاطات الخاصة بالقطاع الفلاحي و الحرفي، تشغيل نظام حماية المعلومات على مستوى البنك، وفي ماي 2006 تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية télé compensation هذا النظام يعالج المعلومات أوتوماتيكياً ونسخ جميع المعطيات رقمياً وصور الشيك وهذا النظام الجديد يغطي معالجة كل عمليات الدفع على مختلف الوسائل حيث يعطي الأولوية للشيكات التي تمنح للأفراد والمؤسسات واسعة الإستعمال، ثم تليها الإبداعات ومن إيجابيات هذا النظام محاربة الغش و الإختلاسات التي وقعت مؤخراً télé des chèques وفي سبتمبر 2006 تم إدخال نظام جديد يعرف ب télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان و الثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى، وفي 2007 مواصلة إدخال الشيكات الجديدة، وإلغاء القديمة وذلك من أجل تطوير نظام المقاصة الآلية.
- سنة 2008: تم إطلاق منتجات جديدة في القرض العقاري للوسط الريفي، قرض الإيجار للآلات و المعدات الفلاحية و القرض الفلاحي الرفيق.

### ثالثا: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله

أنشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم(843) بواسطة المرسوم الرئاسي الصادر بتاريخ 13 مارس 1982، وتعتبر الممثلة الأولى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية ميله، وتمت هذه النشأة كإعادة لهيكله البنك الوطني الجزائري، وتقع هذه الوكالة في شارع بن قارة \_ميلة\_ وهو مكان استراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة، كما أن البنك له 8 فروع أخرى موزعة على مستوى الولاية كالآتي:

➤ ميله 834

➤ واد النجاء 842

➤ القرارم 837

➤ فرجيوه 637

➤ تاجنانت 843

➤ شلغوم العيد 833

➤ واد العثمانية 840

➤ التلاغمة 841

### المطلب الثاني: المبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-

#### وموارده

#### أولاً: مبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله-

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- على مجموعة من المبادئ و الأسس من أجل القيام بمهامه على أحسن وجه وتسهيل عملية توزيع الأموال على الأفراد وتتمثل هذه المبادئ في:

1. مبدأ الشفافية: يعمل البنك جاهدا على توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة و الآنية للزبون حتى

يكون على علم بالتغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على مجال الخدمة المعنية، وذلك عملا بشعار البنك حتى يمكن الإطلاع على حسن الأداء.

2. مبدأ الاستقلالية: يهتم البنك عموما بالزبون ويحرص على حسن استقباله ويقدم له الخدمات

المطلوبة ويبادر بإعطائه المعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يكون على علم بما يحدث في الساحة الاقتصادية، هذا ما يدفعه ليكون مستقلا عن الحكومة والخارج.

3. مبدأ القرض و المخاطرة: بما أن البنك هو المؤتمن على أموال المودعين له، الذين وضعوا

ثقتهم فيه، وهو ملزم بإعادة الحق إلى أهله خاصة وأن هناك إثبات خطي(يتمثل الحرص في الضمانات التي يقدمها البنك)

4. **مبدأ الضمان:** على البنك أن يضمن للمتعاملين معه حقوقهم وخاصة المودعين منهم، وذلك لأن البنك يستعمل هذه الودائع في نشاطه الإقراضي، مما يوحي حرصه على استعادة ما تم إقرضه، وذلك لا يتأثر إلا من خلال قبض رهونات عينية وأخرى كتابية تمكن البنك من استعادة أمواله.
5. **مبدأ مواجهة خطر السيولة:** تجنباً لهذا النوع من المخاطر فإن البنك يحتفظ دائماً بسيولة نقدية تمكنه من تخطي كل العواقب التي قد يتعرض لها ومواجهة طلب السحب بكل الأنواع، وكذا عدم تقويت الفرص التي قد تظهر في السوق وكسب زبائن جدد.
6. **مبدأ الثقة:** إن هذا المبدأ ناتج حتمي عن مبدأ الضمان، إذ أن تقديم المقترض للضمانات المطلوبة يخلق نوعاً من الثقة لدى البنك بأن أمواله سوف تعود إليه، كما أن المودعين اطمأنوا على ودائعهم. كل ذلك عامل أساسي في كسب ثقتهم و بالتالي فإن ذلك سوف يساهم في إبقاء ودائعهم لدى البنك وزيادتها وذلك هو أساس ما يسعى إليه البنك.
7. **مبدأ تسيير الخزينة:** يقوم البنك بالسهر على حسن سير خزينته، وذلك من خلال الإبقاء على نسبة معينة من الأموال بهدف تغطية حسابات المتعاملين، فيما يعمل البنك على إرسال الفائض إلى خزينة البنك المركزي وذلك من باب الحفاظ على الأموال.
- يعتمد البنك على هذه المبادئ من أجل سيرورة نشاطه بغية ترقية وتحسين ظروف التعامل والإسهام في تطوير القطاع الفلاحي والريفي.

#### ثانياً: موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

- يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- مجموعة من الموارد والممتلكات التي يستخدمها في عملياته المصرفية ومن أهم هذه الموارد مايلي:
- الأموال التي تودعها لديه الهيئات العمومية؛
  - رأسمالها الرئيسي ومؤونات الاحتياط؛
  - الودائع الموضوعة تحت الطلب والتي يتلقاها من الجمهور؛
  - القروض التي يمكن أن يقترضها عن طريق السندات أو القيم الأخرى؛
  - التسبيقات التي تقدمها الخزينة لتمويل برامج التنمية؛
  - عمليات فتح الاعتماد بواسطة الصندوق والخصم الذي يمكن أن يحصل عليه من المؤسسات الأخرى.

## المطلب الثالث: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا- والهيكل التنظيمي له

من أجل التأقلم مع المناخ الاقتصادي الذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا- كغيره من البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى باحترام وثقة المتعاملين الاقتصاديين و الأفراد العملاء على حد سواء بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

### أولاً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا-

من أهم الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجونه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزة الإعلام الآلي كما بدل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل مواردها البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:

- رفع حجم موارده بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة واحترام القوانين؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.

### ثانياً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا-

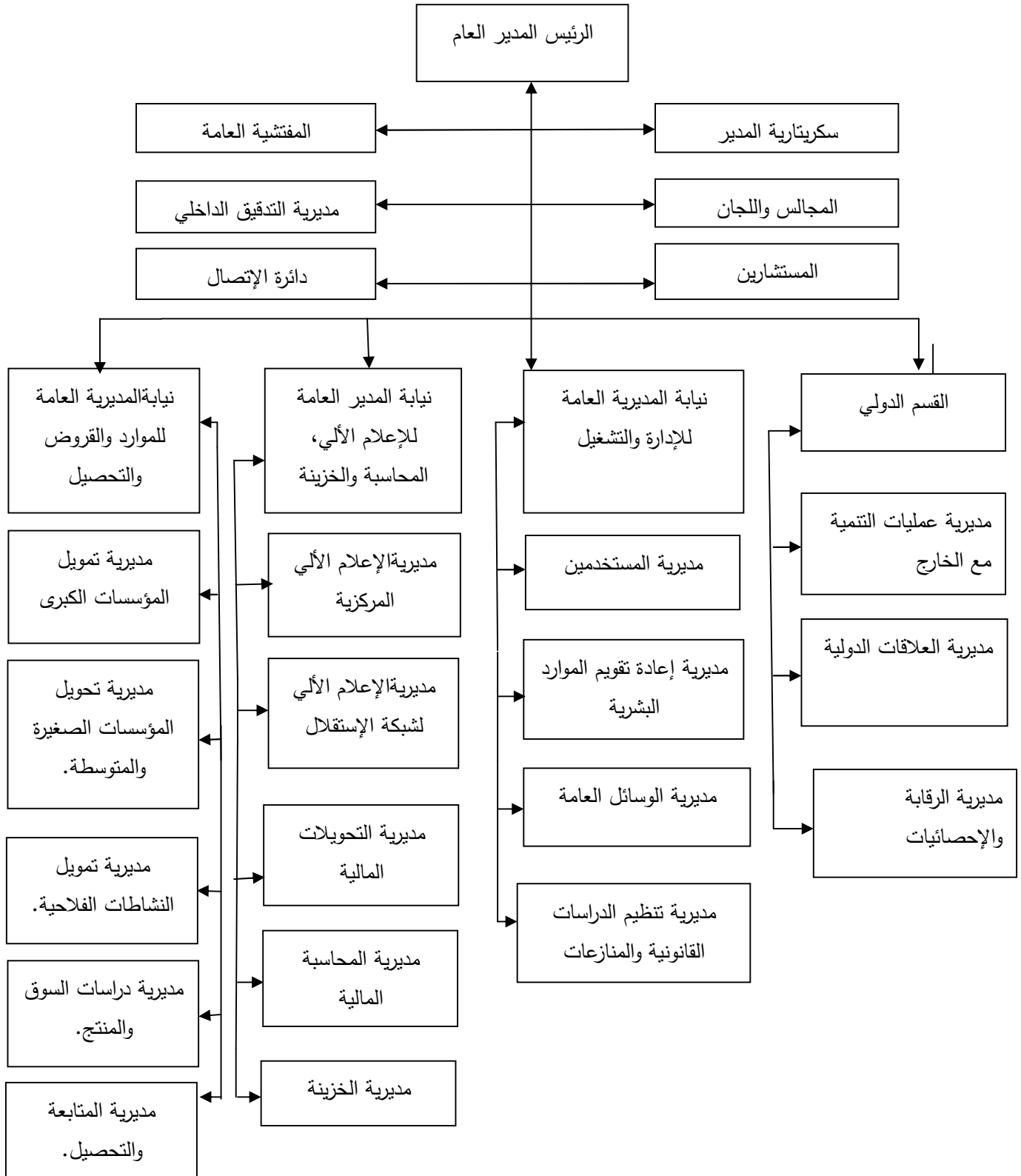
- تماشياً مع القوانين والقواعد سارية المفعول في النشاط المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلا- مكلف بالقيام بالمهام التالية:
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- إنشاء خدمات جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛

- تطوير شبكته و معاملته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
  - تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار؛
  - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.
- ومن أجل إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر و إعادة تنظيم القرض كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات تنماشى وتكلفة الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا-

بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا- له هيكل تنظيمي مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-



المصدر: وثائق داخلية مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-

## المبحث الثاني: الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا-

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا- مجموعة من الخدمات التقليدية والحديثة نوجزها  
فيمايلي:

### المطلب الأول: الخدمات التقليدية

وتتمثل فيمايلي:

#### أولاً: خدمات الإيداع:

وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكينهم من توظيفها لديه، وتتمثل  
في:

1. دفتر توفير الشباب: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي  
من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر ب: 500 دج ويتم ايداع الأموال فيه عن  
طريق مبالغ محولة أو عن طريقة تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه  
الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 05 سنوات الإستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى  
2000000 دج.

2. منح قروض لتمويل المساكن الريفية: حيث تتمثل الصيغة الجديدة التي تم اعتمادها من طرف  
البنك في منح قروض سكنية لتمويل السكن الريفي بنسبة 50% بفائدة الراغبين في بناء مسكن ريفي  
يتم تسديدها في 15 سنة بدون أن يقدم المستفيد أي ضمانات أو رهون على أن يدفع المستفيد تأميناً  
على القرض لدى وكالات التأمين كشرط أساسي ليقبض القرض بشرط أن يكون سن المستفيد أقل من  
65 سنة.

ويشترط أن يقدم المستفيد وثائق تثبت أنه يملك دخلاً مستقراً ومنتظماً على الأقل 15000 دج كحد  
أدنى، وبمجرد أن يتحصل المستفيد على قرار منح من طرف الصندوق الوطني للتنمية الريفية الفلاحية و  
يقدمه للصندوق الوطني للسكن يستلم من الصندوق إعانة من الدولة قدرها 700000 دج في إطار ترقية  
كل أشكال تمويل السكن.

#### ثانياً: خدمات متعلقة بالإقراض:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله  
ايداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الإحتياجات المالية، وهذه القروض تختلف من  
حيث المدة وغرض الحصول على القروض وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح البنك عدة أنواع من  
القروض نذكر منها:

1. **قروض الاستغلال:** وهي قروض قصيرة الأجل، مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين، تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل، ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند اعطائه هذه القروض هما:

- **القطاع الفلاحي:** ويتضمن هذا القطاع خمسة أنواع من الزبائن:
  - المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع؛
  - المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط؛
  - المزارعون المحميون؛
  - المستثمرة الزراعية الخاصة.

- **قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء، الأشغال العمومية:** ويتضمن بدوره ثلاث أنواع من الزبائن:
  - مقاولات الأشغال العمومية؛
  - الصناعة، التجارة، الخدمات؛
  - المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

2. **قروض الاستثمار:** وهي قروض متوسطة وطويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين الى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثمانية سنوات أو أكثر ويمنح هذا النوع من القروض لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات يهدف إلى تطوير رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل ويمنح عادة لقاء رهن عقاري، إن عملية الاقراض ككل مرتبطة بتقديم مجموعة من الوثائق في شكل ملف يقدم إلى البنك ويتضمن وثائق إدارية وجبائية.

### المطلب الثاني: الخدمات الحديثة

وتتمثل في:

#### أولا: بطاقة الدفع بدر

تسمح هذه البطاقة لحاملها باجراء عملية سحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB المتواجدة في وكالات بدر أو حتى وكالات البنوك الزميلة وكذا القيام بعمليات الدفع لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني: TPE هذا المنتج صمم من طرف مهندسين واطارات البنك يتميز بتكنولوجيا عالية بحكم الأجهزة ذات التقنية المحكمة من طرف مؤسسة TGI التي تزود بورصة نيويورك، فبفضل الخادم ذو الفعالية المعترف بها عالميا وفرت بطاقة بدر لزيائنها خدمة مستقرة ذات الجودة العالية ومدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة، وهي قابلة للتجديد ويتم السحب بها ولكل ناتج حساب جديد لدى إحدى وكالات بدر في الحصول على مثل هذه البطاقة.

### ثانيا: المقاصة الآلية

وقد بدأت وكالة ميلة باستخدام طريقة معالجة الشيكات والتحويلات والأوراق التجارية عن طريق المقاصة الآلية وهذا بغرض تحقيق الأهداف التالية:

1. تخفيض وقت تغطية القيمة.
2. تبسيط الإجراءات وتخفيض أخطار الأخطاء.

### ثالثا: البطاقة البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

هي بطاقة بلاستيكية تمنح للزبائن تحتوي على معلومات عن أسهم المتعامل ورقم حسابه بموجب هذه البطاقة يمكنه التمتع بخدمات عديدة في المحلات التجارية المتفقة مع البنك حيث يتقاضى البنك عمولة عند قيام الفرد بعملية الشراء من مختلف المحلات التجارية وقد تم توزيع حوالي 955 بطاقة على مستوى الوكالة قبل نهاية 2014.

## المبحث الثالث: تقديم خدمة بنكية جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلا -

في سنة 2008 وفي إطار قانون التوجيه الفلاحي تم عقد إتفاقية بين وزارة الفلاحة والتنمية الريفية من جهة، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية من جهة أخرى، مضمونها هو إطلاق قرض بنكي جديد موجه لتمويل الفلاحين ويسمى "قرض الرفيق"، وانطلاقا من هذه السنة قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا بتقديم ومنح قروض بغرض تمويل النشاط الفلاحي (قرض الرفيق).

### المطلب الأول: مفهوم قرض الرفيق

قرض الرفيق هو قرض موسمي قصير الاجل، لا تزيد مدته عن سنة واحدة، يمنحه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمعدل فائدة مدعم 100% من طرف الخزينة العمومية (الدولة) يمكن أن يتم تمديد مدته لمدة ستة أشهر اضافية إذا إقتضت الحاجة إلى ذلك، حيث يكون على الفلاح المستفيد أن يسدد قيمة القرض الذي حصل عليه (أصل القرض) في نهاية موسم الحصاد. ويستفيد من هذا القرض المستثمرات الفلاحية بما فيها:

- الفلاحين؛
  - المربين سواء بشكل فردي أو جماعي أو تعاونيات فلاحية؛
  - الجمعيات الفلاحية؛
  - وحدات الخدمات الفلاحية؛
  - مخزني المواد الفلاحية ذات الإستهلاك الواسع.
- وتتمثل الانشطة التي يمكن تمويلها من خلال قرض الرفيق في:
- شراء المدخلات الضرورية لأنشطة الإستغلال الفلاحية (البذور، الشجيرات الصغيرة، الأسمدة والأدوية...);
  - شراء أغذية الانعام والحيوانات كأغذية الأبقار والدواجن... وكذا الأدوية الحيوانية؛
  - شراء المنتجات الفلاحية الموجهة للتخزين في إطار نظام ضبط المنتجات الفلاحية الواسعة الإستهلاك؛
  - تدعيم القدرات الإنتاجية للمستثمرات الفلاحية من خلال:
    - تحسين أنظمة الري وإقتصاديات المياه؛
    - الحصول على بعض المعدات والوسائل الفلاحية الصغيرة؛
    - تأهيل المباني الخاصة بتربية الحيوانات وتخزين المنتجات الفلاحية؛
    - تعمير الإسطبلات (الأبقار والدواجن...).

### المطلب الثاني: مكونات ملف قرض الرفيق وكيفية معالجته

يتكون ملف القرض الذي يسمح للفلاح من الإستفادة من قرض الرفيق من الوثائق التالية:

- طلب القرض مؤرخ وموقع.
- عقد الملكية أو الكراء أو الإمتياز
- بطاقة فلاح أو مربي محررة من الغرفة الوطنية للفلاحة.
- الفواتير الشكلية لموضوع التمويل.
- مخطط الإنتاج.
- الميزانية التقديرية للموسم.
- شهادة عدم الاستدانة محررة من طرف الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية CVMA أو بنك آخر.

ويتم معالجة ملفات قرض الرفيق بالكيفية التالية:

- بعد أن يستكمل الفلاح جميع الوثائق يتقدم بطرح ملفه على مستوى الشباك الوحيد على مستوى تعاونية الحبوب والبقول الجافة بشلغوم العيد (CCLS).
  - بعد التأكد من ملائمة جميع الوثائق يتم إرسال الملف المديرية الجهوية للبنك (المجمع الجهوي للاستغلال).
  - بعد دراسة الملف من طرف المكلف بالقروض تتم الموافقة على منح القرض للفلاح حسب المبلغ المطلوب.
  - يتم إرسال الموافقة البنكية إلى الوكالة المحلية الأقرب للفلاح من أجل تجسيد قرار منح القرض.
  - تقوم الوكالة بدورها بإستدعاء الفلاح لاستكمال الإجراءات الخاصة بتحرير الشيكات حسب الفواتير التي يقدمها الفلاح.
  - في نهاية الموسم الفلاحي أي موسم الحصاد يقوم الفلاح بتسليم منتجاته إلى CCLS التي تقوم بدفع مبلغ المحصول إلى الفلاح بعد إقتطاع مبلغ القرض.
- وفيمايلي إحصائيات لبعض المواسم تبرز عدد ملفات القروض والمبالغ الممنوحة:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع تطبيق خدمة بنكية جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية - وكالة ميلا -

الجدول رقم(3-1): تطور عدد القروض الممنوحة ومبالغها خلال الفترة 2009-2015.

الموسم الفلاحي	عدد ملفات القروض	مبلغ من طرف القروض الممنوحة
2010/2009	684	605292341,00
2011/2010	699	728062031,00
2013/2012	1257	1325109000,00
2014/2013	1611	1400000000,00
2015/2014	1626	1398000000,00

**المصدر:** إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا مقدمة من طرف المكلف بالقروض.

### **المطلب الثالث: إجراءات منح قرض الرفيق**

#### **أولاً: التعريف بطالب القرض**

هو فلاح، يبلغ من العمر 36 سنة، حامل لبطاقة فلاح مصادق عليها من طرف غرفة الفلاحة للموسم الفلاحي 2015. يمارس نشاط زراعة الحبوب، يملك حساب بنكي على مستوى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا، وهو فلاح خاص ومعروف بالمنطقة ويتعامل مع البنك منذ مدة.

#### **ثانياً: التعريف بالمستثمرة**

هي مستثمرة فلاحية، تقع بمنطقة وادي سقان بالتلاغمة، وتعود ملكيتها إلى الأب على الشيع، مساحتها 224 هكتار، منها 30 مسقية، أما النشاط الرئيسي الممارس بهذه المستثمرة فهو زراعة الحبوب سواء القمح الصلب أو اللين، بالإضافة إلى النخالة.

#### **ثالثاً: مكونات ملف القرض**

- طلب القرض مؤرخ وموقع المستثمرة؛
- الدراسة التكنولوجية الاقتصادية؛
- نسخة من بطاقة فلاح وبطاقة التعريف بالمستثمرة؛
- المخطط التقديري للتمويل للموسم الفلاحي 2015/2014؛
- عقد ايجار أرض فلاحية بالإضافة إلى وكالة موثقة ونسخة من الفريضة؛

- محضر معاينة المستثمرة.

#### رابعا: موضوع طلب القرض

تقدم الفلاح إلى البنك من أجل الحصول على قرض بنكي قصيرا لأجل بصيغة "RFIG" بمبلغ 6490000 دج، وذلك من أجل تمويل حاجاته الاستغلالية للموسم الفلاحي 2015/2014 و المتمثلة في:

- القمح الصلب: مساحة: 100 هكتار؛ كمية: 150 قنطار؛ مبلغ 720000 دج؛
  - القمح اللين: مساحة: 100 هكتار؛ كمية: 130 قنطار؛ مبلغ 494000 دج؛
  - الشعير: مساحة: 24 هكتار؛ كمية: 28,8 قنطار؛ مبلغ 80000 دج؛
  - الأدوية والمبيدات: مساحة: 224 هكتار؛ كمية 224 قنطار؛ مبلغ 8520960 دج؛
- المبلغ الإجمالي للقرض المطلوب 9815600 دج.

#### خامسا: الموافقة البنكية

تمت الموافقة على منح قرض قصير الاجل الرفيق للفلاح المذكور سابقا بمبلغ 6490000 دج في مقابل تقديم مجموعة من الضمانات هي:

- تقديم ضمان حقيقي يغطي قيمة القرض الممنوح؛
- التوقيع على الإتفاقية القرض وتسجيلها بمفتشية الضرائب؛
- التوقيع على سلسلة من السندات لأمر؛
- التعهد بتسليم المحصول من الحبوب إلى تعاونية الحبوب والبقول الجافة؛
- التعهد بتسديد القرض بالاقطاع المباشر من تعاونية الحبوب والبقول الجافة؛
- التأمين على المحصول ضد كل المخاطر.

### خلاصة الفصل الثالث:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلا يعمل منذ ظهوره على تطوير خدماته المصرفية لنتلائم مع متطلبات وحاجيات الزبائن والإستجابة لإنشغالاتهم، حيث سعى بمختلف موارد إلى البقاء والاستمرار ووضع استراتيجية أكثر فعالية، لأن المناخ الإقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية تحتم عليه أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة وتدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة من جهة أخرى.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على مسؤولي وكالة ميلا إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي تتبعها الوكالة حيث اعتمدت على تقنيتين جديدتين بدأ العمل بهما سنة 2006 وهما: تقنية SYART و تقنية Télétraitement لإضافة إلى المقاصة الآلية التي تهدف إلى إختصار الوقت وتقديم الأفضل لتسهيل التعاملات البنكية، وقد وضع في مخطط إنمائي وظائف هامة كمنح القروض ووضع فروع متخصصة وتطوير وسائل جديدة للدفع ومنها منح قرض الرفيق.



خاتمة عامة

## خاتمة:

عند اختيارنا دراسة موضوع تطوير الخدمات المصرفية من أجل تحسين أداء البنوك، كان هدفنا الأساسي يتمحور حول إبراز التحديات التي أصبحت تواجه البنوك في ظل التطورات التي أصبحت تميز البيئة المصرفية العالمية، وكيف يمكن تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وما هو الدور الذي يجب أن تلعبه البنوك حتى تقدم خدمات من شأنها أن تحسن من أداء البنك.

كما أن تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورة ملحة، وأن هذه الضرورة تتبع من الظروف المتغيرة التي يشهدها العالم الآن، وعلى رأسها المنافسة القوية المتوقعة خلال السنوات القليلة القادمة، من جانب البنوك والهيئات المالية و المصرفية العالمية، ، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، كالفرض والتحديات المرتبطة بالتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وارتفاع تطلعات الزبائن، حيث صارت جودة الخدمة، من عوامل جذب الزبائن وكسب ولائهم للبنك، وهي تعتبر معيار الاختيار بين البنوك بالنسبة للزبائن.

## اختبار الفرضيات:

1. بخصوص الفرضية الأولى التي مفادها الأهمية التي تلعبها الخدمة المصرفية في البنوك وجدنا أنها تساهم في نمو المؤسسة إضافة إلى أنها تعتبر محدد أساسي للربحية.
2. بخصوص الفرضية الثانية التي مفادها المراحل التي تمر بها عملية تطوير الخدمة المصرفية وجدنا أنها تمر بعدة مراحل بدءا بمرحلة توليد الفكرة ثم تصفيتها وتقييمها ثم إخراجها إلى حيز التطبيق ثم اختيارها في السوق وأخيرا تسويقها تجاريا.
3. أما بخصوص الفرضية الثالثة التي مضمونها أن تطوير الخدمات المصرفية يؤدي إلى التحسين من أداء البنوك ووجدنا أن جودة الخدمة المصرفية تؤدي إلى رضا العميل عن مستوى الخدمات التي يحصل عليها لقاء تعامله مع البنك.
4. أما بخصوص الفرضية الرابعة والأخيرة والتي مفادها كيفية منح قرض الرفيق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وجدنا أنه يتم عبر مجموعة من الإجراءات بدءا من تكوين ملف القرض ثم معالجة الملف من طرف الجهات المعنية وأخيرا منح القرض.

## النتائج:

توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها الى مجموعة من النتائج المتعلقة بالخدمة المصرفية عموما ومن جهة أخرى بدور الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك وأخيرا بتقديم قرض الرفيق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسنقوم بعرضها مع بعضها البعض كما يلي:

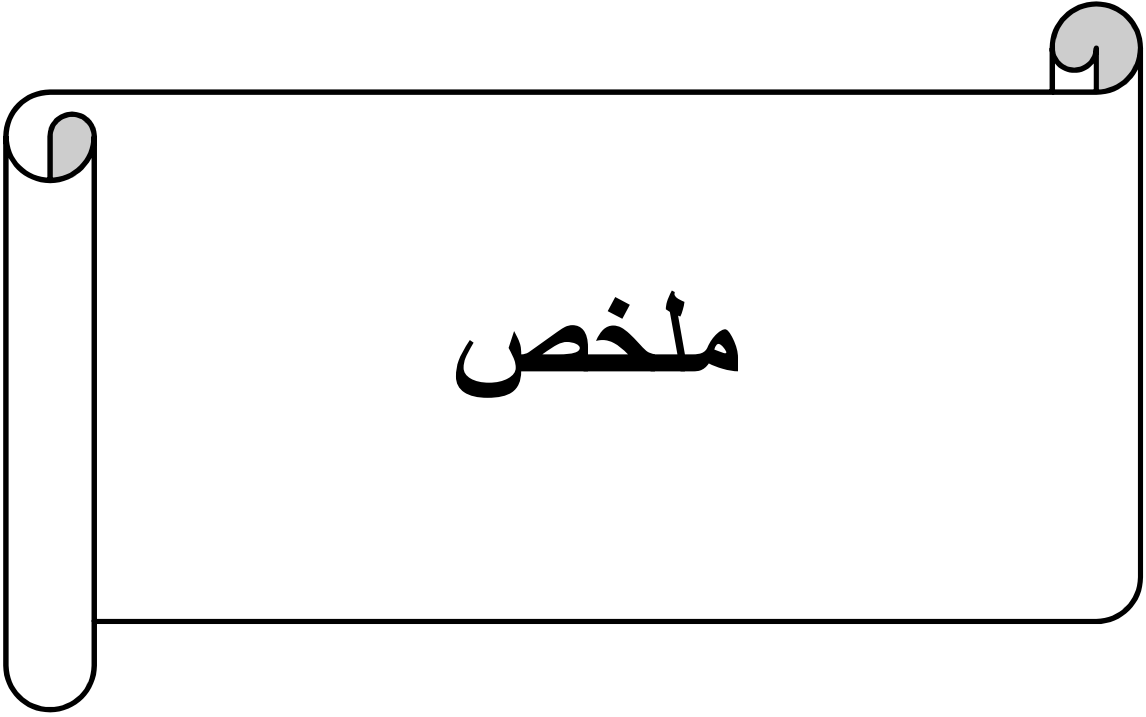
- من خلال تحليلنا لمجموعة من تعاريف الخدمة المصرفية وجدنا بأن التعاريف المقدمة تركز في مجملها على تعريف الخدمة بغض النظر عن مصدرها كونها مصرفية أو من مصدر آخر.
- من جهة ثانية أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية ضرورة حتمية تلقى اهتماما متزايدا من طرف البنوك فضلا عن اهتمام الزبائن بكل ما هو جديد باعتبار أن الخدمة المصرفية هي العامل الأساسي لجذب العملاء.
- كما أن عملية التطوير التي تجرى على الخدمات المصرفية تشغل وقتا كبيرا حتى تصل إلى العميل في شكلها النهائي.
- وأخيرا أصبحت الخدمات المصرفية الجديدة العمود الاساسي الذي يؤدي إلى تحسين أداء البنوك وهذا ما نتج عنه ظهور خدمات وقروض جديدة مثل قرض الرفيق الذي قمنا بدراسة ميدانية حول كيفية تقديمه في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## التوصيات:

بعد دراستنا وتحليلنا لكيفية تطبيق خدمة مصرفية جديدة "قرض الرفيق" في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- وبعد اطلاعنا على نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- بالأطراف المستفيدة من هذه القروض الجديدة بتقديم الارشادات لهم والاستشارات والنصح فيما يتعلق بكيفية التعامل مع هذه القروض.

- إقامة معارض وصالونات من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة- بمشاركة أصحاب القروض.
- ضرورة توفير نماذج عن المستفيدين من هذه القروض حتى تتم الاستفادة من تجاربهم.
- مراقبة المشاريع وكيفية تسييرها من بداية المشروع إلى نهايته حتى يتم التأكد من نجاح المشروع.



ملخص



# قائمة المراجع

## أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

### أ. الكتب:

1. أحمد صفيح و أحمد يقور ، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2010.
2. أحمد فريد مصطفى، الاقتصاد النقدي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 2009.
3. آدم يوحنا وعبد اللوزي سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية، الأردن، عمان، 2000.
4. أكرم حداد ومشهور هذلول، النقود والمصارف-مدخل تحليلي نظري، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
5. بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
6. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
7. ثامر البكري، التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
8. جيفري راندل، تحليل المنتج وتسعييره وإنشاء قنوات توزيعه، ترجمة خالد العامري، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
9. حافظ كامل الغندور، محاور التحديث في المصارف العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2003.
10. حسن خلف، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2006.
11. الحسيني فلاح عداي والدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك -مدخل كمي واستراتيجي معاصر دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.
12. حسين محمد سمحان واسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود والمصارف، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011.
13. حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية أداؤها المالي وآثارها في سوق الأوراق المالية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2011.
14. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية-الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة السادسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.

15. دريد كمال آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2012.
16. رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2010.
17. زكريا الدوري ويسرى السامرائي، البنوك المركزية والسياسات النقدية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
18. زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
19. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009.
20. صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010.
21. صلاح الدين حسن السيسي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998.
22. عبد الحليم عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1992.
23. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
24. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
25. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق-منظور تطبيقي استراتيجي الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
26. عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999.

27. فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
28. كراجة عبد الحميد، الإدارة والتحليل المالي-أسس ومفاهيم وتطبيقات الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
29. مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
30. محمد ابراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، دار التعليم الجامعي، 2014.
31. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن الحزم، 2000.
32. محمود جاسم الصميدعي وريدة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
33. محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق :التحليل التخطيط و الرقابة، الطبعة الثانية ، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007.
34. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
35. مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ، 2009.
36. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
37. ناجي المعلا و رائف توفيق، أصول التسويق-مدخل تحليلي-، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
38. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
39. -نصر حمود مرنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## ب. الرسائل والمذكرات:

40. إلهام بوالفوس وآخرون، دور البنوك في تمويل قطاع السكن، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، 2014.
41. إلهام مشري، الجودة كمحدد لتطوير الخدمة المصرفية وأثرها على ولاء الزبون، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، 2014.
42. أمينة بوداب، أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة 2014.
43. بن صالح زهيرة وفشيت نصيرة، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالمدينة، 2008.
44. حمزة بن لشهب وآخرون، دور التسويق الالكتروني في الترويج للخدمات الجديدة عبر شبكات التواصل الاجتماعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2013.
45. حنان عجرود وآخرون، دور البنوك التجارية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، 2011.
46. دلال عيادي وآخرون، أهمية الترويج في تسويق المنتجات الجديدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2011.
47. سارة بوشنيتقة و نضيرة صولي، استراتيجيات البنوك في مكافحة ظاهرة غسل الأموال، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، 2013.
48. سليمة عبد الله، دور التسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2009.

49. سهام عيساوي و امال مريوت ، آليات منح القروض الاستثمارية في البنوك التجارية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، 2013.
50. شهرزاد بوشة، الأداء المالي وأثره على قيمة المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة 2013.
51. عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
52. عبدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضى الزبون، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة 2012.
53. غادة زكريا وصادق العناني، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998.
54. ليلي بن عسكر و هلال طباخ ، دور نظام مراقبة التسيير والتحكم في تسيير البنوك التجارية، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة ، 2011.
55. محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر ، 2002.
56. نهلة محمد عبد العظيم المنشاوي، تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، مصر، 2002.
57. هوارى معراج ، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
58. يسرى عرامة، دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة 2013.

### ج. المجلات والدوريات:

59. سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013.
60. محمود عبد السلام عمر، لجنة بازل بين التوجهات القديمة والحديثة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 4، العدد 1، يناير، 1996.
61. مركز البحوث المالية والمصرفية، تطور مؤشرات للتنبؤ بالأزمات المصرفية قبل وقوعها، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مجلد 8، عدد 3، 2000.

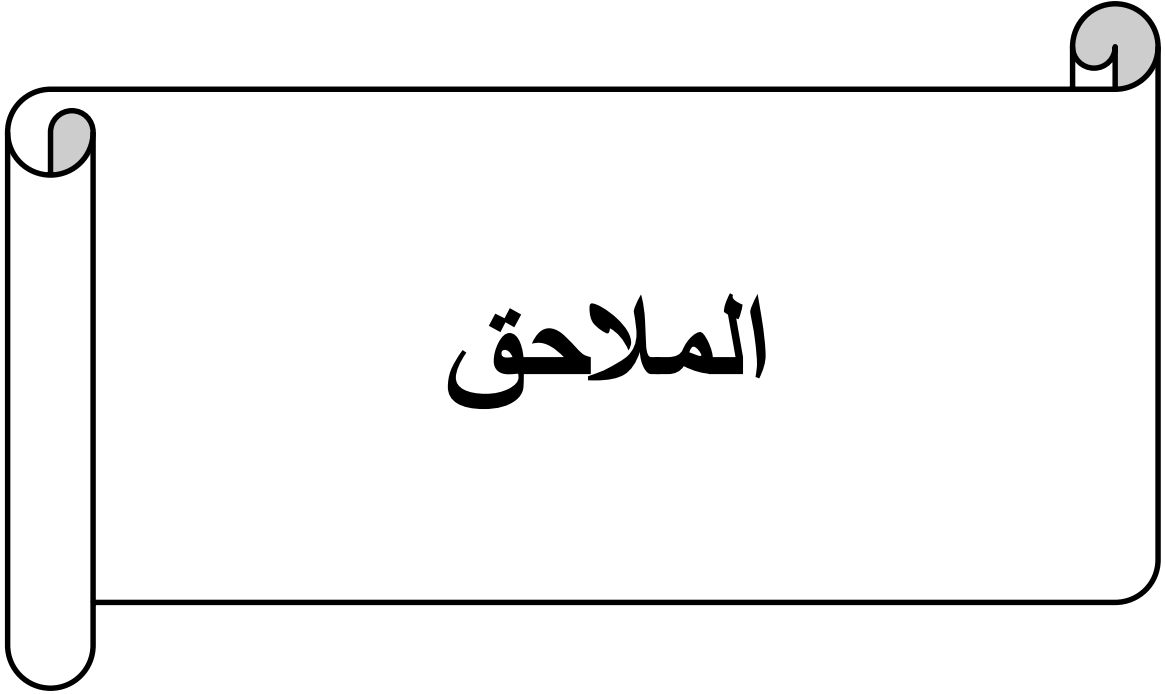
### د. الملتقيات:

62. أحلام بوعبدلي و خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة -دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري 1997 - 2000، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع وتحديات.
63. عبد الرحيم شيببي و جازية بن بوزيان ، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، 24-25 أبريل 2006.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

#### 1. Livres :

64. George deppalle et jean pierre jobard : Gestion Financière de l'entreprise 10 ed paris 1990.
- 65.- Royc Smith, Global banking, oxford university Press, New York, 1997.
66. Santomero –A-Financial Imovation and bank Risk, journal of economic behavior and organisation vol 3. March , 1998.



الملاحق

الموافقة السنية

G.R.E MILA 055

MILA, LE : 02/02/2015

SOUS DIRECTION EXPLOITATION

REF: DZ /N° 055 /15

ALE TELEGHMA -841-

**OBJET** : NOTIFICATION DOSSIER CREDIT RFIG.

**RELATION** : MR H. ~~XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX~~

**ACTIVITE** : CEREAICULTURE (XXXXXXXXXXXX)

Nous vous adressons, ci-joint, l'autorisation d'engagement de la relation citée en objet émanant de la DFAPA 160 pour la mise en place d'un CCT RFIG « Céréaliculture » au profit de la relation citée en objet pour un montant de DA : 6.490.000,00.

La mise en place de crédit est subordonnée par la réalisation des garanties et réserves reprises sur l'autorisation d'engagement.

Nous vous en souhaitons bonne réception.

LE DIRECTEUR DU G.R.E  
M S BOUTOUHA

LE S/DIRECTEUR EXPLOITATION  
S. ZEDDAM

**COPIE** : DSE -118-  
CELLULE JURIDIQUE  
SD/SRP

Nom ou raison sociale : MR. TITAH MAHFOUD

Nature de l'affaire : CEREALICULTURE

Adresse : TELEGHMA

Nature et N° du Compte : 841

Date d'ouverture : .....

RESUME DE CONVERSATIONS  
RENSEIGNEMENTS RECUEILLIS  
SOURCES CONSULTÉES  
APPRECIATION DE LA DIRECTION

DATES

Une visite à été effectuée ce jour le 03/12/2014 par MR. TITAH MAHFOUD

Et MR. FELLAHI AMEUR accompagné par MR. FELLAHI AMEUR

(Exploitant). Sur le lieu dit TELEGHMA COMMUNE D'OU'ED

Seguin, il a été constaté ce qui suit :

- les terres agricoles dont la superficie indiquée sur la fiche signalétique

Est de 224 HA dont 180HA en location (bail versé dans le dossier).

Repartir comme suit :

- 100 HA en blé dur, 100HA en blé tendre et 24 HA en orges.

Et il a été constaté par ailleurs l'existence d'une étable construite en dur

Conforme techniques de l'élevage.

Et selon les déclarations de notre client il dispose de :

- Un Tracteur Agricole, un couver croop, une charrue, une remorque et une

Semoir.

Le directeur d'agence  
Mr. Titah Mahfoud



Le charge de recouvrement  
Mr. FELLAHI

بجاءه صلاح

رقم الملف :  
تصديقات

سنة	ختم
2010	743
2011	1590
2012	4000
2013	63585
2014	2000
15	15

اللقب: .....  
الاسم: .....  
ابن: .....  
و: .....  
تاريخ ومكان الإزدياد: 15/02/2010  
سكيدة

العنوان الشخصي: .....  
سكان: .....  
وادي سنان

عنوان المزرعة: .....  
وادي سنان

الصف المهني: .....  
النشاط الفلاحي الرئيسي: 01  
الاسم واللقب بالأحرف اللاتينية:

رقم: 43

إمضاء صاحب  
البطاقة

AGU  
15/02/2010



تاريخ: 15 فيفري 2010

من طرف الغرفة الفلاحية لولاية:



رئيس الغرفة

رقم: 43

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'EXPLOITATION

بشارة الحريق بالسنين

D'ordre:

Mila Le: 24/08/2014

1/136 /CAW /2014

EXPLOITATION :

Nomination : M. ~~MEKRI~~ HAMLAOUI LA OUED SEGUIN  
Localisation : OUED SEGUEN  
Statut juridique : MELK (ind) +LOCATION Titre et actes : ACTE GIPERE+BAIL DE LOCATION NOTARIE

Superficie Totale : 224 ha

SAU : 224 ha

Superficie irriguée : 30 ha

Unité et morcellement : EXPLOITATION COMPOSEE DE PLUSIEURS PARCELLES

EXPLOITANT

Nom et prénom (s) : ~~M. MEKRI~~  
Date et lieu de naissance : 17/05/1964 A SEKINBA  
Adresse personnelle : MECIT ZARHAT ~~MEKRI~~ LA OUED SEGUEN  
Carte professionnelle : Carte N° NATIONAL ~~123456789~~

ACTIVITES

Activité dominante : Céréaliculture

Installations : \*\*\*\*\*

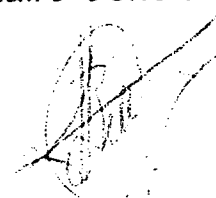
Élevage ( Type de production -Importance du troupeau-effectif) :

\*\*\*\*\*

Autres activités : \*\*\*\*

AUTRES DONNEES :

Étable .01 bergerie,01 Puit. Exploite 224 ha dont 180 Ha en location des heritiers HAMLAOUI avec bail de location notarie N° 670/2010 du 18/05/2010 au 17/05/2015 et 44 ha melk ( ind) . Plan de production 01/14/2015 Céréales : 224 ha dont 100 ha blé dur, 100 ha blé tendre et 24 Orge.

Le Secrétaire Général  


L'agriculteur sus-nommé certifie sincères et exacts les renseignements ci-dessus

Le :

07/09/2014

Monsieur (Mde) : F  
Représentant de : **EXPLOITATION PRIVEE LOCATION**  
en sa qualité de : **EXPLOITANT PRIVE**  
Adresse : **OUED SEGUIN**

A monsieur le Directeur de la banque  
**BADR TELEGHMA**

**OBJET : DEMANDE D'UN CREDIT AGRICOLE DE CAMPAGNE  
DIT : CREDIT RFIQ**

J'ai le grand honneur de venir très respectueusement solliciter votre haute bienveillance

de bien vouloir m'accorder ma demande citée en objet :

Demande d'un crédit agricole pour la campagne agricole actuelle ( 2014-2015 )

pour réaliser mon projet qui se résume en :

intensification de la production des céréales et des légumes secs

pour une superficie de labour ( labour précoce profond du printemps ) soit : **224 HA**

localisation du projet : **OUED SEGUIN**

le montant du crédit s'évalue à : **9 815 600,00 DA**

veuillez agréer monsieur mes salutation les plus profondes .

Signature de L'exploitant agricole demandeur :



أنا الممضي أسفله السيد :  
بصفته : مستثمر فلاحى خاص  
ابن :  
و ابن :  
تاريخ و مكان الإزدياد :  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : ر س : 01/03/01  
الصادرة عن دائرة : تلاغمة  
تاريخ الصدور : 23/08/2009  
المهنة : فلاح  
حسب بطاقة الفلاح المهنية رقم :  
الصادرة عن غرفة الفلاحة لولاية :  
تاريخ الصدور : 16/02/2010  
و القاطن حاليا بـ : OUED SEGUIN

أتعهد و ألتزم و أتقيد في كل ما جاء في هذا التعهد من خلال :

- ← تقيدي بالإجراءات المتخذة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية فيما يخص قرض الرفيق للموسم 2014-2015
- ← إلزامي بدفع محصولي كاملا لتعاونية الحبوب و البقول الجافة لولاية ميلة
- ← إلزامي أمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بخصم مبلغ القرض الرفيق بالمقاصة من ثمن مدفوعات محصولي الفلاحي من الحبوب لموسم الحصاد و الدرس لسنة 2015
- ← تقيدي باحترام آجال التسديد المحددة قبل 2015-08-31 كما ألتزم ورتتي في حالة الوفاة و من يحل محلي بالتقيد بنفس الإلتزامات
- ← التأمين على المحصول لصالح بنك الفلاحة و التنمية الريفية لدى البدر بنك ذاته أو أي مؤسسة تأمين أخرى

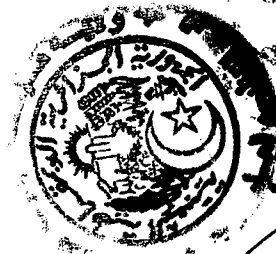
وقد صادقت و أمضيت على هذا التعهد لإستعماله في حدود ما يسمح به القانون  
حرر ب : وادي العثمانية في :

07/09/2014

امضاء المقترض :

مصادقة البلدية

نظر من أجل المصادقة على  
امضاء السيد :  
الموقع أمامنا  
التلاغمة لـ



10 نوفمبر 2014

ع/رئيس المجلس الشعبي البلدي  
وبتقويتين منه  
مسراة شمسادي

# PLAN PREVISIONNEL DE FINANCEMENT CAMPAGNE 2014-2015

*Journal photo*

013/06/43711681  
 (à la fin de l'étude)  
 Signature authentifiée de l'exploitant

SIGNATURE AUTHENTIFIEE DELL'EXPLOITANT

## 1) LES CHARGES

ANNEE	N°	NATURE	SUPER/HA	QTTE/QX	UNITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT DE CREDIT EN DA	DUREE
2010		<b>TRAVAUX PREPARATION DU SOL</b>						12 MOIS
1	1	LABOUR PROFOND PRECOCE						
2	2	<b>BESOIN EN INTRANTS AGRICOLES</b>						
		<u>BESOIN EN SEMENCES</u>						
2		<b>CEREALES : BLE DUR</b>	100	150	QX	4 800,00	720 000,00	
0		BLE TENDRE	100	130	QX	3 800,00	494 000,00	
1		ORGE	24	28,8	QX	2 800,00	80 640,00	
3		AVOINE						
		<b>LEGUMES SECS : LENTILLE</b>						
2	3	<u>BESOIN EN ENGRAIS</u>						
0		ENGRAIS DE FONDS	224	336	HA	5 680,00	1 908 480,00	
1		ENGRAIS AZOTIQUES	224	336	HA	3 680,00	1 236 480,00	
4	4	<u>BESOIN EN PRODUITS PHYTOSANITAIRES</u>						
		HERBICIDE	224	224	HA	15 000,00	3 360 000,00	
2		FONGICIDE ET OU PESTICIDE	224	224	HA	6 500,00	1 456 000,00	
0		<b>ASSURANCE</b>	224	224	HA	2 500,00	560 000,00	
1		<b>T O T A L G E N E R A L</b>					<b>9 815 600,00</b>	

**N.B. :** ★ dose de semis semence bd 1,4 qx/ha bt 1,3 qx/ha orge et avoine 1 qx/ha pour les sol leger en augmente  
 ★ la dose généralement par 0,2 qx/ha  
 ★ dose des engrais et produits phytosanitaire variable selon produits  
 ★ les prix sont à titre indicatif

## 2) LES PRODUITS ( LA RECETTE BRUTE PREVISIONNELLE 2015 )

PRODUITS ( RECOLTE )	QTTES LIVREES AU C.C.L.S	SUPER CULTIVEE	DONC RDT DE	PRIX UNIT	MONTANT
PRODUCTION BLE DUR	2000	100	20	4 500,00	9 000 000,00
BLE TENDRE	2000	100	20	3 500,00	7 000 000,00
ORGE ET AVOINE	360	24	15	2 500,00	900 000,00
LENTILLE	0	0	15	5 000,00	-
PAILLE	0	224	50	100,00	1 120 000,00
			TOTAL		<b>18 020 000,00</b>

## 3) LES RESULTAT ( PRODUIT - CHARGE ) :

RESULTAT DES PRODUITS SOUS TRAIT DU MONTANT DES CHARGES EGALE	<b>8 204 400,00</b>	D.A
---	---------------------	-----