



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تسويق الخدمات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية
للمصارف الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية
الريفية (وكالة الوادي)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

فرع: تسويق عمليات مالية ومصرفية

إشراف الأستاذ الدكتور:

الداوي الشيخ

من إعداد الطالبة:

بن عمر آسيا

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. غول فرحات رئيسا

أ.د. الداوي الشيخ مقرا

د. هدير عبد القادر عضوا

د. شريف إسماعيل عضوا

أ. حاتم نجود عضوا

السنة الجامعية 2014 - 2015

الشكر

« ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي »

نتوجه بآيات الشكر وخالص الشناء إلى كل الأساتذة على ما قدموه إلينا من
أنوار أضاءت درب مشوارنا الدراسي.

ونخص بالذكر من امتدت يداه في احتضان ما أنجزناه، مراجعة وتمحيصا

واشراف الأستاذ الدكتور الداوي الشيخ

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور لبزة هشام على المساعدة وتوجيهاته القيمة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى

الوالدين الكريمين

كل أفراد عائلتي

صديقاتي

الملخص:

ظهرت في السنوات الأخيرة توجهات جديدة في تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال تسويق الخدمات المصرفية نظرا لحدة المنافسة القائمة التي تشهدها الساحة المصرفية، لذا أصبح إلزاما على المصارف الاهتمام بصناعة وتقديم خدمات متطورة ومتنوعة وذات جودة عالية، حيث تعتبر جودة الخدمات المصرفية هي أساس ثقة الزبون، وذلك من أجل اكتساب ودعم مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي متميز في السوق، ومن هذا السياق جاءت هذه الدراسة للتعرف على تسويق الخدمات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي لمعرفة الدور الذي يلعبه تسويق خدماتها ومدى مساهمته في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، حيث تم الاعتماد على عملية الاستقصاء آراء زبائن الوكالة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد استخلصنا من هذه الدراسة نتائج هامة تم من خلالها تقديم مجموعة من الاقتراحات للوكالة المدروسة بغرض تحسين مستوى تسويق خدماتها وتحقيق التميز لها.

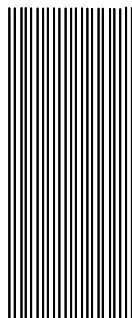
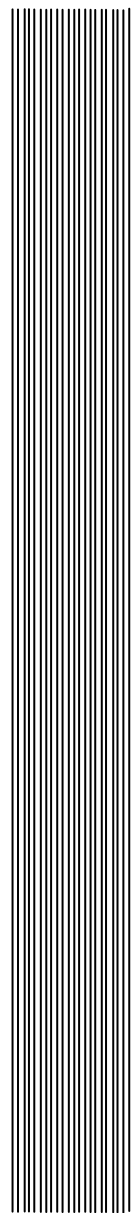
الكلمات المفتاحية: تسويق الخدمات، الخدمات المصرفية، التسويق المصرفي، المصارف، الميزة التنافسية، الجودة، سبل دعم الميزة التنافسية.

Abstract:

In last years appear new opinions in the application of the concept of modern marketing in scope of marketing services banker because of the hyper competition in the bankers. So, the banker must be give opportunity to make developed services and various with high quality, where the quality of marketing services consider that the trust of client. This in order to get competitive advantage let it realizes advantage situation in market, from this idea we take this study to know what we mean by marketing services? and its role to have command to the competitive advantage. In agriculture bank and development rural agency of el-oued. We will try to discover the role of its services marketing to get competitive advantage, in our study we depend questionnaire method for clients in order to collect the information. From the study we conclude very important results, finally this part of study was resulted in a set of findings which ends in some suggestions and recommendations, to agency to improve its level's marketing services.

key – words: marketing services, services banker, marketing banker, banker, competitive advantage.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

I	 الشكر
II	 الإهداء
III	 الملخص
V	 فهرس المحتويات
IX	 قائمة الجداول
X	 قائمة الأشكال
أ- و	 مقدمة
..... الفصل الأول: تسويق الخدمات في المؤسسة المصرفية	
02	 تمهيد
03	 المبحث الأول: التسويق الخدمي
03	 المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها
09	 المطلب الثاني: تصنيف الخدمات
12	 المطلب الثالث: تسويق الخدمات
20	 المبحث الثاني: تسويق الخدمات المصرفية
20	 المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية
26	 المطلب الثاني: ماهية التسويق المصرفي
32	 المطلب الثالث: إدارة التسويق في المصرف وبحوث التسويق
36	 المطلب الرابع: تحليل البيئة التسويقية المصرفية
41	 المبحث الثالث: المزيج التسويقي للخدمات المصرفية
41	 المطلب الأول: المنتج (الخدمة المصرفية)
49	 المطلب الثاني: تنوعير الخدمات المصرفية
53	 المطلب الثالث: ترويج الخدمات المصرفية
57	 المطلب الرابع: توزيع الخدمات المصرفية
61	 المطلب الخامس: العناصر المضافة للمزيج التسويقي للخدمات المصرفية
63	 خلاصة

الفصل الثاني: اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف

65	تمهيد:
66	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسي
66	المطلب الأول: مفهوم المنافسة المصرفية، تقسيماتها وأدواتها
72	المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة المصرفية
79	المطلب الثالث: تطوير وتنمية القدرات التنافسية ومعايير امتلاكها
82	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية في المصارف
82	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسي
88	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية، قياسها ومعايير الحكم على جودتها
93	المطلب الثالث: بناء وتطوير الميزة التنافسية في المصارف
99	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المبتناة من طرف المصارف
103	المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتمييز المصارف
103	المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية
111	المطلب الثاني: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية للمصارف
112	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم وتعزيز الميزة التنافسي في المؤسسة المصرفية
117	المبحث الرابع: سبل دعم الميزة التنافسية في المصارف
117	المطلب الأول: مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي
120	المطلب الثاني: نظم المعلومات التسويقية في المصارف
128	المطلب الثالث: تطوير وتنويع الخدمات المصرفية
133	خلاصة
	الفصل الثالث: واقع التسويق في دعم الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي
135	تمهيد:
136	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
136	المطلب الأول: نظرة عامة عن النظام المصرفي الجزائري
142	المطلب الثاني: التعريف ببנק الفلاحة والتنمية الريفية
147	المطلب الثالث: التعريف بالوكالة محل الدراسة - وكالة الوادي-

156	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية
156	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
159	المطلب الثاني: دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي
161	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
171	المبحث الثالث: الدراسة القياسية لأثر تسويق الخدمات على الجودة وسبل دعم الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي.....
171	المطلب الأول: الدراسة القياسية لأثر مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على الجودة.....
180	المطلب الثاني: دراسة قياسية لأثر مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على سبل دعم الميزة التنافسية
186	خلاصة
188	خاتمة.....
193	قائمة المراجع
207	ملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

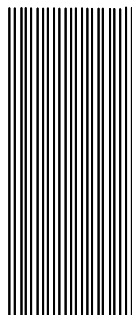
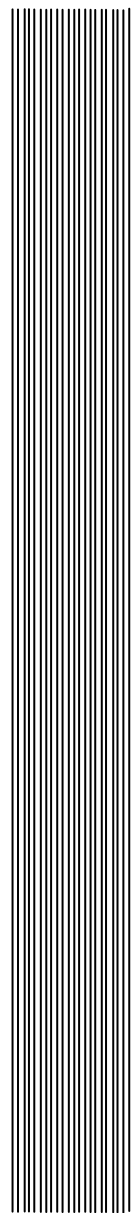
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	القدرات التي تتشكل منها القدرات التنافسية للمصرف	80
2-2	استخدام نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية	125
1-3	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية	160
2-3	نتائج متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية	162
3-3	نتائج متغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية	166
4-3	نتائج متغير سبل دعم الميزة التنافسية	169

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	العلاقة بين الإنتاج والاستهلاك للسلع والخدمات	1 - 1
08	التداخل بين السلع والخدمات	2 - 1
11	الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة	3 - 1
12	نموذج لزهرة فندقية راقية	4 - 1
16	أبعاد التسويق الخدمي	5 - 1
19	عناصر إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية	6 - 1
33	مهام إدارة التسويق في المصرف	7 - 1
34	تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية	8 - 1
34	تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للنزائين	9 - 1
35	الحاجة إلى المعلومات التسويقية	10 - 1
37	البيئة الخاصة والعامة للمصارف	11 - 1
41	المزيج التسويقي المطور للخدمات المصرفية	12 - 1
43	مزيج خدمي لمصرف ما	13 - 1
44	مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	14 - 1
45	دورة حياة خدمات مختلفة	15 - 1
46	منحنى مبيعات الأرباح	16 - 1
46	مصفوفة لمرحلة التقديم في دورة حياة الخدمة المصرفية	17 - 1
51	تحليل نقطة التعادل	18 - 1
53	الهرم الترويجي (مراحل التعامل)	19 - 1
76	نموذج قوى التنافس الخمس لـ "M. porter"	1 - 2
80	نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية	2 - 2
86	دورة حياة الميزة التنافسية	3 - 2
88	مصادر الميزة التنافسية	4 - 2
89	تأثير الجودة على الربح	5 - 2

94	سلسلة القيمة	6-2
96	مظاهر صناعة المزايا التنافسية في المصارف	7-2
99	مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	8-2
100	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	9-2
105	جودة الخدمة	10-2
116	إدارة الجودة الشاملة طريق للتميز	11-2
121	مكونات نظم المعلومات التسويقية المصرفية	12-2
148	موقع وكالة الوادي في هيكل المديرية الجهوية	1-3
149	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي	2-3
172	تغيرات مدى تطبيق تسويق الخدمات من طرف الزبائن	3-3
174	العلاقة بين دالتي مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ومدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية	4-3
175	المعاملات المقدرة لدالة الجودة كمدخل لتحقيق الميزة بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية	5-3
177	مقارنة السلسلة الأصلية مع السلسلة المقدرة	6-3
178	دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير	7-3
181	تغيرات سبل دعم الميزة التنافسية	8-3
182	العلاقة بين دالتي سبل دعم الميزة ومدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية	9-3
182	المعاملات المقدرة لدالة سبل دعم الميزة بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات	10-3

مقدمة



أولاً: طرح الإشكالية

أصبح التسويق محور التوجه الحديث لأي مؤسسة كانت باعتباره أداة ديناميكية في تحقيق أهدافها، وقد كانت عملية التسويق في بدايتها مقتصرة على المؤسسات الصناعية والتجارية التي تقدم منتجاتها على شكل سلع، في حين أنه لم يكن هناك اهتمام بتطبيق عمليات التسويق في المؤسسات الخدمية إلى غاية السبعينات من القرن الماضي، من ثم بدأ التفكير في ضرورة إدماج هذه العملية في هاته المؤسسات، والتي من بينها المؤسسات المصرفية التي تحتل مركزاً مهماً في النظم الاقتصادية والمالية، وذلك بالنظر إلى التأثير الإيجابي الذي تمارسه على التنمية الاقتصادية، حيث يتطلب من هذه المصارف تبني فكرة التسويق المصرفي نظراً لما له من دور في الرفع من مستوى كفاءتها، وتبسيط إجراءات سير عملها، والارتقاء بمستويات أداء موظفيها بما ينعكس على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية، وتحقيق احتياجات زبائنهم ورغباتهم.

لقد برز في السنوات الأخيرة من القرن الماضي توجهات نحو تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، كونها تتميز بدرجة عالية من النمطية في مضمونها ومحتواها، وقد واكبت هذه التوجهات تحول موازي في كثير من مجالات الخدمة المصرفية استطاع أن يفرز أنماطاً ومنهجيات جديدة في مجال العمل المصرفي، حيث أدت هذه الأخيرة إلى زيادة الاهتمام بالتسويق المصرفي كونه نشاطاً ديناميكياً حركياً متعدد الجوانب، ومتشعب الأبعاد يهدف إلى إيجاد أساليب وطرق تسمح بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن، ومن ثم إشباعها بما يحقق للبنك الاستمرار والوصول إلى أهدافه، والتكيف مع المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي يعمل في إطارها، كما أنه أصبح ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية التي آلت إليها الأسواق التي تعمل فيها المصارف والمؤسسات المالية والائتمانية الأخرى.

وفي ظل اشتداد هذه المنافسة في الأسواق توجب على المؤسسات المصرفية وضع مجموعة من الإستراتيجيات، والمخططات التي تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين، وذلك من خلال البحث عن وسائل وأساليب أخرى للتميز التي تضمن لها مكانتها وموقعها في السوق من خلال التحسين في جودة الخدمة وأسلوب تقديمها ربما يكونا المجال الجديد للتنافس، وإضافة إلى ذلك إنشاء علاقة وطيدة مع زبائنهم وجلب عدد أكبر من زبائن المنافسين.

نتيجة للانفتاح الاقتصادي فإن السوق الجزائرية شهدت منافسة شديدة خصوصاً في القطاع المصرفي نظراً للظروف الجديدة التي أفرزتها الإصلاحات المصرفية، مما كرست مبدأ المنافسة بانفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، مما يتطلب من المصارف الجزائرية بناء وتعزيز مزايا تنافسية تمكنها من احتلال

مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه للصمود في وجه منافسيها وخاصة منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يعد محور دراستنا.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يلعبه تسويق الخدمات في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة ولاية الوادي؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة التالية:

- هل تطبق المبادئ والمفاهيم النظرية لتسويق الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي؟

- هل ينعكس مستوى تطبيق التسويق على جودة الخدمات المصرفية المقدمة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي؟

- ما طبيعة العلاقة بين تسويق الخدمات المصرفية وسبل دعم الميزة التنافسية؟

ثانيا: الفرضيات

وبناء على الأسئلة المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- يبرز واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي تطبيقا متقدما للمفاهيم التسويقية؛
- تعتبر جودة الخدمات المصرفية من الممارسات التسويقية التي تحقق التميز لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي؛

- وجود ارتباط بين تسويق الخدمات المصرفية وسبل دعم الميزة التنافسية.

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع فيما يلي:

- كون الموضوع يدخل مجال التخصص (تسويق عمليات مالية ومصرفية)؛
- تزايد أهمية التسويق في قطاع الخدمات وخاصة في القطاع المصرفي؛
- المساهمة في بناء مؤسسات مصرفية قوية قادرة على المنافسة من خلال قاعدة بيانات تمكن من تحديد الموقف التنافسي للمصارف، وتحديد الأوضاع النسبية للخدمات المصرفية المقدمة للزبائن؛
- تركيز إصلاحات الدولة للقطاع المصرفي على الجانب المالي، والإغفال عن الجانب التسييري والتسويقي.

رابعاً: أهداف الدراسة

وتتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة هل هناك اهتمام لدى مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي بتطبيق التسويق؛
- التعرف على مدى استخدام المصارف للأساليب، والطرق الحديثة للتسويق في تقديم منتجاتها وخدماتها، ومدى ملاءمتها وإشباعها لحاجات زبائنها؛
- التعرف أكثر على ظروف المحيط الذي يتم فيه تقديم هذه الخدمات والمنتجات، وكيفية التعامل مع الزبائن؛
- التعرف على وجهة نظر زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي حول جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وأثرها على تحقيق التميز.

خامساً: أهمية الدراسة

وتبرز أهمية دراستنا للموضوع فيما يلي:

- تنطوي أهمية البحث بما يمكن أن يقدمه من مساهمة نظرية فيما يتعلق بتسويق الخدمات المصرفية، وعلاقتها بتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية، وذلك من أجل إثراء المكتبة الوطنية بهذا النوع من البحوث؛
- تقديم حلول علمية وعملية لإدارة المصارف الجزائرية من أجل تحسين مستوى جودة خدماتهم لدعم المزايا التنافسية؛
- تنطوي أهمية البحث في محاولة تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المصارف في تحديد أثر تسويق الخدمات المصرفية على الجودة كمدخل للتميز، إضافة إلى أثر تسويق الخدمات المصرفية على سبل دعم وتعزيز الميزة التنافسية لها؛
- قد يمثل الربط في موضوع البحث في حد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام، وذلك نظراً لحدثة وندرة المحاولات الجادة لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات.

سادساً: حدود الدراسة

- إن عملية تشخيص حدود الدراسة تعد من الخطوات المهمة في البحث العلمي، والذي يرسخ توجهات الدراسة وأهدافها، وتتمثل فيما يلي:
- **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية بوكالة الوادي باعتباره الأكثر انتشاراً عبر كامل التراب الوطني، والذي يحوز على أكبر عدد من الزبائن؛

- **الحدود الزمانية:** استمرت الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي من بداية شهر جويلية إلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2014، حيث تم خلالها توزيع استمارة على الزبائن وجمعها بهدف تحصيل المعلومات الخاصة بالدراسة، وخلال هذه الفترة تم إجراء مقابلة مع أحد المسؤولين وطرح بعض الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالدراسة.

سابعاً: منهج البحث والأدوات المستخدمة فيه

بغية الإجابة عن الإشكال المطروح، وإثبات مدى صحة الفرضيات تم استخدام منهجين المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، بينما في الدراسة الميدانية استخدمنا فيها المنهج التحليلي، وذلك من أجل إسقاط ما هو نظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة لجمع المعلومات فقد اعتمدنا على المسح المكتبي من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع باللغة العربية واللغات الأجنبية، وتتمثل في الكتب والمجلات المتخصصة والرسائل والأطروحات الجامعية والملتقيات والتقارير والدوريات، إضافة إلى مواقع الانترنت هذا فيما يخص الدراسة النظرية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد استخدمنا في ذلك الاستبانة ومعالجة هذه الأخيرة بالأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونظام spss، واختبارات فيشر وستيودنت وكاي تربيع، بالإضافة إلى الدراسة القياسية التي استخدمنا فيها نظام Eviews، والمقابلات الشخصية مع مسؤولي وزبائن الوكالة.

ثامناً: الدراسات السابقة

تهدف هذه العملية إلى التعرف على بعض الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل عام، والتعرف على أهمية النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة، وبالإضافة إلى أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومن بين هذه الدراسات فيما يلي:

- دراسة محمد زيدان 2004 بعنوان " دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه (جامعة الجزائر 3)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تساعد في زيادة فعالية أداء وظيفة التسويق المصرفي لدى البنوك العمومية في الجزائر، حيث قام بإجراء دراسته التطبيقية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بينما تختلف دراستنا عنها بإضافة متغير الميزة التنافسية؛
- دراسة زينب شطبية 2009 بعنوان "دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة سوق النقال)"، وتتمثل في رسالة ماجستير (جامعة قاصدي مرباح)، حيث تهدف

هذه الدراسة في الممارسة الفعلية للتسويق الإلكتروني المعتبرة كأداة داعمة لتحقيق الميزة التنافسية، وهنا اختلفت دراستنا في متغير تسويق الخدمات إضافة إلى بيئة الدراسة؛

- دراسة محمد عبد الرحمن ولد أحمد 2011 بعنوان "دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي (دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC)"، المتمثلة في رسالة ماجستير (جامعة أبو بكر بلقايد)، حيث تهدف هذه الدراسة إلى مدى مساهمة التسويق المصرفي في تحسين الميزة التنافسية في المصارف الموريتانية، وبينما اختلفت دراستنا في عينة الدراسة المتمثلة في المصارف الجزائرية بينما كانت إصافتنا لهذه الدراسة في سبل دعم الميزة التنافسية.

تاسعا: تقسيمات البحث

لغرض الإحاطة بموضوع البحث والإجابة عن الأسئلة المطروحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث تناول الجزء النظري فصلين أما الجانب الميداني فصل واحد، حيث تناول الفصل الأول تسويق الخدمات في المؤسسة المصرفية، ويظم هذا الفصل ثلاث مباحث الأول بعنوان التسويق الخدمي، أما البحث الثاني بعنوان تسويق الخدمات المصرفية، بينما المبحث الثالث فقد خصصناه للمزيج التسويقي للخدمات المصرفية. أما الفصل الثاني بعنوان اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف فقد قسمناه إلى أربعة مباحث، فكان المبحث الأول متعلق بالمفاهيم الأساسية لمنافسة والتنافسية والمبحث الثاني فيتناول بناء الميزة التنافسية في المصارف، بينما تناول المبحث الثالث جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتمييز المصارف، أما المبحث الأخير فقد خصصناه إلى سبل دعم الميزة التنافسية في المصارف.

أما الفصل الثالث والأخير بعنوان واقع التسويق في دعم الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي، فقد قسمناه إلى ثلاث مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وأما المبحث الثاني تناول الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية، بينما المبحث الثالث فقد ضم الدراسة القياسية لأثر تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على الجودة وعلى سبل دعم الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي.

الفصل الأول

تسويق الخدمات في المؤسسة المصرفية

تمهيد

عرف التسويق تطوراً مذهلاً في مختلف المجالات بداية بالقطاعات الإنتاجية وصل إلى قطاع الخدمات وسوق القضايا الاجتماعية والسياسية، حيث لقي قطاع الخدمات اهتماماً كبيراً في نصف الثاني من القرن العشرين، حيث أصبح بمثابة المحرك الأساسي لاقتصاديات الدول، للدور الذي يلعبه في خلق الثروة والقيمة المضافة، فأصبحت قضايا ومشاكل تسويق الخدمات تحظى بدرجة عالية من الاهتمام لأن للخدمات بعض الخصائص في التقديم والتوصيل وغير ذلك تختلف عن تلك المتبعة في مجال السلع، وبالتالي فإن تسويقها أكثر صعوبة من تسويق السلع.

وفيما يخص تسويق الخدمات المصرفية في هذا العصر أصبح من الأنشطة الهامة بالنسبة لإدارة المصارف كونه من الوظائف الرئيسية لها، لذا تسعى جاهدة للبحث عن الأساسيات والنماذج التي تتميز بها خدماتها عن منافسيها من خلال مزيج تسويقي مميز وموسع، وذلك بسبب نمطية الخدمات التي تقدمها، وكل هذا من أجل استقطاب الزبائن وإشباع رغباتهم وحاجاتهم الحقيقية وإرضائهم، ومواجهة المنافسة في السوق المصرفية، وتحقيق المستوى المطلوب أو المستهدف من الربحية.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بتسويق الخدمات والخدمات المصرفية بشكل خاص، ومختلف الخصائص التي تميزها، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: التسويق الخدمي.

المبحث الثاني: تسويق الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي للخدمات المصرفية.

المبحث الأول: التسويق الخدمي

كان ظهور التسويق مرتبطا بالمنتجات الملموسة، وتدرجيا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين اقتحم التسويق ميدان الخدمات إذ عرف هذا الأخير تطورا في أواخر القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين، حيث أصبح قطاع الخدمات عنصرا أساسيا في اقتصاديات الدول، خاصة المتقدمة منها إذ يشكل جزءا هاما من الناتج الوطني الخام لتلك الاقتصاديات، ولهذا اتجه الباحثون إلى الاهتمام بتسويق الخدمات والمشاكل المتعلقة به، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق أولا إلى المفاهيم المتعلقة بالخدمة ثم المفاهيم المتعلقة بتسويقها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الخدمة، وإلى مختلف خصائصها التي تميزها عن السلع المادية.

أولا: مفهوم الخدمة

ليس من السهل تقديم تعريف لكلمة الخدمة، وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها¹:

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها المجردة بالنظر إلى السلعة، ولهذا نستعمل المنتج للدلالة عن الخدمة مثل: منتجات مالية، منتجات بنكية، منتجات سياحية؛
- تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال شخص ينجز مهمة لحساب آخر، هذا التعريف محدود جدا، لأن الكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسيل الآلي للسيارات؛
- نتيجة الخدمة أو نهايتها هي شبيهة بالمنتجات المادية، بحيث نهاية كل منهما هي تلبية حاجات ورغبات المستهلكين أو الزبائن.

ولقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعاريف للخدمة نذكر منها:

التعريف الأول: قدمت الجمعية الأمريكية (AMA) تعريف للخدمة على أنها: « مجموعة من الأنشطة أو

المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة »².

ومن خلال هذا التعريف تبين أن الخدمة هي نشاط الهدف منه تحقيق الربح، كما أنه لم يميز بصورة كافية

بين السلعة والخدمة.

¹ Gerrard tocque et Langlois Michel, **Marketing des service**, les défi relationnel, Edition, Gaetan Morin Collection Dunob, 1992, P P 21-22.

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، عمان، ط1، 2008، ص 249.

التعريف الثاني: يرى (Gronroos) بأن الخدمة « نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل الزبون »¹.

ومن هذا التعريف بأن مؤسرة تعتبر نفسها خدمية بأن تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرها خصيصا للتعامل مع المشكلات ذات العلاقة.

التعريف الثالث: عرف (Ph. kotler) الخدمة: « بأنها نشاط أو أداء غير ملموس يستطيع أي طرف تقديمه لطرف آخر دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبط بمنتج مادي »².

يضيف (Ph. kotler) بهذا التعريف أن الخدمة يمكن أن ترتبط بتقديم منتج ملموس.

وخلاصة لمضامين التعاريف السابقة بلأن الخدمة هي في الأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة، ونسبيا سريعة الزوال، وهي تمثل نشاط وأداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن أو العملاء وإرضائهم، إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي لا ينتج عنها بالضرورة نقل الملكية³.

نستنتج من المفاهيم والتعاريف أن الخدمة اتفقت على النقاط التالية:

- الخدمة غير ملموسة؛

- عدم انتقال للملكية في الخدمة؛

- استهلاك الخدمة وقت إنتاجها.

وبصفة عامة يمكننا اعتبار الخدمة أنها بمثابة أداء إنساني يقدمه شخص إلى آخر لينتفع منه، فهو غير ملموس وغير مادي، أو تكون متعلقة بسلعة في شكلها المادي، كما يمكن أن تجمع بين اثنين، ولا تكون بالضرورة مصاحبة لسلعة منظورة.

وبهذا الشكل يمكن الحصول على الخدمة من طرف شخص يعمل في المؤسسة أو من خلال المعدات والتجهيزات الآلية التي تضعها هذه الأخيرة في خدمة الزبائن بغرض الرفع من أدائها والسماح للزبون بالانتفاع بالخدمة بالطريقة التي يراها مناسبة.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2008، ص 20.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد، عمان، ط3، 2003، ص227.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 21.

ثانيا: خصائص الخدمة

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من المميزات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين، وهذا التباين يخلق الكثير من التحديات باعتبار أنها محدد لأي إستراتيجية تسويقية بالنسبة لمختلف أنواع الخدمات، كما تعد هذه الخصائص من المقومات الأساسية في إعداد البرامج التسويقية، ومن أبرز هذه الخصائص:

1 - اللاملموسة (اللامحسوسية) (Intangibility):

إن من أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي أي أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها من الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد¹، حيث أن المستفيد من الخدمة غير قادر على إبداء رأي أو إصدار قرارات، لأن الخدمة غير الملموسة لا يمكن معاينتها أو فحصها أو رؤيتها، أو تذوقها أو لمسها أو الشعور بها قبل عملية شرائها². وهنا يمكن القول بأن قرار شراء الخدمة أصعب من قرار شراء السلعة، ولتخطي هذه الصعوبة يتطلب الأمر تطوير الصورة الملموسة للخدمات، كأن توضح المنافع التي سيحصل عليها المستفيد جراء استخدامه للخدمة، (كالاهتمام بالجانب الداخلي والخارجي للمطعم والفنادق والعناية بديكورات صالون التجميل)، وهذا بالإضافة إلى استخدام مجموعة من العوامل التي تساعد في إضافة جوانب ملموسة على الخدمة مثل: الموقع والمعدات ووسائل الاتصال الفاعلة والبيئة المادية³.

2 - عدم إمكانية فصل الخدمة (التلازم) (Inseparability):

لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها، سواء كان المقدم شخصا أو آلة، وهي خاصية تتميز بها معظم الخدمات على عكس السلع المادية، في حين أن السلعة تنتج، ومن بعد ذلك تباع ثم تستهلك، أما الخدمة فإنها تنتج في نفس وقت استهلاكها، ولا يمكن إنتاجها وتخزينها ثم بيعها في أوقات مختلفة ، وهذا راجع إلى درجة ارتباط الخدمة بمنتجاتها، أي أنه يصعب فصل الخدمة عن شخصية البائع (مقدمها)، كما أن المنظمة أو المؤسسة دون الزبون لا تنتج شيئا⁴، وهذا ما يبرر ضرورة حضور الزبون أو المستفيد أثناء إنتاج الخدمة لأن التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون (العميل) عنصرا أساسيا لتسويق الخدمات، ومنه فإن تلازمة الخدمة في إنتاجها واستهلاكها يشترط توفر عنصرين أساسيين الأول هو تزامن الإنتاج والاستهلاك، أما الثاني فهو الحضور الشخصي للزبون، ليس فقط في وقت إنتاج الخدمة وإنما المشاركة في إنتاجها، فالمؤسسة الخدمية لا تستطيع تقديم خدمات بالشكل الجيد والمطلوب ما لم يساهم الزبون في عملية إنتاج الخدمة التي يريد الانتفاع منها، لذلك عليها مواجهة المشاكل

¹ فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2009، ص 91.

² عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس، الإسكندرية، 2002، ص 376.

³ حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار البازوري، عمان، 2009، ص 146.

⁴ Monique Zellinger, Eric Lamarque, **Marketing et stratégie de la banque**, dunod, Paris, 3° edition, 1999, p 11.

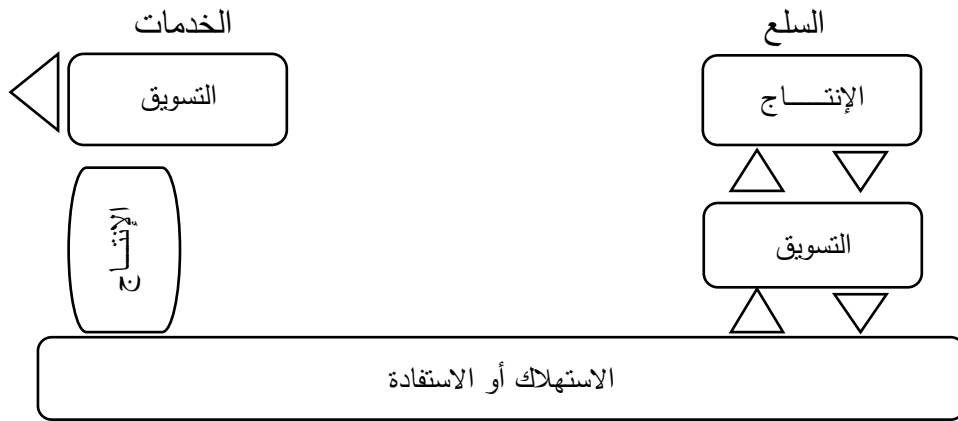
التسويقية التي يمكن أن تواجهها عن طريق تدريب العاملين والعمل بفاعلية أكبر مع الاتصال بالجمهور، بالإضافة إلى مضاعفة وزيادة مواقع تقديم الخدمة.

وبناء على ما تقدم فإن الخدمات يتم بيعها أولاً ويتم إنتاجها والاستفادة منها في نفس الوقت، ولكن بعض الخدمات يمكن الانتفاع منها على المدى الطويل مثال على ذلك: خدمات التعليم الجامعي، والخدمات التأمينية.

ولقد اعتقد البعض بأن الخدمات لا يمكن تسويقها بسبب تلازم إنتاجها والاستفادة منها (استهلاكها)، أي أن الفترة بين الإنتاج والاستفادة قصيرة جداً، والعلاقة متلازمة بينهما، ولكننا إذا أمعنا النظر نجد أن ذلك لا يغني عن دور التسويق حيث يستدعي الأمر وجود صلة وثيقة بين رجل التسويق ومقدم الخدمة.

ومن خلال الشكل الموالي يبين العلاقة بين الإنتاج والاستهلاك للسلع والخدمات:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين الإنتاج والاستهلاك للسلع والخدمات



المصدر: زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المراهج، عمان، ط2، 2005، ص ص 43-44.

ومن خلال هذا الشكل نلاحظ وجود نقاط واحدة بين المشتري والبائع للسلع إلا أن بالنسبة للخدمات يوجد تقاطعات بين المشتري والبائع للخدمة (التسويق والإنتاج)، وهذا التلازم والتداخل بين الإنتاج والتسويق والاستفادة يقضي الاهتمام بعملية التسويق.

3 - عدم التماثل أو التجانس (Variability):

تعتمد نوعية الخدمة على من يقدمها، وعلى حالته وخاصة الجسمانية والنفسية، وكذلك على الوقت والمكان والكيفية التي تقدم بها فمثلاً أداء الشخص يختلف في الفترة المسائية عن الفترة الصباحية، ومنه يمكن القول بأنه كلما كانت الخدمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتأثر بكل ما يمكن أن يتأثر به هذا الشخص، بالإضافة إلى ذلك فإن الخدمة تتأثر بالشخص المستفيد منها، حيث أن التعامل مع الشخص المثقف يختلف عن التعامل مع الشخص غير المثقف، وكل هذا يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات، مما يضطر مقدم الخدمة لتغيير شكل الخدمة باستمرار، فكلما حصل على بيانات جديدة من الزبون يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات

يتوصل منها إلى عدة استنتاجات حتى يقوم باتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة أن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحضى كل خدمة برضا الزبون.

ونظرا عما يمكن أن ينتج عن عدم تجانس الخدمات من مشاكل عند تسويقها، فعلى المؤسسات الخدمية أن تعمل على¹:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتميز بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان؛
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة؛
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان؛
- وضع نظام لرصيد وقياس درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه.

4 - غير قابلة للتخزين (Perishability):

من خصائص الخدمة عدم إمكانية تخزينها لإعادة استعمالها والاستفادة منها في وقت لاحق، لأنها تتعرض للزوال والفناء حال استخدامها، فمقعد فارغ في رحلة يعتبر فرصة ضائعة وخسارة لا يمكن تعويضها مرة أخرى، نتيجة لهذه الخاصية فإن المؤسسات الخدمية قد تتكبد خسائر نتيجة لعدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها المعروضة باعتبارها تمثل طاقات معطلة، حيث لا تشكل هذه الخاصية أية مشكلة إذا كان الطلب مستمر، إلا إذا تذبذب الطلب وبقي مستقر، حيث يجعل المؤسسات الخدمية تواجه بعض الصعوبات، ولتخطي هذه الصعوبات يمكن إتباع الإجراءات التالية²:

- تسعير الخدمات بأسعار مختلفة بمواسم مختلفة مما يؤدي إلى تحويل جزء من طلب الخدمات من أوقات الشدة إلى أوقات الكساد كما هو الحال في تسعير تذاكر السفر في موسم الصيف وموسم الشتاء (التسعير التمييزي)؛

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغير في مستوى الطلب؛
- تشغيل قوة عمل إضافية عند مواجهة التصاعد في الطلب؛
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة (تقديم الخدمة للمجاميع)؛
- إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي.

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، 2008، ص ص 66-67.

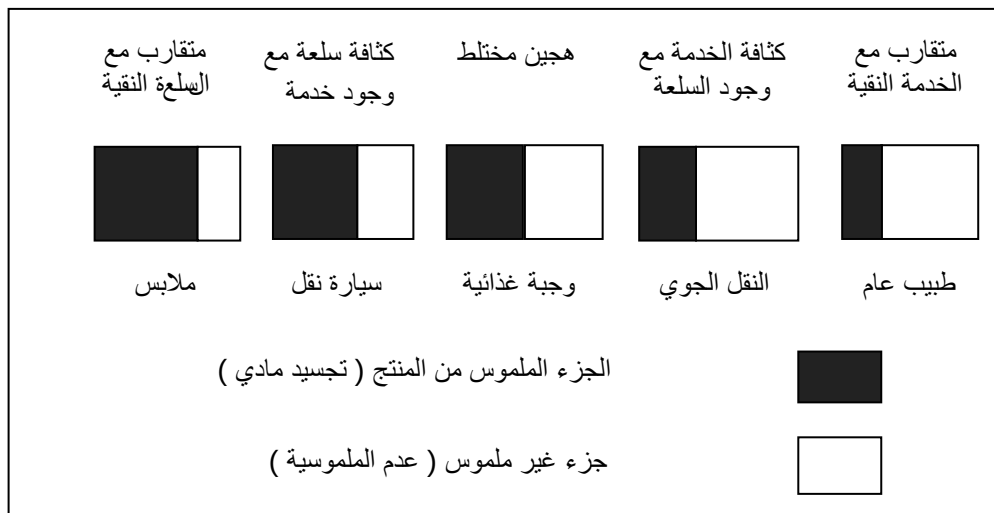
² زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان، 1، 2009، ص ص 257-258.

5 - عدم الملكية (Ownership)

إن عدم انتقال الملكية أو الحيازة من أهم ما يميز الخدمات عن السلع، ففي حين شراء السلعة فإن المشتري له حق التصرف بها، بإمكانه أن يخزنها أو يستهلكها أو يبيعها في وقت لاحق لأنه قد امتلك السلعة، أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان مثل: تأجير غرفة في فندق أو سيارة، وإن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه¹.

وبناء على ما سبق نستطيع التمييز بين الخدمات والمنتجات المادية، وأحيانا يطرح تساؤل للتداخل بين السلعة والخدمة، فمثلا عندما يقدم لشخص وجبة غذائية في مطعم، فهل يمكننا اعتبار تقديم الوجبة سلعة أو خدمة؟ ولمحاولة الإجابة على هذا السؤال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 - 2): التداخل بين السلع والخدمات



المصدر: حميدي زقاي، مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري مع الإشارة إلى البنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة سعيدة)، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، 2009-2010، ص46.

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح في ميدان الطب العام سيطرت الخدمة على جزء كبير مع وجود جزء صغير من المنتج، أما في ميدان النقل الجوي هناك جزء معتبر من الخدمة مع وجود جزء معتبر من المنتج المادي لكن أصغر من سابقه، أما بالنسبة للوجبة الغذائية فهناك تقاسم نصفي بين الجزء الملموس وغير الملموس.

¹ فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 96.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات

سنتناول في هذا المطلب إلى تصنيف الخدمات ، وإضافة إلى ذلك توجد تصنيفات أخرى المتمثلة في الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة.

أولاً: تصنيف الخدمات

توجد عدة تصنيفات للخدمات، تختلف في التسمية إلا أن جوهرها ومضمونها واحد حيث أنها تصنف وفقاً للأسس والمعايير التالية¹:

1 - من حيث الاعتمادية في تقديم الخدمة:

- خدمات تعتمد في تقديمها على الإنسان بدرجة كبيرة مثل، الأطباء، المحامين، الإداريين؛
- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل العام وخدمات غسيل السيارات.

2 - حسب السوق/ المستفيد:

- خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل: الساحة، التأمين على الحياة، الصحة ... الخ؛
- خدمات الأعمال والمنشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات كما هو الحال في الاستثمارات الإدارية والمحاسبية والمالية وصيانة المباني والآلات ... الخ.

3 - حسب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها:

- خدمات تتطلب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديم الخدمات مثل: العمليات الجراحية أو السفر؛
- خدمات لا تتطلب ضرورة حضور المستفيد إلى أماكن تقديم الخدمات مثل: خدمات صيانة السيارات وتنظيف الملابس.

4 - حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل: خدمات الطبيب والمحامي والتعليم والنقل الجوي ... الخ؛
- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل: خدمة المطاعم السريعة وخدمة الترفيه في المسرح ... الخ؛
- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل: خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الانترنت... الخ.

¹ محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-54.

5 - حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

- خدمات مهنية مثل: خدمة الأطباء والمستشارين والمرضى؛
- خدمات غير مهنية مثل: خدمات تنظيف الملابس وفلاحة الحدائق.

6 - حسب العملية الموجهة:

- خدمات مرتبطة بالأفراد: وهذه الخدمة موجهة للأفراد تتطلب حضور المستفيد، يتحصل على الخدمة مثل: زهاب المريض إلى الطبيب، والمسافر إلى المطار؛
- خدمات مرتبطة بالملكات: وهذه الخدمة موجهة إلى ممتلكات المستفيد حيث أن حضوره ليس ضروريا إلى مكان الخدمة مثل: صيانة السيارة أو المسكن؛
- خدمات معالجة المعلومات وهي خدمات غير ملموسة موجهة لممتلكات المستفيد مثل: معالجة البيانات والمعلومات.

7 - حسب طبيعة الخدمة:

- خدمات ضرورية مثل: الخدمة الصحية والتعليمية الإلزامية؛
- خدمات كمالية مثل: خدمة التسلية والترفيه.

ثانيا: الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية

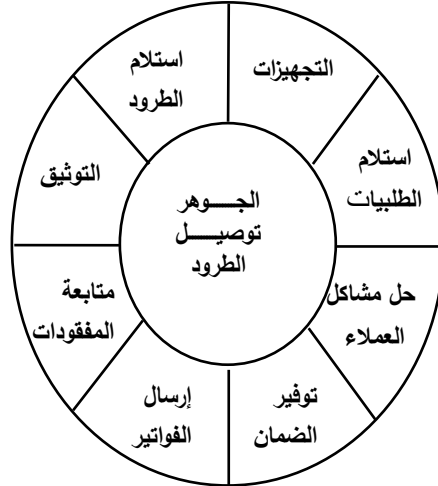
على الرغم من أن بعض الخدمات تنتج في المكتب الخلفي من وجهة نظر مقدم الخدمة، إلا أنه من وجهة نظر المستفيد فإن الجزء المؤثر هو الذي ينتج في الوقت نفسه الذي يشارك الزبون فيه، ومنه فإن تحقيق رضا المستفيد يتحقق عندما تدرك المؤسسة الخدمية حقيقة أنه في كثير من الحالات لا يبحث المستفيد عن الخدمة الجوهر التي تكون منعزلة عن الخدمات التكميلية الداعمة لها، والتي من شأنها أن تؤثر على مدركات الزبون وعلى تقييمه لأداء الخدمة، لذلك يترتب على مديري التسويق أن يفهموا بالضبط المقصود بالخدمة الجوهر التي يقدمونها للزبائن أو المستفيدين، وكذلك الخدمات التكميلية الداعمة للجوهر والتي من خلالها باستطاعتهم التميز في تقديمهم للخدمة وتحقيق رضاهم¹.

وبناء على ذلك فإن الخدمة تتألف من حزمة متنوعة من النشاطات المؤلفة من الجوهر كخدمة والتي تتمثل في نقل الرسائل والطرود وتسليمها في أوقات محددة، والخدمات التكميلية الداعمة التي تتمثل في استلام الطلبات من خلال الهاتف وتوفير الغلاف وتوفير وثائق الشحن وإرسال الفواتير وحل مشاكل الزبائن ومتابعة خدمة الزبائن ... الخ، وعليه عند بيعنا لمنتج لا نبيعه كجوهر فقط، بل نبيع حالات الرضا والإشباع والسعادة التي تحيط بالمنتج،

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 143.

وعليه فإن التميز في الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر هو الضمانة الأكيدة لنمو الكثير من المؤسسات الخدمية، ومن خلال هذا الشكل الموالي نوضح الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية.

الشكل رقم (1 - 3): الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة



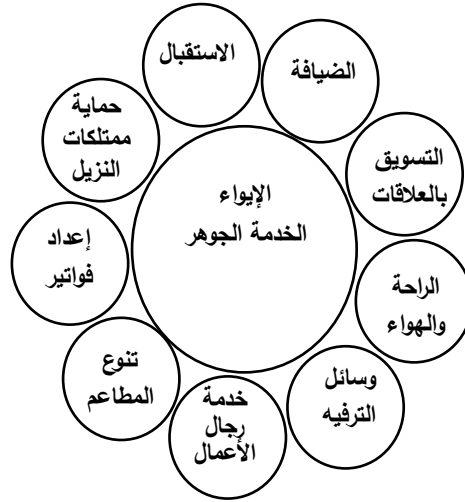
المصدر: نظام سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 227 - 228.

ومن الشكل أعلاه فقد اتضح لنا أن أبعاد الخدمة كونها تتمثل في الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة، فتشير الخدمة الجوهر إلى الفائدة الأساسية التي يرغب المستفيد بالحصول عليها من الخدمة، بينما تشير الخدمات التكميلية الداعمة للجوهر إلى أشياء أخرى ضرورية للحصول على خدمة تكميلية راقية¹.

وقد شبه " كريستوفر لوفلوك " (Lovelock) بأن أبعاد الخدمة لزهرة أطلق عليها تسمية زهرة الخدمة (Flower of Service)، حيث أن في المؤسسات الخدمية الفاعلة تكون الزهرة المتفتحة وأوراقها نظرة وواضحة، أما في المؤسسات الخدمية الضعيفة أو غير الفاعلة فإن الزهرة تكون ذابلة وسرعان ما تتساقط أوراقها بفعل نسمة هواء خفيفة عكس الزهرة النظرة فإنها تقاوم الرياح العاتية، حتى ولو افترضنا أن قلبها متماسك إلا أن أوراقها ذابلة، وهذا ما يشير إلى أن المنظمة عاجزة عن تقديم الخدمات التكميلية الداعمة بالنسبة للمستفيد خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة عندما يكون الجوهر (تحصيل حاصل وشيئاً نمطياً متاحاً في كل مكان)، بينما الخدمات التكميلية الداعمة هي الأهم في عملية تقديم الخدمة، والمزيج بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية يخلق ما عرف بزهرة الخدمة كما يبين الشكل الموالي نموذج لزهرة خدمة فندقية:

¹ نور الدين رجم، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية دراسة حالة (الوكالة 748، بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009، ص 23.

الشكل رقم (1 - 4): نموذج لزهرة فندقية راقية



المصدر: حميد الطائي، بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 145.

المطلب الثالث: تسويق الخدمات

بعد التطرق للخدمات وكيفية التمييز بينها وبين السلع، تجدر الإشارة إلى الحديث حول تسويق تلك الخدمات من خلال التعريف وذكر الخصائص وغير ذلك.

أولاً: مكانة التسويق في قطاع الخدمات

لقد برزت في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة للخدمات بالرغم من تأخر التسويق في قطاعها في السابق، حيث أصبح الفرد ينفق دخله على مختلف الخدمات، ويرجع الاهتمام بالخدمات إلى التطورات التي شهدتها العالم اليوم، إضافة إلى تغيرات اهتمامات الزبائن بسبب زيادة أوقات الفراغ وتزايد معدلات الرفاهية في المجتمع وزيادة الدخل، وإلى غير ذلك فقد كانت نسبة العاملين في قطاع الخدمات في العالم تقدر بـ 24.5% سنة 1965، وارتفعت نسبتهم في الفترة ما بين (1989 - 1991) إلى 38.8%¹.

ونظراً للحيز الكبير الذي تحتله الخدمات في الاقتصاديات العالم برزت مكانة ذات أهمية كبيرة وبالغة لتسويق الخدمات، لأن التسويق وظيفة ضرورية لأي إدارة في أي مؤسسة كانت سواء إنتاجها سلعة ملموسة أو غير ملموسة (خدمة)، وهذا من أجل ضمان بقائها واستمرارها، حيث تمارس المؤسسات الخدمية مختلف الأنشطة التسويقية سواء كانت مدركة لذلك أم لا، كما تقوم بتطبيق عدة مفاهيم وأساليب تعرف بالتسويق عند تعاملها مع الأسواق تساعد على إتمام عملية التبادل لتحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

ومن جهة أخرى أصبحت المؤسسات الخدمية على درجة عالية من التوجه التسويقي في الدول المتقدمة، وهذا لاقتناعها بتطبيق المفاهيم والأساليب والاستراتيجيات التسويقية، وهذا يزيد من فاعلية وكفاءة تلك المؤسسات، فهي لا تختلف عن المؤسسات الأخرى من حيث التنظيم الإداري والوظائف التي تمارسها، وإنما الاختلاف يكمن

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، الأردن، ط1، 2005، ص 19.

في طبيعة منتجاتها والهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه هو خدمة المجتمع، وبذلك حققت المؤسسات الخدمية في تلك الأقطار نجاحا كبيرا في عملها وإدارتها¹، حيث أصبحت الخدمة تشكل أهمية كبيرة في اقتصادياتها المختلفة، فبالنسبة لبلدان الاتحاد الأوروبي تشكل 71.6 % من الناتج القومي الإجمالي بينما تشكل نسبة 84 % في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، أما عن المؤسسات الخدمية في الدول النامية فإنها تقوم بمختلف الأنشطة التسويقية من أجل أن تحقق تقدما ملموسا في أدائها لأنشطتها، حيث لا تختلف رغبة وحاجة المستفيد وقدراته المالية.

ونظرا للمكانة التي يتمتع بها التسويق في قطاع الخدمات نشرت صحيفة ' ' Guardian " البريطانية عام 1996 ملحقا تعليميا فيه الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة حقل تسويق الخدمات في مقدمتها ما يلي:²

- يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات المربحة مقارنة بقطاع المنشأة؛
- إن فرص النمو في قطاع الخدمات في بداية القرن 21 تكون كبيرة وإن التحديات فيه تحفز المهتمين على الدخول إليه من أوسع الأبواب؛
- لا يقدر الخوض في قطاع الخدمات إلا من كان يمتلك المهارة الراقية والحرفية والتخصص المبني على الاحترافية، وهذه الخواص لا تأتي إلا من خلال الدراسة النظرية والميدانية المتعلقة بالتسويق كنشاط إبداعي متجدد؛
- رغبة أعداد متزايدة من المدراء التنفيذيين بالتحويل من قطاع السلع المادية إلى قطاع الخدمات لأسباب أنفة وأيضا لتحسين مستوياتهم المعيشية وتحقيق الأرباح.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 23.

ثانيا: مفهوم تسويق الخدمات

إن تسويق الخدمات مفهوم حديث النشأة حيث أنه كان مجرد سؤال في السبعينات، وكان المتخصصون يركزون في كتاباتهم على تسويق المنتجات فقط ، وفي أواخر السبعينات تم استنتاج الاختلاف بين تسويق السلع المادية وتسويق الخدمات¹، حيث جاء تسويق الخدمات متأخرا عن تسويق السلع المادية، بسبب الاهتمام الضعيف لمؤسسات الخدمات بالتسويق إلى كون أغلبها صغيرة وأحيانا فردية، وليس لهم تكوين في التسيير، والبعض الآخر كالأطباء والمحامين ليس لهم الحق في تطبيق التسويق بسبب قوانين الإشهار، والبعض الآخر كانت تعاني من طلب زائد كالمدارس والمستشفيات²، وبعدم تطور مفهوم التسويق، وتطور دراسة الخدمات التي أكدت وجود خصائص ومميزات للخدمات تجعلها تستقل بتسويق خاص بها.

يعرف تسويق الخدمات على أنه منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المؤسسة، وتخص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومتميز من خلال البناء والحفاظ وتدعيم العلاقات المستمرة والمربحة مع الزبائن، وذلك بهدف تحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل، وتحقيق منافع وعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات³.

ومن خلال هذا التعريف تبين أنه غير دقيق بعدم تحديده للمنتجات سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة. وكما يعرف تسويق الخدمات بأنه " يمثل جميع النشاطات التي تلبي حاجات الأسواق بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية"⁴.

تبين من خلال هذا التعريف أشمل من سابقه لكونه خص بالمنتجات غير الملموسة فقط. ومن خلال ما سبق فإن تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها أن تلبي حاجات الأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي أنه يشمل المنتجات غير الملموسة. وعليه يمكننا أن نذكر مجموعة من المحددات المتعلقة بتسويق الخدمات⁵:

- تحسين مكونات المحيط المتعلق بالخدمة من حيث الديكور، الخدمات الملحقة، خدمات ما بعد البيع، استقبال الزبائن ... الخ؛
- استعمال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع؛

¹ محمد عبد الرحمان ولد أحمد، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص17.

² Ph.Koter et B.Dubois, **Marketing Management**, publi union editions, Paris Frans, 10^{eme} edition, 2000, p 458.

³ محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 75.

⁴ Yves Le Gobvan, **Marketing Bancaire et Planification**, Edition banque, Paris, 1985, P 122.

⁵ صورية لعذور، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (حالة وكالة مسيلة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2008، ص 25.

- تطوير الاتصالات التسويقية؛
- السماح بمتابعة العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- ترقية فكرة تنقيف الزبائن مع تطبيق إستراتيجية الوفاء.

ثالث: مراحل تطور تسويق الخدمات

لم يصل تسويق الخدمات للمكانة التي هو عليها اليوم، إلا بعد أن مر بعدت مراحل وتطورات حيث أوضح كل من بيتنر (Bitner) وبراون (Brown) وفيسك (Fisk) أن هناك ثلاث مراحل مر بها تسويق الخدمات في نشأته وتطورات، وذلك في دراسة متابعة آثار نشوء أدبيات تسويق الخدمات وتتمثل هذه المراحل فيما يلي¹:

1 - مرحلة الزحف البطيء ما قبل (1980):

قام الباحثون خلال هذه المرحلة بدراسة بعض الجوانب المتعلقة بنظرية التسويق، ووجدوا أن كثير من جوانبها غير كافية لمعالجة المشاكل التي يواجهها قطاع الخدمات، حيث واجهت انتقادات عديدة بأن التسويق ذو توجه سلعي، وتساءلت الباحثة "Shostack" هل تسويق الخدمات المصرفية يكون بنفس طريقة تسويق الخضر والفواكه ؟ حيث أنها انتقدت بوصفها للتسويق التقليدي أنه يتصف بقصر النظر والعجز لمعالجة خصوصيات ومشاكل قطاع الخدمات ، وورد على هذه الانتقادات رجال التسويق التقليديين، حيث قالوا بأن منظمات الخدم لا تحتاج إلى نظرية تسويقية منفصلة عن الخدمات، وإن النظريات القائمة قادرة على معالجة كافة المشاكل التسويقية في قطاع الخدمات والإنتاج معا.

2 - مرحلة المشي المتسارع (1980 - 1986):

شهدت هذه المرحلة تزايد ملحوظا في الأدبيات ذات العلاقة المباشرة بتسويق الخدمات، حيث تم بذل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضوحا من ذي قبل، كما تم تركيز الانتباه بشكل مكثف على إدارة الجهود في عمليات الخدمة، كما برزت دراسات متعلقة بالعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد منها، التسويق الداخلي، الناس، الدعم المادي، وموردي الخدمة إضافة إلى عناصر المزيج التسويقي للخدمة.

3 - مرحلة الركض السريع (1986 إلى الوقت الراهن):

شهدت هذه المرحلة تنامي وتعاظم أهمية الأدبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر لمشاكل المؤسسات الخدمية، حيث أن الباحثين من خلال هذه المرحلة أظهروا وتوصلوا بأن قطاع الخدمات يحتاج إلى مداخل واستراتيجيات تسويقية تختلف عن تلك السائدة في السلع، حيث ظهرت في هذه المرحلة دراسات متعلقة بتصميم الخدمة ونظام الخدمة ومستوى الاتصال الشخصي في الخدمات والجودة ورضا المستفيد من الخدمة، والتسويق الداخلي، كما شهدت هذه الفترة تزايد كبير في حركة البحوث المختصة في مجال تسويق الخدمات، وقد قام الباحث السويدي

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات مدخل (استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، مرجع سبق ذكره، ص 22- 23.

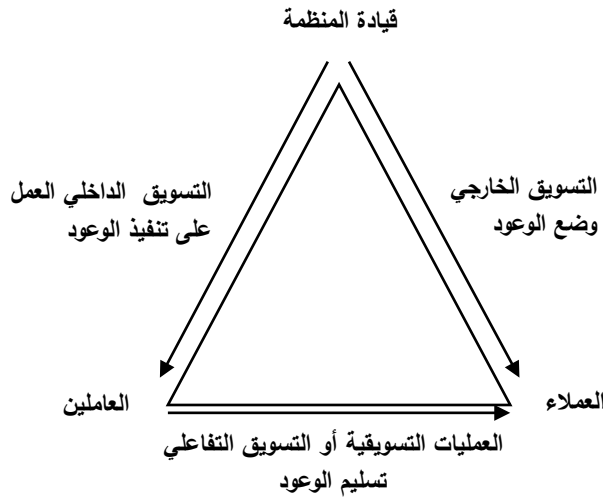
"Gummesson" بدراسة وتحليل العلاقات التي تربط بين الجودة والإنتاجية والربحية من خلال تسويق الخدمات.

أما اليوم فقد قطع تسويق الخدمات أشواطاً طويلة ووصل إلى مراحل متطورة ومذهلة تماشياً مع العصر التكنولوجي والمعلوماتي الذي نعيشه، أو كما يطلق عليه البعض عصر الانترنت، فإن المؤسسة الخدمية أعادت هيكلة وظائفها التسويقية بما يتماشى مع متطلبات العصر، حيث ظهر ما يعرف بالتسويق الإلكتروني أو التسويق عبر الانترنت.

رابعاً: أبعاد تسويق الخدمات:

إن أبعاد التسويق في الخدمات والتي تميز التسويق الخدمي عن التسويق السلعي حيث توجد ثلاث أبعاد رئيسية للتسويق في الخدمات كما هي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 - 5): أبعاد التسويق الخدمي



المصدر: زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- 1 **التسويق الداخلي:** ويمثله النظام الداخلي للمؤسسة كونه الجزء الخاص بالتسيير فيها، حيث تقوم المؤسسة بالاهتمام بالقائمين بتقديم الخدمة، وتوفير الدعم المادي والبشري، بالإضافة إلى التكوين المستمر للأفراد الاتصال بالمؤسسة وتحسين العلاقات فيها بين العاملين حيث أن كل عامل بالمؤسسة هو زبون لعامل آخر بها والذي يسمى بالزبون الداخلي.

2 **التسويق التفاعلي:** يشير " Gronroos " إلى أن عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، يؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يسمى بالتسويق التفاعلي والذي يركز على العلاقة بين العاملين والزبائن¹.

3 **التسويق الخارجي:** المقصود به الأنشطة التقليدية للتسويق أي اتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، بحيث تهدف هذه الأنشطة إلى التعريف بخدمات المؤسسة وخلق صورة قوية وإيجابية لها في السوق تميزها عن منافسيها². وأخيرا يمكن القول أن إنجاح المؤسسة (مثلا المصرف) وتحقيق أهدافه يرتبط بمدى قدرته على تحقيق التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة للتسويق بما يرضي رغبات الزبائن الذي يعتبر أعلى أصول المؤسسة.

خامسا: خصائص تسويق الخدمات

- 1 **-التمييز:** تجد مؤسسات الخدمات اليوم صعوبات كبيرة في تمييز مزيجها الخدمي مقارنة بالمؤسسات المنافسة، فتقوم بمواجهة حرب الأسعار التي تهدد المؤسسة مما يؤدي بها إلى تمييز صورتها وسمعتها، وكذلك من خلال إضافة وتجديد الخدمات المقدمة، فمثلا سمحت إدارة الفنادق لزبائنهم بإجراء اتصالات الانترنت في غرفهم، وبقي المشكل الرئيسي في هذا التقارب هو صعوبة حماية المنتجات من التقليد، كما يمكن التمايز من خلال صورة المؤسسة بمساعدة العلامات التجارية والشعارات، وهذا ما يكسب أو يعطي المؤسسة صورة جيدة وجذابة.
- 2 **-الجودة:** تعتبر الجودة إحدى الاستراتيجيات المهمة في قطاع الخدمات لضمان مستوى رضا مقبول وتعرف الجودة على أنها " موقف يكونه المستفيد من خلال تقييمه لعرض الخدمة " إذ يلعب التسويق دورا مهما في تطوير جودة الخدمة، فحاجات وتوقعات الزبائن تعتبر عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة، إلا أن تحديد جودة الخدمة وقياسها ليس بالأمر السهل على مؤسسات الخدمات القيام به وممارسته كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية، إذ تواجه صعوبات وتحديات لا بد من التعامل معها³.
- 3 **-إنتاج الخدمة:** قام كل من (E.Largeard et P.Eiglier) باقتراح تسمية لإجراءات خلق خدمة ما وعبر عنها بإنتاج الخدمة " La servuction "، وتعتبر هذه التسمية مفردة جديدة في اللغة مركبة بتقليص المصطلحين الخدمة Service والإنتاج Production.

¹ عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون ، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009، ص 04.

² Yves Le Gobvan, op.cit, P122.

³ محمد عبد الرحمان ولد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

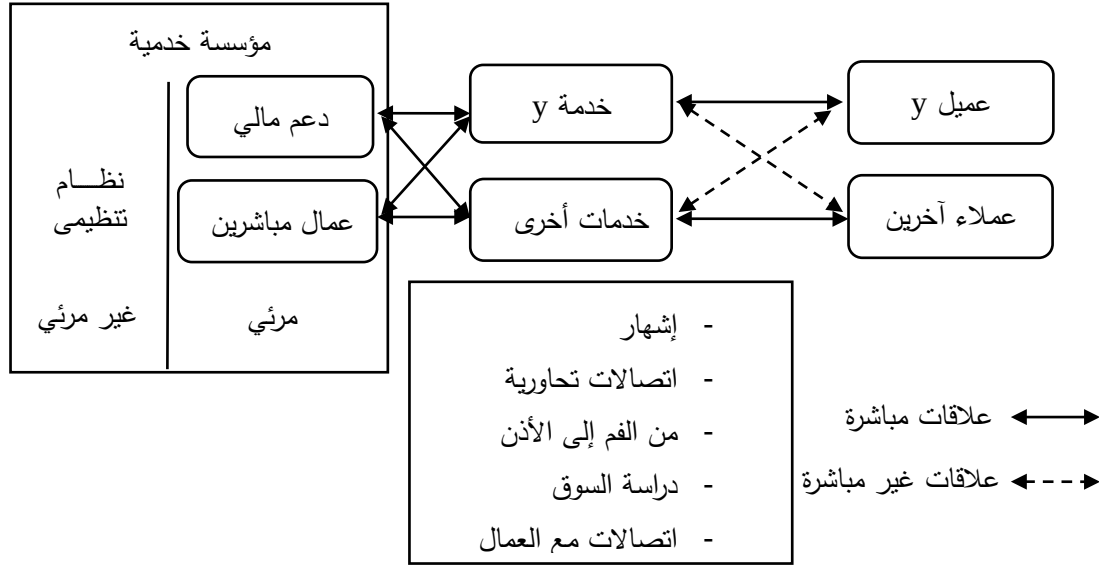
وتعتبر المؤسرات الخدمية مثل المؤسسات الصناعية، حيث تحتوي على نظام إنتاج الخدمات، يقصد به نظام التنظيم والإنتاج والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية للتدخل الحاصل بين المستفيد والمؤسسة إلا أن الاختلاف الأساسي في نظام إنتاج الخدمة ونظام إنتاج السلعة هو مدى إمكانية مشاركة الزبون في عملية الإنتاج¹. إن تسويق الخدمات يهتم بالعلاقات المختلفة وخاصة داخل المؤسسة وتتمثل في: زبون/مقدم الخدمة، زبون/زبون ، زبون/المحيط المادي، والتي يمكن أن تؤثر في عملية إنتاج الخدمة، ومنه يمكن القول أن نظام إنتاج الخدمة يتكون من عدة عناصر هي²:

- الزبون: حيث يعتبر الزبون عنصر أساسي وأولي عند إنتاج الخدمة، لأن من دونه لا يكون هناك مبررا لوجودها، لذلك تسعى المؤسسات الخدمية في بناء علاقات قوية ذات جودة عالية مع زبائنها؛
 - الدعم المادي: وهو عبارة عن عنصر مزدوج يتكون من الأدوات والوسائل الأساسية للخدمة (قاعة الانتظار في وكالة مصرفية) والمحيط المادي أين تقدم الخدمة (الزخرفة، التنظيم)؛
 - الموظفين المباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالزبائن مثل: العامل في شباك لدى وكالة مصرفية؛
 - الخدمة: هي نتيجة تفاعل العناصر السابقة بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبون مع تحقيق ربح المؤسسة؛
 - نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي في المؤسسة بالنسبة للزبون إذ يتكون من نظامها، مختلف العمليات، التسيير والإدارة، الموارد البشرية، الذي يساهم في التسيير الكامل لها؛
 - باقي الزبائن: إن الخدمة لا تقتصر على فرد واحد وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن، مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم.
- ومنه يمكن القول أن عملية إنتاج الخدمة هي تنظيم منهجي منسق لكل العناصر المادية والبشرية التي تؤثر على العلاقة بين الزبون والمؤسسة لتحقيق تقديم خدمة تحتوي على خصائص تجارية ومستويات جودة عالية المنتظرة من قبل الزبون، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ نور الدين رجم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² محمد عبد الرحمان ولد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الشكل رقم (1 - 6): عناصر إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية



المصدر: Ph.Kotler et B.Dubois, op.cit., p 462.

ومن الشكل أعلاه يتضح لنا بأن الزبون مثلاً: عندما يذهب إلى وكالة مصرفية من أجل الحصول على خدمة وحين وصوله إلى الوكالة ربما يحصل على عدة خدمات أخرى، كما يلاحظ من حوله شبكة مادية مكونة من مباني، ديكور، موظفين...الخ، حيث أنه يدخل في اتصال مع موظفي المصرف، لكن ما لا يراه الزبون هو النظام الإداري والإنتاجي داخل المصرف.

ومنه فإن نموذج إنتاج الخدمة يمكنه خلق وظائف في إستراتيجية تقديم الخدمة، ومن أهم هذه الوظائف تتمثل فيما يلي¹:

- عرض خدمات مميزة؛
- إدارة العاملين أو الموظفين؛
- إدارة الدعم المادي؛
- إدارة مشاركة الزبون.

من هذه الخصائص يمكن أن نقول بأنه إذا استغلت أو حققت المؤسسة هذه الخصائص بفاعلية، فإنها تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل اشتداد المنافسة.

¹ Monique Zollinger, Eric Iamarque, op cit p 66.

المبحث الثاني: تسويق الخدمات المصرفية

يعد تسويق الخدمات المصرفية من المواضيع المهمة والحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة وفي مختلف المجالات، والسبب في ذلك يعود لتزايد الدور الكبير للخدمات المصرفية في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

بعد التطرق إلى تعريف الخدمة بشكل عام وأهم الخصائص المميزة لها، يمكن الآن إعطاء مفهوم للخدمة المصرفية باعتبارها شكلا خاصا من الخدمة.

أولا: نشأة ومراحل تطور الخدمات المصرفية

بما أن التسويق يمثل مجموعة الأنشطة الموجهة للأفراد من قبل إدارة التسويق با لاعتماد على النشاطات البيعية والترويجية والتوزيعية والبحثية وغيرها، وذلك من خلال تقديم الخدمات لزيائنها، ومع تطور المفهوم التسويقي أثر على تطور الخدمات المقدمة من قبل المصرف، إلا أننا نستعرض تطور مفهوم الخدمات عبر التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية، ولقد حددت هذه المراحل فيما يلي¹:

1 - الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع : لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة

والصيد في توفير احتياجاتها، ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

أ - **الاكتفاء الذاتي**: حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات حيث تميزت هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي وأيضا عدم وجود نشاط مالي أو مصرفي.

ب - **تبادل الفائض من الإنتاج**: بعد اتجاه الأسر إلى التخصص بالإنتاج، حدث ظهور فائض في الإنتاج مما أدى إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، بحيث كانت الخدمات المقدمة في تلك الفترة بسيطة وشخصية، أما بالنسبة للخدمات المصرفية لم تظهر معالمها في هذه الفترة، ولكن أهم ما تميزت به هذه المرحلة ظهور عملية التبادل.

ت - **ظهور النقود**: نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة، وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلع وسيطة تمكن الأفراد من التوصيل إلى عملية تبادل مرضية، مما أدى إلى ظهور النقود، والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

¹ ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2003-2004، ص ص152-154.

ثا -الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود وبعدها أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع، قاموا بإيداعها في المعابد، وذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.

ج -الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ، وهؤلاء يقدمون القروض لقاء فائدة معينة وذلك لفترة قصيرة، وتميزت هذه المرحلة بظهور خدمة القروض والإيداع، وحصول الصائغ على فائدة مقابل منح القروض.

ح -بداية المصارف: تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض وتحص في الفوائد إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم، وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، وإن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت.

2 -الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع : تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، حيث أدى هذا الاستثمار إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة، وبالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وإطار لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف، وزيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

3 -الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي : تميزت هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتنافس في استخدام الأساليب الحديثة، والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد، وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية ، وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب إلى المصارف، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.

4 -الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة : إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية، وهذا ناتج على عوامل عدة يمكن ذكرها فيمايلي¹:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية بشتى أنواعها؛

- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة؛

- زيادة عدد الفروع التابعة للمصارف؛

¹ حميدي زقاي، مرجع سبق ذكره، ص57.

- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها المصارف وفروعها؛
- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية؛
- الاشتراك في شبكات الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

ثانياً: تعريف الخدمة المصرفية

لا يختلف مفهوم الخدمة المصرفية كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث أنها تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد أو الأمانة التي تقدم من خلالها، ومستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد والمصارف، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وهذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو لا يرتبط¹.

وكذلك هي عبارة عن أنشطة عديدة ومتنوعة وعادة ما ترتبط بالوظائف الأساسية للمصارف وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار².

ومن الجانب التسويقي فإن الخدمة المصرفية تعرف بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة مقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها الأفراد والمؤسسات من خلال قيمتها المنفعية التي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وتشكل مصدر لأرباحهم من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين³.

ومن هنا يمكن ملاحظة أن الخدمة المصرفية تتميز بأن المضمون المنفعي لديها يتجسد في بعدين أساسيين هما⁴:

- البعد المنفعي: وهي المنافع التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استخدامه للخدمة المصرفية؛
- البعد السمائي: يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، وإذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه، فإن البعد الثاني يرتبط بالخدمة المصرفية نفسها، ويعبر عن مستوى جودتها، ويرقى بها إلى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته⁵.

¹ تسبير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص 104.

³ سليمان الجهشي، محمد الطائي، تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية للتسويق والتوزيعات، القاهرة، 2010، ص 08.

⁴ حيدر حمزة جودي، نعم علي، أثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 69، 2008، ص 53.

⁵ هاني جراح ارتيمة، غسان الطالب، تحسين الخدمات الإلكترونية المصرفية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية في إقليم الشمال)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، المجلد 11، العدد 2، 2011، ص 81.

ثالثاً: إدراك الزبون للخدمة المصرفية

إن التوجهات الحديثة في التسويق المصرفي قد أولت الزبون أهمية خاصة، باعتباره الركيزة الأساسية التي يستند إليها نظام تسويق الخدمات الذي يتبناه المصرف، والأكثر من ذلك فإن تقييم الزبون للخدمة وحكمه على جودتها تكمن في إدراكات الزبون وتوقعاته، لذا فإنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من إدراك ال زبون للخدمة المصرفية وهي¹:

- الخدمة الجوهرية: هي إدراك ال زبون للخدمة المصرفية في مجموعة المنافع التي تلبي الحاجة المالية أو الائتمانية الأساسية للزبون؛
- الخدمة الحقيقية: وهي مجموعة الخصائص المرتبطة بها، وهي تمثل درجة من الجودة النسبية التي يبحث عنها الزبائن كلهم، بل تلك الفئة التي يخضع طلبها على الخدمة المصرفية لمعايير اختيار محددة؛
- الخدمة المدعمة: هي مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة المصرفية إلى مستوى تفضيلات الزبون وتوقعاته، ويتضمن مفهوم الخدمة الجوهرية والخدمة الحقيقية بالإضافة إلى مجموعة المزايا النسبية المقترنة بتقديمها.

رابعاً: خصائص الخدمات المصرفية

تتميز الخدمات المصرفية بنفس الصفات والخصائص التي تتميز بها مختلف الخدمات بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها فيما يخص الأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة في تقديمها وطريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في التقديم، وكذلك تختلف من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف حاجاتهم ورغباتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها، وعليه يمكن إيجاز هذه الخصائص فيما يلي:

1 - **الاعتماد على الودائع:** تعتمد المصارف على الودائع في تأدية خدماتها إذ تمثل المصدر الأساسي لتمويل وتحقيق الأرباح للمصرف².

2 - **الانتشار الجغرافي:** من بين مميزات الخدمة المصرفية سرعة انتشارها من خلال توسيع نطاق السوق المصرفية عبر أكبر عدد من الفروع المصرفية مما يجعله أكثر قدرة على تلبية رغبات وحاجات الزبائن، بمعنى آخر يجب أن يملك المصرف شبكة متكاملة من الفروع تنتشر جغرافياً لتحقيق المنفعة المكانية للزبون³.

¹ ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دون دار نشر، عمان، ط3، صص 44 - 45.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي كمي تحليلي)، دار المناهج، عمان، ط1، 2005، ص 65.

³ ليلي فروحات، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة وكالة بنك القرض الشعبي)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 - 2012، ص45.

- 3 - **تعدد وتنوع الخدمات المصرفية** : يقدم المصرف الواحد تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية وكل خدمة لها خصوصيتها وزبائن ذوي خصائص ورغبات معينة، الأمر الذي يرغم موظفي المصرف بذل مجهودات من أجل التعرف على هذه الرغبات والخصائص ومحاولة الاستجابة لها ، وتحقيقها للزبون في الوقت والمكان المناسب وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة¹.
- 4 - **صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة وخاصة في الدول النامية**، وذلك لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية من جهة والقصور الواضح في الجهود والأنشطة التسويقية للمصرف من جهة أخرى²؛
- 5 - **التوازن بين النمو والمخاطر** : وتعني أنه لا بد من مراعاة وجود نوع من التوازن بين النمو والتوسع السريع في تقديم الخدمات المصرفية، وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين الزبون³.
- 6 - **ارتباط نشاط المصرف بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة** : إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر ، فبناءً على الحالة الاقتصادية يتخذ المصرف المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والائتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعية، ومن خلال ذلك تتأثر المصارف بهذه القرارات والأدوات وينعكس ذلك على طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها⁴.

¹ جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية ، ملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 - 15 ديسمبر 2004، ص45.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص66.

³ عبد المنعم مبارك، أحمد الناقة، النقود والصيرفة والنظرية النقدية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص14.

⁴ عبدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 - 2009، ص25.

خامسا: أنواع الخدمات المصرفية

من الصعب حصر جميع الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف نظرا لأنها متعددة ومتنوعة، إلا أنها خاضعة لتطورات مستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها، وعموما يمكن تقسيم الخدمات المصرفية فيما يلي¹:

1 قبول الودائع: وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى المصارف وهي:

- الودائع الجارية (الحسابات الجارية أو حسابات تحت الطلب)؛

- الودائع الادخارية: هي الودائع لأجل محدد، ودائع التوفير وشهادات الإيداع.

2 - تقديم التسهيلات الائتمانية : تتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل،

بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية.

3 - الخدمات المصرفية التقليدية : هي كل الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية يوميا ل زبائنهم مقابل

حصولها على عمولات مثل:

- صرف الشيكات المسحوبة على المصرف بالعملة المحلية والأجنبية؛

- تحصيل الشيكات لصالح الزبائن المصرف؛

- إجراء جميع عمليات التحويلات وفقا لأوامر الزبائن بالداخل والخارج؛

- إصدار الشيكات للزبائن؛

- فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية؛

- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية للزبون.

4 - الخدمات المصرفية المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية : وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية،

إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح ال زبائن، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية، تقديم

الاستشارات المالية، خدمات الهندسة المالية، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح الزبائن وغيرها.

5 - الخدمات المصرفية الحديثة : لقد حدث تطور هام في أسلوب ومجال نشاط المصارف خلال السنوات

الأخيرة، حيث تعددت وتنوعت الخدمات التي تقدمها المصارف، وبالتالي أسلوب تقديمها لل زبائن، ويرجع

ذلك لعدة أسباب منها²:

- الزيادة المستمرة في احتياجات ورغبات الزبائن؛

- الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال المعلومات والحاسبات الآلية؛

¹ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر 03، 2005 - 2006، ص 235 - 236.

² ليلي فروحات، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- التحول في فلسفة العمل المصرفي إلى التسويق المصرفي، حيث أصبحت المصارف تستهدف شريحة واسعة من الزبائن، ولا تقتصر على شريحة أو فئة محددة منهم، وتحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمات المصرفية إلى التركيز على الزبائن وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم.

ولقد تعددت أشكال تقديم الخدمات المصرفية الحديثة، وذلك بالاعتماد على وسائل الدفع الإلكتروني كبطاقات الائتمان وآلات الصراف الآلي ATM، ونظم التحويل الإلكتروني للأموال والخدمات المصرفية عن بعد والخدمات المصرفية عن طريق الانترنت أو ما يسمى بالمصارف الإلكترونية.

المطلب الثاني: ماهية التسويق المصرفي

إن التسويق المصرفي لم يظهر صدفة، بل كان الأمر متعلق بالتغيرات الكبيرة التي حدثت عبر الأزمنة المختلفة في اقتصاديات الدول، وبعد الحرب العالمية الثانية أدت مجموعة من العوامل إلى التأثير على عمل وسياسات المصارف كتطور القوانين، حيث نجد أن السلطات العامة والنقدية تدعوا إلى ضرورة تغيير الهياكل المصرفية مع منح حرية إنشاء نقاط البيع، وهذا قصد منح المحيط المالي والمصرفي تطورا ونمو¹.

أولاً: نشأة التسويق المصرفي

ظهر التسويق المصرفي أول مرة في مطلع الستينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية ثم في فرنسا وبقية أوروبا حيث حضي قبولا متزايدا في تطبيق الأفكار التسويقية الحديثة في أعمال المصارف، إذ أكد استقصاء أجرته المصارف الأمريكية عام 1968 أن 50% من المصارف المستقصية تعتبر الإعلان وبحوث التسويق من أهم الأنشطة التسويقية، لكنها لم تعرف تطورا حقيقيا إلا في فترة (1973 - 1974) حيث أجرت نفس الجمعية استقصاء آخر عام 1972 أن 75% من المصارف المستقصية تؤمن بأهمية التسويق التي تكمن في تزويد المصرف بالمعلومات اللازمة عن الأسواق والخدمات، بالإضافة إلى دوره في تخطيط وتنمية وبيع الخدمات المصرفية، وقد ساعدت مجموعة من العوامل في نشأة ونمو الفكر التسويقي الحديث وزيادة الاهتمام بتطبيقه في المصارف التجارية².

¹ Ph.Kotler et Dubois, op.cit, P 55.

² محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي (حالة بنك الفلاحة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 03، 2004
- 2005، ص 27.

ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي

التسويق في قطاع الخدمات المصرفية جاء على عدة مراحل منذ ظهوره مثله مثل أي قطاع ، حيث قام Ph.Kotler سنة 1997 بتشخيص مراحل تطور المفهوم التسويقي وحددها في خمس مراحل ، حيث أطلق على هذه المراحل تسمية التعليم البطيء " Law of slow learning " بينما يرى الكثير من الباحثين والكتاب بإضافة مرحلة سادسة لحماية المستهلك والمجتمع¹.

ومنه فإن التسويق المصرفي قد مر في تطوره بالمرحلات التالية:

- 1 - **مرحلة الترويج:** في بداية الخمسينات من القرن الماضي لم يكن للتسويق أي دور في النشاط التقليدي للمصارف، وفي أوائل الستينات بدأ اهتمام المصارف بالتسويق، حيث كان مفهوم التسويق في هذه المرحلة مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معا، فمن ذلك فإن الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات، وذلك بهدف اجتذاب زبائن جدد إلى المصرف أو المحافظة أو زيادة حجم الزبائن الحاليين².
- 2 - **مرحلة الاهتمام بالزبائن:** بدأت هذه المرحلة مع بداية إدراك واقتناع المصارف بأن نشاط الترويج وحده غير كافٍ لجذب الزبائن، في ظل اشتداد المنافسة، ولقد أظهرت الدراسات بأن دور مقدمي الخدمات المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمة المقدمة ، لذلك أعطيت أهمية أكبر لعملية اختيار وتعيين وتدريب العاملين لكي يلعبوا الدور الصحيح في تقديم الخدمات³.
- 3 - **مرحلة التجديد والابتكار:** في هذه المرحلة ارتكز مفهوم التسويق المصرفي على تطوير وابتكار الخدمات المصرفية درجة من النمطية، أدركت بعض المصارف أنها بحاجة إلى تمييز خدماتها عن المصارف المنافسة، ففي نهاية الستينات استجابت مصارف عديدة لهذا التوجه وابتكار الجديد فيها، وذلك نظرا للتطور في الحاجات المالية للزبائن، وفي نهاية المرحلة ظهرت خدمات كثيرة كبطاقات الائتمان وغيرها⁴.
- 4 - **مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق :** صادفت هذه المرحلة السبعينات من القرن الماضي، حيث انتشرت الخدمات المصرفية الجديدة وأدركت المصارف أنها لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات الزبائن، وأنه لا بد بها من التخصص والاهتمام بفئات معينة من السوق، وعليه فقد سعت إلى محاولة خلق صورة مميزة

¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات مدخل نظري وتطبيقي، دار البركة، عمان، ط1، 2001، ص 30.

² سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائحات، المكتب العربي للمعارف، مصر، ط1، 2007، ص 69.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁴ صادق صفوح، أحمد يقور، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 35.

للمصرف لدى فئات مختارة من السوق، وذلك من خلال برنامج تسويقي معين يوجي لهم باختلاف الخدمات المصرفية للمصرف وتميزها عن المصارف المنافسة¹.

5 - مرحلة نظم السوق: في هذه المرحلة شهدت زيادة اهتمام المصارف بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستمرار والنمو، حيث لم يعد اهتمامها منصبا في الأساليب التجميلية فقط "Cosmetic approach"، وإنما أصبح الاهتمام موجه صوب التخطيط والتحليل والرقابة المبرمجة والمنظمة لكافة العمليات والنشاطات المصرفية²، حيث أصبحت المصارف تمارس نشاطاتها التسويقية في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها، ومن هذا المنطلق فقد بدأ اهتمامها بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية، كما قامت بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة قصيرة ومتوسطة الأجل لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي، هذا فضلا عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق المصرف لأهدافه بالكيفية المطلوبة. في هذه المرحلة بدأ اهتمام المصارف يأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق³، وقد ساعد على ذلك التطور الذي حدث في الفكر التسويقي بشكل عام، والنتائج التي حققتها المؤسسات التي تستخدم هذا المفهوم بشكل خاص.

6 - مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق: تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي، حيث ظهرت خلال العشر السنوات الأخيرة من القرن الماضي، وذلك كنتيجة طبيعية نمو حركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى، حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل إلى جانب أخذ مصلحة الزبون الفرد أو المؤسسة، ويرجع ذلك إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث أصبحت المؤسسات المصرفية تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف زبائنها من ناحية وأهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى⁴.

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، ط1، 1999، ص 31.

² أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ محمد يوسف عقلة، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، دار البداية، عمان، ط1، 2010، ص 95.

ثالثاً: مفهوم التسويق المصرفي

لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، وذلك راجع إلى خبرتهم وتجاربهم بالإضافة إلى اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي، وخاصة أن التسويق قد أخذ في الفترة الأخيرة أبعاد ووظائف واسعة.

ومن بين المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي نجد Michel Badoc الذي عرفه بأنه "حالة فكرية تهدف إلى توجيه مختلف الوسائل والإمكانيات المتاحة للمصرف والتأمين واتساع وإرضاء الزبون، أو بعبارة أخرى هو فن إرضاء الزبائن وإسعاد رب العمل في نفس الوقت مردودية، جودة، وصورة"¹. يعد التعريف شامل وبسيط يهدف إلى تحقيق رضا الزبون ورفع مردودية المصرف وتحسين جودة الخدمات بالإضافة إلى تحسين صورته بينما أهمل جانب توجهات الزبائن.

أما Ph.Kotler فاعتبر التسويق المصرفي بأنه "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات المصرف بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف المصرف، وذلك في حدود توجهات المجتمع"². ركز Ph.Kotler في تعريفه على توجيه الخدمات للزبائن بكفاءة بما يحقق رضاهم في حدود توجهاتهم. أما محسن الخضير فقد عرف التسويق المصرفي بأنه "ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في المصرف، أيًا كان موقعهم وأيًا كان العمل الذين يقومون به، حيث يشمل كافة الجهود التي تؤدي في المصرف، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها إلى الزبون، حيث يعمل على إشباع رغباته واحتياجاته بشكل مستمر حتى يحقق رضاه، ويضمن استمرارية التعامل معه"³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقدم تعريف شامل للتسويق المصرفي فهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتخصصة التي تعمل على توجيه موارد المصرف وإمكانياته لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال دراسة السوق المصرفية والزبون مع تحديد رغباته واحتياجاته، لكي تحقق مستويات أعلى من الإشباع لإرضاء الزبون وتحقيق الربح.

ومن التعاريف السابقة يتبين أن للتسويق المصرفي عدة جوانب يمكن أن نذكر منها:

- يعد التسويق المصرفي أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي، حيث يساعد القائمين على النشاط المصرفي في وضع الإستراتيجية الشاملة للبنك ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية؛

¹ Michel Badoc, **Marketing Management pour les sociere**, les édition d'organisation, Paris, 1995, P 08.

² Ph.Kotler, **Marketing Management**, Analysis, Planning and control, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994, P 10.

³ محسن أحمد الخضير، **التسويق المصرفي**، دار إيتراك، القاهرة، 1999، ص 16.

- للتسويق المصرفي دورا مزدوجا، من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومخدرات وتحويلها إلى فروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات الزبائن؛
- إن التسويق المصرفي يهدف إلى تحقيق المزيد من الأرباح، ولأجل ذلك يجب عليه أن يخدم الزبون بشكل جيد باعتباره أساس عملية التسويق¹؛
- إن النشاط التسويقي على مستوى المصارف يتصف بالحركة وعدم الثبات نتيجة لتسارع المتغيرات المحيطة بها، خاصة وأن التسويق يتعامل مع أكثر العناصر تغيرا، وهو الإنسان لأن هذا العنصر دائم التغير في رغباته وأذواقه ودوافعه وسلوكه، لذلك تسعى المصارف على تحقيق رغبات العنصر المتغير².

رابعا: أهمية وأهداف التسويق المصرفي

يعتبر التسويق المصرفي من الأنشطة المهمة في أي مؤسسة مالية، وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها الأنشطة الأخرى فيها، والتي تبنى عليها الدوائر والوحدات الإدارية الأخرى خططها وقراراتها، وقد ازدادت أهميته في الآونة الأخيرة خاصة في ظل التغيرات السريعة التي شهدها العالم في المجالات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي والعولمة.

إضافة إلى ما سبق يمكننا حصر أهمية التسويق المصرفي في المؤسسات المالية حتى تواجه المشاكل التسويقية فيما يلي³:

- افتتاح فروع جديدة للمصرف؛
 - تقديم خدمات جديدة للمصرف؛
 - دراسة الزبون من حيث رغباته ودوافعه وكيفية إشباعها، وضمان استمرار تعامله وإرضائه وكسبه؛
 - استثمار أموال المصرف في مشاريع معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية خاصة بها؛
 - اكتشاف الزبائن المحتملين وفق مناهج تسويقية متقدمة تحتاج إلى الوعي وإدراكها بشكل علمي جديد؛
 - رسم المصرف سياسات للخدمات المقدمة ل زبائنه في ضوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية مع تحديد وقت تقديمها ومراعاة الأسلوب المناسب.
- كما أن التسويق المصرفي يهدف إلى ابتكار خدمات جديدة وإيصالها للزبون عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد بما يحقق ربحية للمصارف،

¹ نفس المرجع السابق، ص 22.

² محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ محمد آيت محمد، دراسة المزيغ التسويقي للخدمات المصرفية (حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2008 - 2009، ص 14.

وبذلك يحقق التسويق المصرفي جملة من الأهداف، ونذكر منها ما يلي¹:

- رفع الوعي والثقافة المصرفية خصوصا لدى موظفي المصرف مع تحسين مستوى الخدمات وتطوير أساليب أدائها وتقديمها على أكمل وجه للزبائن، وبالتالي تحسين سمعة المصرف وبناء صورة إيجابية عنه؛
- المساهمة في عملية التجديد والتطوير المصرفي من خلال تطوير الخدمات المصرفية، وابتكار خدمات جديدة تستجيب لرغبات الزبائن؛
- خلق روح الانسجام بين موظفي المصرف مع تشجيع روح المبادرة في أداء الخدمات في الوقت والمكان المناسبين؛
- تحقيق الأهداف المالية للمصرف والمتمثلة في السيولة والربحية والأمان؛
- دراسة السوق المصرفية للتعرف على رغبات واحتياجات الزبائن قصد تصميم وتقديم خدمات بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة؛
- خلق أسواق مصرفية وممارسة الزبائن فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها؛
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع؛
- الاطلاع الدائم والمستمر على المصارف المنافسة ومعرفة قدرة تركزها في السوق؛
- تكييف المصارف وجعلها مرنة في الاستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن؛
- يعتبر التسويق المصرفي أداة تحليلية رئيسية في إدراك النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات مع وضع التكتيكات المناسبة، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي.

¹ ليلي عبد الرحيم، أهمية التسويق في تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية (حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تدبير واقتصاد مؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2006-2007، ص 19.

المطلب الثالث: إدارة التسويق في المصرف وبحوث التسويق

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى إدارة التسويق في المصرف من خلال مهام إدارته والهيكل التنظيمي له إضافة إلى نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق المصرفي.

أولاً: إدارة التسويق في المصرف

إن إدارة التسويق في الجهاز المصرفي هي المحرك الفعلي للعمليات المصرفية، فبموجب هذه الإدارة تتم مراقبة ومتابعة المعلومات المستمدة من السوق المالي والمصرفي، ومعرفة وقياس الانطباع الأولي والمتوالي للزبون، لذا فالعمل المصرفي عمل متكامل ومتعدد الأبعاد إذ يمثل التسويق الوظيفة الأساسية له¹.

1 - مهام إدارة التسويق: العمل التسويقي في المصرف يبدأ بوظيفة بحوث التسويق التي سوف نتطرق إليها

فيما بعد ومن خلالها يتم تجميع البيانات والمعلومات الأساسية، وبصفة خاصة عن الزبائن الحاليين والمرقبين للمصرف، بالتعرف على الخصائص والمواصفات الخاصة بهم واحتياجاتهم ورغباتهم ودوافعهم وسلوكهم وعاداتهم المصرفية وكيفية إشباع وتطوير هذه الرغبات والعادات من خلال مزيج متكامل²، وتتمثل هذه الأنشطة أو المهام على النحو التالي³:

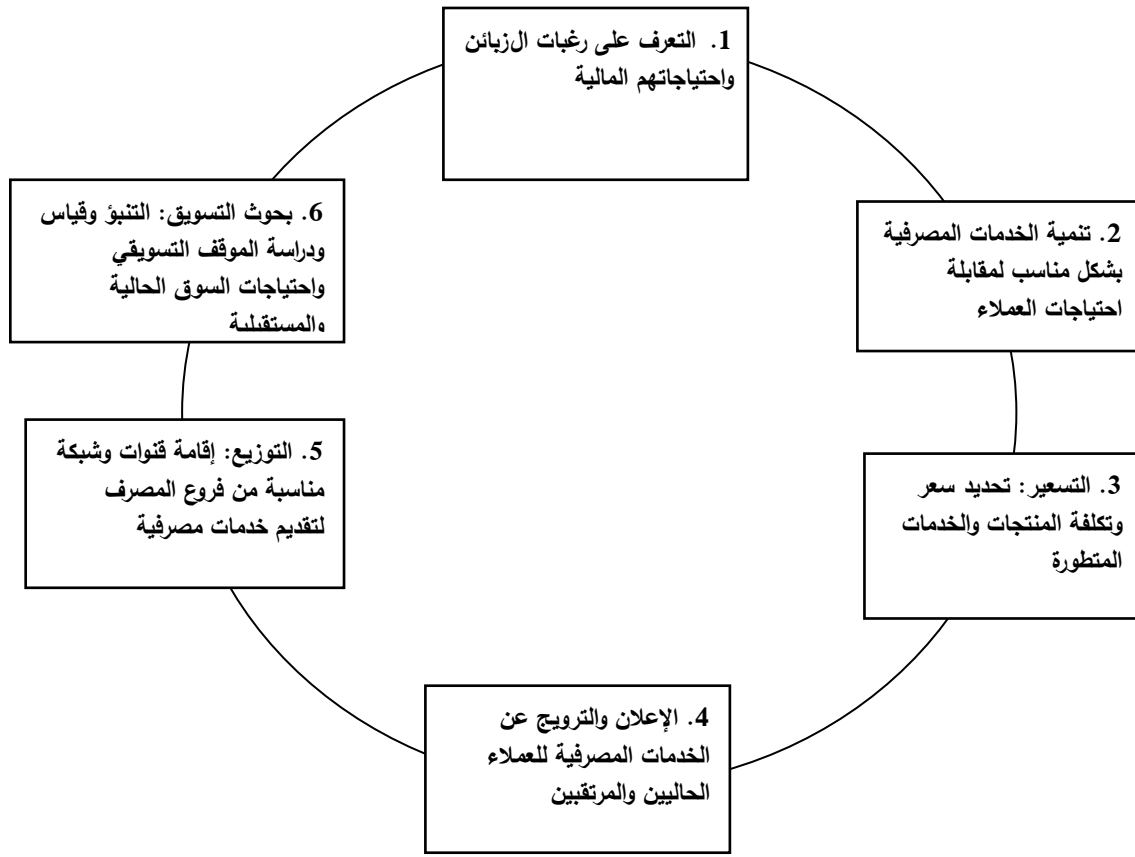
- دراسة سلوك الزبائن واتجاهاتهم وتصنيفهم؛
 - إدارة الفروع واختيار موقعها وتوزيع الخدمات المصرفية؛
 - المساهمة في إعداد وتعريف الإستراتيجية المصرفية وإدارة ومتابعة البرامج التسويقية؛
 - تسعير الخدمات المصرفية؛
 - دراسة وتنمية وتطوير الخدمات المصرفية واختيار الخدمات المصرفية الجديدة؛
 - صناعة الفرص التسويقية وجذب الزبائن؛
 - الإعلان والترويج والاتصال والنشر للخدمات المصرفية؛
 - القيام ببحوث التسويق وجمع وفحص وتحليل كافة البيانات الخاصة بتطورات السوق.
- كما تقوم إدارة التسويق ببعض المهام الأخرى كتدريب موظفي المصرف والتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمصرف من أجل فعالية وكفاءة الأداء المصرفي، والشكل الموالي يوضح مهام إدارة التسويق في المصرف :

¹ قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 2007، ص 16.

² سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

³ محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الشكل رقم (1 - 7): مهام إدارة التسويق في المصرف



المصدر: سامي احمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الشكل أعلاه يلخص العملية التسويقية في المصرف في ستة خطوات متتالية ومتناسقة، باعتباره ينطلق من تعريف وتحديد متطلبات الزبائن، وكما تعتمد مهام إدارة التسويق على المزيج التسويقي فاستغلاله بشكل جيدة يتطلب معرفة السوق المستهدفة، ومن ثم تقسم هذه السوق إلى قطاعات، إذ يتعين أن يقوم المصرف بوضع إستراتيجية من شأنها أن تحقق الأهداف المسطرة.

2 - الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق المصرفي: يمثل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق جزءاً متكاملًا مع الهيكل

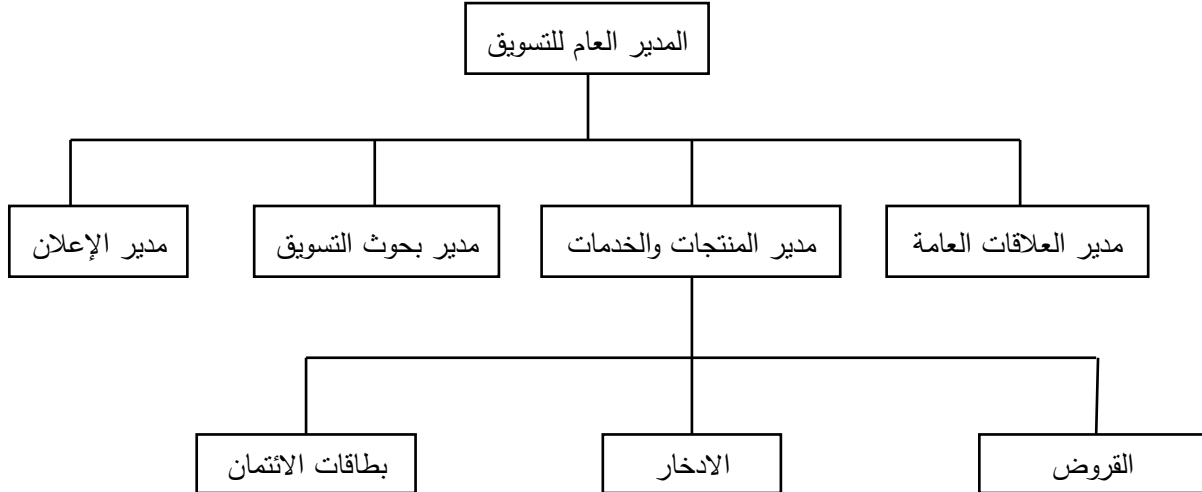
التنظيمي للمصرف ككل ناتج عن الإستراتيجية العامة للمصرف والمزايا التنافسية التي تعمل إدارة التسويق المصرفي على تحقيقها، فإن الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق المصرفي هو عبارة عن هيكل متغير ومرن يمكن التعرف على بعض نماذجه على النحو التالي:

أ - النموذج الأول وفقاً للخدمات المصرفية: يعتمد هذا النموذج على طبيعة المنتجات المقدمة من طرف

المصرف، حيث أن المدير العام للتسويق يقوم برسم السياسة التسويقية بإشرافه على أربع إدارات

متخصصة وبدوره يقوم مدير الخدمات المصرفية بالإشراف على أنشطة تسويق الخدمات، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 - 8): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية

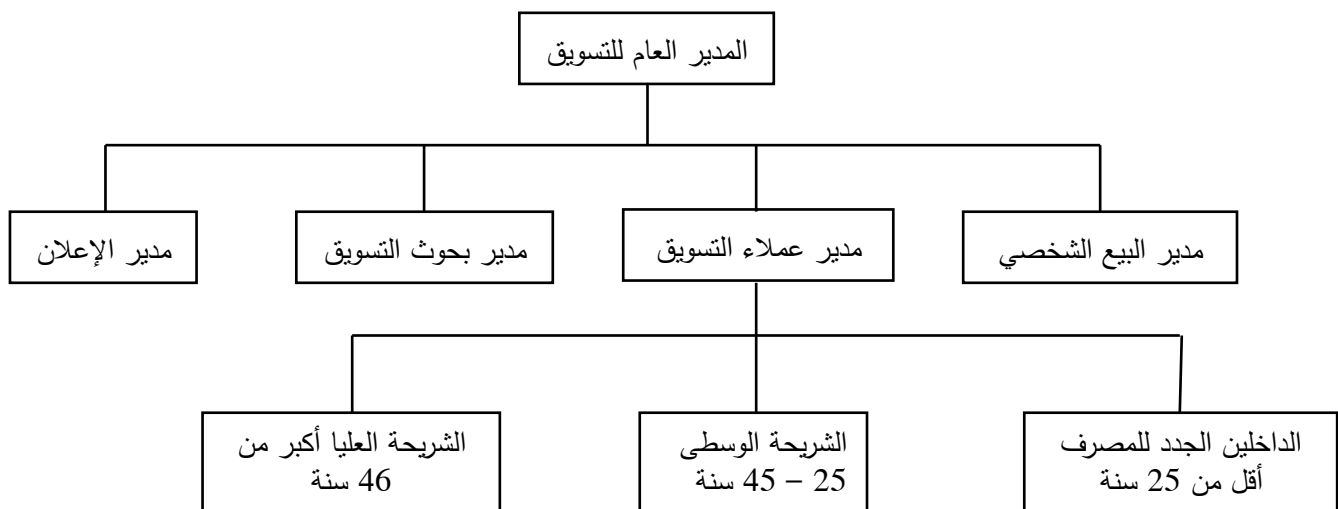


المصدر: محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 81.

يتضح لنا من خلال الشكل أن الخدمات المصرفية تعتبر كمحور أساسي للنشاط التسويقي المصرفي.

ب) -النموذج الثاني وفقا للزبائن: هذا النموذج يركز اهتمامه على الزبون، حيث يقوم المدير العام للتسويق برسم السياسات التسويقية، لكن بالاعتماد على كل من مندوبي البيع الشخصي ومدير الإعلان ومدير زبائن السوق المصرفية ومدير بحوث التسويق والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1 - 9): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للزبائن



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 82.

ثانيا: بحوث التسويق

1 -تعريف بحوث التسويق في المصرف: هو ذلك النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتحليل المعلومات التسويقية الخاصة بمشكلات تسويقية مصرفية معينة، والذي يهدف إلى إرشاد متخذي القرارات التسويقية، بالتالي فإن جوهر نشاط بحوث التسويق هو تجميع معلومات غير متاحة أمام متخذي القرارات التسويقية في المصرف، ويتم القيام بنشاط بحوث التسويق على أساس مشروعات بحثية مطلوبة لحل مشاكل معينة¹، ومن ذلك يمكن القول أن الدور الذي يقوم به بحوث التسويق المصرفي يمر بمرحلتين الأولى تتمثل في توفير المعلومات بما يساعد صناع القرار ات التسويقي على تصميم نظام فعال للمعارف والحقائق، أما المرحلة الثانية فتتمثل في تحليل وتفسير المعلومات المتاحة بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة²، ومن خلال الشكل الموالي سنوضح حاجة المصرف إلى المعلومات التسويقية.

الشكل رقم (1 - 10): الحاجة إلى المعلومات التسويقية



المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 387.

ومن المهم لفت الانتباه إلى أن دراسات بحوث التسويق غالبا ما ترتكز على كل تفضيلات الزبائن ونظرتهم إلى الخدمة المصرفية المقدمة، فبحوث التسويق يمكن من خلالها التعرف على العديد من العوامل التي تدخل في الدراسات، وهذا يعتمد على طبيعة البيئة الواحدة وما تتضمنه من عوامل.

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 384.

² سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بباتنة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص56.

2 - أهمية ووظائف بحوث التسويق في المصرف : لقد ازدادت أهمية ووظائف بحوث التسويق في المصرف نظرا لتزايد حدة المنافسة وتغير البيئة التي تعمل فيها المصارف بشكل مستمر، ولذا بدأت المصارف تهتم بنشاط البحوث التسويقية حتى تمكنها من¹:

- التعرف على عدد الزبائن المحتملين لأية خدمة مصرفية يريد المصرف تقديمها للسوق؛
- التعرف على عدد الزبائن الحاليين للخدمات والمنتجات المعروضة في السوق؛
- التعرف على العوامل التي تؤثر على الزبائن في اختيار المصرف الذي ينوون التعامل معه؛
- توفير قاعدة من المعلومات تساعد إدارة المصرف على مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي للمصرف بالنسبة لكافة الخدمات مما يساعده على تحديد حصته في السوق؛
- تحديد اتجاهات أفراد الجمهور نحو المصرف، والخدمات المصرفية التي يقدمها؛
- أهمية التعرف على مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة؛
- توفير مستوى من المعلومات عن الزبائن، حاجاتهم المالية والائتمانية ودوافع تعاملهم مع المصرف حتى يمكن تصميم رسالة ترويجية تتناسب مع تطلعات هؤلاء الزبائن.

المطلب الرابع: تحليل البيئة التسويقية المصرفية

يعتبر المصرف نظاما مفتوحا يتصف بالحركية، يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها وتعتمد فعاليته على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين حيث يستمد منها موارده البشرية ، المادية، المعلوماتية وغيرها في صورة مدخلات ويقدم لها مختلف خدماته المصرفية في صورة مخرجات.

أولاً: مفهوم البيئة التسويقية

- في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم دقيق ومحدد للبيئة، ربما يرجع ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها يمكن عرض بعض المحاولات بتعريف البيئة التسويقية فيما يلي:
- يعرف DAFT البيئة التسويقية بأنها تمثل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة المصرفية، والتي لها القدرة على التأثير فيها، أي مجموعة من المتغيرات أو القوى التي تحيط بها، ولها أثر فعال عليها وعلى أنشطتها².

- وكما تعرف بأنها كافة القوى الموجودة في المجتمع الذي يزاول فيه المصرف أعماله، والتي تحدد قدرة المصرف على بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع أفراد ومؤسسات هذا المجتمع، والتي تؤثر من قريب أو بعيد في عملية اتخاذ القرارات التسويقية في المصرف، ومما لاشك فيه أن السلوك العام الذي ينتهجه

¹ صادق صفيح، احمد بفور، مرجع سبق ذكره، ص ص 51-52.

² معراج هوري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر 03، 2005، ص 43.

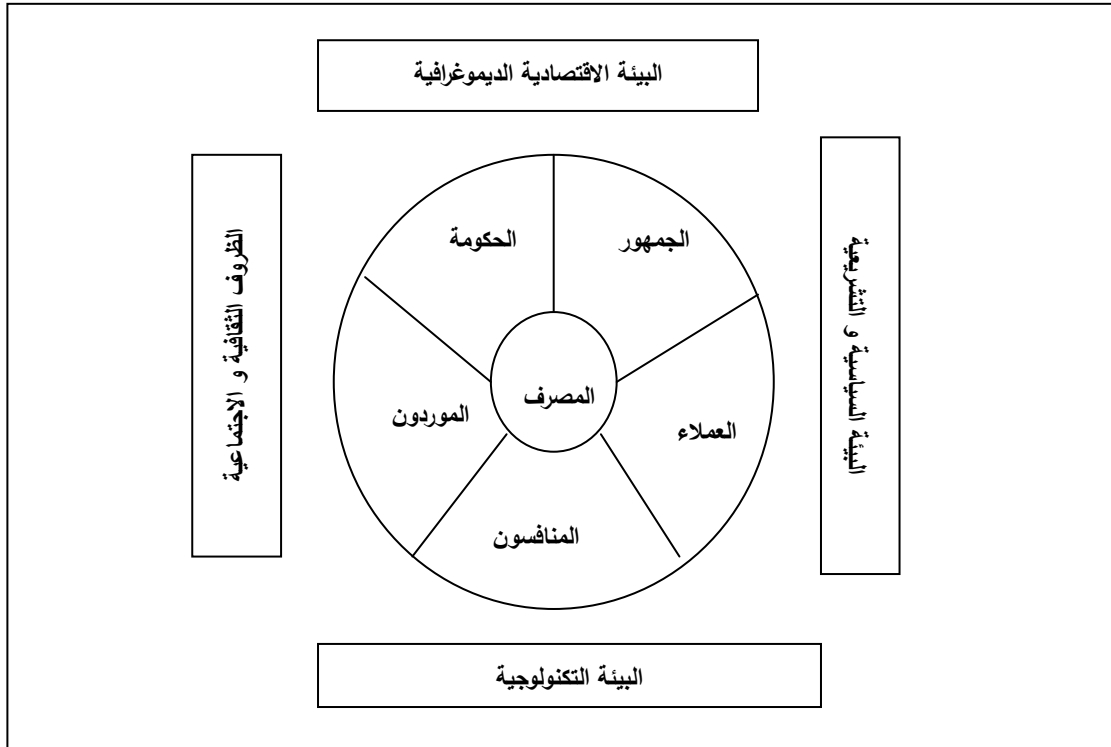
المصرف في محيطه الخارجي يعكس فهم وتصور إدارة التسويق فيه للعوامل البيئية المحيطة والعلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه العوامل¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف البيئة التسويقية المصرفية بالعوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها، والتي تستخدم من طرف المصرف والمسؤولين عن التسويق لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على القدرة في الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ثانيا: مكونات البيئة التسويقية للمصرف:

إن قدرة المصرف على البقاء والاستمرار تتمثل في قدرته على وضع السياسات التي تساعد على التفاعل الايجابي مع البيئة والرد على ما تفرزه من معطيات ، وذلك من خلال توظيف موارده المتاحة في المجالات التي تعزز مكانته في تلك البيئة ، وتجعله أكثر قدرة على التكيف مع الأوضاع البيئية السائدة والاستجابة لها²، ولذلك فيمكن تقسيم البيئة التسويقية للمصرف من حيث درجة تأثيرها إلى نوعين المتمثلة في البيئة الخاصة والعامة كما هي الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (1 - 11): البيئة الخاصة والعامة للمصارف



المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل، عمان، ط1، 2002، ص39.

¹ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص413.

² كمال فايد، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص 35.

1 - البيئة الخاصة (الجزئية): تعرف البيئة الجزئية للمصرف بأنها القوى الوثيقة الصلة بالمصرف، والتي تؤثر على قدرته المباشرة في خدمة زبائنه والقرارات التسويقية المرتبطة بتحقيق ذلك، وتأثيرها يكون مباشر على المصرف وعلى عملية صنع القرارات التسويقية فيه¹، وتتكون هذه البيئة من خلال الشكل أعلاه إلى مايلي:

أ - **الزبائن:** هم بمثابة السوق المستهدف من طرف المصرف، فلا بد أن يكون حريصا على التعرف عليه

ودراسة حاجات ورغبات أفراد، والعمل على إشباعها باستمرار، وقد يختار المصرف لنفسه سوقا معينة يتكون من الأفراد والمؤسسات التي تقوم بشراء الخدمات التي ينتجها، ووفقا للمفهوم التسويقي الحديث فإن الزبائن هم أساس وجود المصرف².

ب - **المصرف:** يعتبر المصرف كيان تنظيمي يتم تسييره من قبل مجموعة من الأفراد الذين يعملون وفق أنظمة ولوائح وتعليمات واضحة ومحددة تضعها المستويات الإدارية العليا طبقا لرؤيتها وفلسفتها الخاصة، والتي تحدد المهام والمسؤوليات والأنشطة الواجب القيام بها بما يحقق تلك الرؤية، فالوظيفة الرئيسية لإدارة التسويق في المصرف هي العمل على توفير الخدمات التي تستطيع من خلالها تلبية وإشباع حاجات جمهور مستهدف من الزبائن، غير أن المصرف يتأثر بكل ما يجرى من أنشطة وما يتبناه من أنظمة ولوائح وسياسات، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى التي تتم داخل المصرف، والتي تتصف بدرجة كبيرة من التداخل والتكامل.

ت - **الموردون:** هم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المصرف بما يحتاج إليه من مختلف المستلزمات لإنتاج المنتجات وأداء الخدمات المصرفية³.

ث - **المنافسون:** وفق المفهوم التسويقي الحديث أن المؤسسة كي تكون ناجحة يجب عليها أن توفر قيمة وقناعة لدى الزبون أعظم من تلك التي تقدم من قبل منافسيها لأن المصرف في الوقت الحاضر لا يعمل بمفرده وإنما هناك عدد كبير من المنافسين حيث يمكن تقسيمهم حسب طبيعة النشاط الذين يقومون به إلى ما يلي⁴:

- **المنافسون المباثرون:** تدور المنافسة فيما بين المصارف التي تقديم خدمات مماثلة (خدمات الإبداع والائتمان والخدمات الأخرى)؛

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² صادق صفيح، أحمد بقور، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

⁴ سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

- المنافسون غير المباثرون: هم المؤسسات غير المصرفية التي تتعامل في المال ، وقد ظهرت هذه المنافسة بشكل كبير بين شركات البيع بالتقسيط ، والتي تمنح ائتمانا لل زبائن وشركات التأمين مصادر الائتمان الخاصة بها، وقد اشتدت المنافسة في السوق المصرفية في الآونة الأخيرة بدرجة كبيرة.
- ج - **الجمهور العام:** يعرف الجمهور العام للمصرف على أنه مجموعة من الأفراد لهم مصلحة فعلية أو محتملة، والتي تمتلك تأثير على قدرة المصرف في تحقيق أهدافه، ويمكن تقسيم الجماهير إلى ثلاث فئات كالتالي¹:
- **الفئة الأولى:** هي فئة الجماهير التي توجد بينها وبين المصرف اهتمام مشترك نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما، مثل المساهمين والمصارف المقرضة للمصرف والمتعاملون بأسهم المصرف؛
- **الفئة الثانية:** تتمثل في الجماهير التي تهتم بوضعية المصرف ونتائجه كالجهات الوصية عليه وكذا مصالح الضرائب؛
- **الفئة الثالثة:** هي الجماهير التي لا تعبر أي اهتمام للمصرف، بينما المصرف يوليها اهتماما متزايدا بل أن سياسته تبنى على أساس هذه الجماهير مثل الزبائن.
- 2 - **البيئة العامة (الكلية):** تتكون البيئة الكلية للمصرف من كافة القوى أو المتغيرات الفاعلة التي تقع خارج المصرف، ولها تأثير غير مباشر على الأنشطة المختلفة ومستوى أدائه²، وتتمثل هذه المتغيرات الموضحة في الشكل رقم (1 - 11) فيها يلي :
- أ - **العوامل الاقتصادية:** تلعب القوى أو الظروف الاقتصادية دورا هاما في تحديد الكثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على عاتق مدير التسويق في المصرف، إذ يعتبر الدخل من أهم العوامل المحددة للطلب على الخدمات المصرفية، ويعتبر هذا الأخير من أبرز القوى المؤثرة على الواقع الاقتصادي³، وعلى مدير التسويق أن يأخذها في الحسبان عند تقرير الكثير من السياسات التسويقية، وخاصة في تسعير الخدمات المصرفية المقدمة لأنه المحدد الرئيسي للقوة الشرائية للأفراد، وبالإضافة إلى العوامل المتحركة فيها والطلب ومحدداته والمنافسة بكافة أشكالها إذ تمثل بعدا استراتيجيا للواقع الاقتصادي العام⁴.
- ب - **العوامل السياسية والقانونية:** تفرض على أعمال البنك قيودا أو تدخلات حكومية، وكان هذا في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، أما الآن شرعت الحكومة في إزالة هذه القيود ساعية لزيادة مستوى المنافسة

¹ حميدي زقاي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² سليمة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ صادق صفيح، أحمد يقور، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁴ قدور بن نافلة، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 - 15 ديسمبر 2004، ص 105.

وتشجيع المصارف الأجنبية على التعامل في السوق ، ولكن بقيت تتدخل في بعض منها مثل فرض قيود على منح الائتمان والتوسع في الفروع...إلخ.

ثا - **العوامل الاجتماعية والثقافية:** ينبغي دراسة الظواهر الاجتماعية والثقافية التي لها تأثير كبير على النشاط التسويقي للمصرف، وعلى مدير التسويق أن يقوم بفهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم والمعتقدات التي سلوكها ونمط معيشتهم، حيث يحدد بشكل كبير قدرة إدارة التسويق على تخطيط البرامج الناجحة وتوجيهها إلى هؤلاء الأفراد بما يحقق لهم مستويات أعلى من الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم¹.

ثب - **العوامل الديموغرافية:** عند رسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية ينبغي على المصرف أن يأخذ في الحسبان الاتجاهات والمتغيرات المتوقعة في الظروف الديموغرافية والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد، حجم السكان، التوزيع العمري والجغرافي للسكان، وكافة الخصائص السكانية من حيث السن، والجنس، المهنة ومستوى التعليم ... إلخ.

ج - **البيئة التكنولوجية:** تعتبر البيئة التكنولوجية من أكثر العوامل تأثيرا على حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ويعتبر التسويق من أكثر مجالات الحياة الإنسانية تأثرا بالانجازات العلمية، وذلك بالنظر إلى ما يتولد عن هذه الانجازات من ابتكارات واختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير الخدمات الحالية وابتكار خدمات جديدة، ولهذا فعلى مدير التسويق أن يكون مؤهلا باستخدام واستغلال التقدم العلمي لخدمة المجتمع، فالمستويات العليا من المعيشة التي وصلت إليها المجتمعات المتقدمة تعود إلى قدرة وكفاءة نظم التسويق فيها على استخدام القدرات التكنولوجية في تطوير نظم الإنتاج بتقديم خدمات تحقق مستويات أعلى من الإشباع، وبذلك على المصارف التكيف مع الأوضاع الجديدة التي نتجت عن التقدم التكنولوجي وتشجيع بحوث التطوير والابتكار الخدمي².

وتعتبر هذه العوامل دلالات تسويقية بالنسبة لنشاط المصرف حيث تظهر أهمية ميول اتجاهات الزبائن نحو الادخار والصرف الآلي والاقتراض حيث أنها تؤثر على النشاط التسويقي للمصرف³.

¹ صادق صفيح، أحمد يقور، مرجع سبق ذكره، ص 50 - 51.

² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 108.

³ عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

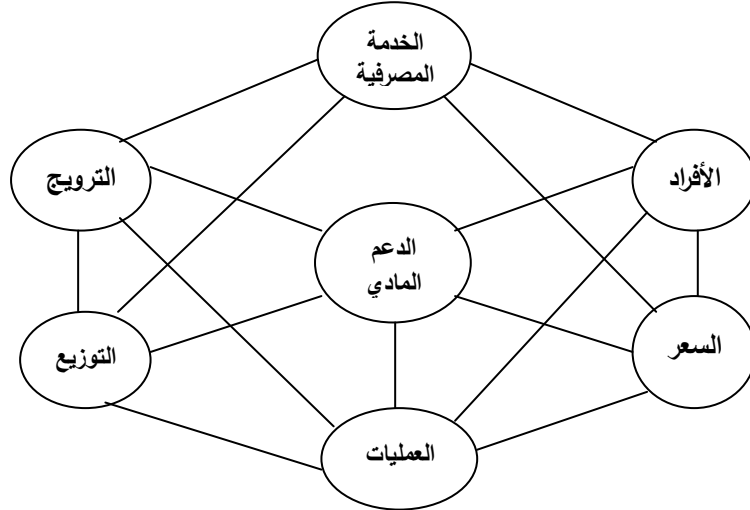
المبحث الرابع: المزيج التسويقي للخدمات المصرفية

تسعى المصارف لتلبية حاجات ورغبات زبائنها بطريقة تجعلهم راضين عن خدماتهم أكثر من منافسيها، ولتحقيق ذلك فإنها تقوم بتصميم مزيج تسويقي يشبع احتياجاتهم، ويتناسب مع التغيرات المستمرة التي تميز تلك الاحتياجات، حيث يظهر هذا المزيج الممارسات التسويقية في هذه المصارف ليشمل أربعة عناصر تشكل مجموعة الأنشطة التسويقية، وتتمثل في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.¹

ويعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الأنشطة والوسائل التي تتخذها المصارف أو رجال التسويق لإقناع الزبائن بشراء منتجاتهم، وقد ظهر هذا المصطلح على يد جبروم ماكارتي عام 1962²، وبمعنى آخر فالمزيج التسويقي يعني كافة العمليات والفعاليات التي تستهدف توفير الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية بالأسلوب الذي يحقق أقصى مستوى من الرضا لهم، إضافة إلى تعظيم أرباح المصرف.³

لقد انتقد المزيج التسويقي من طرف الكتاب بعدم ملاءمته مع طبيعة الخدمات، لذا اقترح عدد من الباحثين بتكثيف وتوسيع المزيج التسويقي التقليدي بإضافة بعض العناصر إلى العناصر الأربعة (P4) المألوفة، وعموماً فإن تسويق الخدمات المصرفية يتطلب مزيجاً موسعاً يشمل كافة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الأساسية للمصرف، ويتضمن هذا المزيج سبعة عناصر (P7) أساسية وهي: الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، الدعم المادي.⁴

الشكل رقم (1 - 12): المزيج التسويقي المطور للخدمات المصرفية



المصدر: تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

¹ Lovelock, et autres, **Marketing des services**, Edition, Pearson éducation, Franc, 6 éme, 2008, P 26.

² صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، ط1، 2008، ص 95.

³ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ بيان حرب، وآخرون، دراسة أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء بالتطبيق على المصارف العامة محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 4، 2008، ص 119.

المطلب الأول: المنتج (الخدمة المصرفية)

يعتبر المنتج المصرفي من أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للمصرف وإستراتيجيته تتمثل في تطوير المنتجات السابقة، وخلق منتجات جديدة، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو الخدمة المصرفية التي سيعرضها المصرف¹، وذلك لمواجهة حاجات ورغبات زبائنه والعمل على إشباعها.

إن الخدمة المصرفية أو المنتج المصرفي لا يتم إعداده بحسب ما يستطيع المصرف القيام به، وإنما بالاعتماد على ما يطلبه الزبائن لأن مواصفاته ليست فقط مادية تقنية، وإنما بسلوكولوجية أيضا، وتتجدد الاستراتيجيات التي يتبناها المصرف في تسويق وبيع ما ينتجه من خدمات، وتتوحد خصائص كل منها ومدى تعددها ونوعية الزبائن الذين يتعاملون معه.

أولا: مفهوم المزيج الخدمي وأبعاده

1 - مفهوم المزيج الخدمي: هو مجموعة أو كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لزبائنه لتلبية حاجياتهم وتحقيق الأهداف المسطرة حيث يتكون عدد من الخطوط التي يندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل والتكامل والترابط فيما بينها².

2 - أبعاد المزيج الخدمي: يتضمن المزيج الخدمي للمصرف من أربعة أبعاد رئيسية:

أ - **الاتساع:** يشير الاتساع إلى عدد خطوط الخدمات التي يقدمها المصرف، مثلا اختلاف القروض حسب أنواعها يعتبر خط خدمة مستقل، وتعتبر الإعتمادات المستندية خط آخر، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى.

ب - **الطول:** ويشير إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات، ويمكن حساب متوسط طول المزيج للمصرف بقسمة طول المزيج الخدمي على مدى اتساع المزيج.

ت - **العمق:** وهو التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد، فإذا كان أحد المصارف يقدم أكثر من نوع من القروض، فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد يشير إلى عمقه، ويمكن حساب متوسط عمق المزيج الخدمي بقسمة المجموع الكلي للتشكيلة التي يتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

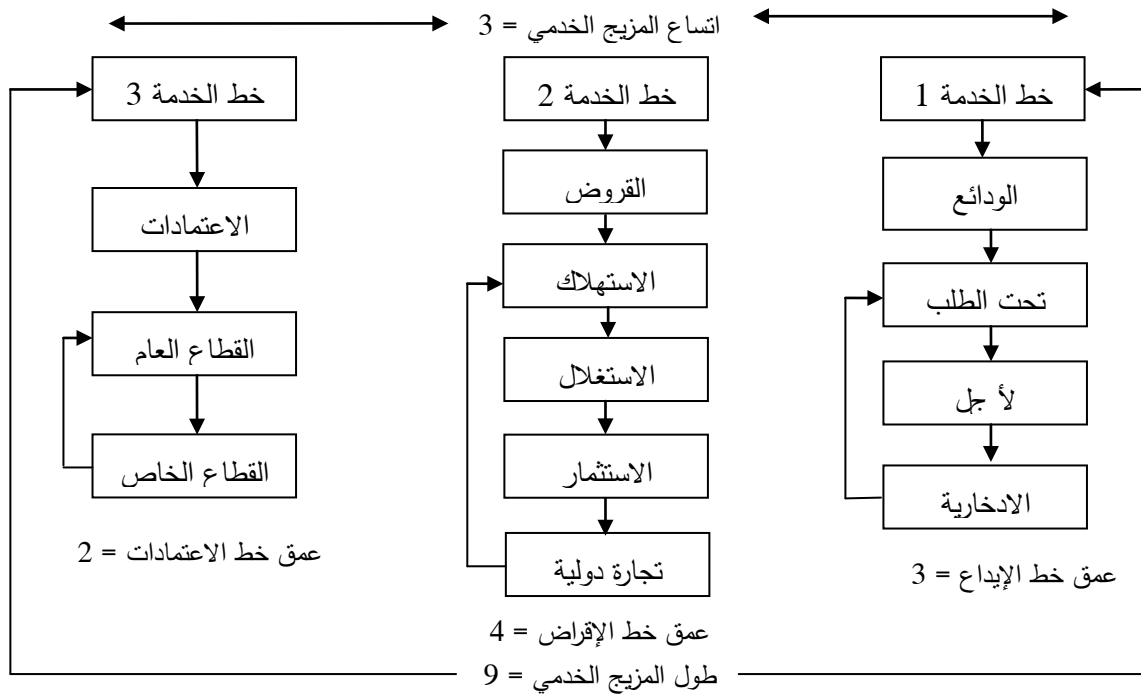
ث - **التوافق أو الاتساق:** يشير إلى درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف سواء من حيث استعمالها من قبل الزبون الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها.

¹ Yves le Golvan, op cit, P 106.

² ناجي معل، مرجع سبق ذكره، ص 69 - 70.

ومن خلال ما تم عرضه، نستطيع التفريق بين الخط الخدمي الذي يمثل مجموعة المنتجات والخدمات المصرفية المتشابهة والمتراصة فيما بينها، ومن جهة أخرى يبين المزيج الخدمي الذي يمثل مجموعة الخطوط الخدمية المتكاملة، ويتميز بطوله واتساعه ومدى عمقه على خلاف الخط الخدمي الواحد، ويمكن ترجمة هذه الأبعاد من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 - 13): مزيج خدمي لمصرف ما



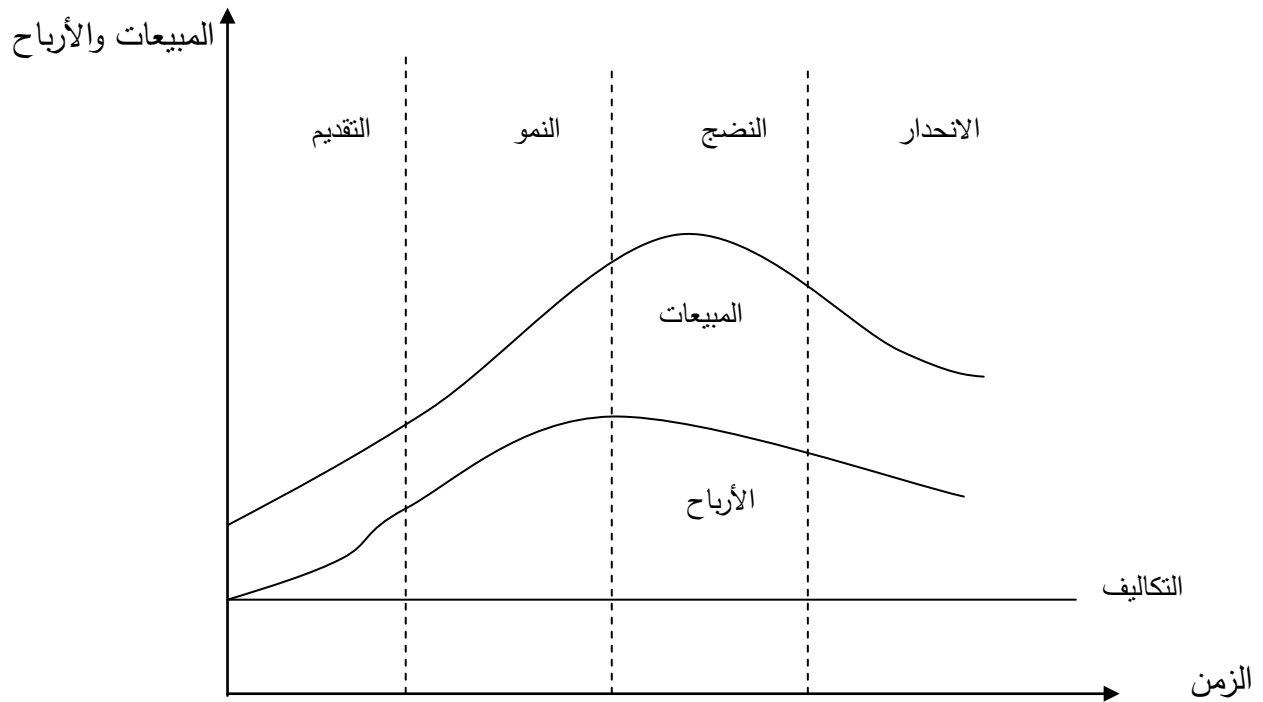
المصدر: كمال فايدي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ثانيا: دورة حياة الخدمة المصرفية

يشير مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية إلى التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، وبالتالي فهو يعبر عن التاريخ البيعي لها، ولذا فإن مفهومها يمثل إطاراً مفيداً لمدراء التسويق يمكن أن يساعدهم في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة المصرفية أثناء تطور حياتها، ويوضح المفهوم التفاوت في الوضع السوقي للخدمة من مرحلة إلى أخرى فإن كل منها ترتبط بحجم معين من الأرباح، وهو ما يلزم تطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة في مراحل الدورة، وبالتالي فسلوك الخدمة المصرفية يمر بأربعة مراحل رئيسية¹، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الشكل رقم (1 - 14): مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص243.

- 1 - **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يتم طرح الخدمة المصرفية لأول مرة في السوق، حيث تتميز هذه المرحلة بارتفاع معدل إمكانية فشل الخدمة¹ والطلب عليها يكون ضعيفا، نظرا لعدم معرفة الزبائن بخصائص ومميزات هذه الخدمة كونها جديدة؛ لذلك يركز المصرف على الأنشطة الإعلانية للتشهير بها²، وبشكل عام يظهر منحنى الربح خسارة خلال هذه المرحلة، نظرا لارتفاع النفقات (التكاليف) التي يتكبدها المصرف في عرض منتجاته³.
- 2 - **مرحلة النمو:** وتعتبر هذه المرحلة الأطول زمنا مقارنة بالمرحلة الأخرى، فالخدمة المصرفية أصبحت معروفة عند الزبائن، وبالتالي زيادة الطلب عليها والذي يقابله ارتفاع في الأرباح المحققة لدى المصرف وزيادة الحصة السوقية بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له⁴.
- 3 - **مرحلة النضج:** تتصف هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المولدة إلى ذلك المستوى المتوقع، الذي يأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار، بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل ثم يتجه إلى

¹ Geoffrey Lancaster et Peynolds, **Management of Marketing**, edition Burlington, Elsevier, 2005, P 115.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص245.

³ Mary Ann Pezzullo, **Marketing Financial**, edition Washington: American Bankers Association USA, 1998, P 155.

⁴ عبد الحليم الأسود، **المزيج التسويقي كمدخل لتحسين تنافسية الخدمات**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حماة لخضر الوادي، العدد 4، 2011، ص138.

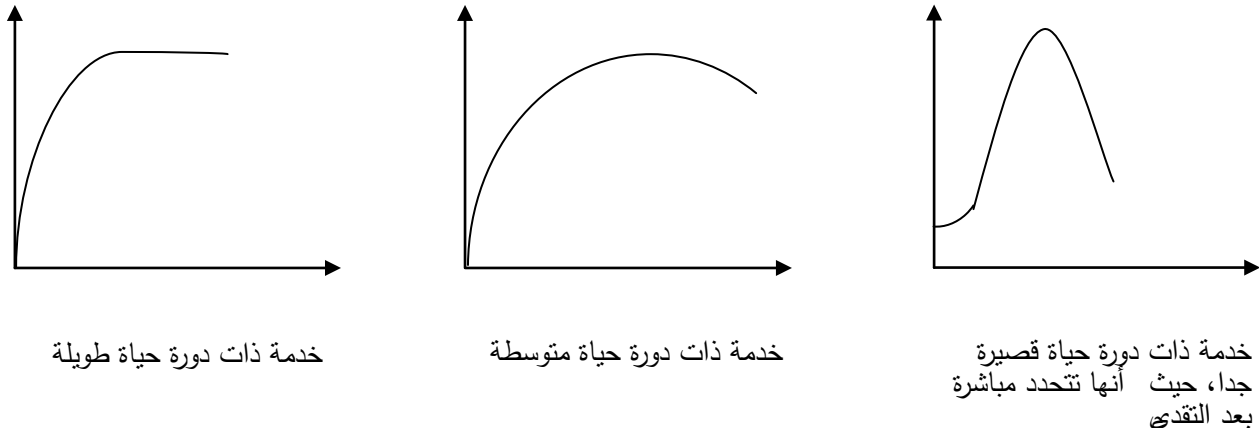
الانخفاض، وهذا راجع إلى الضغط على الأسعار لتنتج نزولا مع تكثيف جهود الترويج، لذا فإن أي إستراتيجية يتبناها المصرف للحفاظ على حصته السوقية تركز على محورين رئيسيين هما¹:

- تخفيض الأسعار لإغراء الزبائن واستمالة طلبهم على شراء الخدمة؛
- تكثيف الحملات الإعلانية مع التركيز على المكانة التنافسية للمصرف، وإبراز الميزة النسبية للخدمات المقدمة من قبله.

4 -مرحلة الانحدار (التدهور): هي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات، وذلك لعدة أسباب قد تكون الخدمة لا تلبي حاجات ورغبات الأفراد أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر، أو وجود خلل في الطرق التوزيعية أو عدم كفاءة مقدمي الخدمة ... الخ، وبالتالي تتحقق الخسائر، وهنا يبدأ المصرف في إلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة².

وقد تختلف دورة الحياة من خدمة إلى أخرى، ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 - 15): دورة حياة خدمات مختلفة



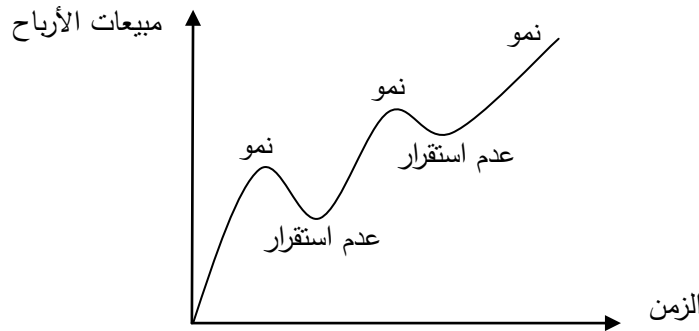
المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص244.

إن التعبير عن دورة حياة الخدمات المصرفية في الأشكال السابقة هو تعبير نظري ولكن الواقع قد يختلف كثيرا لأن منحنى المبيعات والأرباح قد لا يسير على وتيرة واحدة، وإنما يكون استنادا إلى كمية المبيعات المحققة، وبذلك فإن المنحنى قد يكون غير مستقر كما في الشكل الموالي:

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² سليمة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الشكل رقم (1 - 16): منحنى مبيعات الأرباح



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

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه بأن الخدمة في مرحلة النمو تواجه عدم استقرار في كمية الطلب.

ثالثاً: الاستراتيجيات التسويقية لدورة حياة الخدمة المصرفية

تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها المصارف باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية

ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم : يمكن للمصرف اعتماد عدد من الاستراتيجيات التسويقية في

هذه المرحلة يدور محتواها بين السعر والترويج لتحديد هدفها¹، التي ينجم عنها مصفوفة من العلاقات التي

يتولد منها أربع استراتيجيات تسويقية بديلة، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1 - 17): مصفوفة لمرحلة التقديم في دورة حياة الخدمة المصرفية

مرتفع	الترويج		منخفض
السعر ↑ ↓ منخفض	إستراتيجية القشط السريع	إستراتيجية القشط البطيء	
	إستراتيجية التغلغل السريع	إستراتيجية التغلغل البطيء	

المصدر: ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

¹ نجاح خلف، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر بلبنة، 2009 - 2010، ص 41.

ومن هذه الاستراتيجيات التسويقية البديلة يمكن لإدارة التسويق في المصرف الاختيار من بين

الاستراتيجيات التالية:

أ - إستراتيجية القشط السريع: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة إلى السوق من أجل التوسع فيه بسعر مرتفع مع ترويج مكثف، وذلك لتحقيق ربح مرتفع وإقناع الزبائن بأهمية الخدمة، إضافة إلى ذلك اشتداد المنافسة في السوق¹.

ب - إستراتيجية القشط البطيء: تتمثل هذه الإستراتيجية في تقديم الخدمة المصرفية بسعر مرتفع وبجهود ترويجية منخفضة قصد تحقيق أرباح ممكنة وتخفيض التكاليف²، حيث تطبق هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- صغر حجم السوق المستهدف واستعداد الزبائن لدفع السعر المرتفع؛
- انعدام المنافسة الشديدة.

ت - إستراتيجية التغلغل السريع: تستند هذه الإستراتيجية في تقديم الخدمة المصرفية إلى السوق بسعر منخفض وترويج مرتفع بحيث تهدف إلى تشجيع الزبائن بالتعامل مع تلك الخدمات المصرفية ، بالإضافة إلى زيادة الأرباح من تكثيف الترويج، ويمكن إتباع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية³:

- اتساع السوق المستهدف؛
- زيادة حساسية السوق للسعر؛
- منافسة شديدة في سوق الخدمة.

ث - إستراتيجية التغلغل البطيء: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة المصرفية إلى السوق بسعر منخفض وأدنى جهود ترويجية، فالسعر المنخفض يجعل الطلب عليها كبير من قبل الزبائن ، وهذا ما يساعد الإدارة التسويقية للمصرف على إبقاء تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها، وعموما يمكن تطبيق هذه الإستراتيجية في الحالات التالية⁴:

- اتساع السوق المحتمل للخدمة المصرفية؛
- معرفة تامة بالخدمة المصرفية من جانب الزبائن؛
- ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.

¹ عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998، ص 150.

² يوسف شاوس، التسويق البنكي للأنظمة والاستراتيجيات دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري (BNA) والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 1999، ص 52.

³ عبد الحليم محمد عبود، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 83 - 84.

- 2 - الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو : تتركز هذه الإستراتيجية على زيادة المبيعات في الخدمة المصرفية، وبالتالي زيادة الأرباح، والمحافظة على المكانة التنافسية للمصرف ولتعزيزها، فبالنظر إلى إدارة المصرف انتهاز عدة استراتيجيات تسويقية من أبرزها ما يلي¹:
- تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية وإضافة مواصفات جديدة تحمل في طياتها المزايا النسبية؛
 - التوجه لخدمة قطاعات جديدة من الأسواق وتطوير نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية؛
 - تحويل أهداف الترويج وخاصة الإعلان لتحقيق أهداف ذات تأثير أعمق على سلوك الزبائن؛
 - خفض السعر في بعض الأحيان؛ وذلك لاستمالة عدد أكبر من الزبائن.
- 3 - الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج : في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة مستقرا، ويحقق المصرف أرباح عالية مع ثبات التكاليف، لذلك يسعى المصرف بالمحافظة على الوضع القائم واستخدام الإستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية والصمود في وجه المنافسين، والمحافظة على ولاء المستفيدين من الخدمة، وتسعى أيضا إلى التركيز على الأنشطة الترويجية ودخول قطاعات سوقية جديدة².
- 4 - الإستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار : تتصف هذه المرحلة بخروج كثير من المصارف في وقت مبكر، وإذا ما قررت المصارف عدم الانسحاب مبكرا أو حذف الخدمة، فعليها تطبيق بعض الاستراتيجيات، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي³:
- أ - إستراتيجية الاستمرار: وتعني استمرار المصرف في إستراتيجيته السابقة بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي حتى تختفي الخدمة من السوق.
 - ب - إستراتيجية التركيز: تتضمن هذه الإستراتيجية على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة ، وإهمال الأسواق الضعيفة من ناحية حجم الإقبال عليها.
 - ت - إستراتيجية إنهاء الخدمة: يتم تخفيض تكلفة التسويق بشدة من أجل زيادة الأرباح، علما أن هذا سيؤدي إلى زيادة معدل انحدار المبيعات، وفي نهاية الأمر خروج الخدمة من السوق.

¹ فوزي محيريق، دور استراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، العدد 1، 2008، ص 97.

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

³ كمال فليدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 83 - 84.

المطلب الثاني: تسعير الخدمات المصرفية

يعتبر السعر المتغير الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي لا ينتج عنه تكاليف، والهدف منه هو تقديم خدمات مصرفية تلبي الحاجات المالية والائتمانية للزبائن عند مستوى الربحية التي تسعى المصارف إلى تحقيقه¹، بالإضافة إلى دور ه المهم في تثبيت هوية المصرف في السوق وتدعيم موقعه فيه، وكذلك يلعب دوراً كبيراً في الإستراتيجية التسويقية التي يتبناها المصرف.

أولاً: مفهوم السعر المصرفي

يعرف السعر من وجهات نظر عديدة فمن وجهة نظر المستهلك فالسعر يعد بمثابة وحدات نقدية تدفع للحصول على كمية من السلع والخدمات.

أما من وجهة نظر البائع فهو الثمن المقبول من قبل المستهلك لحصوله على سلع أو خدمات وهو يشارك في بناء الصورة الحقيقية له¹.

ومن خلال التعريفين نعرف السعر على أنه التعبير عن قيمة السلع أو الخدمات بوحدات نقدية التي يتم تبادلها في السوق.

أما مفهوم السعر في التسويق المصرفي يشير إلى معدل الفائدة على الودائع والقروض والرسوم والعمولات والمصروفات الأخرى التي يتحملها لقاء تقديم الخدمة².

فالزبون عند شرائه الخدمة يقوم بعملية مطابقة سعر الخدمة مع المنافع أو العوائد التي تحققها تلك الخدمة في حالة شرائها، وعليه فإن المصرف الناجح هو الذي يضع السعر الذي يعكس قيمة الخدمة الحقيقية لدى الزبون. يعتبر السعر مؤشراً محدداً لربحية المصرف ومبيعاته، كما توجد علاقة بين السعر والجودة للخدمة المصرفية، ويأخذ السعر مدلولاً خاصاً في التسويق المصرفي بسبب تمايز المنتجات والخدمات المصرفية عن باقي المنتجات الأخرى، وتلعب قرارات التسعير دوراً كبيراً في إستراتيجية التسويق حيث أن السعر مرتبط مع عناصر أخرى مثل دورة حياة الخدمة، أهداف البيع والحصة السوقية³.

¹ Alexandre Steyer et auter, **Marketing une approche quantitative**, collection synther learns éducation, Paris, aout, 2005, P 130.

² محمود جاسم الصمودعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 263.

³ علاء فرحات طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010، ص 85.

ثانياً: أهداف تسعير الخدمات المصرفية

إن للمصارف أهداف تسعى إلى تحقيقها من عملية التسعير يمكن تقسيمها حسب كل من Payne,Baker إلى ثلاث مجموعات وهي كالتالي:

1 - الأهداف المرتبطة بالتعامل: وتشمل هذه المجموعة تحقيق عدة أهداف منها :

- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن؛
- تحقيق أكبر حصة سوقية من خلال طرح خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي من الجودة وبأسعار منخفضة في البداية بهدف استقطاب حصة كبيرة من السوق في أسرع وقت ممكن؛

2 - الأهداف المرتبطة بالأرباح: وتمثل هذه المجموعة تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق قدر مناسب من الأرباح على المدى القصير؛
 - تعظيم الربح على المدى الطويل وتعظيم العائد على الاستثمار .
- ### 3 - أهداف لمواجهة مواقف معينة: وهي تشمل الأهداف التالية:
- المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال إحداث التميز المناسب للخدمة المصرفية؛
 - مواجهة المنافسة من قبل المصارف الأخرى العاملة في السوق المصرفية، والمحافظة على الحصة السوقية للمصرف في السوق.

ثالثاً: طرق تسعير الخدمات المصرفية

يتم تحديد سعر الخدمة المصرفية بعدة طرق منها التقليدية والحديثة ونذكر منها:

1 - التسعير وفق مدخل التكلفة: التسعير على أساس التكلفة تعد من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً من طرف

المصارف، وذلك لأنها تتميز بالسهولة والسرعة في التطبيق، فيحدد سعر الخدمة المصرفية بجمع كافة

التكاليف مضافاً إليها هامش ربح معين حسب العلاقة التالية¹:

$$\text{سعر البيع} = (\text{تكاليف الإنتاج} + \text{تكاليف التسويق} + \text{المصروفات الإدارية}) + \text{هامش الربح}$$

ويشير هذا النموذج إلى تحديد السعر يتم عندما تتساوى التكلفة الكلية مع الإيرادات الكلية، حيث يضع

المصرف لنفسه مستوى مستهدف من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات، وهذه الطريقة مبنية

¹ محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، دار الوراق، الأردن، ط1، 2004، ص 238.

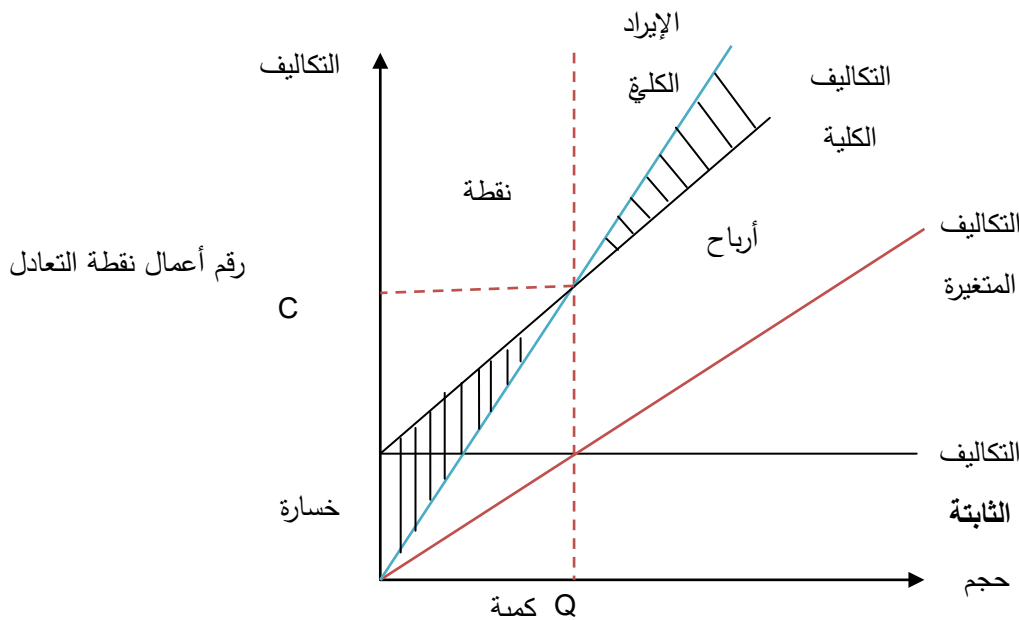
على ما يعرف بتحليل نقطة التعادل الموضحة في الشكل التالي، يمكن حساب نقطة التعادل من خلال

العلاقتين¹:

$$\text{السعر الذي يحقق نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{حجم المبيعات} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$\text{السعر الذي يحقق هامش الربح المستهدف} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{حجم المبيعات}}$$

الشكل رقم (1 - 18): تحليل نقطة التعادل



المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 218.

ما يعاب في هذه الطريقة هو عدم القدرة على حساب التكاليف الخاصة بكل خدمة خاصة منها غير المباشرة؛ وذلك أنه عادة ما تكون هذه التكلفة مشتركة بين العديد من الخدمات التي يقدمها المصرف، كما أن هذه الطريقة تفترض بأن السعر هو المسؤول بشكل كامل عن تحقيق حجم المبيعات في حين أن له تأثير جزئي فقط.

2 - التسعير وفق مدخل السوق: يقتضي هذا المدخل بأن يقوم المصرف بتحديد السعر الذي يمكن أن يقبل من طرف السوق، حيث أن مقدار الربح أو الخسارة التي يمكن أن يحققها المصرف مرتبطة بكل التكاليف الخاصة بالخدمة المصرفية حيث تكون معادلة السعر طبقاً لهذا المدخل كالتالي²:

$$\text{السعر} - (\text{تكاليف الإنتاج} + \text{تكاليف التسويق} + \text{المصروفات الإدارية}) = \text{الربح أو الخسارة}$$

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 218 - 219.

² سعد غالب ياسين وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص 158.

وطبقاً لمدخل السوق ينقسم التسعير إلى نوعين:

أ - **التسعير الموجه بالطلب:** وفيه يتحدد السعر بناءً على اتجاه الطلب على الخدمة المصرفية حيث¹:

- يحدد سعر مرتفع عندما يكون الطلب مرتفع على الخدمة؛

- يحدد سعر منخفض عندما يكون الطلب منخفض.

ب - **السعر الموجه نحو المنافسة:** يحدد المصرف أسعار خدماته على أساس أسعار المنافسين، فإذا كان المصرف راضياً بالحصة السوقية الحالية أو الحفاظ عليها أو زيادتها يمكنه من خلال ذلك إتباع سياسات تسعيرية هجومية، فالمؤسسة المصرفية إما أن تحدد أسعار خدماتها بصورة مساوية أو أقل أو أعلى من أسعار المنافسين، وهذا يعتمد على قوتها ومكانتها السوقية وقدرتها على مواجهة المنافسين أو تجنبهم².

3 - **التسعير وفق الطرق الحديثة :** وهذه الطرق تأخذ بالاعتبار التكاليف والمنافسة والطلب، ومن أهم هذه الطرق هي³:

أ - **التسعير وفقاً لمنافع الزبائن :** تعتمد هذه الطريقة بتقدير قيمة المنافع التي يحصل عليها الزبون وأخذها بعين الاعتبار عند تحديد سعر الخدمة المصرفية، ومن تلك المنافع (السرعة، الجودة، الأمان... إلخ)، وتكون أسعار الخدمات وفقاً لهذه الطريقة أعلى من متوسط السعر السائد في السوق.

ب - **التسعير طبقاً لمجموعة الخدمات المقدمة:** وهنا يتم تحديد سعر الخدمة طبقاً لحجم تعامل الزبون ومعدل استخدامه لخدمة ونوعية عملياته، حيث يحصل على أسعار خاصة على شكل تسعير متكامل لمجموعة الخدمات المقدمة، وليس بشكل فردي لكل خدمة مصرفية على حدة.

ت - **التسعير وفقاً لتمييز الخدمات :** في هذه الطريقة قد يقدم المصرف خدمات خاصة ومتميزة لبعض الزبائن مقابل أسعار مرتفعة مثل خدمات الوصايا وأمانة الاستثمار⁴.

¹ خديجة عتيق، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون (دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011 - 2012، ص 81.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 290.

³ عبد الرحمن وصفي أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2011، ص ص 232.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 275 - 276.

المطلب الثالث: ترويج الخدمات المصرفية

يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي مصرف من المصارف ، لذا سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى ترويج الخدمات المصرفية وإلى عناصر المزيج الترويجي.

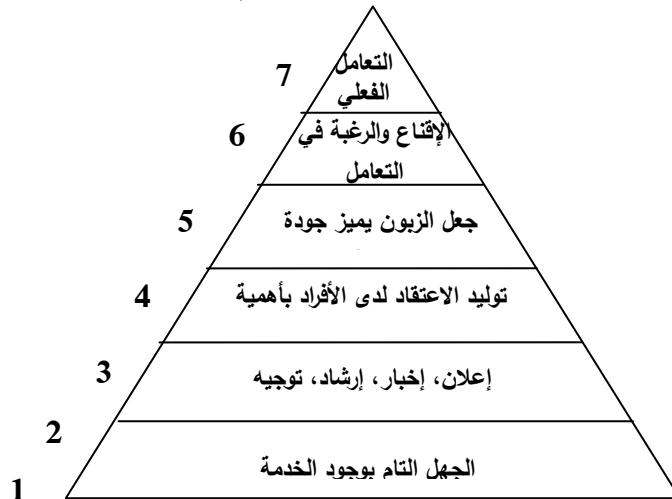
أولاً: مفهوم ترويج الخدمات المصرفية

يعرف الترويج على أنه النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصال إقناعي يستهدف التأثير على زبائن المصرف قصد استمالة استجاباتهم السلوكية في الاتجاه المرغوب من قبل المصرف¹.

كما يعرف الترويج أيضا على أنه مجموعة من الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبائن بالمعلومات عن المزايا الخاصة بخدمة مصرفية معينة، وإثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة، وذلك بهدف دفع الزبائن إلى اتخاذ قرار شراء هذه الخدمة أو الاستمرار في استخدامها في المستقبل².

ومما سبق يمكن القول أن الترويج يعتبر شكل من أشكال الاتصال ، إذ يستخدم المصرف مجموعة من أساليب الاتصال والوسائل الشخصية وغير الشخصية بهدف إبلاغ وإقناع زبائنه بالخدمة المصرفية بمدى قدرتها على تلبية متطلباتهم بشكل يفوق ما تقدمه المصارف المنافسة والتأثير على قراراتهم. ويقوم الترويج الفعال بدفع الزبائن المرتقبين إلى التعامل مع المصرف عبر مراحل مختلفة يطلق عليها الهرم الترويجي، والشكل الموالي يوضح تلك المراحل:

الشكل رقم (1 - 19): الهرم الترويجي (مراحل التعامل)



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 302.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 301.

² سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 158.

ويتضح من الشكل أن دور الترويج والجهود المكثفة تنطلق من قاعدة الهرم باتجاه القمة، فنجد في قاعدة الهرم الزبائن المرتقبين الذين يجهلون وجود خدمات مصرفية ثم يبدؤون بالاستجابة لجهود الترويج تدريجياً إلى أن يصلوا إلى قمة الهرم، وعندها تكون جهود الترويج قد حققت هدفها بإيصال ال زبائن إلى مرحلة اتخاذ قرار التعامل الفعلي مع الخدمة.

ويمكن ملاحظة أهمية النشاط الترويجي من خلال ما يلي¹:

- اشتداد حدة المنافسة في السوق بين مختلف المصارف مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لتوسيع الحصة السوقية وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن؛
- الترويج يساهم في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد، وذلك من خلال ما يمدهم به من معلومات وبيانات على كل ما يتعلق بالخدمات المصرفية؛
- يؤثر النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للزبائن، ففي كثير من الأحيان يشتري الزبون خدمات أخرى ضمن التشكيلة الواسعة لخدمات مصرفية، وهذا ناتج عن تأثيرات الجهود الترويجية. وتكمن أهداف ترويج الخدمات المصرفية فيما يلي²:

- تعرف الزبائن بالخدمات المصرفية خاصة إذا كانت جديدة؛
 - تذكير الزبائن بالخدمات الموجودة في السوق وتعميق درجة ولائهم للمصرف؛
 - العمل على تغيير الاتجاهات والآراء السلبية للزبائن إلى اتجاهات وآراء إيجابية؛
 - العمل على إقناع الزبائن الحاليين والمرتقبين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمات المصرفية.
- ثانياً: عناصر المزيج الترويجي للخدمات المصرفية (أساليب الترويج):** تتضمن سياسة الترويج مجموعة من العناصر التي يتم استخدامها بتكامل وتنسيق لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ويطلق عليها بعناصر المزيج الترويجي والمتمثلة فيما يلي:

- 1 - الإعلان:** يعرف الإعلان على أنه وسيلة غير شخصية يهدف إلى تقديم الأفكار عن السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع³، وتكمن وسائل نشر الإعلان في التلفاز والراديو، والجرائد والمجلات، والانترنت وغيرها، ويلعب هذا الأخير دوراً هاماً في عمل المصارف لما له تأثير في بناء إدراكات من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي في أذهان ال زبائن على الخدمات المقدمة ، وتزويدهم بالمعرفة الكافية عن طبيعة وجودة الخدمة المصرفية، وما يميزها عن الخدمات المقدمة من قبل المنافسين⁴، ولكن

¹ أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 306 - 307.

² بشير العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل)، دار البازوري، عمان، ط1، 2008، ص 13.

³ فريد الصحن، الإعلان، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 13.

⁴ علاء فرحات طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الخدمات المصرفية منتجات غير ملموسة ، فالأمر يتطلب جهوداً إعلانية مكثفة تساعد رجل البيع على تسويق الخدمة المصرفية وتكوين وتطوير صورة إيجابية عن الخدمة¹.

ويمكن تقسيم الإعلان حسب الهدف إلى ما يلي²:

- الإعلان الإعلامي: ويعني إمداد الزبائن بالمعلومات والبيانات عن المصرف وخدماته؛
- الإعلان التعليمي: ويعني التعريف بالخدمات وخصائصها؛
- الإعلان الإرشادي: ويعني التعريف بمكان الحصول على الخدمة وتكلفتها؛
- الإعلان التنافسي: ويعني إبراز المزايا التنافسية للخدمات التي يقدمها المصرف؛
- الإعلان التذكيري: ويعني تذكير الزبون بالخدمة ومميزاتها.

2 - البيع الشخصي: يعرف البيع الشخصي على أنه مجموع المجهود الذي يقوم به رجل البيع بأدائه فيما يتعلق

بوصف الخدمة، وعرضها على الزبون بهدف إتمام عملية البيع إذ يتميز هذا الأخير عن العناصر الأخرى بالمواجهة الشخصية، والحديث وجهاً لوجه مع الزبون³، ويعني أيضاً بأنه التقديم الشخصي والشفهي للخدمات لدفع الزبون المرتقب بشرائها والاقتناع بها⁴، لذا يلعب البيع الشخصي دوراً بالغ الأهمية في عملية تسويق الخدمات المصرفية كونها تعتمد بشكل أساسي على مقدمها، وكذا بسبب العلاقات الشخصية الوثيقة التي تربط الزبون بالمصرف، وعلى الرغم من تلك الأهمية التي يحتلها البيع الشخصي إلا أنه لم يحض بالاهتمام من طرف المصارف مقارنة بالعناصر الأخرى.

وإن مهمة ترويج الخدمات المصرفية لا تقتصر على رجال البيع ولكنها مسؤولية جميع العاملين في المصرف بدءاً برئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل في المصرف، حيث تكون دور الإدارة العليا في إقناع اجتذاب زبائن المصرف من المؤسسات. وتكون مهمة رجال البيع إقناع واجتذاب بعض الزبائن للمصرف من أفراد للحصول على خدماته والتعامل معه⁵.

ومن متطلبات البيع الشخصي في قطاع المصارف ما يلي⁶:

- تعريف وتحديد المسؤوليات التسويقية للوظائف في الجهاز التنظيمي للمصرف التي تتطلب تعامل مباشر مع الزبائن؛

-المباشرة ببرامج التدريب المتعلقة بتسويق الخدمات المصرفية؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 303.

² سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³ شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة (مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 28.

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 337.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 307 - 308.

⁶ علاء فرحات طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- تطوير مقاييس واضحة لقياس الفاعلية التسويقية للموظفين؛

- خلق الجو التسويقى الملائم في المصرف؛

- استخدام الحافز كالمكافئات والعمولات وبحسب مقاييس محددة.

3 - الدعاية (النشر): وتعرف الدعاية على أنها وسيلة اتصال غير شخصية وغير مدفوعة الأجر تتم عبر

وسيلة اتصال مرئية أو مسموعة أو منشورة¹، بهدف نشر المعلومات في المصرف وخدماته وعرضها في شكل إخباري؛ وذلك من أجل تنشيط الطلب على الخدمات.

وتشير الدراسات إلى أن الأفراد يميلون إلى قراءة وسماع المعلومات المنشورة في وسائل النشر المختلفة²، لأنها تتمتع بمصداقية أكثر من الإعلان الذي ينفذ من خلال الوسائل نفسها.

إن نجاح المصرف في الاستفادة من نشاط الدعاية كأداة ترويجية يجب توفر جانبين أساسيين هما³:

- المعلومات: يشترط أن تكون المعلومات المراد نشرها حقيقية صادقة وحديثة؛

- الإقناع: ويقصد به إقناع رجل الإعلام سواء كان محرراً في صحيفة أو مذيعاً في الإذاعة أو التلفاز

بأهمية الخبر والمعلومات التي يتلقاها من المصرف والتي تتضمن إعلاماً عن المزيج الخدمي الذي يقدمه المصرف.

4 - تنشيط المبيعات: ويعني استخدام الوسائل المختلفة ذات التأثير الفعال، والتي تسعى إلى تسريع أو تقوية

ردود الأفعال الإيجابية للزبائن⁴، ويعد تنشيط المبيعات أحد الأنشطة الأخرى للمزيج الترويجي، وبما يجعلها يجعلها أكثر فعالية حيث يؤدي دوراً مهماً في ترويج الخدمات المصرفية من خلال وسائله المتعددة، والتي تهدف إلى زيادة الطلب على الخدمة وتعريف الزبائن الجدد وإثارة اهتمامهم وإقناعهم بالخدمة التي يقدمها المصرف والتعامل معه، كما يستخدم التنشيط غالباً لتعزيز العناصر الأخرى للمزيج الترويجي خاصة الإعلان والبيع الشخصي، ومن أدوات تنشيط التعامل المستخدمة في المصارف ما يلي⁵:

- تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمة المصرفية؛

- الهدايا التذكارية: حيث تساهم هذه الوسيلة بتعميق الثقة بين المصرف والعميل من خلال قيام المصرف بتقديم الهدايا التي تحمل اسمه أو شعاره؛

¹ محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، ط 1، 1998، ص 46.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 308.

³ محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 196 - 197.

⁴ تسبير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 233.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 310 - 311.

- المسابقات والحوافز: حيث أنها تعد وسيلة مهمة تستخدمها المصارف لترويج خدماتها إذ يتم إجراء مسابقات يخصص لها جوائز ضخمة تغري الزبائن بالتعامل مع المصرف.

5 - **العلاقات العامة:** هي عبارة عن نشاط مخصص يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة (المصرف) وجماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً، من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على مبدأ المسؤولية الاجتماعية¹.

وللعلاقات العامة دوراً مهماً في ترويج الخدمات المصرفية فهي شريان الاتصال بين المصرف وجمهوره الواسع، إضافة إلى المحافظة على الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين المصرف من ناحية والأطراف المتعاملة من ناحية أخرى، وتتحدد مسؤولية العلاقات العامة في خلق صورة ذهنية جيدة عن المصرف لدى الجمهور مستخدماً في ذلك التغطية الصحفية والإذاعية والتلفزيونية².

المطلب الرابع: توزيع الخدمات المصرفية

تهدف إستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية إلى جعل قنوات التوزيع متطابقة مع توزيع الزبائن، وهذا يعني تنظيم نشاط البيع بصفة تسهل للمستهلك الوصول إليها حيث أن الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية والنوعية الرفيعة المقدمة بصفة دقيقة لن تعرف نجاحاً إن لم تكن موزعة بطريقة جيدة وملائمة.

أولاً: مفهوم التوزيع الخدمات المصرفية

يعرف التوزيع على أنه عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من قبل مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازية للسلع أو الخدمات³. وعليه فإن التوزيع هو النشاط الذي من خلاله يمكن للمستفيد الانتفاع بالمنتج، إذ يحقق له منافع حيازية ومكانية وزمانية.

أما التوزيع في القطاع المصرفي يعني أية وسيلة من الوسائل تهدف إلى توصيل الخدمة المصرفية إلى الزبائن بشكل ملائم، وبصورة تساعد على زيادة التعامل بها، وبالتالي زيادة الإيرادات المولدة عنها للمصرف⁴. كما يعرف بأنه يمثل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في تناول يد المستفيد، وذلك من خلال قنوات التوزيع والتي تمثل حلقة وصل ما بين المنتج والمستفيد النهائي⁵.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، التسويق المباشر والعلاقات العامة، دار وائل، عمان، ط1، 2010، ص 241.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 312 - 313.

³ ناجي معلا، رايغ توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 241.

⁴ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 176.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 285.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه مجموعة من الوسائل والأنشطة التي تعمل على جعل الخدمات متاحة الزبون في المكان والزمان الذي يرغب فيه الشراء¹.

ومن خلال التعاريف السابقة تبين بأن التوزيع في مجال السلع يختلف كثيرا عن التوزيع في مجال الخدمات إلى أنه توجد صعوبة في توزيع هذه الأخيرة وخاصة منها الخدمات المصرفية، وهذا راجع إلى خصائصها باعتبارها تلازم مقدمها، وذلك لعدم ملموسيتها، إضافة إلى عدم القدرة على تملكها، وهذا ما يجعل المصارف تعتمد على البيع المباشر (المنتج ← المستهلك) في بيع خدماتها.

و تتمثل أهمية التوزيع فيما يلي²:

- توفير الاتصال المستمر بين المصرف وزبائنه مما يزيد من ثقتهم وإدانة صلتهم به؛ وذلك من خلال

المعاملة الحسنة والتسهيلات الممنوحة؛

- تقديم الخدمات بالجودة والميزة في المكان والزمان المناسبين لتحقيق رضا الزبائن ؛

- التصدي للمنافسة والحفاظ على الحصة السوقية؛

- تسهيل عملية تزويد المصرف بجمع المعلومات عن الزبائن وردود أفعالهم؛

- تقليل التكاليف وإكساب المصرف الشهرة والسمعة الجيدة؛

- تحسين الصورة الذهنية للمصرف لدى الزبائن.

ثانيا: قنوات توزيع الخدمات المصرفية

إن نجاح المصرف يتوقف على حسب اختيار قنوات توزيع وتقديم الخدمات بالشكل المناسب الذي يفي بكافة

حاجات ورغبات وأهداف الزبائن، وبالتالي يمكن تقسيم قنوات التوزيع إلى قنوات تقليدية وقنوات حديثة.

1 -القنوات التقليدية: وتتمثل في ما يلي:

أ - **فروع المصرف:** ويعتبر من أهم قنوات التوزيع، حيث يتم من خلالها إتاحة كافة الخدمات المصرفية التي

تتطلبها المنطقة وزبائنها وخدماتها مصرفية بالشكل المناسب³، وبما أن الفرع يعمل في مكان ثابت فإنه

يجب الاعتناء باختيار موقعه بشكل جيد حيث يكون مناسب لخدمة زبائنه الحاليين والمرتقبين، لذا يمكن

تقسيم فروع المصرف إلى ثلاثة أنواع وهي⁴:

- **فروع الدرجة الأولى:** هي فروع تمارس كافة الأنشطة المصرفية إذ تقوم بتقديم كافة الخدمات على نطاق

واسع وتوجد هذه الفروع في مراكز النشاط الاقتصادي الرئيسية سواء التجارية أو الصناعية؛

¹ علاء فرحات طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 287.

³ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل، عمان، ط3، 2008، ص 407.

⁴ سامي أحمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 179.

- **فروع الدرجة الثانية:** هي فروع يقل حجمها عن فروع سابقتها، وتقوم بتقديم خدمات مصرفية أساسية مثل خدمات الإيداع والائتمان، وتوجد هذه الفروع في الأقاليم ومراكز المحافظات والمناطق الرئيسية النائية¹؛

- **فروع الدرجة الثالثة:** هي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية دون غيرها مثل خدمات قبول الودائع سواء على شكل إيداعات جارية عادية أو توفير أو ادخار، ويقدم القرض بمبالغ محدودة، وتوجد هذه الفروع في المناطق الريفية أو النائية حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي، ويمكن تقسيم هذه الفروع إلى نوعين الأول فروع تشغل مبنى ثابت في المركز العمراني للقرية، والنوع الثاني فروع متحركة حيث يقوم المصرف بإعداد سيارة خاصة تخدم هذه المناطق البعيدة².

بـ **نظام التوكيلات المصرفية:** نشأ نتيجة قصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية لدى أحد المصارف، يعمل هذا النظام على توكيل بعض الأفراد أو المؤسسات الأخرى للقيام بالنيابة عن المصرف بتقديم الخدمات المصرفية، وهذا النوع من الأنظمة بدأ يختفي تدريجياً نتيجة لاتساع نطاق تغطية المصارف.

تـ **نظام التعامل بالمقاصة (نظام الجيرو):** هو نظام يسمح للمصارف وفروعها بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى، وبالتالي معاملات الزبائن كل منهم وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة لكل مصرف لدى الآخر، وهذا يساعد على تسهيل التعامل المصرفي بين الزبائن³.

2 - **القنوات الحديثة:** شهد القرن الحالي العديد من تطورات في قنوات توزيع الخدمات المصرفية ومن هذه القنوات التوزيعية هي:

أ - **الصرف الآلي (Automated Teller Machines (ATM):** وهو عبارة عن جهاز يوجد على الأغلب بالوجهات الأمامية لمبنى المصرف أو في الأماكن المحتمل أن يقصدها الزبون كالمراكز التجارية وتستخدم للتعامل في المناطق التي يصعب افتتاح فروع فيها أو لاستخدامها في الأوقات التي يغلق فيها المصرف أبوابه أو لتخفيف الضغط كعمليات السحب والإيداع ويعمل الصراف الآلي ATM لمدة 24 ساعة⁴.

بـ **التحويل الإلكتروني عند نقاط البيع (Point of sale (P.O.S):** يعني نظام نقطة البيع أن يذهب الزبون إلى بائع التجزئة لشراء ما يحتاجه من بضائع أو سلع، وبدلاً من الدفع نقداً أو بشيكات، فإنه يتم عن طريق بطاقة الدفع الإلكترونية، حيث يتم إدخالها في جهاز إلكتروني معد لهذه الغاية، والتي من خلالها يتم تحويل

¹ علاء فرحات طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² محسن أحمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 139 - 140.

³ عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص 309.

⁴ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 204.

المبلغ إلكترونياً من حساب الزبون إلى حساب البائع، إن توفر نظام تحويل الأموال إلكترونياً وبشكل متطور يتيح للزبائن التعامل مع المؤسسات المالية ومؤسسات البيع بالتجزئة من خلال أجهزة (ATM)¹.

ث | **البنك الهاتفي:** هي خدمة مجانية إلكترونية متطورة تمكن زبائن المصرف وبواسطة الهاتف سواء كان ثابتاً أو متنقلاً من إدارة حساباتهم دون الحاجة إلى مراجعة المصرف، حيث يمكن من خلال الهاتف الاطلاع عن أرصدة الحسابات، التحويل ما بين الحسابات الشخصية أو لحسابات زبائن آخرين ضمن فروع المصرف... الخ².

ث | **العمليات المصرفية المنزلية (Home Banking):** باستخدام هذا النظام يستطيع صاحب الحساب المصرفي أن يرسل ما يشاء من تعليمات إلى الحاسوب الرئيسي الموجود بالمصرف، من خلال خط هاتفي، أو يصل الحاسوب الشخصي الموجود بمنزله بالحاسوب الرئيسي لدى المصرف، شرط أن تكون متاحة لدى المصرف³.

ج | **الانترنت:** أصبحت كثير من المصارف تقدم خدماتها عبر مواقعها على شبكة الانترنت، وذلك بدلا من التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها، مما شجع كثير من الزبائن على إتمام معاملاتهم المصرفية من خلال الانترنت، كالاطلاع عن الرصيد، طباعة كشوف الحسابات، السداد الإلكتروني للكمبيالات وغيرها من الخدمات، ماعدا السحب والإيداع، وقد وصلت درجة الاعتماد على الانترنت إلى ظهور ما يعرف بالمصارف الافتراضية ، وهي مصارف تتم فيها المعاملات والصفقات من خلال الوسائل الإلكترونية، وليس من خلال اللقاء المباشر وجها لوجه، وتعمل هذه المصارف بالكامل على الانترنت دون أن يكون لها وجود مادي على أرض الواقع⁴.

¹ علاء فرحات طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص95.

² ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص275.

³ مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص308.

⁴ رشيد عبد اللطيف وادي، أهمية ومزايا البنوك الإلكترونية في قطاع غزة ومعوقات انتشارها، مجلة الجامعة الإسلامية، جامعة غزة، المجلد 16، العدد 2، جوان 2008، ص859.

المطلب الخامس: العناصر المضافة للمزيج التسويقي للخدمات المصرفية

كما ذكرنا في بداية المبحث بأن عناصر المزيج التسويقي الأربعة يجب أن يجرى لها تكيفا وتعديلا لتلائم طبيعة الخدمة المقدمة كونها غير ملموسة تتطلب جهودا كبيرة تفوق ما تتطلبه السلع بإضافة عناصر أخرى جديدة المتمثلة في الأفراد والدليل المادي والعمليات المرتبطة بتقديم الخدمة.

أولا: الأفراد المشاركون في تقديم الخدمة

يقصد بهم كافة الأفراد العاملين في المصرف والمشاركين في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن، ولهم تأثير على مدى تقبل الزبائن للخدمة كونهم يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر معهم، إذ أنهم يعتبرون من أهم الأسس المتعلقة بنجاح أو فشل أي برنامج تسويقي للمصرف، حيث يتوجب على إدارة المصرف القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر خاصة فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات الزبائن وكيفية استقبالهم¹.

وبينما الدور الذي يلعبه الأفراد (العنصر البشري) يتفرع إلى جانبين هما²:

أ - دورهم في مجال التسويق بصفة عامة: ويمكن النظر إليه من خلال:

- المساهمة في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق؛
- يعتبر عنصراً من العناصر الداخلية الهامة في البيئة التسويقية؛
- المساهمة في وضع الإستراتيجية التسويقية للمصرف.

ب - دورهم كعامل إستراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات: وذلك من خلال:

- إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للزبائن في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات المقدمة من طرف المصرف؛
 - عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للزبون بالصورة التي يرضيه؛
 - تطوير الخدمات القائمة: حيث يقوم بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة.
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن المصرف الناجح لا يستغن عن العنصر البشري ذو الخصوصية المتميزة من ناحية الكفاءة، ومن صفات تميز الموظفين، مهارات التكيف، مظهرهم ولباقتهم، مصداقيتهم، إعتماديتهم، درجة استجابتهم، انطباعهم الداخلي وحماسهم لمهنتهم.

¹ بيان حرب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 179.

ثانياً: الدعم المادي

عرف الدعم المادي على أنه البيئة المادية للمصرف والمحيطه بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة مضافاً إليها أية عناصر مادية ملموسة تستخدم للاتصال ودعم الخدمة المصرفية، ويعد من العوامل ذات التأثير الواضح في تسهيل عملية الإدراك لزبائن المصرف حول الخدمة المقدمة له¹، إضافة إلى تسهيل عملية تقديم الخدمة وخاصة في الحملات الترويجية، ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل: البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور، الضوضاء، ... الخ)، والمعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة مثل: الصراف الآلي، وآلات العد وتدقيق النقد، ... الخ، وأشياء ملموسة أخرى مثل أرقام حسابات الزبائن أو بطاقات الائتمان التي يمنحها المصارف لهم¹.

ثالثاً: عمليات تقديم الخدمة

تتمثل العمليات في كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها الزبائن في الخدمة المصرفية، وهذه العمليات أيضاً لها جودتها التي قد ترضي الزبون أو لا ترضيه، ويبدو واضحاً بأن هذا الأخير لا يقتنع بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضاً بالأسلوب الذي أودعت به هذه الخدمة، وعليه يجب على إدارة المصرف أن تأخذ بعين الاعتبار رأيه في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة وضرورة الاهتمام بتصميم العمليات، وحتمية استخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دور العمليات الطويلة، سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلاً من العمليات المتتابعة، والجدير بالذكر أن خصائص العملية هي التي تعطي خصائص للخدمة المصرفية، ومن ثم ينبغي دائماً الربط بين كل خاصية من الخصائص المرغوب فيها في الخدمة، وبين خصائص العمليات التي تحقق هذه الخصائص في تلك الخدمة².

إن دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية بعناصره السبعة يعتبر دلالات هامة خاصة بتصميم وتخطيط الإستراتيجية التسويقية للمصرف، الذي يعتبر مدخلاً تستطيع من خلاله إدارة المصرف أن تصل إلى أنسب القرارات التي تمكنها من تحقيق التميز النسبي الذي أصبح أساساً للتنافس في الأسواق المعاصرة.

¹ علاء فرحات طالب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² محمد آيت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

خلاصة

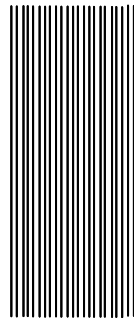
استنادا إلى ما تم تقديمه في هذا الفصل يظهر بأن تسويق الخدمات نشاطا متجددا ومتطورا يحتوي على مجموعة من الأنشطة المخططة والهادفة يمكن المؤسسة من إيصال الخدمات التي تنتجها إلى زبائنها بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم ورغباتهم، وتحقيق الربحية المطلوبة.

إن الاهتمام بالمصارف بتقديم الخدمات المصرفية يتطلب مراعاة المنافع التي تقدمها للزبون وقدرته على شرائها مع إتاحتها له في الوقت والمكان المناسبين، مع مستوى الجودة وبطل مجهودات لخلق حوافز لدى الزبون لاتخاذ القرار باختيارها والتفاعل مع المصرف.

إن تحسين الخدمات المصرفية وتطويرها في بيئة متغيرة باستمرار في ظل التحولات والتطورات التكنولوجية العالمية يتطلب إعداد مزيج تسويقي ملائم ومناسب لخدماتها بعناصره السبعة، ولا يكون إعداد هذا الأخير بصفة عشوائية، وإنما يستدعي ذلك إجراء العديد من البحوث والدراسات التسويقية، لتزويد البنك بالمعلومات الضرورية التي يبني عليها قراراته، وكل هذا من أجل مسايرة ظروف السوق المتغيرة، ووضع إستراتيجية ملائمة تتطلب أهداف المصرف من خلال اتخاذ القرارات التسويقية، إضافة إلى إيجاد الحلول المنافسة لمشاكله المالية، فالمصارف الأكثر نجاحا وتميزا هي تلك التي تركز على نوعية وجودة تقديم الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة بحد ذاتها، لأن المصارف تتشابه إلى حد بعيد في خدماتها التي تطرحها في السوق، فالمصارف الناجحة تخلق تميزا في خدماتها مقارنة بالمصارف الأخرى حتى تحقق وتعزز مزاياها التنافسية، وهذا ما قد خصصناه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية في المصارف



تمهيد

خلال السنوات الأخيرة من نهاية القرن الماضي، وبداية القرن الحالي تطورت أساليب العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، وكرست التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة المعاصرة في اقتناص الفرص، وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة لتحقيق الأهداف، حيث أصبحت المؤسسات اليوم ومنها المؤسسات المصرفية تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي مرموق تمكنها من مواجهة تحديات السوق المصرفية، ولا يتم ذلك إلا باكتساب ميزة تنافسية بصفة دائمة ومتواصلة، وذلك من خلال الحيازة على عناصر التميز وإجراءات عديدة ووضع إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف المسطرة التي تسعى لتحقيقها في إطار المنافسة الحادة.

تعتبر جودة الخدمات المصرفية سلاحا تنافسيا بالنسبة للمصارف كونها من أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير الميزة التنافسية، وكما تعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة تمثل مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المصارف من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وبالتالي فإن تطبيقها يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية حتى تمكن من البقاء والاستمرار في ظل الظروف السائدة، ولكي تحقق هذا فيتطلب الكثير من الجهد لزيادة كفاءتها وقدرتها، وذلك من خلال تحديد عدد من المحاور العمل الرئيسية لدعم وتعزيز المزايا التنافسية.

وبناء على ذلك من أجل الإلمام بمختلف هذه الجوانب قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسية.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية في المصارف.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتمييز المصارف.

المبحث الرابع: سبل دعم الميزة التنافسية في المصارف.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للمنافسة والتنافسية

تعتبر المنافسة أحد أهم العوامل المحددة للمحيط الذي تحاول من خلاله مختلف المؤسسات منها المصرفية إلى إثبات تواجدها مما يدفعها إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية، ويؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة وقوية، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنافسة ثم توضيح تنافسية المؤسسة المصرفية، وصولاً إلى تطوير وتنمية القدرات التنافسية ومعايير امتلاكها.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة المصرفية، تقسيماتها وأدواتها

المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة منها المؤسسة المصرفية وفرصه في اختيار السوق المستهدف، الزبائن، المزيج التسويقي¹.

أولاً: مفهوم المنافسة

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين أو السباق للوصول إلى هدف ما، وفي الواقع ليس هناك تعاريف كثيرة واضحة ومباشرة إلى أنه يمكن تلخيص بعض التعاريف المسجلة حول هذا المصطلح فيما يلي:

- عرف آدم سميث المنافسة على أنها عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المزاومة الاقتصادية، ويقصد بالمزاومة هنا ذلك السباق بين المؤسسات الاقتصادية، والتنافس على اختراق السوق والسيطرة عليه في أي مجال اقتصادي².

ركز آدم سميث في تعريفه للمنافسة على أنها سباق بين المؤسسات بالدخول للسوق والسيطرة عليه بينما لم يوضح أساليب التنافس.

- وتعرف المنافسة أيضاً بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية الحركية والتنمية في أي قطاع اقتصادي؛ وهذا من خلال الأسعار والتطوير والرفع من جودة المنتجات ... الخ³.
يهدف هذا التعريف إلى تحقيق التنمية في أي قطاع من خلال الأسعار، التطوير، الجودة بينما لم يعط اهتماماً للزبون الذي يعتبر محور التنافس.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006، ص 152.

² شريف غياط، محمد بوقموم، المنافسة في البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير، مجلة ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 9، ص7.

³ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع ص نال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008، ص 59.

تعرف المنافسة على أنها تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة، والمواصفات، وتوقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها¹.

يعتبر هذا التعريف أشمل من سابقه حيث ركز في تعريفه للمنافسة على كسب الزبون لأنه محور تنافس المسوقون بالاعتماد على أساليب المختلفة التنافس.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة المصرفية هي عبارة عن تصرف تسلكه مجموعة من المصارف التي تقدم منتجات مصرفية أو منتجات بديلة لها، والهدف من هذا التصرف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق المصرفي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من الزبائن لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية، وحسن معاملة الزبائن ... الخ.

لذا فإن المنافسة من وجهة نظر المؤسسة أو المصرف هو أي كيان يشاركه في اقتسام الحصة السوقية من حيث عدد الزبائن أو من حيث حجم المبيعات، وتحدد المنافسة بثلاث عوامل رئيسية وتكمن في²:

- عدد المـؤسرات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما كان من السهل دخول بعض المصارف الجديدة للإنتاج، وتسويق خدمة معينة كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح؛
- العلاقة بين المنتجات المصرفية التي يطلبها الزبائن، وتلك الكمية التي تستطيع المصارف تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتج عن المطلوب منها كلما زادت المنافسة والعكس صحيح؛
- صعوبة أو سهولة دخول بعض المصارف إلى السوق.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير اللعبة رؤية مستقبلية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 26.

ثانيا: تقسيمات المنافسة في المصرف

ويمكن تقسيم المنافسة في مجال الخدمات المصرفية وفق عدة اعتبارات هي:

1 -المنافسة حسب مجال التنافس: وتنقسم إلى منافسة مباشرة وغير مباشرة

- المنافسة المباشرة: تحدث هذه المنافسة بين المصارف؛ وذلك بتقديم منتجات أو خدمات تتطابق بشكل شبه كامل¹؛

- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين المصارف ، وذلك بتقديم منتجات تؤثر على إقبال العملاء² بالتنافس على استغلال الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة³.

2 -المنافسة حسب السعر: وتنقسم المنافسة في هذه الحالة إلى قسمين منافسة سعرية وأخرى غير سعرية.

- المنافسة السعرية: تركز هذه المنافسة على السعر وتتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب حصص أكبر في السوق المصرفية عن طريق تخفيض الأسعار⁴، وتتعلق مثلا بالعمولات أو بالفوائد المفروضة على القروض، كما تكون هذه المنافسة أيضا عن طريق الرفع في أسعار الفوائد الممنوحة على الودائع.

- المنافسة غير السعرية: لا تركز هذه المنافسة على السعر بل تكون باستعمال وسائل أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، والعمل على توفير الراحة للزبائن بهدف جذبهم، إذ تعتبر هذه المنافسة أكثر فعالية وهي أحسن طريقة يمكن أن تستعملها المصارف لجلب عدد أكبر من الزبائن⁵.

3 -المنافسة حسب هيكل السوق: هناك أربع أشكال رئيسية يمكن أن تأخذها المنافسة بشكل عام، حسب

وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه، وتطبق هذه الأشكال على السوق المصرفي أيضا ، وتتمثل هذه الأشكال فيما يلي:

أ -المنافسة التامة (الكاملة): تتميز وضعية المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المؤسسات المصرفية،

ينتج كل منها جزء ضئيل من حجم الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول أي مؤسسة مصرفية إلى السوق لا يؤثر على العرض الكلي، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس

¹ نفس المرجع السابق، ص 26.

² محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 202.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2005 - 2006، ص 72.

⁴ طارق عبد العال حماد، التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 60.

⁵ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 157.

المنتجات المصرفية التي تتعامل بها جميع المؤسسات المصرفية، ويترتب عن ذلك وجود سعر موحد في السوق، أي أن المنتجين لا يستطيعوا التأثير على السعر السائد في السوق، وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى للعرض والطلب، وعليه فإن المصرف في ظل المنافسة التامة آخذ للسعر وليس محددة له، كما يفترض ضمن هذا النوع من المنافسة عدم وجود عوائق عن الدخول أو خروج من السوق¹.

ب) -**المنافسة الاحتكارية:** يعتبر هذا النوع الأقرب إلى الواقع من المنافسة التامة ، حيث تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المؤسسات المصرفية والزبائن ، كما تتصف منتجاتها المعروضة في السوق بعدم التجانس أي بعضها بديل للآخر ولكنه بديل غير تام، وتتميز هذه المنافسة بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن دخول السوق أو الخروج منه يكون ممكنا إلا أنه قد يكون صعبا، وهو حتما أقل سهولة من وضعية المنافسة التامة، حيث يتسابق المتنافسون في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة².

ت) -**احتكار القلة:** يعمل في ظل هذا النوع من المنافسة عددا قليلا من المؤسسات ، حيث يتمتع كل منه ا بكبر حجم إمكانياتها، وكذا معرفة ما يفعله المنافسين الآخرين ولدى كل منها القدرة على وضع سياسة تسويقية تنافسية، وعادة ما يسعى المحتكرون للسوق على الاتفاق بتقسيم السوق إلى مجموعة من مناطق النفوذ خاصة عند محاولة بعض المؤسسات المصرفية الدخول إلى هذه الأسواق.

ث) -**الاحتكار التام:** يعتبر الاحتكار التام الحالة العكسي للمنافسة التامة، وهو يتميز بوجود متعامل واحد أي مصرف واحد في السوق باعتباره يمثل القطاع ككل، حيث يقوم بعرض مختلف منتجاته وخدماته ويقوم بمراقبة السوق، وتعتمد وضعيات الاحتكار على تثبيت الأسعار إلى أعلى مستوى من السعر الذي يتم تحديده في نموذج المنافسة التامة، ويكون الاحتكار مطلقا إذا ما توفرت فيه الشرطين التاليين³:

-عدم وجود خدمات أو منتجات بديلة للمنتجات المعروضة؛

-وجود عوائق تحد من دخول المنافسين إلى السوق.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، دليل مدير المبيعات الفعال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص ص 159 - 160.

² معمر صحراوي، دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية جزائرية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2011 - 2012، ص127.

³ محمد زيدان ، مرجع سبق ذكره، ص204.

4 -حسب ما يتم التنافس عليه: ويتقسم إلى¹:

منافسة فيما بين المصارف على أساس المنتجات والخدمات المعروضة في السوق؛
منافسة فيما بين المصارف على أساس تحقيق نصيب معين من المبيعات في السوق؛
منافسة شاملة فيما بين المصارف فيما يخص المنتجات والخدمات المصرفية أو تحقيق حصة معينة من السوق، حيث تشمل هذه المنافسة جميع العوامل المؤثرة في السيطرة على السوق.

ثالثا: أدوات المنافسة المصرفية

إن الهدف الأساسي الذي تتنافس من أجله المصارف هو جذب وكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن، سواء كان هؤلاء من أصحاب الودائع المدخرين (المودعين)، أو من طالبي القروض (المستثمرين). ومن أجل تحقيق هذا الهدف تستعمل المصارف مجموعة من الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها التنافس، ويمكن حصرها فيما يلي:

1 - رأس المال: يعتبر رأس المال بالنسبة للمصرف مؤشرا لمدى المكانة المالية للمصرف، ودرع واقى

للمودعين من مخاطر سوء الإدارة والتوظيف، فكلما كان رأس مال المصرف كبيرا كلما زادت ثقة الجمهور والزبائن في هذا المصرف وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه، لذلك تتنافس المصارف على زيادة نسب رؤوس الأموال من أجل كسب ثقة الزبائن².

2 -السعر: تظهر المنافسة في المجال المصرفي عن طريق السعر فيما يلي³:

أ -أسعار الفائدة على الودائع : تتنافس المصارف لأجل إغراء الجمهور المدخرين بإيداع أموالهم لدى المصرف.

ب -أسعار الفائدة على القروض: يكون التنافس بتخفيض الأسعار إلى أدنى حد ممكن من أجل تشجيع المستثمرين على الاقتراض.

ت -تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات المصرفية الثانوية : حيث تتنافس المصارف على وضع

أقل العمولات على الخدمات المقدمة من أجل جذب الزبائن، إلا أن ما يلاحظ على المنافسة عن طريق السعر كونها محدودة نوعا ما، وهذا راجع لمجموعة القواعد واللوائح التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصوى لأسعار الفائدة بهدف حماية المودعين والمصارف نفسها من المنافسة، وهذا ما يقيد حرية المصارف في التنافس بالأسعار.

¹ نفس المرجع السابق، ص 204.

² عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 40.

³ ليلي عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 86.

3 - استعمال التكنولوجيا: تحتل التكنولوجيا أهمية كبيرة في النشاط المصرفي، وفي ظل محدودية التنافس على الأسعار الناتجة عن اللوائح والقيود المنظمة للعمل المصرفي، فقد أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس بها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للمنشآت المصرفية، حيث كلما نجح المصرف في إدخال وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات، وبالتالي جذب المزيد من الزبائن، وهذا مما يزيد من حدة المنافسة¹.

4 - تسويق الخدمات: يعتبر التسويق الفعال للخدمة المصرفية بشكل كبير في جذب انتباه الزبائن وإثارة ميولهم ورغباتهم، ويشمل التسويق المصرفي الترويج للخدمة وتوزيعها، فالترويج يكمن في التعريف بالخدمة المقدمة ومزاياها وقدرتها على اتساع حاجات الزبائن ورغباتهم، ويتم ذلك باستعمال وسائل الترويج المتمثلة في الإعلام والإعلان، وفيما يخص توزيع الخدمة فهو يعتمد على الانتشار الجغرافي لفروع المصرف ومدى ملائمة مواقعه وقربها من الزبون، بحيث يكون التنافس على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع واختيار أحسن المواقع وأنسبها للزبون وانتشارها بشكل واسع.

5 - حسن المعاملة: تلعب الناحية النفسية (البيكولوجية) دورا كبيرا في جذب الزبائن للتعامل مع مصرف معين، ويتوقف ذلك على مدى قدرة موظفي المصرف في حسن معاملتهم واستقبالهم والتشاور معهم، بحيث يمنحهم الإحساس والثقة والأمان، ولذلك تتنافس المصارف على أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للزبائن أثناء تواجدهم في المصرف، وذلك من خلال:²

- تجهيز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة وحسن استقبال الزبائن واحترامهم؛
- توطيد العلاقات الشخصية مع الزبائن ومراقبتهم.

ورأينا أن الهدف الأساسي للمنافسة بين المصارف هو الحصول على أكبر حصص ممكنة من السوق، وللمنافسة أهمية كبيرة وأثر إيجابي سواء بالنسبة للمصرف أو الزبائن، ورغم وجود الآثار السلبية والتي تتمثل أساسا في زيادة التكاليف والمصاريف المالية.

¹ ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 181.

² محسن زيدة، بوخلالة سهام، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، تاريخ الإطلاع 2014/09/30

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة المصرفية

تعد التنافسية أداة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة متسمة بالعلومة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق.

أولاً: تعريف التنافسية

نظراً لتعدد أوجه التنافسية وتعدد فليها هناك مفهوم محدد لها مما نجم عنه العديد من التعاريف ومؤشرات القياس، ويختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان عن مـ وسرة أو عن قطاع أو عن دولة، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري إعطاء تعاريف للتنافسية تتمثل في:

1 - التنافسية على صعيد المؤسسة: ويوجد عدت تعريفات منها:

- يقصد بالتنافسية على أنها قدرة المـ وسرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق ، والتي تزيد من نصيبها في السوق المحلي أو العالمي.
ركز هذا التعريف للتنافسية بالقدرة على الوقوف أمام القوى المضادة وزيادة نصيب المؤسسة في السوق.

- كما تعرف أيضاً بأنها تلك الإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المصارف من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكبر اتساعاً في السوق التي تهتم بها¹.

من خلال هذا التعريف تبين أن التنافسية على أنها كافة الأنشطة والفعاليات التي تمارس من طرف المؤسسة التي تحقق لها أكبر حصة في السوق التي تعمل بها.

- وتعرف أيضاً على أنها قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار والنمو، رقم الأعمال، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تتمثل أهميتها في التكلفة، الجودة الشاملة، الإبداع، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية ... الخ².

من خلال هذا التعريف اتضح أن التنافسية قدرة المؤسسة في كسب مكانة بين الأقوياء من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار، تحقيق رقم أعمال، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تحقق لها هذه المكانة، وبالتالي يعتبر هذا التعريف أدق وأشمل من سابقه كونه أعطى أهم مؤشرات التنافسية.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 101.

² نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص ص 10 - 11.

ومن خلال التعاريف نستنتج أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد الم مؤسسة في تحقيقها قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعله يحافظ على موقعه في السوق وتطويرة طوال المدة.

2 -**التنافسية على صعيد القطاع** : فهي تعني قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة بهذه الصناعة¹.

3 -**التنافسية على صعيد الدولة**: يعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل حسب تعريف المنتدى العالمي الاقتصادي²، وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) التنافسية على أنها قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة وتساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل³.

ثانيا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى نوعين هما:

1 -**التنافسية حسب الموضوع**: وتتضمن مايلي:

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، ولكنه غير كافي، فكثير ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمرا غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (النفقات العامة، المصاريف المالية... إلخ)، فإذا فاقت هذه الأعباء الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالم مؤسسة (المصرف) خسائر كبيرة يصعب عليها تحملها، ومن ثم فهي مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

¹ كمال رزيق، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملحق الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22- 23 أبريل 2003، ص 5.

² مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 - 2009، ص 2.

³ منجي محمد مسعد، عولمة الاقتصاد في الميزان (الإيجابيات والسلبيات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 135.

2 -التنافسية حسب الزمن: وتنقسم إلى¹:

- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن هذه النتائج كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- القدرة التنافسية: هي تستند على مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى الم مؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكف بمفرده، وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثالثا: مرتكزات التنافسية ،

وترتكز التنافسية على عدة عناصر أساسية منها:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن وتلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين؛
 - قدرة المؤسسة على مفاجأة المنافسين من خلق ميزة تنافسية جديدة؛
 - تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، وذلك بتقديم منتجات وخدمات متميزة عن منتجات وخدمات المنافسين؛
 - استخدام المؤسسة طرق وأساليب تكتيكية لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة؛
 - تنظم المؤسسة خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي، مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة²؛
 - الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، ودراسة الأسواق الخارجية وتطوير نظام المعلومات³.
- وترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها⁴:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومؤسسة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تميمتها وتطويرها ، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، جامعة الجزائر 03، 2002، صص 11 - 12.

² قلة العيهار، دور الجودة في الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2005، صص 89.

³ نصيرة قوريش، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المهيبة، عمان، ط1، 2009، صص 318 - 319.

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين ال مؤسسات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع الم وُسرة الوحدة بفضل شبكة الانترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة؛
- دقة نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في السوق تركز فيه القوة الحقيقية للرؤى الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة في التعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

رابعاً: مؤشرات قياس التنافسية

وتتمثل مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة فيما يلي:

- 1 -**الربحية:** تمثل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وتشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية، إذا كانت الم وُسرة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض تحقيق رفع حصتها في السوق، ولكن يمكن أن تكون التنافسية في السوق تتجه نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية، لن تكون مضمونة لربحيتها المستقبلية ، وإذا أرادت المؤسسة أن تبقى على نفس الربحية لبقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباحها تكون متعلقة بالقيمة السوقية لها.
- 2 -**تكلفة الإنتاج:** إن تكلفة الإنتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للم وُسرة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية تتفاقم وجودها¹.
- 3 -**الإنتاجية الكلية للعوامل:** وهي تقيس فعالية الم وُسرة ومدى قدرتها على تحويل العوامل الإنتاجية إلى منتجات حسب الوقت والتكلفة، وقد تكون الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح جاذبية المنتجات، ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة م وُسرات على المستويات المحلية والدولية، وذلك بوفرات الحجم وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل².

¹ محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد قياسي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005، ص17.

² محمد الأمين بولبحال، دور التوزيع في تنافسية المؤسسة (حالة شركة فرو بيتل كوكاكولا)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2009 - 2010، ص107.

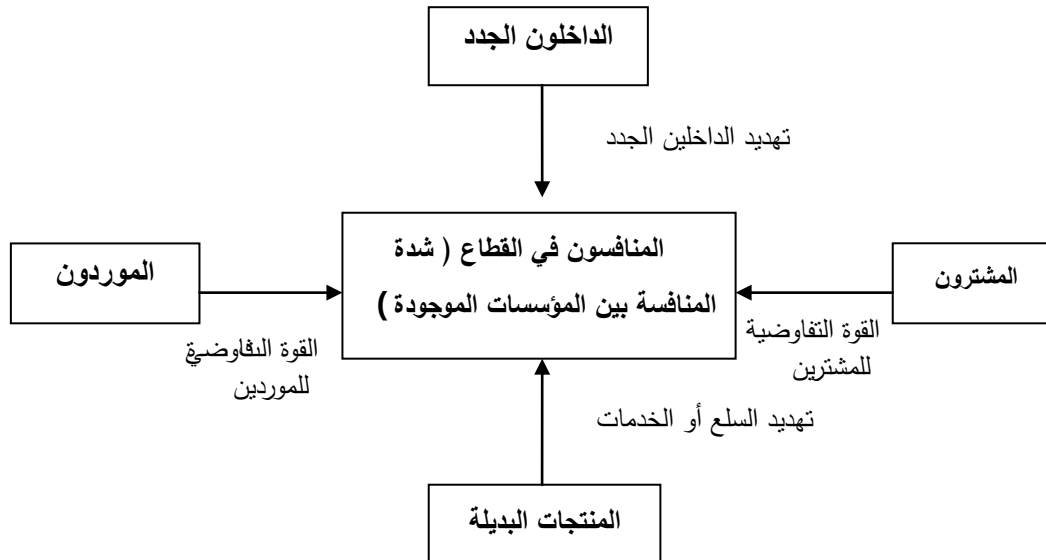
4 -الحصة السوقية: من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية، ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها المحليين أو الدوليين¹.

وترتفع الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس كلما كانت تكلفتها الحدية منخفضة بالنسبة لتكلفة منافسيها، ومنه فإن الحصة السوقية تظهر المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع غير متجانس الإنتاج تتدخل جاذبية منتجات المؤسسة، حيث كلما كانت المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية كلما قلت حصتها السوقية².

خامسا: قوى التنافس

يعتبر مايكل بورتر من أشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية خلال الثمانينات القرن الماضي، وتتمحور الفكرة الرئيسية التي طرحها في هذا النموذج على أن المؤسسة تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى القائمة في بيئتها، بحيث يركز نموذج القوى التنافسية على خمسة قوى الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2 - 1): نموذج قوى التنافس الخمس لـ "M. porter"



المصدر: روبرت أبتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة الحكيم خزامي، دار الفجر، مصر، ط1، 2008، ص 139.

¹ المعهد العربي للتخطيط بالتكوين، التنافسية وتجربة الأردن، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص12.

² محمد الأمين بولحبال، مرجع سبق ذكره، ص 107.

يرى بورتر أن زيادة قوة واحدة من هذه القوى فأنها تؤثر على المؤسسة في قدرتها على رفع أسعار وتحقيق أرباح، وبالتالي فإن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، وتتوفر الفرص عندما تتخفض قوة تأثير القوى عليها¹.

1 - شدة المنافسة في القطاع: (أي المنافسة بين المؤسسات الموجودة) إن طبيعة المنافسة الحاضرة في السوق وتوجهاتها تلعب دورا كبيرا في تحديد شدة المنافسة داخل القطاع، وتزداد هذه المنافسة خصوصا عندما يكون معدل نمو السوق ضعيفا، لذا تتجه المؤسسات إلى زيادة حصصها السوقية على حساب بعضها البعض اعتمادا على حرب الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات الضمانات الملائمة للزبون².

ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة إلى حد كبير بدرجة التفاعل بين عدة عوامل هيكلية نذكر منها عدد المنافسين في القطاع، معدل نمو الصناعة، التكاليف الثابتة حيث أن المؤسسات التي تعجز عن تغطية تكاليفها الثابتة فإنها تسعى إلى زيادة الطلب عن طريق تقديم التسهيلات، والإغراءات، ودرجة التمرکز والتوازن بين المنافسين، والرفع من الطاقة الإنتاجية، وحواجز الخروج، وتميز المنتج، ومكانة العلامة في السوق³.

2 - تهديد الداخلين الجدد: هم المؤسسات محتمل أن تدخل القطاع، وتستطيع إضافة طاقات إنتاجية جديدة والرغبة في الحصول على حصة السوق، وبالتالي أصبحوا يمثلون تهديدا للمؤسسات المتواجدة في القطاع، وتتوقف درجة التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول المنافسين الجدد في الصناعة، بالإضافة إلى ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين⁴.

ولقد حدد بورتر ست معوقات محتملة للدخول في الصناعة المتمثلة في اقتصاديات الحجم، وتميز المنتج، ومتطلبات رأس المال، والكلفة المستقلة عن اقتصاديات الحجم، ومنافسة التوزيع، وسياسة الحكومة⁵.

3 - تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع أو الخدمات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويتمثل تهديد المنتجات البديلة بانخفاض أسعارها إذا ما قورنت بمنتجات أو

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 103.

² روبرت أ. بتس، ديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 66-68.

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2005، ص 173.

⁵ كاظم زرار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص 128-129.

- خدمات المؤسسات العاملة في الصناعة، وهذا ما يدفعها إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير لغرض خلق تمايز لمنتجاتها عن المنتجات البديلة ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية¹:
- انخفاض أسعار المنتجات البديلة مقارنة بالمنتجات الأصليّة؛
 - انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى البديلة؛
 - عدم وجود تمايز واضح بين النوعين للمنتجات البديلة والأصلية.

4 - القوة التفاوضية للمشتريين: يؤثر المشتريين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، وأي تغير يحدث في المشتريين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر و الجودة والأساليب التسويقية في المؤسسة، ويكونون في موقف قوة في الحالات التالية²:

- للمشتريين دارية كاملة بالسلعة أو الخدمة؛
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها؛
- وجود بدائل السلع أو الخدمات؛
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع أو الخدمات.

5 - قوة تفاوض الموردين: تتجلى قوة تفاوض الموردين من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، وتخفيض نوعية المنتجات المشتراة منهم، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا ما توفرت مجموعة من الشروط والمتمثلة فيما يلي³:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن؛
- غياب المنتجات البديلة؛
- يمثل المنتج مهمة لقطاع المشتري؛
- تميز المنتج أو وجود تكلفة التبديل؛
- تهديد التكامل الأمامي.

¹ صالح عبد الرضا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج، عمان، 2008، ص124.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة)، دار وائل، عمان، ط1، 2000، ص72.

³ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 105 - 106.

المطلب الثالث: تطوير وتنمية القدرات التنافسية ومعايير امتلاكها

سننتظر في هذا المطلب إلى أسس تطوير وتنمية القدرة التنافسية، وإلى نظام تكوينها و القدرات التي تتشكل منها، إضافة إلى ذلك معايير امتلاكها.

أولاً: أسس تطوير وتنمية القدرة التنافسية

ومن أهم النقاط التي تركز عليها القدرة التنافسية هي:

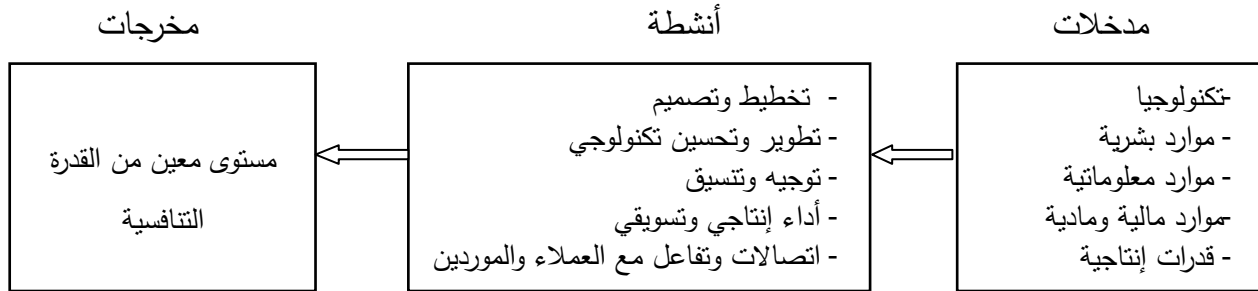
- 1 -**الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:** إن التزام المؤسسات بالمواصفات الدولية للجودة يضمن لها الحصول على شهادة الإيزو (ISO)، ويحقق لها مجموعة منافع منها السمعة المشرفة والتمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو (ISO)¹.
- 2 -**تطوير اليد العاملة وتكوينها:** تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية والمحورية لدعم القدرة التنافسية، ويتم تطوير كفاءة الأفراد بمجموعة من النشاطات التعليمية لتأهيلهم ورفع قدراتهم وتحسين معارفهم، حتى يتمكنوا من إنجاز المهام المكلفة بالمستوى المطلوب وبناتج إيجابية.
- 3 -**التطور التكنولوجي:** إذا أرادت المصارف أن تحتل الصدارة فعليها ابتكار وخلق خدمات جديدة واتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم المنتجات أو تطوير تقنيات جديدة لنظم الإنتاج تكون مختلفة لأن المستقبل سوف يكون لمن ينتج أفضل.
- 4 -**تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق :** بمعنى يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل.
- 5 -**الاهتمام بالبحث والتطوير:** يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومراكز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه لا تعمل وفق هدف واحد، ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها (توليد المعارف العلمية)، وتقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- 6 -**دراسة الأسواق الخارجية:** في ظل انفتاح الأسواق العالمية من الواجب على المؤسسات دراسة الأسواق الخارجية.
- 7 -**تطوير نظام المعلومات:** إن إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة

¹ محمد الطاهر قادري، طارق هزوشي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة مجمع صيدال)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 08 - 09 نوفمبر 2010، ص 8.

في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

وإن تكوين وتنمية القدرة التنافسية تتوقف على تكامل العناصر والمقومات التي تتعامل معها الإدارة من خلال مدخل النظم على النحو التالي:

الشكل رقم (2 - 2): نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية



المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي (النشأة والدوافع والمبررات والآثار)، دار الفجر، مصر، ط1، 2009، ص143.

وإن بناء القدرة التنافسية للمصرف لبعض ما قد يتميز به المصرف، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتكون أو تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

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

النتيجة	القدرات المتاحة للمصرف
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركز قيمة تنافسية للمصرف	- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعالة ورصد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق. - قدرات تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال وسهولة تدفق المعلومات والمنفتح على البيئة. - قدرات إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج خدمات مميزة. - قدرات تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى الزبائن لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم. - قدرات بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والمؤهلة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة من طرف الجميع. - قدرات قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية والالتزام بالابتكار والتصدير والتحسين المستمر.

المصدر: علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، يومي 30 - 31 أكتوبر 1996، ص11.

¹ كمال رزق، عمار أبو زعور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البلدية، يومي 20 - 21 ماي 2002، ص ص 4 - 5.

ويتضح من النموذج السابق أن مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية هي محصلة التفاعل بين ما يتوافر لها من موارد وإمكانات وما تقوم به من أنشطة تهدف إلى تحويل الاستثمار وتوظيف تلك الموارد والإمكانات، آخذة بلباعتبار الظروف والمتغيرات السائدة في البيئة التنافسية.

ثانيا: أهمية تطوير القدرة التنافسية في المصارف ومعايير امتلاكها

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المصارف لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تطوير الخدمات المصرفية، إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة المصرف على تحقيق حاجات الزبون وتلبيتها في الوقت والمكان المناسبين والسعر المناسب أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة المصرفية مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

- خلق قيمة للزبائن في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلبي احتياجاتهم؛
- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر بالإضافة إلى خلق فرص تسويقية جديدة؛¹
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي يريدها المصرف بلوغها؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول أسواق جديدة أو التعامل مع الزبائن جدد أو نوعية جديدة من الخدمات المصرفية.²

تعددت معايير امتلاك القدرة التنافسية للمصرف والتي يمكن اعتبارها من زاوية أقرانها أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير فيما يلي³:

- مدى تبني مفهوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة وزرع وتنمية روح الفريق الواحد في المصرف ؛
- مد الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي بالإضافة إلى مدى توفر العمال المصرفية المؤهلة؛
- مدى وجود توجه تسويقي أي استلهم حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

وبالإضافة إلى المعايير الأخرى المتمثلة في الربحية ومعدلات النمو والتغير في نصيب المصرف من السوق.

¹ عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص 273.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 104.

³ عبد القادر مطاي، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة الجزائر 03، 2010 - 2011، ص 119.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية في المصارف

تعتبر الميزة التنافسية من المناهج الأفضل والأحسن لتحقيق وتعزيز القدرة التنافسية والحل الأفضل لضمان البقاء والاستمرار في ظل التحولات الكبيرة التي تعرفها البيئة، لذا فإن المؤسسات تحاول جاهدة للحصول على المزايا التنافسية، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون وتمكنها من الحفاظ على مكانتها التنافسية وحصتها بشكل مستمر، لذلك تسخر المؤسسة كافة مواردها ومهاراتها لامتلاك هذه المزايا، إضافة إلى تعزيزها وحمايتها من التقليد، ونظرا لأهميتها سوف نتطرق إليها في هذا المبحث من خلال توضيح مفهومها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

سننتظر في هذا المطلب إلى التعرف على الميزة التنافسية وإلى خصائصها وشروط فعاليتها، وإضافة إلى ذلك إلى أنواعها ومحددات تطورها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو ناتج عن التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص والتقسيم بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ومنذ كتابات ريكاردو (RICARDO) وحتى عهد قريب، كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة. وفي أواخر السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية، فلصبح أكبر تحدي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية، وإن نجاح هذا التحويل يتوقف على عدة عوامل كالتالي¹:

- قدرة المؤسسة على توفير عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث والتعليم بصناعة إستراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق الميزة التنافسية؛
- ظروف الطلب المحلي بحيث أنه كلما تميز الطلب بحساسية للجودة كلما أعطى للمؤسسة خبرة مما يدفعها إلى التجديد والابتكار؛
- وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار.

¹ رتبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، المجلد 3، العدد 17، 2008، ص ص 83 - 84.

ومما سبق يمكننا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثروة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، وللتعرف على الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص فيما يلي:

- عرف Porter الميزة التنافسية أنها تنشأ بمجرد توصل المصرف إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أو بمعنى آخر إحداث عمليات الإبداع بمعناه الواسع، كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المصرف أن يخلقها لزبائنه إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين¹.

- كما عرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمصرف يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس².

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المصرف على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعله أفضل بالنسبة للمصارف المنافسة، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي يتمتع بها المصرف، والتي تمكنه من تصميم وتنفيذ استراتيجياته التنافسية³.

ونلاحظ تعريف Porter أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني والثالث فيركز على ضرورة تبني إستراتيجية تنافسية تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها الجانب الذي يبذل فيه المصرف، ويمكنه من تحقيق قيمة لدى الزبائن يجعله في مركز أفضل من المنافسين اعتماداً على تنفيذ إستراتيجية تنافسية معينة والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة.

¹ M.Porter, *Aventantage concurrentiel des nation*, Inter édition, Paris, 1993, p 48.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص37.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 12 - 13.

ثانيا: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية¹:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛
 - يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
 - عادة ما تكون مركزة جغرافيا.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالآخر، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي²:
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
 - الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
 - إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- وتبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الجوانب التالية³:
- تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تتيح لها نتائج أداء عالية؛
 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
 - لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرار والتجدد، فإن هذا يسمح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
 - الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛
 - تمثل الميزة التنافسية أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من قبل المنافسين.

¹ منال كباب، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007، ص 144.

² قدور بن نافلة، رابع عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

³ دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق ، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 10، 2010، ص 199 - 200.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

وهناك نوعين من المزايا التنافسية هما¹:

- 1 - **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح كبيرة ، ولتحقيق هذه الميزة تستدعي قيام المؤسسة بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وذلك من خلال فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة* للمؤسسة التي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية.
- 2 - **ميزة تميز المنتج:** تتمثل هذه الميزة في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وذلك من خلال جودة أعلى، خصائص مميزة في المنتج، خدمات ما بعد البيع... إلخ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز، وهذا راجع إلى كفاءتها وبمساهمتها في مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات الزبون ورغباته ، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج بل تتجاوز نشاطات أخرى.

رابع: محددات الميزة التنافسية وأسباب تطورها

- 1 - **محددات الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لبعدين أساسيين ومن خلالها تتحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، ويتمثل البعدين فيما يلي:
أ - **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنافسين، وبشكل عام فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال لدورة حياة المنتج فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الوتيرة كما يوضح الشكل رقم (2 - 3)، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو الانطلاق حيث تتميز هذه المرحلة بالنمو السريع²، وتحضى بالقبول من طرف الزبائن بأعداد متزايدة ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المنافسين، حيث تعرف الميزة في هذه المرحلة نوعاً من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد المنافسين³، ثم تأتي مرحلة التقليد أو الركود وفي هذه المرحلة تعرف الميزة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود بمعنى أنها أصبحت نمطية من السهل تقليدها من قبل

¹ نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 97-98.

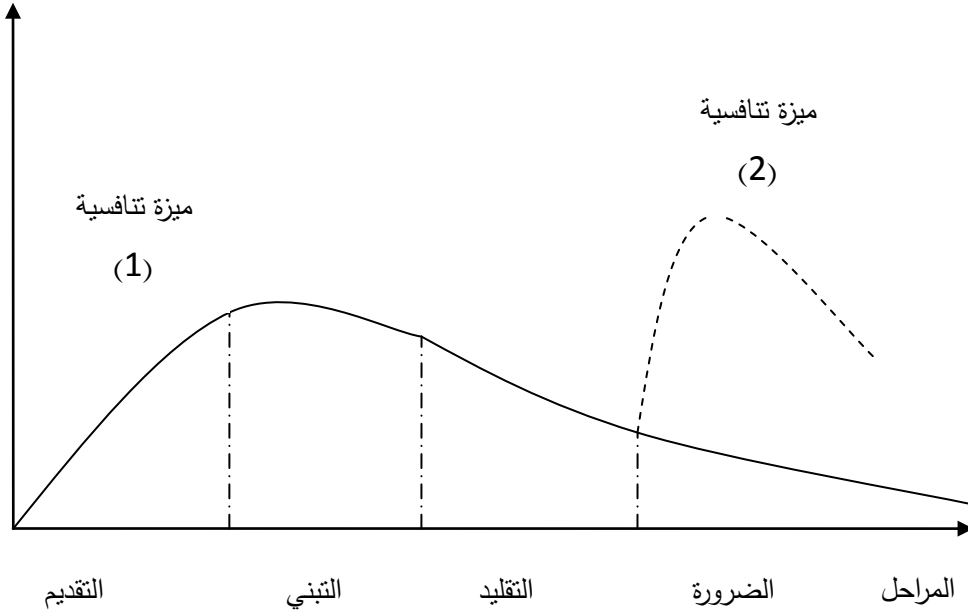
* سنتطرق إلى موضوع سلسلة القيمة في المطلب الثالث في هذا المبحث.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص 86.

³ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 100.

المنافسين، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم¹، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة حيث يصبح من الضروري بأن تقدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تحقق قيمة أكبر للزبون، والشكل الموالي يوضح مختلف مراحل الميزة التنافسية:

الشكل رقم (2 - 3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ذكره، ص 86.

إن المؤسسة مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة التنافسية، لأنه من غير الممكن الحياة على ميزة تنافسية إلى الأبد ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة تنافسية أخرى.

ب - نطاق التنافس (السوق المستهدف): ويعبر عن مدى إنشاء أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي²:

- نطاق القطاع السوقى: يعكس هذا مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.

- النطاق الرأسى: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد أو منافذ التوزيع المختلفة.

¹ قدور بن نافلة، رايح عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 101.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس مدى المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ، ويسمح بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **نطاق النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها أن توفر تخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

2 - أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية : تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية من خلال إدراك

- أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا وفي المنتج وفي أساليب التسويق وأساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد ، ومن أهم الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تنمي وتطور المزايا التنافسية من خلال ما يلي¹:
- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** حيث يمكن أن تخلق التغير التكنولوجي فرص جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج أو الخدمة، طرق التسويق الحديثة، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للزبون
- **ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغييرها :** إذ يؤدي تغيير احتياجات الزبائن أو ظهور احتياجات جديدة لديهم إلى ضرورة تعديل الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- **التغير في القيود الحكومية :** وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج أو الخدمة، قيود الدخول إلى الأسواق.
- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** حيث تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في صناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص ص 98 - 99.

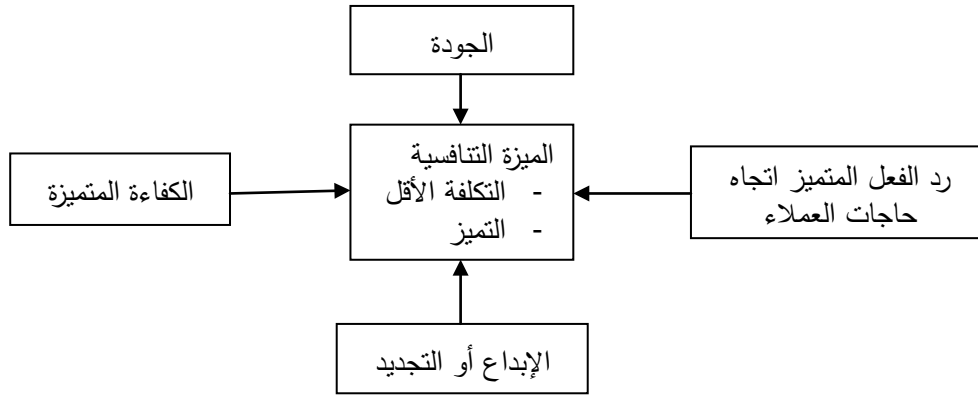
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية، قياسها ومعايير الحكم على جودتها

سنعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم مصادر الميزة التنافسية، وإضافة إلى قياسها ومعايير الحكم على جودتها وعوامل نجاحها وتأكيداتها.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

للتنافسية أربعة مصادر إذ تعتبر العناصر الأساسية لبناء المزايا التنافسية بغض النظر عن القطاع الذي تزاوّل فيه المؤسسة نشاطها فيه سواء كان صناعي أو خدمي، ويمكن توضيح هذه المصادر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2 - 4): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز هـل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، ج1، دار المريخ، السعودية، 2001، ص196.

ومن الشكل أعلاه اتضح لنا بلّغ مصادر الميزة التنافسية تربط بينها علاقة متشابكة تؤثر إحداها على الأخرى لذا سنتعرض إلى شرح هذه المصادر كالتالي:

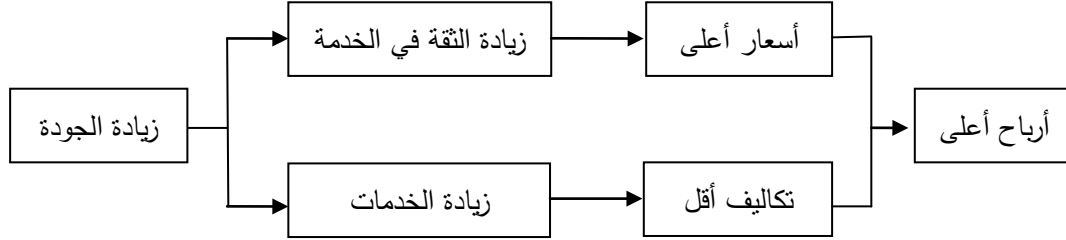
1- الجودة: إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وينطبق هذا المفهوم على مجالات عديدة، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، ويتمثل فيما يلي¹:

- إن توفير منتجات أو خدمات عالية الجودة يزيد من قيمتها من طرف الزبائن، وهذا المفهوم مدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها؛
- أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، أما اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج

¹ تشارلز هـل، جاريث، مرجع سبق ذكره، ص202.

العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فقط، وإنما يؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة، والشكل الموالي يوضح تأثير الجودة على الربح:

الشكل رقم (2 - 5): تأثير الجودة على الربح



المصدر: محمود أحمد التونسي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

2 - الإبداع: الإبداع أحد أهم مصادر الميزة التنافسية خاصة في ظل المحيط التنافسي الراهن، إذ أنه يشكل مدخلا لاكتساب خدمات فريدة تتفوق بها المؤسسة عن باقي منافسيها كما أنه مصدر لطرق وتطبيقات مبتكرة تسمح لها بالتميز بما يمكنها من تخفيض تكاليفها وزيادة أرباحها¹.

3 - الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءتها كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وهذا ما يؤدي إلى تميز المؤسسة بتكاليف منخفضة، إذا ما استحوذت على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية².

وتتحقق الكفاءة في جميع مستوياتها الإنتاجية والمالية والتنظيمية بوجود عنصرين أساسيين هما الموارد والقدرات، إذ أن وجود موارد مالية، طبيعية، تقنية تنظيمية وبشرية متميزة وذات قيمة فريدة بالمقارنة مع ما يمتلكه المنافسين، وهذا ما يزيد من ربحية المؤسسة وحصتها السوقية، وحيازتها لقدرات متميزة حيث أن هذه الأخيرة يجب أن تتناسب مع طبيعة الموارد المتعامل معها، حيث أن كل مورد يتطلب مهارات وقدرات من نوع خاص، وهذا ما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³.

¹ فيصل صايغي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 - 2009، ص 13.

² يحيوية سملالي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12 - 13 نوفمبر 2005، ص 35.

³ سمير صلحاوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة بسكرة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007 - 2008، ص 55.

4 -الاستجابة لرغبات الزبائن : ويقصد بها قدرة المؤسسة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات ورغبات زبائنهم، وبالتالي يعطي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، وذلك عن طريق تحسين جودة المنتج أو الخدمة في تصميمه وتطويره بشكل يلائم مع حاجات ورغبات الزبائن، ومراعاة الحاجات الفردية أو الجماعية عند تقديم الخدمات اليهم، وتقليص وقت الاستجابتهم بمعنى تقليص الوقت المستغرق لأداء الخدمات، ومثال على ذلك الوقت المستغرق لمعالجة ومنح القرض أو الوقت الذي يستغرقه الزبائن في الوقوف في صف الانتظار أمام الصراف الآلي¹.

ثانيا: قياس الميزة التنافسية

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ، ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة فيمايلي:

1 -مقاييس نوعية: تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، قياسا بالمنافسين الآخرين، من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية ، والتي تمثل الميزة التنافسية وهي²:

أ -النوعية المتوقعة: هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون من الواجب وجودها في المنتج أو الخدمة أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب -النوعية المدركة: هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند شرائه للمنتج أو الخدمة، وقد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعه مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ت -النوعية القياسية: هو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الم مؤسسة، والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2 -المقاييس الكمية: هي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي لها في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها ما يلي³:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص18.

² سمية بروي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 - 2011، ص 177.

³ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص ص 201- 203.

أ - مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق، وبالتالي تحدد جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها.

ويعتد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودية المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين كما يتضح من الآتي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودية المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{أو} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

- ب - المنتجات الجديدة النسبية : تعبر عن مدى إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوى التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة وما تحققه من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة.
- ت - تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله مقارنة بالمنافسين، وأفضل مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي في المؤسسة.
- ث - الحصة السوقية: هو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي المبيعات، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثرت قوتها في السوق وهي كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي المبيعات الحقيقية للمؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات}}$$

كما يمكن في نفس الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعاتها مقارنة بأقوى مبيعات المنافسين في السوق وهي كما يلي:

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي المبيعات الحقيقية للمؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في}}$$

وكلما قربت النتيجة من 1 يعني أن لهما نفس القوة التنافسية، وإذا كانت أكبر من 1 فيعني ذلك أن المؤسسة هي الأقوى والقائد للسوق.

ج -نسبة الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة، ومن أبرز هذه النسب:

$$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

وبطبيعة الحال فإن ارتفاع هذه النسب بالمقارنة مع المنافسين يعطي مؤشر مهم لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي الأخير نستخلص إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية، إلا أن ما عادة ما تستخدم المؤشرات الكمية، وذلك لسهولة حسابها إذا ما قورنت بالمؤشرات النوعية.

ثالثاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

وتتحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية تتمثل في¹:

أ - مصدر الميزة: ونميز نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: مثل التكلفة الأقل لأنها يسهل نسبياً تقليدها من قبل المنافسين؛
 - مزايا نسبية مرتفعة: مثل التفرد في المنتج أو الخدمة المقدمة، سمعة التكنولوجيا المستعملة، العلاقات الوطيدة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويتطلب تحقيق هذه الميزة توافر مهارات وقدرات على مستوى مرتفع، والاستثمار في مجالات البحث والتطوير والتسويق ... الخ.
- وبالتالي يمكن القول بأن المزايا الناتجة عن التكاليف المنخفضة ذات عمر أقصر مقارنة بنظيرتها من المزايا الناتجة عن التفرد في المنتجات والخدمات المقدمة.

ب - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : كلما كانت المؤسسة تمتلك عدداً أكبر من المزايا التنافسية كلما زادت صعوبة تقليدها من طرف منافسيها، وهذا ما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 100.

ت- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كما يجب عليها أن تقوم بتقييم مستمر لأداء مزاياها، وكما يمكنها إثراء المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار بالاحتفاظ أو التخلي عنها لأنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والوفرات الاقتصادية.

المطلب الثالث: بناء وتطوير الميزة التنافسية في المصارف

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى بناء الميزة التنافسية من خلال سلسلة القيمة، إضافة إلى ذلك سنتطرق إلى تنميتها وتطويرها.

أولاً: دور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تصميم، تصنيع، توزيع وغيره، ويستحيل اكتشافها إذا أخذنا المؤسسة ككل، بحيث كل نشاط من هذه الأنشطة يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز لها، لذلك فهي مجبرة على تحليل مصادر الميزة التنافسية، إذ يجب أولاً اختيار كافة الأنشطة التي تمارسها والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، ولهذا الغرض فقد اقترح بورتر استخدام وسيلة مهمة ووحيدة أطلق عليها سلسلة القيمة لتحقيق ذلك¹.

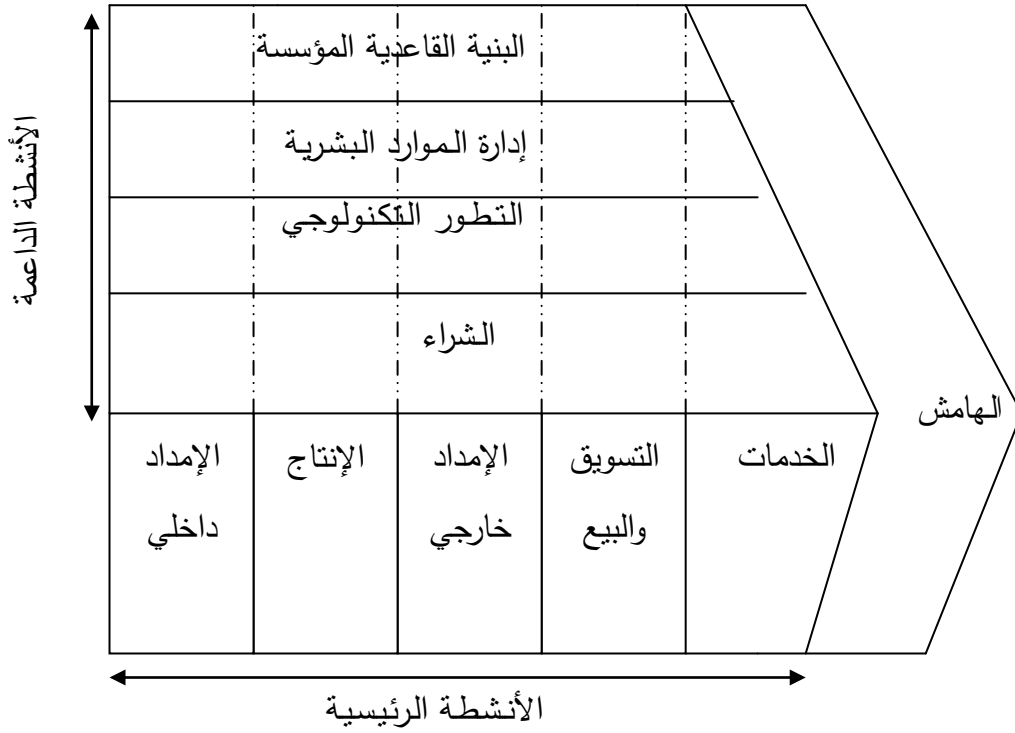
وكان أول ظهور لمفهوم سلسلة القيمة (Chaine de valeur) كان في الخمسينات من القرن الماضي بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، و هي الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها²، وبغرض فهم سلوك التكلفة والمصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية، فإن أسلوب سلسلة القيمة يقوم من الناحية الإستراتيجية بتجزئة المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات المسؤولة عن خلق القيمة ، والتي يمكن تصنيفها إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة³ كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ أحمد عازب الشيخ، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالواد ي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001: version 2000)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2010-2011، ص 148.

² حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 11.

³ زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 18.

الشكل رقم (2- 6): سلسلة القيمة



المصدر: M.Porter, op cit, p 85.

ويتضح لنا من الشكل رقم (2- 6) أن كل نشاط تقوم به المؤسسة يساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في خلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة، وفيما يلي يتم شرح الأنشطة كالتالي:

أ - **الأنشطة الرئيسية:** وترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسويقها وتسليمها للزبون، وإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، حيث تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج إلى الزبون، وتتضمن هذه الأنشطة كل من¹:

- الإمدادات الداخلية: يضم كل الأنشطة المتعلقة بحركية المدخلات المتمثلة في نقل واستلام ومناولة الموارد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

- العمليات: هي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات سلع أو خدمات،
- الإمدادات الخارجية: تشمل كل الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة ، والمتمثلة في نقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات بالوقت المحدد؛

- التسويق والبيع: هي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع واختيار مناطق البيع وغير ذلك؛

¹ روبرت أ، ديفيد لي، مرجع سبق ذكره، ص ص 205 - 215.

- الخدمات: هي أنشطة مرتبطة بدعم مبيعات المؤسسة وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام من قبل الزبون.

ب) - **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم

ويسهل القيام بالأنشطة الرئيسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة كل من¹:

- البنية التنظيمية للمؤسسة: أو ما تعرف بالبنية الإرتكازية التي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط

الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى؛

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن الموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز ومتابعة

مسارهم المهني وغيرها من الأنشطة؛

- التطوير التكنولوجي: وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة

في سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات، والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل

حلقة القيمة؛

- التجهيزات: هي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على اختيار الموردين، طبيعة المواد التي تقتنيها

المؤسسة بالإضافة إلى العلاقة التي تربطهم، وهذا من أجل ضمان استمرارية تدفق مدخلاتها.

يرى بورتر أن أنشطة المؤسسة الرئيسية والداعمة ليست منفصلة عن بعضها البعض، حيث تنشأ الميزة

التنافسية عن الترابطات والتداخلات الموجودة ما بين هذه النشاطات أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في حد ذاتها.

إن تحليل سلسلة القيمة في المؤسسة بحثاً عن المزايا يتم من خلال²:

- تحديد الأنشطة الخالقة للقيمة في المؤسسة؛

- التعرف على سلسلة القيمة الضرورية للنجاح في القطاع المعني؛

- تحليل الروابط بين الأنشطة داخل المؤسسة؛

- اتخاذ قرارات تعظيم سلسلة معينة أو عدة سلاسل.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم - العمليات)، دار وائل، عمان، ط1، 2011، ص120.

² فيصل صايغي، مرجع سبق ذكره، ص17.

ثانيا: عوامل وسياسات بناء المزايا التنافسية في المصارف

1 عوامل بناء المزايا التنافسية في المصارف : ويمكن تجسيد عوامل بناء وصنع المزايا التنافسية في

النقاط الرئيسية التالية:

-التفوق في الإنجاز: حيث تبني أو تصنع المصارف مزاياها التنافسية من خلال المزيج المتفاعل بين

الكفاءة والخبرة والمهارة، إذ تخصص لذلك كافة قدراتها وإمكانياتها للارتقاء بالأداء المصرفي؛

-الارتقاء الدائم في نتائج الأعمال: وذلك لتحقيق وضع متميز وواضح في نتائج الأعمال، وكثيرا ما تلجأ

المصارف إلى دراسة الوقت والحركة والتي من خلالها يتم استغلال الوقت الضائع وتقديم خدمات

مصرفية أفضل؛

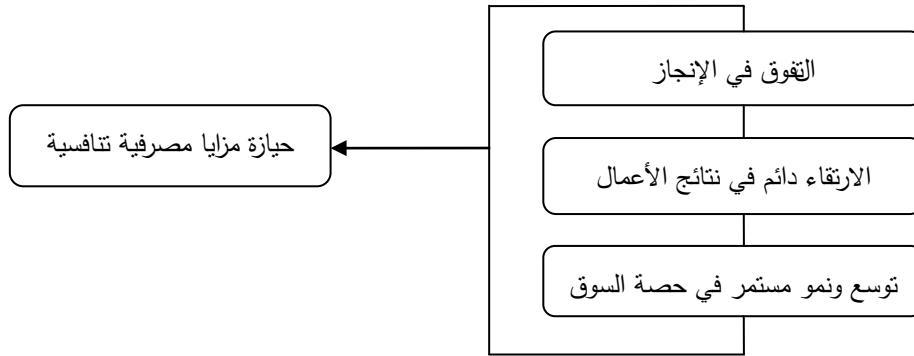
-التوسع والنمو في الحصة السوقية: وهذا نتيجة حتمية العناصر السابقة وفي نفس الوقت لمقومات

التغيير كإدخال مقاييس ومؤشرات مراقبة مستوى الأداء وتطور الأسلوب الإداري وخلق ثقافة تنظيمية

مناسبة.

ويمكن توضيح عناصر أو عوامل بناء المزايا التنافسية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-7): مظاهر صناعة المزايا التنافسية في المصارف



المصدر: محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004، ص ص 222- 223.

2 السياسات المتبعة لبناء المزايا التنافسية في المصارف: تتبع المصارف عدة سياسات في بناء مزاياها

التنافسية ومن أهمها فيما يلي¹:

- سياسة إضافة خدمات جديدة في السوق المصرفية؛
- سياسة تطوير الخدمات المصرفية القائمة وتحديثها واشتقاق خدمات حديثة منها؛
- سياسة البحث والتطوير الابتكاري للخدمات المصرفية؛
- سياسة مضاعفة العائد والمردودية للزبائن سواء من حيث الدخل أو التقليل من الجهد والوقت المبذول في الحصول على الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لزيائنه؛

¹ أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، يومي 10- 11 ماي 2010، ص16.

- سياسة التقدم ومواكبة التغيرات المصرفية.

ثالثا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية في المصارف

أدت زيادة التنافسية إلى سعي المصارف إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك واكتساب القدرة التنافسية حتى تحقق مزاياها التنافسية، حيث ظهرت مداخل تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال مايلي:

أ - **التميز في جودة الخدمات المصرفية المقدمة:** تسعى جميع المصارف إلى تحسين خدماتها؛ وذلك لأن جودة الخدمات المصرفية المتمثلة في المنافع التي تحصل عليها المستفيد، إذ تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية والتميز في تقديم خدمات مصرفية إذ تمثل معيار النجاح في السوق المصرفية لأن السوق في الوقت الحاضر بحاجة إلى مزيد من الخدمات، ولكي يستطيع المصرف الصمود في وجه المنافسة، وضمن التنافس الشديد يجب عليه أن يقدم خدمة متميزة، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعلا، لذلك على المصرف أن يسع إلى بلوغ ما وراء الجودة في الخدمة أي إلى مستوى الزبائن من أجل تحقيق الرضا والقناعة لهم¹، ولذلك يسعى المصرف إلى التميز من خلال مايلي:²

- أن يكون متفوقا بحكم عمله وبطبيعة هذا العمل؛

- أن يكون منافسا في جودة هذا الأعمال بدرجة متقدمة؛

- أن تكون حائزة على أحدث المبتكرات التكنولوجية التي تطبقها المصارف في العالم؛

- أن تعمل على الوصول إلى نشر التكنولوجيا مصرفية أفضل وأحسن وأرقى.

ب - **تلبية حاجات الزبائن:** يتوقف نجاح المصرف في دخول الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد

على مدى إمكانية العمل باستمرار، وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات الزبائن التي

تتطور بشكل دائم، والأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق

ومحاولة تصميم خدمات جديدة قادرة على الإشباع بدرجة عالية، وبالتالي فيطلب ما يلي:³

- **تحقيق رضا الزبائن:** إن قدرة المصارف على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق

رضا زبائنهم عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع الكامل لحاجاتهم ورغباتهم المتنوعة والمتغيرة

بشكل مستمر.

- **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم خدمات مصرفية ذات الجودة العالية

في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 248.

² محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 273 - 274.

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة ومتميزة عما يقدمه المنافسون؛
- تقديم خدمات مصرفية بأسعار منخفضة وجذابة وملائمة لإمكانيات الزبائن؛
- ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة يعني قيام موظفي المصرف بتقديم الخدمات بأساليب تتسجم وتستجيب لحاجات ولرغبات الزبائن، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.
- ثا - **الكلفة**: تعتبر الكلفة الأدنى العهد تنافسي الذي سعت لاعتماده الكثير من المصارف ، والذي يقصد به قدرة المصرف على إنتاج وتوزيع خدماته بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، وبالتالي فإنه يكتسب ميزة تفضيلية يستطيع من خلالها أن ينافس في الأسواق ويسيطر عليها¹.
- ثا - **الإنتاجية**: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للمصارف إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر ايجابيا على ميزة المصرف التنافسية².
- ج - **المرونة**: جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي ، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة، وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن أن تؤثر المرونة في مجالين أساسيين³:
- قدرة المصرف على مسايرة التطورات المستمرة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، وعلى اعتبار أن المتعامل وسلوكه يكمن في رغبته المستمرة بالتغيير؛
- قدرة المصرف في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو بالنقصان وبحسب الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المصرف الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.
- ح - **الوقت**: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح الزبون والمصرف في نفس الوقت، وإن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:
- اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية؛
- اختصار زمن الدورة للزبون، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة؛
- الالتزام بجداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية؛

¹ عبد الرحمن بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع إشارة لحالة الجزائر ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، يومي 08 - 09 نوفمبر 2010، ص 10.

² بحضبة سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 22 - 23 أبريل 2003، ص 166.

³ محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 146 - 147.

خ - الإبداع: طالما أنه ليس بإمكان المصرف تقديم خدمات ترضي جميع الرغبات ، وفي كل الأوقات فإنه مضطر إلى إحداث التغيرات في خصائص ومواصفات في خدماته حتى يتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات الزبائن والسيطرة على حصة أكبر من السوق حتى يتمكن من تعزيز قدراته، وهذه العملية تعتمد أساسا على¹:

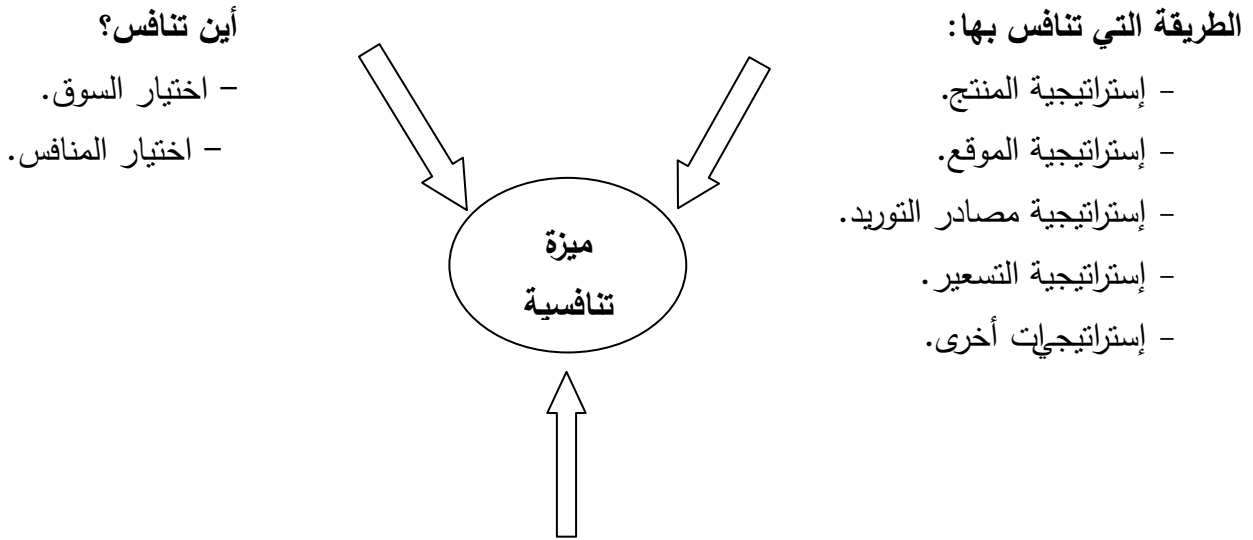
-دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي أو المحتمل والاستماع إلى آراء الزبائن حول منتجات المصرف، وهذا يتم إلا بوجود نظام معلومات فعال؛

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

المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية المتبناة من طرف المصارف

إن الإستراتيجيات التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة المصرفية إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها، إضافة إلى ربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، والشكل الموالي يوضح لنا دور الإستراتيجية التنافسية في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة:

الشكل رقم (2- 8): مقومات الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



أساس التنافس (الأصول والمهارات)

المصدر: نبيل مرسي خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص94.

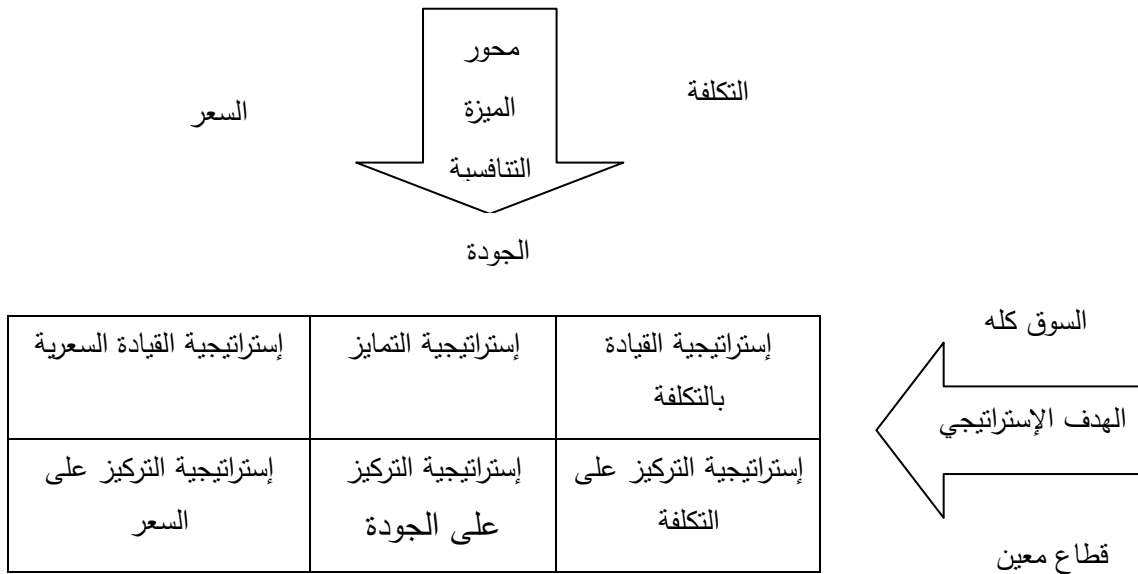
¹ رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي، الجديد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22- 23 أبريل 2003، ص35.

ومن الشكل رقم (2- 8) يتبين لنا بأن الإستراتيجية التنافسية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية المتواصلة أحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد أن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي¹:

- **طريق التنافس:** يشمل عدة إستراتيجيات كإستراتيجية التسعير، والتوزيع.....الخ؛
- **ميدان التنافس:** يتضمن اختيار الأسواق والمنافسين؛
- **أساس التنافس:** ويتمثل في الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة في الأجل الطويل.

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على الميزة التنافسية فقط، ولكن يتوقف أيضاً على الهدف الاستراتيجي للمصرف بالنسبة لنطاق السوق، بحيث يمكن للمصرف أن يستهدف السوق كله كما يمكن أن يستهدف قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدف المبين في الشكل الموالي بغرض عرض نوعية الإستراتيجيات المتاحة أمام المصارف:

الشكل رقم (2- 9): البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر: محمد سعيد المصري ، مرجع سبق ذكره، ص 202.

1 - إستراتيجية القيادة بالتكلفة: يركز المصرف من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه من اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات المصارف المنافسة، وتستعين بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية"، والذي يعتبر من بين المحددات التي يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وبإتباع هذه الإستراتيجية من المصرف يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب الجودة

¹ نبيل مرسى خليل، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، مرجع سبق ذكره، ص 245.

لمجاراته سعريا، ومن ثم يصبح المصرف قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية¹.

2 - إستراتيجية التمايز : يركز المصرف ضمن هذه الإستراتيجية بتقديم خدمات تتميز بجودة عالية عن الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة له، وبسعر متعادل مع أسعار خدمات المصارف المنافسة له ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق ويمكن ذكر أهمها:²

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين؛

- جعل حصول الزبائن على الخدمات المصرفية بأكثر سهولة؛

- التطوير المستمر والتحسين اللامتناهي لجودة الخدمات المصرفية ورغم فعالية هذه الإستراتيجية في المدى القصير ، إلا أنها تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعة الخدمات المصرفية؛

3 - إستراتيجية التركيز: تركز المصارف في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق دون التركيز على السوق ككل³، وتعتمد هذه الإستراتيجية على اقتراض أساسي ، وهو إمكانية قيام المصرف بخدمة القطاعات المستهدفة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة كما عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل⁴، ويتم تحقق الميزة التنافسية من خلال مايلي:⁵

- إما تقديم خدمات مصرفية بأسعار أقل؛

- إما تقديم خدمات متميزة مقارنة مع منافسيه.

وبالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات هناك إستراتيجية هامة تعتمد على المصارف في تحقيق مزاياها، والمتمثلة في إستراتيجية الاندماج المصرفي.

ويعرف الاندماج المصرفي على أنه اتفاق أو إتحاد مصرفين أو أكثر وذويانها إداريا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد⁶، وبالتالي فإن عملية الاندماج هي عملية إنتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل، بينما توجد عدة دوافع مختلفة للاندماج المصرفي إما أن تكون لمعالجة خلل أو تحسين وضع اقتصادي أو المنافسة لغرض تحقيق مكاسب ومنافع ومزايا اقتصادية أفضل في المستقبل،

¹ عبد القادر مطاي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

² محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 112-113.

³ جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 276.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، ص 184.

⁵ جمال الدين محمد مرسى و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 276.

⁶ عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 153.

ومن أهم الدوافع هي¹:

-تحقيق وفورات الحجم الكبيرة: تشير نظريات وفورات الحجم الكبيرة إلى أن المؤسسات تتوسع في إنتاجها وبالتالي فإن تكلفتها المتوسطة تتجه نحو الانخفاض؛

-دافع النمو والتوسع: إن زيادة عدد المصارف وفروعها في داخل نطاق الدولة وخارجها يتم من خلال التوجه نحو عمليات الاندماج، وهو من أضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة تقرير فتح فروع جديدة من قبل السلطات النقدية؛

-مواجهة العولمة المصرفية وحماية الجهاز المصرفي وتأمين سلامته.

وتعطي إستراتيجية الاندماج المصرفي ميزة تنافسية للكيان الجديد من خلال²:

-التوسع في أسواق جديدة وخلق مصادر دخول جديدة؛

-الزيادة في سلة المنتجات والخدمات؛

-خفض التكلفة يزيد من القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية؛

-القدرة على مواجهة المخاطر في ظل التحرير المصرفي.

وركز بعض الكتاب على أن الاندماج المصرفي يمثل تعاون وتبادل مشترك للقدرات والمهارات، وبالتالي ينتج عن ذلك ميزة تنافسية في هذه الحالة من خلال³:

- استخدام التحالف لإحباط الخصوم وعرقلة وصولهم إلى الموارد النادرة؛

- المشاركة في اكتشاف الفرص الجديدة من خلال عمليات متطورة

- القدرة المالية من خلال تخفيض النفقات الإدارية أو من خلال تحقيق دخل أكبر؛

- المشاركة في الترويج الفعال والسيطرة على القنوات التوزيعية وفتح قنوات توزيعية جديدة.

من الضروري على أي مصرف أن يختار إستراتيجية قائمة على الميزة التنافسية بحيث يؤخذ في عين الاعتبار ردود أفعال لمنافسين.

¹ عبد القادر مطاي، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مجلة الأبحاث العلمية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد7، جوان 2010، ص 114.

² عمار بوزعرور، مسعود درواسي، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص141.

³ محمد جوير، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية (دراسة حالة في القطاع المصرفي)، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار تلجي الأغواط، 2011-2012، ص 106.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتمييز المصارف

تعتبر جودة الخدمة من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي، والتي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين على السواء، حيث أصبحت عنصراً حاسماً في تحديد الموقف التنافسي إذ أن هناك عدة متغيرات دفعت الجودة لتحتل موقع الصدارة من بين اهتمامات المؤسسات الخدمية بما فيها المصارف، وذلك لجذب الزبائن وتحقيق التميز والزيادة في الحصة السوقية، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم جودة الخدمة المصرفية، وإلى الدور الذي تلعبه الخدمات المصرفية في اكتساب وتطوير الميزة التنافسية في المصارف.

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة المصرفية

سننتظر في هذا المطلب إلى مفهوم الجودة وجودة الخدمات المصرفية، إضافة إلى مستوياتها وأبعادها ومزاياها وقياسها.

أولاً: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة "Quality" عموماً إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة الصلابة وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية، وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذا أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة¹، وضمن هذا السياق تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، ونذكر أهمها فيما يلي:

- تعريف معهد الوطني الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) إذ تعرف الجودة على أنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات².
- ولقد عرفها (Connell) بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج³.
- وكما عرف البعض الجودة بأنها مجموعة من الخصائص والمزايا الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين⁴.

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، ط1، 2006، ص 15.

² محمد عن العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات)، دار اليازوري، عمان، 2009، ص31.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007، ص18.

⁴ مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007، ص 16.

- وفي التعريف الحديث للجودة وفقا للمواصفات الدولية ISO 9000: 2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات الزبون¹.

ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تلبي حاجات المستهلكين والزبائن سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإسعادهم.

ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تسند صعوبة تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعاريف التي حاولت ضبط مفهوم جودة الخدمة المصرفية حيث، ركز البعض على أبعاد الجودة والبعض الآخر على أساليب قياسها.

يعرف كل من Bartom et Marson جودة الخدمة بأنها التعرف على احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب من المرة الأولى، حتى لا يضطر الزبون إلى العودة للمؤسسة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور².

وكما يرى Dale Barrie بأن جودة الخدمة المصرفية هي توافق حاجات ومتطلبات الزبائن وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانيتهم المتشكلة ، وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية أيضاً، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون، وينتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة³.

وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة المصرفية على أنها معيار لدرجة تطابق الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة⁴، والشكل الموالي يوضح ذلك:

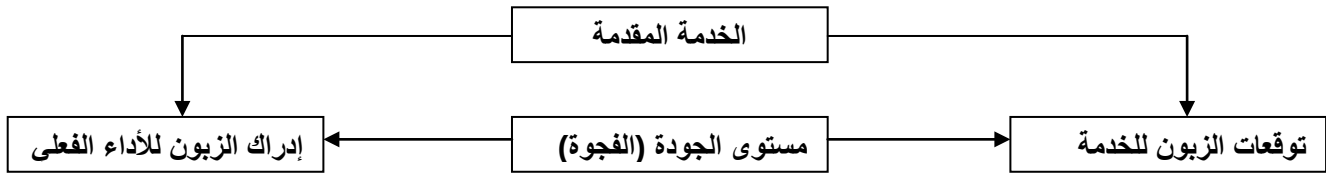
¹ أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل، عمان، ط2، 2006، ص 19.

² عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره ص 253.

³ حسن رعد الصرن، عولمة الخدمة المصرفية، دار الوراق، عمان، 2007، ص 198.

⁴ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، ط1، 2006، ص 90.

الشكل رقم (2 - 10): جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص 337.

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا مايلي :

- جودة الخدمة المصرفية تعتمد وترتبط باحتياجات وتوقعات الزبائن؛
- جودة الخدمة المصرفية هي الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المستهدفة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها وتمثل رياضياً: جودة الخدمة = أدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء
- تقديم الخدمة المصرفية بالجودة التي يريدها الزبائن ، وبالشكل المستمر يعتبر هدف أساسي للمصرف في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالث: مستويات جودة الخدمة المصرفية

لجودة الخدمة المصرفية خمس مستويات وتتمثل فيما يلي¹:

- الجودة التي يتوقعها الزبائن: والتي تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المصرفية؛
- الجودة المدركة: حيث تمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون؛
- الجودة المروجة: بمعنى تقديم معلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وخصائصها، وما تعهد المصرف بتقديمه إلى الزبائن من خلال الحملات الترويجية؛
- الجودة القياسية: التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة المصرفية؛
- الجودة الفعلية: يقصد بها أداء العاملين بالمصرف لجودة الخدمة، وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها، وهي تتوقف على مدى مهارة العاملين وحسن تكوينهم.

¹ عبد القادر بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، العدد 03، 2005، ص 258.

ويري payme أن جودة الخدمة تتعلق بقدرة المصرف على ملاقة توقعات الزبون أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء، وللجودة الخدمة مكونات أساسية هي¹:

- الجودة الفنية (التقنية): هي إنتاج عمليات الخدمة؛
- الجودة الوظيفية (المهنية): هي البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.

وإذا كان مفهوم التسويق المصرفي الحديث يركز على مقولة أنه يجب أن يكون موجهًا بالحاجات المالية والائتمانية للزبائن، فإنه يتم تدعيم مفهوم جودة الخدمة المصرفية كما يدركها الزبائن، ويعزي ذلك مجموعة من الأسباب نوردتها فيما يلي²:

- إن إدارة المصرف قد لا تكون لديها دارية بالمعايير الهامة المحددة لاختيار الزبائن أو نوايا الحصول على الخدمة لديهم أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل معيار من هذه المعايير، فقد أشارت بعض الدراسات على أن المصارف يولي موضوع الخصوصية والسرية اهتماما قليلا في الوقت الذي يوليها الزبائن أهمية كبيرة؛

- إن إدارة المصرف ربما تخطئ في تقديرها للكيفية التي يدرك بها الزبائن أداء خدمات تتنافس في تقديمها كثير من المصارف؛

- إن إدارة المصارف قد لا تعترف بحقيقة أن حاجات الزبائن قد تتطور استجابة للتطور في الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه من خدمات يعتبر مناسباً.

والجدير بالذكر أن نمطية جوهر الخدمة المصرفية تفرض محدودية التنافس بين المصارف، وتقرض على المسؤولين في إدارات التسويق فيها ضرورة البحث عن محالات أخرى تستطيع من خلالها التنافس.

¹ تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 331.

² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 56.

رابع: مزايا وأبعاد جودة الخدمة المصرفية

1 - مزايا جودة الخدمة المصرفية : لقد أشارت خبرات المؤسسات الناجحة إلى أن تبني إستراتيجيات محددة

للجودة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا والفوائد وتتمثل في¹:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف، وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية؛
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية؛
- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام المصارف لتقاضي أسعار وعملات أكثر؛
- إن القدرة المتميزة تزيد قدرة المصرف على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد؛
- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية؛
- إن الخدمة المتميزة تجعل من الزبائن بمثابة مندوبي بيع للمصرف في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

فجودة الخدمة المصرفية تعد سرحا تنافسيا فاعلا تأخذ به المصارف كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتعظيم أرباحها إضافة إلى تحقيق الميزة لها.

وتظهر الفوائد الداخلية لجودة الخدمة المصرفية من خلال علاقاتها بموظفي المصرف في تعبير زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية، والالتزام بالإعمال المصرفية التي ينفذونها، فالعلاقات العمالية الجيدة والولاء المتزايد للموظفين يساعد في تخفيض معدل دوران العمال، والتكاليف المترافقة مع نشاطات الاستقطاب والاختيار والتدريب، وهذا من شأنه أن يحقق النجاح المصرفي؛ أي إيجاد البيئة الملائمة للعمل المصرفي من خلال البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب المهارات وتنويع وتطبيق التحسينات، وبذلك يكون موظفو المصرف جزءا من ثقافة الخدمة المصرفية الموجهة للزبائن، كونهم يشاركون ويشاركون في التحسينات التي يتطلبها العمل المصرفي².

إن جودة الخدمة الجيدة تعزز من سمعة المصرف وصورته أمام المتعاملين معه، مما يعزز بدوره وضع المصرف في مواجهة المنافسة، وبالتالي تقود جودة الخدمة الناجحة إلى تخفيض التكاليف سواء تكاليف الأخطاء أو تكاليف التشغيل أو حتى تكاليف الإعلان والترويج، إضافة إلى زيادة الإنتاجية ، والحصة التسويقية، وربحية المصرف، وتحسين أداء الأعمال المصرفية.

¹ عوض بدير، مرجع سبق ذكره، ص 338.

² رعد حسن الصرف، مرجع سبق ذكره، ص 202

2 -أبعاد جودة الخدمة المصرفية : لقد حدد بعض الكتاب عشرة أبعاد أساسية تحدد جودة الخدمة المصرفية وفقا لإدراك الزبائن، وتتمثل فيما يلي¹:

- أ) **الاعتمادية (Reliability)**: تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم من المرة الأولى ووفاء المصرف لما تم وعد الزبون به.
 - ب) **درجة الاستجابة (Responsiveness)**: تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات الزبائن.
 - ت) **القدرة أو الكفاءة (Compétence)**: تعني امتلاك أفراد المصرف للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للزبائن.
 - ث) **سهولة الحصول على الخدمة (Access)**: ويتضمن هذا الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المرغوب.
 - ج) **التياسة (Courtesy)**: تعني أن موظفي المصرف وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر والتمتع بروح الصداقة والود.
 - ح) **الاتصال (Communication)**: ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها وتقديم التوضيحات الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة.
 - خ) **المصداقية (Credibility)**: تتضمن مراعاة المصرف للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين.
 - دا) **الأمان (Security)**: ويعكس ذلك خلو المعاملات مع المصرف من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.
 - ذا) **معرفة وتفهم الزبون (Knowing the Customer)**: تعني بذل الجهد لفهم احتياجات الزبائن والاهتمام به، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.
 - را) **الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) (physical assets)**: تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للمصرف ، وتهيئتها من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.
- إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن، وإن الجودة التي يدركها الزبون للخدمة هي الفرق بين التوقعات للزبون لأبعاد جودة الخدمة ، وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر الأبعاد بالفعل.

¹ توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة والقياس)، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2005، ص 45.

خامسا: قياس جودة الخدمات المصرفية :

لقد أفرزت الدراسات الخاصة بموضوع قياس جودة الخدمة المصرفية مدخلين رئيسيين هما المدخل الاتجاهي ومدخل الفجوة إذ يشكلان الإطار العام لمعظم المحاولات الخاصة بقياس جودة الخدمات بصفة عامة والخدمات المصرفية على التحديد.

1 - المدخل الإتجاهي: يركز هذا المدخل على أساس أن الجودة المصرفية تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل برضا زبائن المصرف عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم ، ولكنه ليس مرادفا لهذا الرضا، كما أنه يرتبط بإدراكات الزبائن للأداء الفعلي لتلك الخدمات ، فبالرغم من أن الكتاب والباحثين يعترفون بأهمية إدراكات الزبائن لجودة الخدمة المصرفية، إلا أنهم يرون في نفس الوقت أن لكل من جودة الخدمة ورضا الزبون مفهوما يختلف عن الآخر، إذا أن تفسير هذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يدركها وقيّمها الزبون تعبر عن اتجاه معين ، وهذا الاتجاه يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى ، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، وقد اعتمدت الفرضية التي يقوم عليها هذا المدخل أن جودة الخدمة المصرفية تمثل مفهوما متشابهها للاتجاه كأساس للقول أن الرضا Satisfaction يمثل حالة نفسية تسبق الحكم على جودة الخدمة المصرفية، وبالتحديد فجودة الخدمة المدركة من الزبون أو ما يشار إليه بالاتجاه نحو الخدمة المصرفية تعتبر دالة خبرة الزبون وتقييمه السابق لجودة الخدمة، ومستوى رضاه عن الأداء الحالي لها، وهذا يعني أن الرضا يعتبر عاملا وسيط بين الإدراك السابق للجودة والإدراك الحالي لها، وفي هذا الإطار تتم عملية تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلا.

وهكذا يقترح مؤدي هذا الاتجاه بأن اتجاهات الزبائن إزاء الخدمة تكون على أساس خبراتهم السابقة بشأن أداء الخدمة، ولذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه الزبون عن الخدمة المقدمة له¹.

2 -مدخل نظرية الفجوة: يركز هذا المدخل في قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس تحليل وتفسير العمليات النفسية التي يقوم من خلالها الزبائن بتقييم جودة الخدمة المصرفية والحكم عليها، حيث يقوم هذا المدخل على أساس الفرق بين توقعات الزبائن بشأن الخدمة ، وبين إدراكاتهم الفعلية لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة، وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة المصرفية، يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ، وهذا يعني أن جودة الخدمة المصرفية تقاس بمدى تطابق بين

¹ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 103.

مستوى الخدمة المقدمة وبين ما يتوقع بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات الزبائن ، ويعود الفضل في وضع النموذج إلى مجموعة من الباحثين الرواد الذين استطاعوا الوصول إلى صياغات مفاهيمية تتعلق بمستويات مختلفة من جودة الخدمة، وقد أشاروا إليها من خلال خمسة فجوات أساسية في المؤسسة (أنظر للملحق رقم 2)، ويشير نموذج الفجوة إلى إمكانية وجود سبعة أنواع من الفجوات وهي¹:

- أ - **الفجوة المصرفية التقديرية**: تتمثل في الفرق بين ما تعتقده إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات الزبائن وحاجاتهم الفعلية؛
- ب - **الفجوة المعيارية**: تتمثل في الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة لتوقعات الزبائن والمعايير القياسية المحددة للجودة والواجب توصيلها للزبائن؛
- ت - **فجوة التوصيل**: تتمثل في الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخدمة ، ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قبل المؤسسة المقدمة لها؛
- ث - **الفجوة الاتصالية**: تشير إلى الفرق بين ما تدعيه إدارة المؤسسة الخدمية في رسائلها الإعلانية وجهودها البيعية، وبين مستوى الجودة الفعلية المقدمة من قبلها؛
- ج - **الفجوة الإدراكية**: تشير إلى الفرق بين مستوى جودة الخدمة كما تصل إلى الزبائن وما يدركونه بشأنها؛
- ح - **الفجوة التفسيرية**: تتمثل في الفرق بين تنقل الجهود الترويجية من إعلانات حول جودة الخدمة وما يعتقده الزبائن بشأن الوعود المرتبطة بهذه الادعاءات؛
- خ - **فجوة الخدمة**: تشير إلى الفرق بين ما يتوقعه الزبائن حول الخدمة وبين ما يحصلون عليه فعليا ويدركونه فيما يقدم لهم من جودة.

وتعتبر الفجوة السابقة من أهم الفجوات المشار إليها، ولهذا فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمة يعتمد على طبيعة مدى التباين بين الخدمة المتوقعة وبين المدركة من قبل الزبائن، وبناء على ذلك فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي²:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية؛
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة، فإن جودة الخدمة المقدمة تكون أقل من المرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب الزبائن؛
- وإذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة أكثر من مرضية، وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها الزبائن بشكل مستمر.

¹ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 344.

² زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

المطلب الثاني: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية للمصارف

لقد أصبح مجال الخدمة المصرفية من الأساليب الرئيسية والمفضلة في المنافسة بين المصارف، خاصة بعد ما تم الاستغناء عن أسعار الفائدة في مجال المنافسة لما تبين لها تأثيرها على تخفيض أرباح المصارف، وبالتالي فجودة الخدمة المصرفية أصبحت مجال اهتمام المصارف كونها أسلوباً تنافسياً تستعمله لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: أساليب ترشيد المنافسة في المصارف

اتفقت المصارف على مجموعة من الأساليب لترشيد المنافسة المصرفية ومن أهم هذه الأساليب فيما يلي¹:

- منح التسهيلات المصرفية لجذب المودعين وتقوية ثقة الزبائن والمعاملة الحسنة لهم من قبل موظفي؛
- الاعتماد على خدمات مصرفية تسهل في الحصول على مبالغ السحب دون أي تعقيد؛
- تطبيق القوانين المقررة من قبل المصرف، والتأكيد عليها من فترة إلى أخرى لنشر الطمأنينة للزبائن؛
- توفير الخدمات المصرفية في كل الأماكن على مدى الاتساع الجغرافي، وذلك لتسهيل تعاملات الزبائن عبر الوطن؛
- تشجيع الزبائن على استخدام الشبكات المصرفية بدلاً من السحب النقدي كمحاولة للإبقاء على الوديعة في المصرف لأطول فترة ممكنة؛
- ابتكار أوعية ادخارية استثمارية جديدة تساهم في رفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

ثانياً: مقومات التنافس بجودة الخدمة المصرفية

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فعالاً تعتمد المصارف في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تمييز خدماتها، ويتطلب التنافس بالجودة العالية في المصرف عدة مقومات من أهمها فيما يلي²:

- الاهتمام بحاجات الزبائن وتوقعاتهم باعتبارها أساساً لتصميم الخدمات وكافة الوظائف والنظم داخل المصرف، أي اعتبار الزبون المحور الأساسي الذي تدور حوله كل الإستراتيجيات المصرفية؛
- جعل الجودة في الخدمة المقدمة المحور الأساسي لعمل الإدارة العليا بالمصرف؛
- تنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالمصرف؛
- اختيار وتدريب وتحفيز موظفي المصرف لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً؛
- تبني فلسفة تأكيد الجودة من المصدر والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من تبني فلسفة مراقبة الجودة؛

¹ خالد وهيب الراوي، إدارة العمليات المصرفية، دار المناهج، عمان، ط2، 2003، ص ص 180-181.

² عبد القادر بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص ص 259-260.

- استخدام المصارف لتكنولوجيا المعلومات في تصميم وتقديم خدماتها.

وتحصل المصارف على العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية، حيث تمكنها من زيادة ولاء الزبون باستمرارية التعامل معها ، وبالتالي تقل حساسيته للسعر ، ويمكن المصرف من زيادة أرباحه والحصول على حصة سوقية أكبر مما يعزز موقعه التنافسي في السوق.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية ، وهذا ما استدعى ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز ، فتتنافس المصارف على جذب الزبائن، ولكن مداخل أدوات التنافس تكمن معظمها في إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين فيما يلي:

- تعريف "Crosby" إدارة الجودة الشاملة على أنها المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية¹.
- وكما عرف هوفر وزملائه (Hoffer et Al) على أنها فلسفة إدارية لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين ، وذلك من خلال جهود كافة العاملين لكسب الزبائن عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي².
- بينما يعرفها (kaluzny) بأنها الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة، والتي تركز على إرضاء الزبون وتلبية حاجاته وتوقعاته وتحديد المشكلات ، والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار³.

¹ خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسر، عمان، ط3، 2005، ص75.

² خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسر، عمان، ط2، 2007، ص18.

³ يحييه سملالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره، ص 176.

ويؤكد هذا المضمون تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة على أنها نظام إداري إستراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى الزبون، ويتضمن هذا النظام المدراء وأصحاب الأعمال ويستخدم طرقاً كمية لأحداث تطوير مستمر في عمليات المؤسسة¹.

وكخلاصة لهذه التعاريف يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام يستخدم مجموعة من الفلسفات الفكرية، والعمليات الإدارية، والموارد البشرية لهدف تلبية احتياجات الزبائن مع الالتزام بإرضائهم، وبالتالي تحقيق أهداف الإستراتيجية للمصرف وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، وذلك يمكن القول بأن إدارة الجودة هي عبارة عن²:

- إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات بما يلبي حاجات و رغبات وتطلعات الزبائن الحاليين والمرتقبين؛
 - إدارة الجودة الشاملة هي تطور فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها؛
 - إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لاشتراك كافة الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال موقعهم في الأداء وتعبئة تلك الجهود وتعاملهم نحو تحقيق الأهداف العاملة للمؤسسة.
- ورغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها مايلي³:

- فالجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة ليشمل جودة الأداء لمختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة التسييرية، وإن جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع وظائف وموارد المؤسسة؛
- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لأهداف المؤسسة، بينما نجد نظام الجودة لا يعط هذا الأمر أي أهمية؛
- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع الاعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، وفي المقابل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ يحضيه سملالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 177.

للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع وتحميل تلك الأخطاء عند حدوثها لنظام الأفراد؛

- يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الزبائن إلى أفراد المؤسسة كزبائن داخليين يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات الزبائن الخارجيين؛

- يمتاز نظام الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش.

ثانيا: سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي إلى تطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ونواحي الأداء، ويشكل مسؤولية مشتركة مابين الإدارة العليا للمصرف وكافة الأقسام وإدارات فروع العمل، بهدف تلبية حاجات الزبائن، وقد أصبح من الضروري بناء ميزة تنافسية للمصرف مع تزايد حدة المنافسة وتنوع رغبات الزبائن بهدف تحقيق التميز على منافسيه في مجال أو أكثر، وتنشأ سبل ومقومات تبني ودعم تنافسية المصرف ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص الزبائن، بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبون فيها؛
- تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجيا وتسويقيا، وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف المصارف والمؤسسات المالية الأخرى، إضافة إلى ذلك التعرف على الإستراتيجيات التي يتبناها المنافسون؛
- تصميم أو تبني إستراتيجيات مثل إستراتيجية الجودة والتميز، والتحالف الإستراتيجي وغيرها؛
- تبني إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي؛
- اعتماد مبدأ الجودة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي مع مراعاة تناسب مدى استعاب الزبائن للتكنولوجيا المصرفية المستعملة التي يمكن استخدامها لإثراء مزيج الخدمات المصرفية، خدمات الصراف الآلي (ATM)، والبطاقات المصرفية، والصرف المنزلي، والهاتف المصرفي، والمصرف عبر الانترنت.

¹ عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص 262-263.

وبالرغم من تحديد الإستراتيجيات التنافسية إلا أن إستراتيجية الجودة تعد من أهمها، وينبغي على المصرف تبنيها لزيادة وتطوير قدراته وميزاياه التنافسية ودعمها والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة المصرفية تعتبر أساساً لثقة الزبون في صناعة قائمة على أساس الثقة، وجودة الخدمة تأتي نتيجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الأسس والأهداف التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز

ومن أهم الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

- الجودة أساس للقدرة التنافسية؛
 - الجودة هي تحقق رغبات الزبون؛
 - الجودة تشمل كافة عناصر المصرف؛
 - أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة (زبون/ مورد) داخلي وخارجي.
- وفي كل عملية لا بد من تطابق وتكامل التصميم مع جودة التنفيذ، ومن أهم الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة² فيما يلي:
- زيادة كفاءة المصرف في إرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين؛
 - زيادة إنتاجية كل من عناصر المصرف؛
 - ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل مستويات وفعاليات المصرف؛
 - زيادة القدرة الكلية للمصرف على النمو المتواصل؛
 - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المصرف.
- وكما تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى تحقيق ما يلي³:

- أن يكون المصرف دائماً هو الأسرع بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات توزيعية مختلفة؛
- أن يكون المصرف هو الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة الخدمة؛
- التخفيض في التكلفة بشكل مستمر من خلال تحسين الجودة، وبالتالي يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تساعد المصرف على تحسين مركزه التنافسي في السوق، وبالتالي تعزيز قدرته ومزاياه التنافسية.

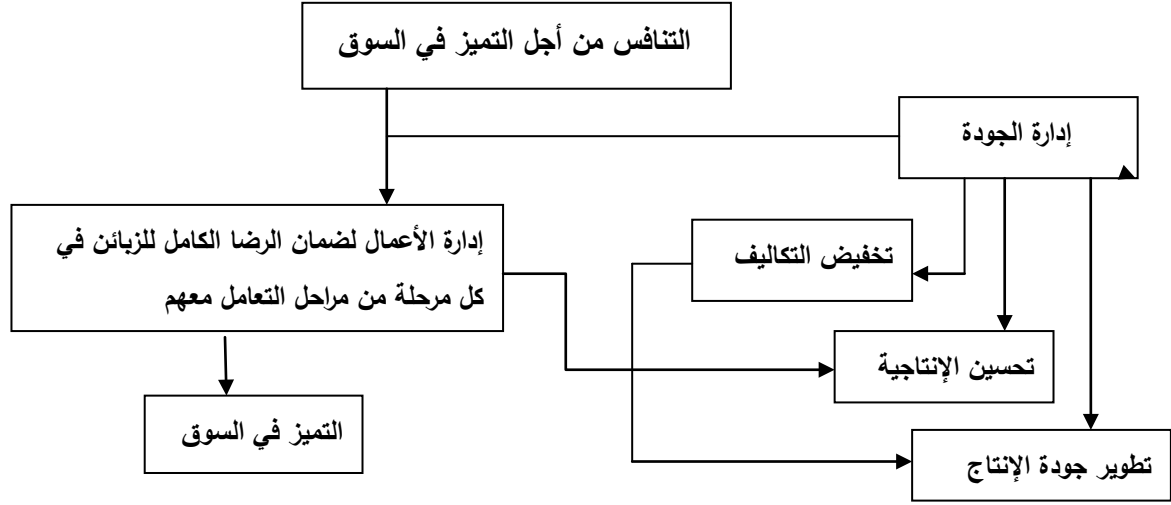
¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب، القاهرة، 1995، ص 30.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان، 2005، ص 54.

³ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 184.

ويوضح الشكل الموالي كيفية التميز في السوق من خلال تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (2 - 11): إدارة الجودة الشاملة طريق للتميز



المصدر: علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، مرجع سبق ذكره، ص 23.

و من الشكل أعلاه يتضح لنا بلن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف لزيائنه، كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة، وتحقيق الأرباح، وكل هذا من شأنه أن يحقق رضا الزبائن ويضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز المصرف في السوق.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح إستراتيجي للحصول على مزايا تنافسية بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة، وذلك بالنظر إلى أساس الجودة أنها عملية دمج عمليات المصرف ووظائفه للوصول إلى مستوى متميز من الجودة.

إن تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة الرقابة والتفتيش، وهذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار، وبالتالي تزداد الحصة السوقية، والقدرة على تقديم فرص عمل أفضل، وزيادة الربحية وكل ما سبق من شأنه أن يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف.

المبحث الرابع: سبل دعم الميزة التنافسية في المصارف

لقد أصبح إلزاما على المصارف أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة خدماتها حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجهها، وذلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية.

ويمكن في هذا الخصوص أن تحدد المصارف عدد من محاور العمل الرئيسية لتدعيم وتعزيز قدراتها ومزاياها التنافسية إلا أن سننظر من أهم هذه المحاور أو العوامل المتمثلة في مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي، نظم المعلومات التسويقية في المصارف، تطوير وتنويع الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي

هناك ملامح كثيرة مميزة لهذا العصر لكننا نكتفي بذكر تلك المتعلقة بالمصارف سواء بمحيطها الداخلي أو الخارجي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- عالمية التنافس: حيث أصبح نشاط المصرف لا يقتصر على المجال المحلي أو الإقليمي فقط، وإنما تكتسب طبيعة كونية من خلال تدويل الأنشطة المالية عن طريق الشبكة الدولية لمعلومات التي ساهمت في تنشيط العولمة الاقتصادية؛
- تزايد أهمية العنصر البشري: حيث أن التنافس أصبح يعتمد في الأساس على كفاءة الموارد البشرية؛
- سمحت التكنولوجيا الحديثة بالعمل في الوقت الحقيقي للمصارف، حيث أصبحت السرعة من أهم الأساليب المعتمد عليها في أداء العمل التنافسي، ولعل من أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة المالية، وتزايد دور التكنولوجيا المصرفية والسعي نحو تحقيق الاستفادة القصوى لأهدافها تكنولوجية المعلومات* لأجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة لها تتسم بالسرعة في الأداء.

¹ محمد عبد الرحمان ولد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 83.

* وهي استعمال التكنولوجيا الحديثة بالنقاط ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومة سواء في شكل معطيات رقمية أو نص أو صورة أو صوت

أولاً: مفهوم التكنولوجيا المصرفية:

عرف DAFT التكنولوجيا المصرفية بأنها: الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة¹.

و عرفت بأنها استخدام المعرفة المتوفرة لإنتاج السلع والخدمات².

وكما تعرف كذلك على أنها رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال الآلات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة³.

ومن خلال التعاريف نستخلص بأن التكنولوجيا في المجال المصرفي هي الاستخدام الأمثل للمعرفة والمعدات والأدوات والانتشار التكنولوجي من أجل تحقيق أهداف المصرف (السرعة في الأداء، السهولة في التعاملات، جذب العملاء، ...إلخ)، ويضم مصطلح التكنولوجيا في المجال المصرفي مجالين هما⁴:

- المجال الأول: التكنولوجيا الثقيلة وتشمل الآلات والمعدات المصرفية والبرامج،

- المجال الثاني: التكنولوجيا الخفيفة وتشمل الإدارة والمعلومات والتسويق.

ثانياً: خصائص التكنولوجيا المصرفية

من خلال دراسة مفهوم التكنولوجيا في المجال المصرفي يمكن تحديد أهم خصائصها فيما يلي⁵:

- إن التكنولوجيا المصرفية هي مجموعة من المعارف والمهارات والطرق والأساليب المصرفية؛
 - إن التكنولوجيا بمفاهيمها المختلفة ليست هدفاً في حد ذاته بل وسيلة يستخدمها المصرف لتحقيق أهدافه؛
 - إن الخدمة المصرفية هي المجال الرئيسي لتطبيق التكنولوجيا؛
 - لا يقتصر تطبيق التكنولوجيا على مجال أداء الخدمة المصرفية بل يمتد إلى الأساليب الإدارية.
- ومنه فإن استخدام التكنولوجيا في المصارف يتوقف على عدة جوانب هي⁶:

- الجانب العلمي: يتمثل في المعرفة المصرفية المطلوبة؛
- الجانب الابتكاري: يتمثل في اكتساب المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية؛
- الجانب المادي: يتمثل في الآلات والمعدات المستخدمة؛

¹ معطي سيد أحمد، واقع وتأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على أنشطة البنوك الجزائرية (دراسة تحليلية إستراتيجية، حالة بنوك سعيدة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011 - 2012، ص 15.

² رابح عراية، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الإلكترونية في عصره الجهاز المصرفي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف العدد 08، 2012، ص 13.

³ عبد القادر مطاي، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 10، جوان 2013، ص 24.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 24.

⁵ معطي سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁶ عبد القادر مطاي، متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- الجانب الاستخدامي أو الاستعمالي: يتمثل في طرق استخدام هذه المعدات.

وفي ظل هذه المتغيرات الجديدة وجدت المصارف نفسها في وضع بالغ الحساسية لاسيما مع تطبيق تحرير التجارة في الخدمات المالية، لذا أصبحت ملزمة بتدعيم الميزة التنافسية لمواجهة التحديات بمدى نجاحها بتحقيق مكاسب تقنية المعلومات، ولعل أهم المراحل التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتعظيم الاستفادة العليا من ثورة العلم والتكنولوجيا في العمل المصرفي وتتمثل فيما يلي:

- التوسع في استخدام الانترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية للزبائن بكفاءة أعلى وتكلفة أقل؛
 - العمل على خلق شبكة مصرفية تكون بمثابة حلقة وصل إلكترونية بين المصارف من جهة وبين المؤسسات والزبائن من جهة أخرى¹؛
 - زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص المصارف على اقتناءها للصمود في حلبة المنافسة، وتقديم خدمات مصرفية متطورة؛
 - تفعيل شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي للمصرف وبين باقي فروعها بما يحقق السرعة في تداول المعلومات الخاصة وإجراء التسويات اللازمة عليها بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالمصارف والمؤسسات التجارية الأخرى؛
 - ضرورة التوسع في استخدام (ATM) لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها الزبائن، التوسع في إصدار البطاقات المصرفية مثل البطاقات الذكية.
- وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات لها أثر كبير على تميز الخدمة، بحيث تسمح هذه الأخيرة بتقديم خدمات فريدة من حيث الجودة أو القيمة المضافة، ومن خلال هذا فإن للمصرف عوائد ربحية².
- لقد تميز العمل المصرفي في هذا العصر بالاعتماد على التكنولوجيا بغية تطوير نظم ووسائل الدفع، ورفع كفاءة أدائها وانخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع المصرف حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية سبق أن تعرضنا لها مثل الصراف الآلي وغير ذلك، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمات المصرفية، وتتمثل فيما يلي³:
- انخفاض تكلفة التشغيل ولا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود؛

¹ محمد عبد الرحمان ولد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 295.

³ نفس المرجع السابق، ص 294.

- تحرير الزبائن من قيود المكان والزمان وهذا ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية التي توفر الوقت، والجهد لزبائن المصرف؛

- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية، النقود الرقمية الإلكترونية*، الشيكات الإلكترونية**... الخ.

المطلب الثاني: نظم المعلومات التسويقية في المصارف

تعتبر نظم المعلومات التسويقية من أحد الأنظمة الفرعية لنظام الكلي للمعلومات، و يعتبر إنشاء نظم معلومات التسويقية تحديا كبيرا أمام المؤسسات ، وخاصة منها المصارف غير أن التمكن من وضع أسس لهذا النظام داخل المصارف من شأنه أن يقدم لها الكثير من الفوائد والإسهامات في بناء ودعم الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم نظم المعلومات التسويقية System d'Information de Marketing

تعد نظم المعلومات التسويقية من أحد النظم الفرعية الوظيفية للمعلومات في المؤسسة في إطار النظام الكلي للمعلومات الإدارية، ومن ثم فإن تحديد مفهوم هذه النظم ينحصر في هذا الإطار انسجاماً مع المفهوم الشامل لنظام المعلومات.

تعرف نظم المعلومات التسويقية على أنها تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجة وتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها لصانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها¹.

وكما عرفت أيضاً بأنها إطار لتنظيم وإدارة المعلومات المبيعة بصفة منظمة من داخل وخارج المؤسسة²، وعلى هذا الأساس فإن نظام المعلومات التسويقية في المصرف هو كافة الأفراد والتجهيزات والإجراءات والوسائل المصممة والمعدة لغرض القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكافة أوجه النشاط التسويقي في المصرف، وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها ثم توزيعها على الجهات المعنية من أجل اتخاذ القرار التسويقي الفعال في الوقت المناسب.

ويتكون نظام المعلومات التسويقية في المصرف من مختلف الأفراد، التجهيزات، والوسائل المصممة والمعدة لغرض القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكافة أوجه النشاط التسويقي للمصرف، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

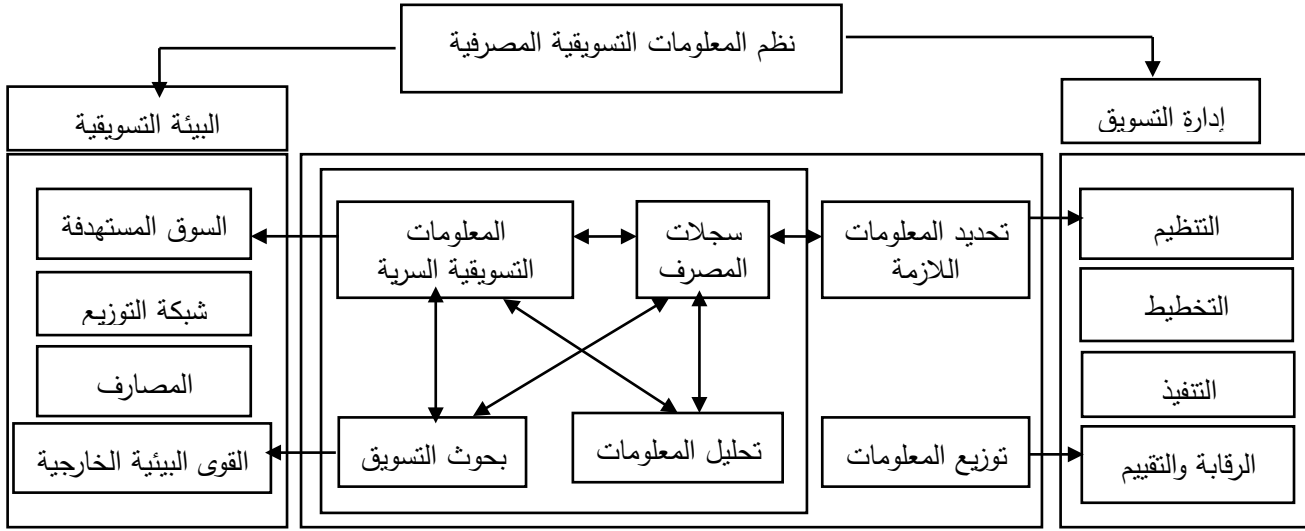
* هي عبارة عن مجموعة البروتوكولات والتوقعات الرقمية التي تتيح للرسالة الإلكترونية أن تحل فعلياً محل تبادل العملات التقليدية .

** هي عبارة رسالة إلكترونية مؤمنة مؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله)، ليعتمده ويقدمه للمصرف الذي يعمل بالانترنت، ليقوم بتحويل قيمة الشيك إلى حساب حامل الشيك.

¹ سليمان الجبوسي، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 395.

² صادق صفيح، أحمد يقور، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الشكل رقم (2- 12): مكونات نظم المعلومات التسويقية المصرفية



المصدر: فريد الصحن، التسويق، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 97.

وفي هذا الصدد يجدر بنا تعريف المفهومين التاليين¹:

- السجلات الداخلية للمصرف: أن الكثير من المعلومات التي يحتاج إليها مدراء التسويق في المصارف تكون موجودة في السجلات الداخلية والتقارير الدورية الصادرة عن المصرف، وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والمتابعة والرقابة؛
- الاستخبارات التسويقية: تعني تلك الأنواع السرية من المعلومات التي يحتاجها المصرف التي يقوم بجمعها عن المجالات الإستراتيجية في المصارف المنافسة.

إن وضع نظام المعلومات تسويقي في إطار صحيح ليس بالعملية السهلة ، وهو يتطلب فترة طويلة لتحضيره، إذ تأخذ بعين الاعتبار اتجاه الأطراف المؤثرة في اتخاذ القرار من المسؤولين وغيرهم، وكذلك المحيط المالي بالمتغيرات والأخطار، ولبناء هذه القاعدة من المعلومات داخل المصرف، فإنه من الضروري في مكانه، ويطلق عليه نموذج (SIM)، ويركز على ما يلي²:

- بنك المعطيات؛
- بنك المعطيات والمعالجة الإحصائية؛
- بنك النماذج.

¹ محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وآفاق دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري (CBA)، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2006- 2007، ص47.

² نفس المرجع السابق، ص45.

والهدف من هذا النظام هو تحديد إستراتيجية المصرف وجعله يتماشى مع مختلف التغيرات حيث يكمن دوره فيما يلي¹:

- يساهم التطبيق الناجح لنظم المعلومات التسويقية بإحداث تغيرات جديدة في توزيع القوى البيعية والتسويقية؛
- نظام المعلومات التسويقية يساهم في أعمال التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات التسويقية بشكل أسرع وأفضل؛
- يساعد نظام المعلومات التسويقية على تنمية الاستراتيجيات التنافسية الفعالة وسرعة الاستجابة المناسبة للتحالفات العالمية؛
- تحقيق الاندماج بين كل الوظائف التسويقية والوظائف الإدارية الأخرى على مستوى التنظيم؛
- تمكن نظم المعلومات التسويقية من تحقيق المرونة داخل الأسواق، والتعامل مع كافة المتغيرات البيئية والتسويقية؛
- يساعد نظام المعلومات على تكوين مزيج تسويقي فعال يساهم في زيادة نصيب المؤسسة المصرفية من السوق؛
- تسهيل قدرة الإدارة التسويقية على الاستفادة من المبتكرات والاختراعات الجديدة وتطويرها بشكل أفضل يمكنها من تحقيق أهدافها.

ثانيا: إسهامات نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية

- 1 -اختصار وقت تسويق المنتج أو الخدمة: يقصد بذلك اختصار وقت وصول المنتج أو الخدمة إلى الزبون أو السوق، حيث يعد ذلك من العوامل المهمة في تحقيق ودعم المزايا التنافسية خاصة إذا كانت المنتجات أو الخدمات المطروحة في السوق أو إلى ال زبون جديدة، وتتحكم في سرعة وصول المنتج إلى السوق ثلاث عوامل هي²:
- الوقت المطلوب لإنجاز المهام: مثل التصميم الهندسي، التصنيع، ... الخ؛
- الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة الفرصة في الإنتاج؛

¹ فوزي محيريق، إستراتيجيات المزيج التسويقي في المصارف الجزائرية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري (CBA)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2003-2004، ص44.

² محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، 2009، ط2، ص 303.

-الوقت المستنفذ في إعادة العمل: إذ يمكن لهذا النظام تقليص هذه الأوقات الثلاثة، وذلك من خلال الإسراع في إنجاز المهام عن طريق توفير المعلومات عند الحاجة إليها، وتوفير الدعم لإدارة المهام، والسماح لكل مستفيد من النظام الوصول إلى كل المعلومات الضرورية.

2 -تحسين إنتاجية التصميم: بتدعيم نظم المعلومات التسويقية من إنتاجية المهندسين من خلال توفير الأدوات الصحيحة للوصول إلى معلومات تفاعلية، كما يتم الاعتماد في عملية التصميم على الإعلام الآلي حيث يمكن أن تختصر بشكل كبير، كما يتيح نظام التصميم المعتمد على الحاسوب إمكانية تغيير في نماذج التصميم و تخزينها في قاعدة المعلومات بالشكل الذي يسمح بإعادة التصميم دون خوف من فقدان النماذج السابقة¹.

3 -الاستخدام الأفضل لمهارات الفرق الإبداعية: يتيح نظام المعلومات التسويقي بتحقيق الإبداع في المجالات التالية²:

- التواصلية لجمع الوثائق واختبار النتائج المتعلقة بالتغيير في المنتج واختصار عمليات إعادة التصميم، وأيضا الأخطاء المحتملة للتصميم؛

- تقليص مخاطر الفشل من خلال توزيع المخاطرة مع الآخرين، وجعل المعلومات متاحة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب؛

- تشجيع الفريق المختص بحل المشكلة من خلال السماح لكل فرد بتنشيط أفكار الأفراد الآخرين.

4 -إعادة هندسة العمليات: تعتبر إعادة الهندسة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات الحديثة، ويقصد بها إعادة النظر في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة، بهدف إجراء تحسينات هائلة في التكاليف والجودة، ويظهر دور نظام المعلومات في إعادة هندسة العمليات من خلال توفير الكفاءة والسرعة في تشغيل البيانات وسرعة الاتصالات، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات وتنسيق جهود التعاون بين مجموعات العمل³.

5 -إدارة الجودة الشاملة: تدعم نظم المعلومات التسويقية إدارة الجودة الشاملة من خلال مساعدة المؤسسة على تجميع البيانات الهامة عن الزبائن ، ومن ثم تحليلها لتقديم خدمة أفضل للزبائن ، والربط بين المؤسسة وزبائنها ومتابعة آرائهم حول الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

¹ رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسير، تخصص تسير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 007- 2008، ص 109.

² محمد عبد حسن آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 107- 108.

³ رقية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 110.

6 - **زيادة يقظة المؤسسة** : إذ تعرف بأنها قدرة المؤسسة على الازدهار في ظل العمل داخل أسواق عالمية تتصف بسرعة التغير ، وزيادة الضغوط للحصول على جودة أعلى وأداء أفضل ومنتجات أكثر ملائمة لخدمة احتياجات الزبائن ، وتعتمد المؤسسة اليقظة من خلال شبكات الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات لتحقيق تكامل عملياتها، كما أنها تعتمد على نظام المعلومات لتوفير إمكانيات تحليل البيانات للتعرف على زبائنهم ومساعدتها على التعامل مع عدد كبير منهم¹.

7 - **بناء مؤسسة متعلمة** : إن من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق المزايا الدائمة هي قدرتها على أن تصبح مؤسسة مستمرة التعلم تشجع على خلق وتوزيع وسرعة استغلال المعرفة داخلها، حيث تركز على المعرفة الصريحة (Explicit)، ويتم الاحتفاظ بها في التقارير والملفات المخزنة على الحاسب الآلي².

ثالثاً: مساهمة نظام المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية ودعمها

ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقاً على أن نظم المعلومات التسويقية من أحد النظم الفرعية لنظم المعلومات ككل، إضافة إلى أن مفهومه ينحصر مع المفهوم الشامل لنظم المعلومات وعلى هذا الأساس سنبين مدى مساهمة نظم المعلومات ككل في تحقيق الميزة التنافسية ودعمها.

لقد ازداد الاهتمام باستخدام نظم المعلومات للحصول على الميزة التنافسية في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، وقد سميت هذه النظم بنظم المعلومات الإستراتيجية، إذ تعرف الميزة التنافسية الناتجة عنها بأنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات هنا هي وسيلة لإمداد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها لأجل بناء مزايا تنافسية تحقق لها التقدم التنافسي على المؤسسات المنافسة³، وتميل معظم المؤسسات المعتمدة على التخطيط الاستراتيجي للمعلومات إلى الأخذ بعين الاعتبار كيفية مساهمة نظم المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية، ففي المسح الذي أجري على المؤسسات المتوسطة والكبيرة في ألمانيا عام 1990، تبين أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال نظم المعلومات والتخطيط الاستراتيجي للمعلومات، يعتبر من أحد المشاكل المستقبلية التي ستواجهها، وفي هذا الصدد فإن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق نظم المعلومات لا يأتي إلا من خلال امتلاك المزايا التنافسية أو الحفاظ عليها أو تطويرها.

¹ منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 110.

² رقية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل تسويقي)، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص 138.

1 - دور نظام المعلومات في تحليل قوى التنافس: إن دور نظم المعلومات يتضح في قدرات هذه النظم

على تحليل قوى التنافس الخمس لـ Porter، وذلك من خلال تقديم معلومات ذات قيمة عن جميع المتغيرات الخمس (شدة المنافسة، تهديد الداخلون الجدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، تهديد المنتجات البديلة)، حيث يسمح نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة من توفير رؤية واضحة للمسيرين حول فهم مشكلات المؤسسة ومصادر التهديدات ومكامن الفرص الحالية والمتوقعة، وذلك من خلال تقديم معلومات متكاملة عن قوى التنافسية، وعن متغيراتها المهمة، وتأثير هذه المتغيرات على تشكيل القوى الإستراتيجية المنافسة للمؤسسة في الصناعة والسوق. ويوضح الجدول الموالي كيفية استخدام نظم المعلومات إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية.

الجدول رقم (2-2): استخدام نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في مواجهة القوى التنافسية

القوى التنافسية	التأثير على المؤسسة	الاستخدامات الممكنة لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات
1. تأثير الداخلين الجدد	1. خلق طاقة إنتاجية؛ 2. تخفيض الأسعار.	1. توفير إمكانيات لرفع حواجز الدخول؛ 2. رفع تكاليف الانتقال إلى المنافسين وهي التكلفة التي يتحملها الزبون إذا أراد الانتقال من المنتج الحالي إلى منتج جديد؛ 3. تمييز المنتج؛ 4. وفورات الإنتاج الكبير.
2. قوة المشترين	1. تخفيض الأسعار؛ 2. الضغط لرفع الجودة.	1. رفع تكاليف الانتقال، وتميز المنتج. 2. رفع حواجز الدخول لمنافسين جدد.
3. قوة الموردين	1. رفع الأسعار؛ 2. تحقيق جودة المنتجات.	1. استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التكامل الخلفي؛ 2. رفع تكاليف الانتقال للمورد.
4. قوة المنافسين	1. انخفاض الأسعار؛ 2. التنافس على قنوات التوزيع؛ 3. التنافس على خدمات ما بعد البيع.	1. تحسين كفاءة إدارة التكاليف؛ 2. تسهيل الوصول إلى الأسواق.

المصدر: منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ولكن الصورة التحليلية الكاملة لن تتشكل لدى المسيرين إذا لم يتم استكمال عملية تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، وهو تحليل سلسلة القيمة وتحديد عناصر القوة والضعف فيها.

2 - دور نظم المعلومات في دعم سلسلة القيمة : تؤثر نظم المعلومات على سلسلة القيمة من خلال

اندماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها سلسلة القيمة، وفي بعض الحالات تستخدم نظم المعلومات بمختلف أنواعه كوسيلة فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المؤسسة، بالإضافة إلى دورها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى

خدمات الدعم والتنسيق الإداري، وبالتالي فإن نظم المعلومات تؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة آلية عمل سلسلة القيمة، ويتضح ذلك من خلال الأمثلة التالية¹:

أ- مساندة الأنشطة الرئيسية: وتتمثل في:

- المناولة الداخلية: بناء نظام مخازن آلي يقوم بتوفير المخزون في وقت الحاجة إليه Justin time؛
- العمليات: نظام الإنتاج باستخدام الكمبيوتر CAM؛
- المناولة الخارجية: بناء نظام فوري لتشغيل عمليات نقاط البيع؛
- التسويق والمبيعات: بناء نظام للتسويق التفاعلي باستخدام بيانات الزبائن الموجودة على قواعد الانترنت؛
- خدمة الزبائن: الإدارة الفورية لخدمة الزبائن على الانترنت.

ب- مساندة الأنشطة الداعمة: وتتمثل في:

- أنشطة الإدارة والتنسيق: بناء نظام لتسهيل تدفق العمل التعاوني عبر الانترنت؛
 - إدارة الموارد البشرية: بناء نظام معلومات لتطوير المسار الوظيفي للعاملين، تطبيق نظام للتدريب باستخدام الحاسب الآلي؛
 - التطوير التكنولوجي: التعاون مع منظمات الأعمال في مجال الهندسة والتصميم؛
 - المشتريات: بناء مواقع اكسترنات للتجارة الإلكترونية مع الموردين.
- وهكذا نجد أن لنظم المعلومات تأثير جوهري على سلسلة القيمة من خلال تأثيرها التكنولوجي على الأنشطة الرئيسية والداعمة أو من خلال ما تحدثه من تحويل في أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة، وأن لكل نشاط من سلسلة القيمة عنصر مادي يضم المهام المادية المطلوبة لتنفيذ النشاط، وعنصر المعلومات فيتضمن كل مهام معالجة البيانات وإنتاج المعلومات الضرورية لتنفيذ نشاط القيمة، وبالتالي فإن نظم المعلومات تؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة عمل سلسلة القيمة².

¹ حسن علي الزعبي، نفس المرجع السابق، ص 102 - 103.

² سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، ط1، 2006، ص 74.

رابعاً: دور نظام المعلومات التسويقية في خلق ودعم المزايا التنافسية من خلال الإستراتيجيات التنافسية
وفيما يلي سنقوم بتوضيح دور نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات اللازمة لصياغة وتطبيق الإستراتيجية التنافسية المناسبة، والتي تضمن تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

1 -نظم المعلومات التسويقية وإستراتيجية قيادة التكاليف: إن نظم المعلومات بصفة عامة ونظم المعلومات التسويقية بصفة خاصة تستطيع أن تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، التخزين، النقل والتوزيع، ... الخ، فإذا أخذنا نظام المعلومات التسويقية المصرفية التي تستند على شبكة الانترنت، وتستخدم تقنيات الأعمال الإلكترونية وصولاً إلى المصارف الإلكترونية، يمكنها ببساطة توفير الجهد والوقت وتكلفة العملية المصرفية على مدار اليوم بسبب استخدام شبكة الانترنت، وضمان التسليم الفوري للخدمة في الوقت الحقيقي¹.

2 -نظم المعلومات التسويقية وإستراتيجية التميز : تسعى استراتيجيات التميز إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال التفرد، بمعنى إيجاد وضع منفرد أو متميز، وتستهدف المؤسسات بتبني هذا البديل الاستراتيجي لتنمية ولاء الزبائن، وتقليل اهتمامهم بمنتجات المؤسسات المنافسة ، وإن إمكانية نجاح المؤسسات في تطبيق إستراتيجية التميز التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بتوافر معلومات كافية وفي التوقيت الملائم عن التكلفة والإنتاج والمنافسين والموردين وكافة المتغيرات المؤثرة على المركز التنافسي لها، وهو الدور الذي يقوم به نظام المعلومات التسويقية الذي يساهم في تمييز منتجات وخدماتها في السوق².

3 -نظام المعلومات التسويقية وإستراتيجية التركيز : يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يقدم معلومات ثمينة حول ربحية قطاعات سوقية معينة، وخصائص المنافسين فيها، وذلك لتتمكن المؤسسة من اختيار المجال التنافسي داخل قطاع الصناعة، وتصميم وتسويق المنتجات والخدمات التي تتناسب مع احتياجات ورغبات هذه القطاعات السوقية المشخصة من قبل نظم المعلومات التسويقية، وتجدر الإشارة إلى أن نظم المعلومات التسويقية تساهم في تعزيز الفرص واستكشاف الفرص الجديدة، كما أن تطوير الاستراتيجيات التنافسية عامة تنطلق من الحاجة إلى التغير في معظم الأحيان، وعادة ما يأتي هذا التغير من التهديدات والفرص التي يفرزها المحيط³.

¹ رقية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² آسيا شرفاوي، القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية (دراسة مؤسسة دليس فود كومباني) ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2009-2010، ص 147.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

ومنه يمكن القول بأن نظم المعلومات التسويقية له دور كبير في توفير المعلومات اللازمة لصياغة الإستراتيجية التنافسية الملائمة للمؤسسة، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة والدائمة لها. إذن نظام المعلومات التسويقية الجيد يمكن أن تستخدمه المؤسسة كسلاح استراتيجي نظرا لأهمية الكبيرة في تحقيق المزايا التنافسية، وكل هذا بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر أساس أنظمة المعلومات الحديثة لأنه يساهم في فعاليتها، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا بالنسبة لها وخاصة في مجال المنافسة¹.

وبالتالي فإن نظم المعلومات التسويقية تلعب دورا حيويا في المواجهة من خلال المعلومات التي يقدمها عن المنافسة، ويساهم في بناء مزايا تنافسية مؤكدة، وهذا ما يحقق النجاح والتفوق وزيادة وتعزيز قدرتها على المنافسة مما يدعم مزاياها التنافسية.

المطلب الثالث: تطوير وتنويع الخدمات المصرفية

تعمل المصارف جاهدة على الاستمرار والنمو في السوق، وذلك بتقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات الزبائن المتزايدة والمتجددة من أجل هذا تعمل المصارف على تطوير الخدمات المصرفية القائمة، واستحداث خدمات جديدة، وذلك لزيادة ربحيتها وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

أولاً: تطوير الخدمات المصرفية

1 - مفهوم تطوير الخدمات المصرفية: لقد تعددت مفاهيم عملية تطوير الخدمات المصرفية باعتبارها عملية

مهمة بالنسبة لكل مصرف ومن أهمها:

- يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمة².

- وكما تعرف عملية تطوير الخدمات المصرفية على أنها طرح منتجات معروفة حالياً في الأسواق، ولكنها جديدة على المصرف³.

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع المصرف التجاري والتنافسي من خلال زيادة ربحيته على المدى الطويل.

¹ آسيا شرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² لمياء زباني، فعالية تسويق الخدمات المصرفية الحديثة في ترقية تنافسية البنوك التجارية دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 744 بسكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2011-2012، ص 100.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 249.

2 -المدخل الرئيسية لتطوير الخدمات المصرفية: إن تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف يمكن أن من خلال¹:

- إضافة خدمات مصرفية جيدة إلى الخدمات الحالية: يقوم المصرف بتقديم خدمة مصرفية جديدة سواء كانت للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة؛
- إعادة تصميم الخدمة من حيث خصائصها وعناصرها: أي إعادة تصميم الخدمة الحالية من حيث خصائصها وعناصرها والمنافع التي سوف يحصل عليها المستفيد منها وجعله يدرك الخدمة المقدمة تعتبر خدمة جديدة، والتعديل والتحسين واضح عليها؛
- تعديل أو توسيع الخدمات المصرفية القائمة حاليا حيث تتضمن تلك التعديلات إضافة خصائص ومزايا وفوائد جديدة للخدمة المصرفية القائمة أو إجراء تعديلات على الطريقة التي يقدم بها المصرف خدماته المختلفة للزبائن.

3 -مراحل عملية تطوير الخدمات المصرفية: تمر عملية تطوير الخدمات المصرفية بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:

- أ -مرحلة توليد الأفكار: تتمثل في البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة تتحول فيما بعد إلى منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن المتجددة والمتنامية²؛
- ب -غربلة الأفكار: تتضمن هذه المرحلة عملية فرز أو جرد لجميع الأفكار من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الأفكار لا جدو لها³؛
- ت -تطوير مفهوم الخدمة المصرفية: وذلك لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبائن؛
- ث -اختبار مفهوم الخدمة المصرفية: وذلك تحديد ردود أفعال واستجابات الزبائن المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة؛
- ج -التحليل التجاري للخدمة : وينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة والأرباح المتوقعة منها، للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمصرف وانسجامها معها،
- ح -التطوير النهائي للخدمة المصرفية: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجا فعليا؛

¹ ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ط1، 1995، ص 158.

² سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة، عمان، ط1، 2009، ص 194.

³ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، 2007، ص 251.

خ -الاختبار التسويقي للخدمة المصرفية: ويهدف إلى اختبار قدرة الخدمة على إيجاد مكان قديم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين، ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لا سيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج؛

د -تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق على نطاق واسع : والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة المصرفية¹.

تعد عملية تطوير الخدمات عاملا حيويا وأساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبناها المصرف بشكل فعال، للمحافظة على استمرار نشاط المصرف وتعزيز موقفه التنافسي على المدى البعيد، مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق، وتهدف عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى تحقيق الغايات التالية²:

- جذب واستمالة زبائن جدد للمصرف؛
 - زيادة حجم التعامل مع الخدمات المصرفية في السوق الحالية؛
 - تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية متشابهة تقدمها مصارف أخرى؛
 - زيادة حصة المصرف ونصيبه من السوق المصرفي؛
 - تحسين الوضع التنافسي للمصرف واكتساب القدرة على البقاء والاستمرار في السوق المصرفية.
- وتكمن أهمية تطوير الخدمات المصرفية تتضح عندما ندرك التشابه بين الخدمات المصرفية المقدمة والخدمات المشابهة، ولذا فإن الحاجة ملحة لتمييز هذه الخدمة عن الخدمات المشابهة.
- ويتحقق التميز في الخدمة المصرفية عندما يستطيع المصرف أن يقنع زبائنه بأن المصرف فريد ومتميز في نوعية وكمية الخدمات المقدمة أو في المزيج الفريد للخدمات المقدمة.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 250 - 251.

² هوارى معراج، العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية ، الملتقى الوطني حول إصلاح المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، يومي 24 - 25 أفريل 2006، ص 08 .

ثانيا: تنوع الخدمات المصرفية

في ضوء التحديات الجديدة أصبحت المصارف تواجه المصارف المنافسة المتمثلة في المصارف الأجنبية والمؤسسات المالية غير المصرفية، والمؤسسات التجارية الأخرى، ونظرا لهذه التطورات ينبغي على المصارف تدعيم قدراتها وتعزيز مزاياها من خلال تقديم حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات المصرفية، حيث تجمع فيها ما بين التقليدي والمستحدث حتى تحافظ على زبائنها لكي تلبي كافة احتياجاتهم، وذلك تطبيقا لمفهوم المصارف الشاملة، ومن أهم هذه الخدمات نذكر على سبيل المثال لا للحصر¹:

- الاهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية؛
 - الاهتمام بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر؛
 - استخدام أسلوب الائتمان الإيجاري؛
 - القروض المشتركة وخضم الفواتير التجارية وشراء التزامات التصدير؛
 - تقديم خدمات الاستشارة وخدمات الحيلة من مخاطر تقلب أسعار الفائدة وأسعار الصرف.
- وإضافة إلى ما تطرقنا إليه من عناصر سبل الدعم فإنه يوجد عنصر مهم سنلقي عليه لمحة والتمثل في الارتقاء بالعنصر البشري إذ يعد من أهم الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، على اعتبار الكفاءة في الأداء هي المهارة التي تصنع الفرق ما بين المؤسسات، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يظل العامل البشري وراءها، ومن أجل ملاحقة أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا المصرفية ينبغي على المصرف تنمية كفاءات العنصر البشري وتطوير إمكانياتهم وقدراتهم، بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في المصارف ، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري من خلال تنمية كفاءاتهم وتبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى النموذج الفعال وتتمثل فيما يلي²:

- الاستعانة ببيوت الخبرة ومكاتب الاستشارة الدولية في تدريب الإطارات المصرفية على استخدام أحدث النظم المصرفية؛
- وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة في تحقيق هذه النتائج؛
- إرسال موظفي المصارف لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في المصارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها؛

¹ معطى الله خير الدين، محمد بوقوم، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف، يومي 14 - 15 ديسمبر 2004، ص 202.

² نفس المرجع السابق، ص 202.

- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المصارف التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة؛
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخرجي الجامعات.
- وإن جانب تنمية كفاءات العنصر البشري التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ودعمها وتتمثل هذه الجوانب في العناصر التالية¹:
- تنمية الكفاءات التقنية التي من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة لضمان الفعالية التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الأقل عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج؛
- إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهماتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، وذلك عن طريق ترشيد التكلفة الذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا؛
- تنمية الكفاءات التقنية التي تساهم في ضمان التدقيق المحاسبي الفعال عن طريق ضمان الجودة؛
- تتطلب الميزة التنافسية توفر تكنولوجيا رقمية حديثة يتم بتزويد العاملين بأجهزة الحاسوب والحزم المبرمجة وتحويلهم إلى صناع معرفيين في رسم إستراتيجية المؤسسة، وهذا لا يأتي إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع المستويات؛
- تعتبر الكفاءات التصورية والبشرية من بين أهم كفاءات الفرد التي تعتمد على التخيل (imagination) والذي يعتبره Bill Gate الرأسمال الوحيد للمؤسسة ميكروسوفت إضافة إلى الرأسمال الرئيسي من جهة أخرى، وهذا من شأنه يخلق ميزة بصفة جيدة.

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2003-2004، ص ص 131-132.

خلاصة

استعرضنا في هذا الفصل إلى كل من التنافسية والمنافسة حيث يعدان من المفاهيم المتداخلة، وتعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات منها المصارف، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد درتها على الصمود في وجه منافسيها، وضمان استمرارها في السوق، وبينما المنافسة تعبر عن الصراع القائم بين المؤسسات في دنيا الأعمال، وهي تدفع بها للتطوير والتحديد بما يساهم في تنمية القدرة التنافسية لها، وذلك لزيادة حصتها السوقية، وتحقيق مزيد من الأرباح، وأيضا القدرة على التجديد والتطوير والابتكار.

تعتبر الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي للمؤسسة يمكنها من التفوق على منافسيها شرط أن يتوفر فيها خاصية الاستمرارية، وعدم القدرة على التقليد من طرف منافسيها، وكما تطرقنا إلى أنواعها ومصادرها المحددة من قبل (PORTER)، وإلى ضرورة اعتماد المؤسسة في بناء الميزة التنافسية على سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة التي تتميز بها على منافسيها، والتي يجب أن تركز عليها في خلق القيمة لدى الزبون، وكذلك تعتبر الميزة التنافسية بمثابة العنصر الإستراتيجي للمصارف الذي يتيح له فرصة جوهرية كي يحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيه، بالإضافة إلى أنها من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المصارف على تحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم الخدمة الأفضل والمتميزة دائما ، وبالإضافة إلى ذلك تطرقنا أيضا إلى أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المصرف المتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز إضافة إلى إستراتيجية الاندماج المصرفي.

وكما تعد جودة الخدمة المصرفية ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تكون مبنية على استجابة لاحتياجات وتوقعات الزبائن، وأصبحت الجودة الشاملة محور للتميز والتفوق على المصارف المنافسة، ولكن لا تقتصر المصارف في تحقيق واكتساب المزايا التنافسية، وإنما السعي المستمر لتعزيزها من خلال سبل الدعم والمحافظة عليها من خلال عدة عوامل أو عناصر كثيرة لكن اختصرنا في دراستنا على التكنولوجيا ونظم المعلومات التسويقية وتطوير والتنويع في الخدمات المصرفية إضافة إلى ذلك الارتقاء بالعنصر البشري، وذلك من أجل تنميتها المستمرة عبر الزمن لأن ذلك يعد السبيل الوحيد لبقاء واستمرار المصرف في النشاط.

الفصل الثالث

واقع التسويق في دعم الميزة التنافسية لبنك
الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي

تمهيد:

تعتبر المصارف من الدعائم الأساسية للاقتصاديات الحديثة، ونجاح النظام الاقتصادي أصبح مرهونا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز المصرفي للدولة، ومدى قدرته على تمويل التنمية الاقتصادية الشاملة وقدرته على تعبئة مختلف القطاعات، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية التي تتنافس المصارف الحديثة لتوفيرها للزبائن، لذا عملت الجزائر على تبني إصلاح القطاع المصرفي والمالي، وذلك في مطلع التسعينات من القرن الماضي للعمل على تحسين قدرة المؤسسات المصرفية الجزائرية بإتباع أنماط تسيرية حديثة، وتبنيها لفلسفة التسويق المصرفي باعتباره الوسيلة القادرة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية من خلال تعزيز المزايا التنافسية.

وبغية التعرف على الواقع العملي للمصارف الجزائرية في مجال تسويق خدماتها المصرفية ودورها في تعزيز مزاياها التنافسية، لذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي، وذلك كجانب تطبيقي لمحتوى النظري للدراسة، وقصد الإلمام بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية.

المبحث الثالث: الدراسة القياسية لأثر تسويق الخدمات على الجودة وسبل دعم الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

نقدم في هذا المبحث نظرة عامة عن النظام المصرفي الجزائري ومراحل تطوره، وإلى التعريف لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال التطرق إلى نشأته وتطوره، بالإضافة إلى مهامه وأهدافه، كما سنتطرق إلى التعريف بالوكالة الوادي، هيكلها التنظيمي والمزيج التسويقي لها.

المطلب الأول: نظرة عامة عن النظام المصرفي الجزائري

سنتطرق في هذا المطلب إلى النظام المصرفي الجزائري من خلال نشأته ومراحل تطوره، وإلى الهيكل العام بعد الإصلاحات.

أولاً: نشأة النظام المصرفي الجزائري

يعرف النظام المصرفي على أنه مجموع المصارف العاملة في بلد ما، وهو يضم مجمل النشاطات التي تمارس بها العمليات المصرفية، وخاصة تلك المتعلقة بمنح الائتمان، وهو يشمل الجهاز المصرفي والمنشآت المالية المتخصصة، والسلطات المسؤولة عن الدراسة النقدية أي البنك المركزي والخزينة العامة¹.

وتعود نشأة الجهاز المصرفي الجزائري إلى القرن التاسع عشر، إذ كان مستنسخاً عن النظام الفرنسي بغرض خدمة مصالحه المالية، فكل المصارف الموجودة في الجزائر آنذاك عبارة عن فروع للمصارف الفرنسية خاصة كانت عامة أو مختلطة، ولكن بعد الاستقلال وتأميم النظام المصرفي فقد قسم إلى دائرتين هما²:

1 - دائرة المنشآت المصرفية المالية : تضم القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الوطني الجزائري

(BNA)، البنك المركزي الجزائري (BCA)، البنك الجزائري الخارجي (BEA)، بنك الفلاحة والتنمية

الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL).

2 - دائرة المنشآت الادخارية الاستثمارية : تضم قطاع التأمين بكل فروع، الصندوق الوطني للتوفير

والاحتياط (CNEP)، البنك الجزائري للتنمية (BAD)، بالإضافة إلى قطاعات خدمية أخرى مثل بنك

البركة الإسلامي وبنك آل خليفة.

¹ مليكة زغيب وحياة نجار، النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

² عبد الله خبابة، الاقتصاد المصرفي (البنوك الإلكترونية، البنوك التجارية، السياسة النقدية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص ص 179-

ثانيا: مراحل تطور النظام المصرفي الجزائري

لقد شهد النظام المصرفي الجزائري تطورات عبر مراحل متلاحقة أملت لها الظروف التي مرت بها البلاد والتي سنعرضها فيما يلي:

1 -مرحلة تأسيس جهاز مصرفي وطني

أ - الهياكل المصرفية التي ظهرت بعد الاستقلال: قامت السلطات العمومية الجزائرية بإنشاء جهاز مصرفي وطني يوافق التنمية الاقتصادية ويضمن تمويله ، وتميزت هذه المرحلة بالقيام بعدة إجراءات نوجزها فيمايلي¹:

- فصل الخزينة العمومية الجزائرية عن الخزينة الفرنسية، وذلك في 29 أوت 1962؛
- إنشاء البنك المركزي الجزائري (BCA) في 13 ديسمبر 1962 بموجب قانون 144/62 كمؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي؛
- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية (CAD)، وذلك في 07 ماي 1963 بموجب قانون رقم 165/63 وتتمثل مهمته الأساسية في تمويل الاستثمارات الإنتاجية المتوسطة؛
- إنشاء العملة الوطنية "الدينار الجزائري (DA) في 10 أبريل 1964 بموجب قانون رقم 111/64 حيث يعتبر حدثا هاما في تاريخ الجزائر المستقلة؛
- تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) في 10 أوت 1964 بموجب قانون رقم 227/64.

و بداية من سنة 1966 تم تأمين امصارف الأجنبية الموجودة حينذاك في البلاد، لتتبقى منها ثلاث بنوك تجارية عمومية قائمة على مبدأ التخصيص المصرفي لتشكل النواة الأولى للجهاز المصرفي الجزائري ، وتتمثل فيمايلي²:

- إنشاء البنك الوطني الجزائري (BNA) في 29 ديسمبر 1966 بموجب قانون رقم 178/66؛
- إنشاء القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 29 ديسمبر 1966 بموجب قانون رقم 33/66 المعدل بالأمر 75/67 بتاريخ 11 ماي 1967؛
- إنشاء البنك الخارجي الجزائري (BEA) بتاريخ 01 أكتوبر 1967 بموجب قانون رقم 204/67.

¹ بن علي بلعزوز، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص ص 173 - 174.

² عبد الله خبابة، مرجع سبق ذكره، ص ص 183 - 184.

بأ - إصلاحات المالية والمصرفية لعام 1971: شهدت بداية السبعينات من القرن الماضي بعض الإصلاحات والتعديلات على السياسة المالية والنقدية تماشياً مع السياسة العامة للدولة في إطار الاقتصاد المخطط، حيث قررت السلطات السياسة إسناد مهمة التسيير والتحكم في العمليات المالية للمؤسسات العمومية إلى البنوك، مما استلزم إعادة تنظيم كل الهيئات المصرفية للبلاد بموجب قانون رقم 47/71 الصادر في 30 جوان 1971، حيث أعطى هذا القانون صلاحيات إضافية للبنك المركزي بعدما كانت تنحصر مهامه في خدمة الخزينة العامة، وذلك بمنحها قروض وتسبيقات بدون قيود¹.

وفي إطار هذه الإصلاحات تم إلغاء الصندوق الجزائري وتعويضه بالبنك الجزائري للتنمية (BAD)، وذلك بتاريخ 30 جوان 1971 بموجب قانون رقم 71/96 الذي حل محل الخزينة العامة في مجال القروض طويلة الأجل، وكل هذه الإجراءات تهدف إلى ضرورة ضمان المساهمة الفعلية لكل موارد الدولة لتمويل الاستثمارات المبرمجة سواء في المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، والمخطط الرباعي الثاني (1970-1977-1974)²، أما في سنة 1978 فقد ترك النظام المصرفي المجال للخزينة العمومية في تمويل الاستثمارات المخططة للقطاع العمومي مع إلغاء القرض المصرفي المتوسط المدى باستثناء بعض النشاطات مثل النقل والخدمات³.

2 - مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية: عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة كل من البنك الوطني

الجزائري، والقرض الشعبي الجزائري فانبثق عنهما مصرفان هما⁴:

أ - بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): حيث تأسس بتاريخ 13 مارس 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي.

بأ - بنك التنمية المحلية (BDL): ونشأ هذا الأخير بتاريخ 30 أبريل 1985 بموجب قانون رقم 85/85 بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، وهو بنك إيداع واستثمار.

وفي نهاية هذه المرحلة عرف الاقتصاد الوطني صعوبات مالية نتيجة انخفاض إيرادات الدولة من العملة الصعبة بسبب تدهور أسعار المحروقات وانخفاض قيمة الدولار، الأمر الذي أدى إلى توقف معظم المخططات التنموية، والدخول في مرحلة التفكير في إعادة النظر في مبادئ تسيير الاقتصاد⁵.

¹ محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 230.

² بن علي بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص 175.

³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2007، ص 182.

⁴ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 62.

⁵ بن علي بلعزوز، مرجع سبق ذكره، ص 175.

3 - مرحلة الإصلاحات المصرفية: نتيجة للالزام في المزدوجة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات من القرن الماضي التي ذكرناها سابقا، حيث ظهرت محاولات الإصلاح التي قامت بها الجزائر لتصحيح مسار الجهاز المصرفي.

أ - الإصلاحات المصرفية في إطار قانون 12/86: صدر هذا القانون في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض، وهدفه الأساسي إصلاح جذري للمنظومة المصرفية، محددًا بوضوح مهام ودور المصرف المركزي وامصارف التجارية، وإعادة الاعتبار لدور وأهمية السياسة النقدية في تنظيمها لحجم الكتلة النقدية، ولقد جاء هذا القانون من أجل إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط المصرفي، وتوحيد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص لكل المؤسسات المالية. ويمكن إيجاز أهم المبادئ والقواعد الأساسية التي يتضمنها القانون فيما يلي¹:

- تقليص دور الخزينة العمومية في مجال تمويل الاستثمارات، واشتراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية؛
- استعادة البنك المركزي لوظائفه التقليدية ودوره كبنك للبنوك؛
- تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير وبين نشاطات البنوك التجارية، الأمر الذي سمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين؛
- استعادت المصارف ومؤسسات التمويل ودورها في تعبئة الادخار، وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، حيث أصبح بإمكان المصارف أن تقوم بمنح القروض دون تحديد مدتها أو للأشكال التي تأخذها.

ب - قانون 1988 وتكيف الإصلاح: جاء قانون 06/88 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 12/86 السابق الذكر، و كان مضمون هذا القانون هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات.

وفي هذا الإطار يمكن أن نستنتج العناصر الرئيسية التي جاء بها هذا القانون وعرضها فيمايلي²:

- إعطاء الاستقلالية للمصارف في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات؛
- دعم دور المصرف المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية لأجل إحداث التوازن في الاقتصاد الكلي؛

¹ نفس المرجع السابق، ص 183.

² الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 195.

- يعتبر المصرف شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، وهذا يعني أن نشاطه يخضع ابتداء من هذا التاريخ إلى قواعد التجارة، ويجب أن يعتمد أثناء نشاطه على مبدأ الربحية والمردودية؛
- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي، كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل الوطن وخارجه، ويمكن أيضا لمؤسسات الإقراض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.
- ت- **الإصلاحات المصرفية بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90:** صدر هذا القانون في 14 أبريل سنة 1990 الذي حاول تكييف وضع النظام المصرفي الجزائري مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية العامة التي اتبعتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي¹، إذ يعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات بالإضافة إلى أنه أخذ بأهم الأحكام التي جاء بها قانون الإصلاح النقدي 1986 والقانون المعدل والمتمم له سنة 1988²، والملحق رقم 01 يوضح شكل الجهاز المصرفي بعد إصلاحات قانون 10/90.
- وبموجب هذا القانون (النقد والقرض) أصبحت للصارف العاملة بالجزائر حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، وتقديم الائتمان بمختلف الآجال طبقا لظاهرة الشمولية في العمل المصرفي، كما افتتحت السوق المصرفية بموجب هذا القانون أمام القطاع الخاص والأجنبي، إضافة إلى تعزيز رقابة البنك المركزي "بنك الجزائر" على ال مصارف وتمكينه من أداء عمله في إطار واسع من الاستقلالية، وقد تعززت هذه الإصلاحات أكثر بموجب التعديلات التي أدخلت على هذا القانون³ والمتمثلة في الأمر رقم 01/01 المؤرخ في 27 فيفري 2001 الذي كان الجزء الرئيسي منه يخص الجانب التنظيمي لبنك الجزائر⁴، أما الأمر الآخر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 لمحاولة سد الثغرات بعد فضيحة بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري، وجاء هذا الأمر بمجموعة من التعديلات التي من شأنها أن تسمح لبنك الجزائر أن يمارس صلاحياته بشكل أفضل، وتقوية الاتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة فيما يخص الجوانب المالية للبلاد⁵.

¹ سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات سطيف، العدد 6، 2006، ص 157.

² الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 196 .

³ سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁴ كمال فايد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁵ محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 240.

ثالثا: الهيكل العام للنظام المصرفي الجزائري بعد الإصلاحات

تكون الجهاز المصرفي الجزائري في نهاية سنة 2010 من عشرين بنكا شاملا للنشاطات، منها ستة بنوك عمومية بما فيها صندوق التوفير والاحتياط، وأربعة عشر بنكا خاص ذات رؤوس أموال أجنبية منها واحدة مختلطة، وهي بنوك أو فروع لبنوك أجنبية، وكذا ست مؤسسات مالية، وهي موزعة على النحو التالي¹:

- 1 - **البنوك العمومية:** ويضم القطاع المصرفي الجزائري ستة (06) بنوك عمومية، وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- 2 - **البنوك الخاصة:** ويضم القطاع المصرفي الجزائري أربعة عشر (14) بنكا خاصا وهي بنك البركة الجزائري، المجموعة العربية المصرفية، بنك Natexis، سوسيتي جنرال الجزائر، سيتي بنك، البنك العربي، بنك BNP Paribas الجزائر، ترست بنك الجزائر، بنك الخليج الجزائر، بنك الإسكان والتجارة والتمويل، فرانس بنك الجزائر، كاليون الجزائر، السلام بنك، H.S.B.C Aléria.
- 3 - **المؤسسات المالية:** ونميز هنا بين نوعين من المؤسسات المالية وهي:
 - **المؤسسات المالية ذات الصبغة العامة:** وتتمثل في المؤسسات سوفيناس، شركة إعادة التمويل الرهني، الشركة العربية للتمويل الإيجاري، سيتيلام، المغربية للتمويل الإيجاري.
 - **المؤسسات المالية ذات الصبغة الخاصة:** وتتمثل في البنك الجزائري للتنمية.
- 4 - **مكاتب البنوك الأجنبية:** وتنظم مجموعة فروع ومكاتب البنوك الأجنبية الناشطة في الجزائر وهي متمثلة في البنك الانجليزي العربي للتجارة، اتحاد البنوك العربية والفرنسية، القرض الصناعي والتجاري، القرض الزراعي INDOSUEZ، البنك الدولي التونسي، فورتيس بنك، بنكو سبادل BANCO SABADEL.

¹ كمال فايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-228.

المطلب الثاني: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره ومهامه وأهدافه، إضافة إلى هيكله التنظيمي.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 في إطار إعادة سياسة الهيكلية التي اتبعتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري¹، الذي كان يتكفل بتمويل القطاع الفلاحي. وذلك بهدف المساهمة في تنمية وترقيته ودعم نشاطات الصناعة التقليدية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، ومزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين من الثورة الزراعية، ومزارع القطاع الخاص، وتعاونيات الخدمات والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إضافة إلى جانب قطاع الصيد البحري لسياسة الحكومة.

واستمر بنك الفلاحة والتنمية الريفية كونه مؤسسة مالية اشتراكية بطبعها المركزي في التسيير إلى غاية صدور قانون 06/88 في جانفي 1988 حيث أصبح شركة مساهمة تقدر بـ 22 مليار دينار جزائري مقسمة إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد مكتتبة من طرف الدولة، حيث ارتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دج مقسمة على 33000 سهم.

وبعد صدور قانون النقد والقرض 90/10 المؤرخ في 14 أفريل 1990، والذي منح استقلالية أكبر للمصارف وألغى من خلاله التخصص، حيث أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية وتحقيق الأهداف.

والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة، وأزيد من 7000 موظف بعدما كانت في البداية 140 وكالة متنازل عنها من البنك الوطني الجزائري، ثم أصبحت 182 وكالة في سنة 1985، إضافة إلى قيامه بتنويع منتجاته وخدماته

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

المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة المصارف الأخرى التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية¹.

وتم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لدراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach في سنة 2001، وتتمثل فيما يلي²:

- أول بنك على المستوى الوطني؛
- ثاني بنك على المستوى المغربي؛
- المرتبة التاسعة على المستوى الأفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف؛
- المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك؛
- المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك مصنف.

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بثلاث مراحل نوجزها فيما يلي:

1 -مرحلة (1982-1990): انصبت اهتمامات بنك الفلاحة الريفية في هذه المرحلة على فرض وجوده

في العالم الريفي، وذلك عن طريق فتح العديد من الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي عبر التراب الوطني، حيث تمكن من اكتساب سمعة وكفاءة مالية في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، وسجل هذا التخصص في مجال التمويل ضمن آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2 -مرحلة (1991-1999): بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ينص على نهاية

تخصص كل في نشاط معين، حيث توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة، كما تميزت هذه المرحلة بإدخال تقنيات وأنظمة تكنولوجيا حديثة وتتمثل فيما يلي:

- 1991: تطبيق نظام Swift * لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية)؛

- 1992: وضع برمجيات Logiciel Sybu * مع فروع المختلفة مما تساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، وخاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية التي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة؛
 - 1993: الانتهاء من إدخال تقنية الإعلام الآلي في جميع الشبكات المصرفية؛
 - 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب والدفع؛
 - 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛
 - 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين المصارف La Carte Inter Bancaire.
- 3 - **مرحلة ما بعد 2000**: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي، والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطية لمختلف مناطق الوطن، وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.
- للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبني استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، وقام هذا البرنامج الطموح بإنجازات هامة نوردتها فيما يلي:
- **عام 2000**: قيام البنك بفحص دقيق وشامل لنقاط القوة والضعف لأدائه، مع وضع إستراتيجية تسمح له باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي؛
 - **عام 2001**: قيام البنك بالتطهير المالي والمحاسبي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس والخدمات الشخصية ببعض الوكالات الرائدة؛
 - **عام 2002**: بداية تعميم مفهوم البنك الجالس، والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك واستمر إلى غاية عام 2004¹؛
 - **عام 2004**: ولقد كانت هذه السنة مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنيات جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الملكية عبر الصورة، فبعدما كانت تستغرق وقت

* شبكة معلوماتية خاصة بمصرف البدر تربط الوكالات المصرفية بالمديرية العامة (Système Bancaire Universel).

¹ Badr info n36 Alger, décembre 2003, p15.

تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في وقت وجيز.

كما عمل مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية في خلال هذا العام على تعميم استخدام الشبايك الآلية (Les Guichets Automatique des Billets) في المناطق التي تتميز بكفاءة سكانية كبيرة.

- عام 2005: حتى يوما هذا شهدت هذه المرحلة ما يلي:

• **05 ماي 2005:** أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية متخصصا في مجال الفلاحة والتنمية الريفية بعد أن كان يمول كل القطاعات الاقتصادية؛

• **ماي 2007:** تم إدخال كل من المقاصة الالكترونية TéléCompensation وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ Télé des Virements، وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية من جهة ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى؛

• **2007:** أدخل البنك البطاقات البلاستيكية التي كانت تتميز في بدايتها بأنها خاصة فقط بالبنك فلا يستطيع الزبون أن يستخدمها لدى بنك آخر أو صراف آلي آخر غير الصراف الآلي الخاص بالبنك، وبعد أكتوبر 2007 أصبح من الممكن استعمال هذه البطاقات بين المصارف جميعها، وبالتالي يصدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بطاقة السحب (CIB)، حيث تتميز بإمكانية استخدامها من طرف حاملها في أي بنك آخر من البنوك التجارية، وتنقسم هذه البطاقة بدورها إلى قسمين هما¹:

- **البطاقة الزرقاء (Blue Card):** وهي عبارة عن بطاقة إلكترونية تمنح للزبائن العاديين ويمكن لصاحبها سحب مبلغ 12000 دج؛

- **البطاقة الذهبية (Gold Card):** هي بطاقة إلكترونية تمنح للتجار والأطباء... إلخ، ويمكن لصاحبها سحب مبلغ 30000 دج.

وتستخدم البطاقات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في عمليات السحب والإيداع وتسديد

الديون، وفي عملية الشراء السلع والبضائع من المحلات التجارية التي لديها جهاز (TPE)*.

¹ حياة بن سماعيل ووسيلة السبتي، التجارة الالكترونية وتطوير وسائل الدفع للمؤسسات البنكية وإدارة الأعمال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الافتتاحي، ص ص 229 - 230.

* هو عبارة عن جهاز يستخدمه أصحاب المحلات التجارية في عملية بيع البضائع Terminal Payment Électronique

ثالثاً: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1 - مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية: وفقاً للقوانين المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة

والتنمية الريفية مكلف بالقيام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية الإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها والمساهمة في¹:

- تنمية مجموع قطاعات الفلاحة؛
- تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية الصناعية واستخدام وسائل خاصة لتمويل هياكل الإنتاج الفلاحي وأعماله، والهياكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وما يلحقها، إضافة إلى هياكل الأعمال الزراعية الصناعية المرتبطة بالفلاحة والهياكل الصناعية التقليدية في الوسط الريفي وأعمالها.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

- إنتاج خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة؛

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛

- تقسيم السوق المصرفي والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة... الخ؛

- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

وفي سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتالي²:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛

- إعادة تنظيم إدارة القروض؛

- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد.

2 - أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى

القصر والمتوسط الأجل فيما يلي³:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل المصرف كمؤسسة مصرفية شاملة؛

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المصرفية؛

- تحسين علاقاتهم مع الزبون؛

¹ سمارة ياقوتة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة يحي فارس المدية، 2013-2014، ص 136.

² محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 266.

³ نفس المرجع السابق، ص 266.

-الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق؛

- تطوير العمل المصرفي من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن.

ولأجل تحقيق تلك الأهداف يقوم البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة ، والتي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام المصارف الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون بالبنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط البنك واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن، وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وإنشغالاتهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان يسعى إلى تحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف؛

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات؛

- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

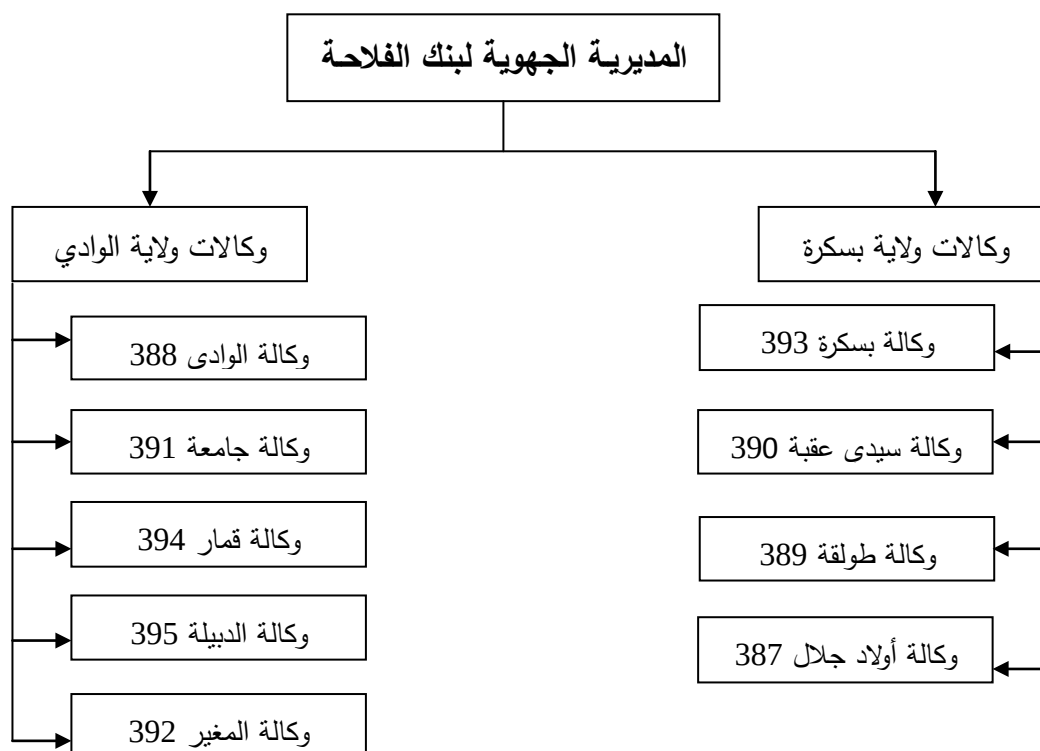
المطلب الثالث: التعريف بالوكالة محل الدراسة - وكالة الوادي -

سننتظر في هذا المطلب أولا بالتعريف بالوكالة محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها إضافة إلى ذلك سوف نتطرق إلى عناصر المزيج التسويقي لها.

أولا: التعريف بوكالة الوادي

تأسست وكالة الوادي 388 في سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهي تابعة إداريا للمديرية الجهوية بسكرة رمزها (GRE 007)، والشكل الموالي يبين موقعها في هيكل المديرية الجهوية.

الشكل رقم (3-1): موقع وكالة الوادي في هيكل المديرية الجهوية



المصدر: المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وتعتبر وكالة الوادي الوكالة الرئيسية والممثلة الوحيدة للوكالات الأربعة في بعض العمليات التجارية كعمليات التجارة الخارجية، كما هي مصنفة بالوكالة الأولى من بين 10 وكالات التابعة للمديرية الجهوية.

أما بالنسبة إلى تجهيزات الوكالة فهي تحتوي على أزيد من 35 حاسبا آليا (PC) متصل بنظام التشغيل (Sybu)، وعلى 5 حاسبات أوراق نقدية، إضافة إلى كاشفة للأوراق النقدية المزورة، كما تحتوي على صراف آلي للأوراق النقدية (Distributeurs Automatique des Billets) وآخر في طور الانجاز.

وتشغل الوكالة حاليا 29 عاملا تعتمد على خبراتهم، كما تعتمد الوكالة في توظيف عمال ذوي الشهادات العليا، إضافة إلى أنها تقوم بتكوين وتدريب الموظفين من خلال برامج تكوينية على مدار السنة لاكتسابهم المهام والقدرات اللازمة.

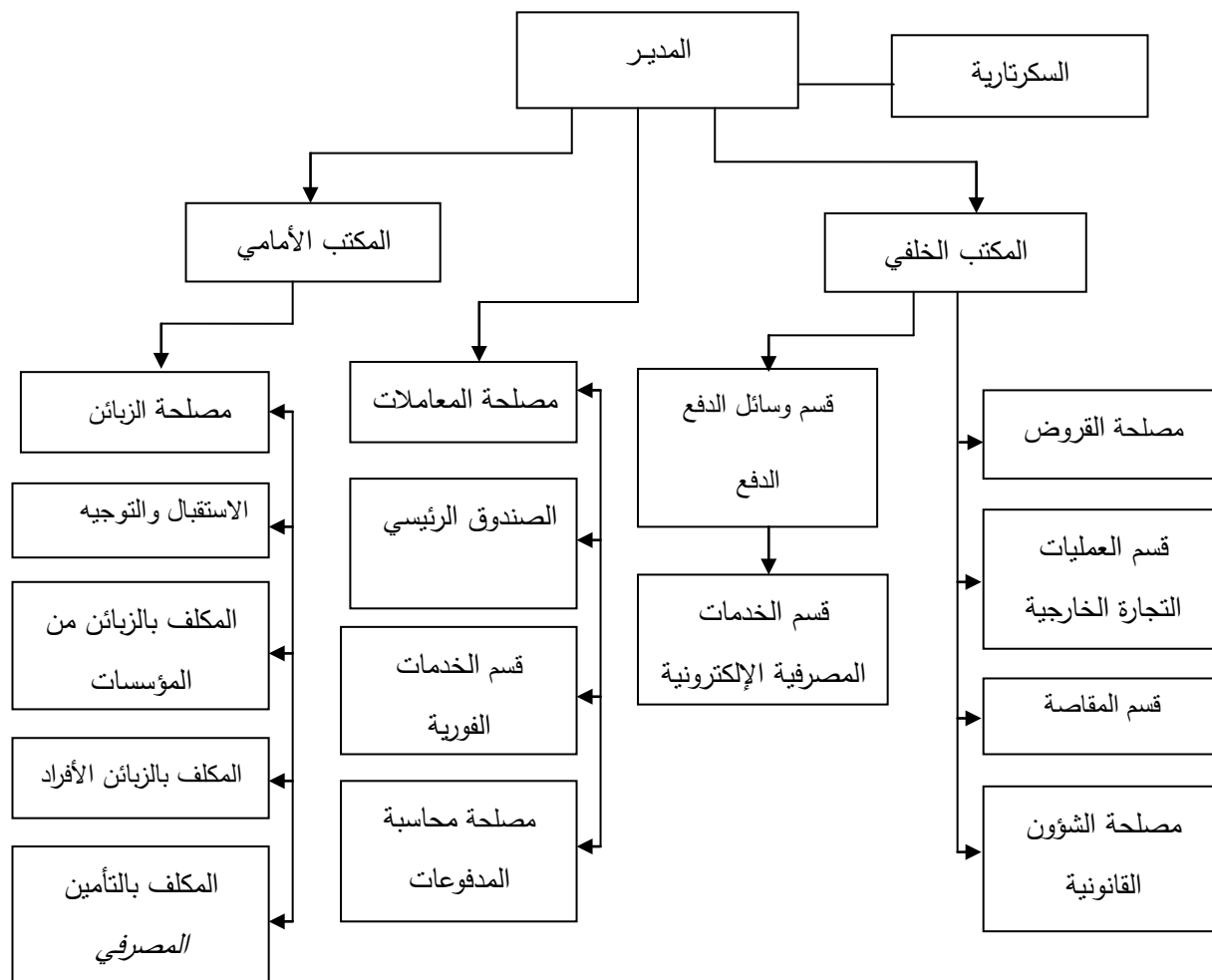
اعتمدت وكالة الوادي تطبيق مفهوم بنك الجالس (Banque Assise) في سنة 2003، وهو إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنه، ويتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة خدمة الزبون، فقد مكن هذا الأخير في اعتماد طريقة جديدة للوكالة بخصوص خدمة الزبون، مما أدى من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في الوكالة

إضافة إلى إعادة تهيئة مظهرها وترقية الصورة التجارية لها، والهدف من هذا المفهوم هو تنمية العلاقة المتواجدة بين الوكالة والزبائن¹.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الوادي -

يعتبر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المرجع الحقيقي للموظفين من حيث المهام واتخاذ القرار كما يحدد كيفية الاتصال فيما بينهم داخل البنك، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الوادي -



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي

وما يمكن ملاحظته من هذا الهيكل هو عدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق حيث أن مختلف القرارات المتعلقة بالأنشطة التسويقية والترويجية تخطط على مستوى الإدارة الخاصة بالتسويق والاتصال التابعة لمديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة، ودور الوكالات المصرفية التابعة لها هو تنفيذ الأوامر المتعلقة بالأنشطة

¹ مقابلة مع مدير الوكالة، معلومات خاصة بالوكالة، 26 جوان 2014 (مقابلة شخصية).

التسويقية والترويجية المخططة من طرف المديرية، وهذا ما يبرر قصور مستوى الأنشطة التسويقية لدى عامة المصارف الجزائرية.

ثالثا: المزيج التسويقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى عناصر المزيج التقليدي والعناصر المضافة أو المستحدثة

1 -عناصر المزيج التسويقي التقليدي: وتتمثل فيما يلي:

- الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية : يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات

متنوعة منها ما هو تقليدي ومنها ما هو الكتروني وتتمثل في¹:

أ-الخدمات التقليدية:

- الحساب الجاري (Le Compte Courant): يكون هذا الحساب مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا ومنهم تجار، صناعيون، مؤسسات، فلاحون، ...إلخ، وهذا بدون فائدة.
- حساب الصكوك (Le Compte Chèques): هو حساب مفتوح للأفراد والجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري مثل الجمعيات، ذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتسوية حساباتهم المختلفة.
- حساب التوفير (Le Livret Epargne BADR): هو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين.
- دفتر توفير الشباب (Le Livret Epargne Junior): هو دفتر يفتح للشباب الذين لم تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، لتدريبهم على الادخار من خلال الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، حيث يستفيد الشاب صاحب الدفتر ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات عند بلوغه السن القانوني من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.
- أدونات الصندوق (Les Bons de Caisse): هي عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجهة للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

¹ مراد محبوب، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013- 2014، ص ص 180- 182.

- **الإيداعات لأجل (Les Dépôts a Terme):** هي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسب فوائد متغيرة من طرف البنك.
- **حساب العملة الصعبة (Le Compte Devises):** هو منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد يحدده البنك.
- **القروض الاستثمارية (Les Crédits D'investissements):** يقدم البنك منتجات بنكية في صورة قروض استثمارية إلى شرائح معينة والتي من بينها قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري، قروض استثمار في القطاع الفلاحي، ... إلخ.
- **القروض الموجهة للسكن (Les Crédits a La Constructions):** هدفه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابتة في بناء وترميم، وتوسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد إلى 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد والبنك.
- **الاعتماد المستندي (Le Crédit Documentaire):** حيث يتولى البنك متابعة العمليات المالية لصالح زبائنه الذين يقومون بأنشطة التجارة الخارجية.
- **خدمات التأمين (Les Services Assurance):** تتمثل هذه الخدمات في التأمين على ممتلكات التأمين الزراعي والتأمين الشخصي.
- **خدمات أخرى:** تتمثل في خدمات الصرف بين العملات، وخدمة التحويلات المصرفية والخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل في المعاملات الخارجية، وخدمات كراء الخزائن الحديدية، إضافة إلى إصدار أسهم وسندات مالية والتفاوض عليها.
- **الخدمات الإلكترونية:** في ظل الاستخدام الواسع لوسائل الدفع الإلكترونية في العالم، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإصدار عدة بطاقات إلكترونية وهي¹:
- **بطاقة بدر (Carte BADR):** هو منتج طرح في السوق في منتصف التسعينات من القرن الماضي، حيث يسمح لزبائن البنك بسحب أموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية أو باستخدام الشبائيك الآلية للأوراق النقدية التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM).
- **بطاقة ما بين البنوك (CIB):** هي بطاقة تسمح لزبائن بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدارها، وهذه البنوك هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر

¹ وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الخارجي، القرض الشعبي الجزائري، إضافة إلى وكالات البريد، وتنقسم هذه البطاقة إلى نوعين التي ذكرناها سابقا المتمثلة في البطاقة الزرقاء والبطاقة الذهبية.

- **بطاقة توفير Tawfir:** يقتصر استخدام هذه البطاقة على من يملكون دفاتر ادخار على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تسمح البطاقة لزبائن البنك بالاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الادخار، عن طريق الموزعات الآلية للنقود دون الذهاب إلى وكالات البنك، وكما تسمح أيضا بإجراء عمليات السحب وتحويل الأموال من حساب إلى آخر على مدار 24 ساعة.

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تقديم المزيد من الخدمات الالكترونية ، وذلك استجابة لاحتياجات السوق ومن أهمها¹:

- مشروع التوقيع على عقود مع المنظمات العالمية المصدرة للبطاقات الائتمانية الدولية لاستخدام بطاقة ماستر كارد وبطاقة فيزا كارد؛

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي؛

- خدمات مصرفية عبر الانترنت والهاتف النقال.

بالإضافة إلى البطاقات الالكترونية السابقة الذكر يقدم البنك كذلك من خلال موقعه على شبكة الانترنت مجموعة من الخدمات منها خدمات البنك للمعينة BADR Consule للإطلاع على التحويلات التي طرأت على أرصدهم، طلب تغيير الرقم السري، طلب دفتر الشيكات.

كما يقوم البنك محل الدراسة بتطوير خدماته من خلال البنك الجالس والبنك الواقف (La Banque Débout)، والذي يعتمد نفس نشاط الذي يقوم به بنك الجالس على استقبال الزبون وهو وواقف، وهذا البنك موجه لفئة معينة من الزبائن مثل الأجراء والمتقاعدين... إلخ، والخدمات المشخصة (Les Service Personnalisés)، وهي مجمل الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للزبون من أجل تحقيق ذلك، إضافة إلى الخدمات الصرف الآلي وإرسال الشيك عبر الصورة (Scanne Des Chèques).

¹ مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 184.

بأ - **التسعير:** رغم أهمية السياسة السعرية في تحقيق أهداف البنك إلا أن البنوك التجارية لا تتمتع بالحرية الكاملة في تحديد أسعار خدمات والمنتجات المصرفية، لأنها تحدد من طرف البنك المركزي، ويترك مجالا محدودا للبنوك التجارية تضع على أساسه نسبة فائدة التي تمنحها للزبون، والتي تحقق لها مردودية، فبالنسبة للخدمات فهي تحدد من طرف البنك المركزي على شكل مجالات حيث يترك للبنك حرية تحديد السعر على مستوى هذا المجال أو على شكل أسعار ثابتة، وفيما يتعلق بأسعار المنتجات فيملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية إمكانية محدودة كما هو الحال في البنوك التجارية الأخرى، وهذه الأسعار تحدد على أساس معدل الأفضلية الذي يصدره البنك المركزي، كما يقوم بنك البدر بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها البنك المركزي، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية والمحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد (أنظر للملحق رقم 04).

تأ - **الترويج:** إن الترويج يعتبر أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويرجع إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال بتعريف الزبائن بخدمات البنك، وإقناعهم بمزايا التعامل معه، والإشباع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، حيث أن بنك البدر وضع إستراتيجية لتحديد هياكل وتطوير أنظمة الدفع، لمواجهة التحديات الناتجة عن الانفتاح السوق المصرفية من جهة والتطورات التي يعرفها العمل المصرفي في المجال التكنولوجي والمعلوماتي من جهة أخرى، وذلك باستخدامه المزيج الترويجي المتمثل في الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، الدعاية، تنشيط المبيعات.

ويعتمد بنك البدر للوكالة المدروسة على عدة وسائل لترويج منتجاته ونذكرها:

- **مجلة البنك "أخبار البنك":** هي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين حيث تتطرق لمختلف نشاطات البنك، ويتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية وتسلم للموظفين والزبائن؛
- **منشورات خاصة (Des Brochures):** هي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات المصرفية، حيث يتم تقديمها إلى مختلف الوافدين إلى الوكالة؛
- **الملصقات:** هي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات وخدماته عن طريق تقديم بعض الملصقات للزبائن تحمل شعار البنك، وكما يقوم البنك في بعض الأحيان بتقديم بعض الهدايا التذكارية، وخاصة للزبائن المهمين، وتتمثل هذه الهدايا في المذكرات، الرزنامات، المحافظ... إلخ عليها شعار اسم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وفيما يخص العلاقات العامة فالبنك يعتمد على تنظيم الملتقيات والأبواب المفتوحة إضافة إلى مشاركته في المعارض الوطنية والدولية المقامة بالجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من الأفراد، وعرض مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها، وتزويدهم بمختلف المعلومات والإجراءات اللازمة في الحصول عليها، خصوصا فيما يتعلق بالقروض المصرفية، كما يمتلك البنك موقعا خاصا به على شبكة الانترنت عبر صفحات الويب التي لها دور في الاتصال والتعريف بالبنك وبعض منتجاته وخدماته، وكل ما يخص بكيفية وآلية تعامل الأفراد مع البنك.

ثا) **التوزيع:** تعتمد الوكالة في توزيع خدماتها المصرفية على التوزيع المباشر وغير مباشر فبالنسبة للتوزيع المباشر يتمثل في شبكة من الوكالات منتشرة عبر الوطن عددها أكثر من 300 وكالة، وفيما يتعلق بالتوزيع غير المباشر فيتمثل الموزعات الآلية للأوراق النقدية، ويمكن استعمالها من طرف الزبائن الذين لديهم بطاقات بنك البدر أو بطاقات بين البنوك، ويوفر البنك أيضا للزبائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا بالإضافة إلى تقديم خدمات عبر الموقع الإلكتروني للبنك.

2- العناصر المضافة للمزيج التسويقي التقليدي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: وتتمثل فيما يلي:

أ) **الأفراد (العنصر البشري):** نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في الصناعة المصرفية كونه يعتبر جزءا من الخدمات التي تقدمها الوكالة، وبسبب تأثيره المباشر على تحقيق أهدافها وخلق صورة انطباع جيد عنها، فقد أعطت الوكالة اهتماما كبيرا للعنصر البشري، بتأهيله وتكوينه بصورة تمكنه من المساهمة بفعالية في تحقيق أهدافها، من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية على مستوى مديرية إعادة تنمية الموارد التي تتكفل بتكوين الكفاءات الداخلية للبنك، وتنمية قدراتهم المهنية وتحسين مستواهم التقني.

با) **الدعم المادي:** يلعب العنصر المادي دورا مهما في التأثير على إدراكات وأحكام الزبائن على البنك وخدماته بصفة عامة، ومن خلال ما يلاحظ على مستوى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة العصرية، أنه يعتمد على توظيف عناصر بيئة مادية مريحة وجذابة، كوجود ديكور داخلي أثاث جذاب ومبنى جذاب، لباس موحد للعاملين، إضافة إلى ذلك توظيف أماكن للجلوس وغيرها، وفيما يخص العناصر الداخلية في تقديم الخدمات، فالبنك يعتمد على عدة وسائل وأجهزة جديدة مثل استعمال الموزعات الآلية والشبابيك الآلية للأوراق النقدية، واستعمال أجهزة الإعلام الآلي من طرف عمال البنك، وإتاحة أجهزة الإعلام الآلي للزبائن في معاينة أرصدتهم وغيرها، وبالتالي نلاحظ أن بنك البدر يعطي أهمية كبيرة لعناصر الدليل المادي.

ت | **العمليات:** وتنظم السياسات والإجراءات المتبعة من طرف البنك لتقديم خدماته المصرفية، حيث يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أساليب وطرق تسويقية حديثة تتعلق بالاستقبال والاهتمام بالزبائن والاتصال والإصغاء إليهم والتعامل معهم، وانتهاج سياسة بنك الجلوس من طرف الوكالة التي تعمل على تقريب الزبون، وعلى مشاركته في إنتاج الخدمة في بعض الأحيان مع إلغاء كل الحواجز التي تحول دون تقديم الخدمة ضمن سياق مبسط يريح الزبون، كما أدرك البنك بأهمية التكنولوجيا الحديثة في تحديث الخدمات المقدمة للزبائن، وتوفير المرونة اللازمة التي تمكنه من مواجهة المنافسة بتقديم خدمات جديدة، وذلك عبر شبكة متطورة للاتصالات من خلال إدخال قنوات توزيعية إلكترونية لتقديم الخدمات¹.

¹ وثائق البنك.

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى منهجية دراسة الحالة التطبيقية، وتحديد مختلف ال خطوات المناسبة لهذه الدراسة، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية عناصر المزيج، ومدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وسبل دعم الميزة التنافسية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: عينة الدراسة

تم توزيع 100 استمارة بطريقة عشوائية على أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي المكونة من رجال أعمال والموظفين وأصحاب المهن الحرة، حيث تم استرجاع 78 استمارة وتم إلغاء 14 استمارات و 8 لم تسترجع، أي أن نسبة معدل الإجابة 78%، وكانت المدة الزمنية لتوزيع واسترجاع الاستمارات من بداية شهر جويلية إلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2014.

ثانياً: أساليب جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وذلك بتصميم استمارة موجهة لزبائن البنك زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي، وكان الهدف من إعداد هذه الاستبانة فيمالي:

- التعرف على اتجاهات الزبائن من خلال تطبيق أساليب وسياسات تسويق الخدمات المصرفية؛
- التعرف على اتجاهات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة إليهم من طرف وكالة الوادي؛
- دراسة العلاقة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية وجودة الخدمة المصرفية المحققة للميزة التنافسية؛
- دراسة العلاقة بين تطبيق تسويق الخدمات المصرفية وسبل دعم الميزة التنافسية المعززة لها.

أما بالنسبة لتصميم استمارة الاستبيان فهي مكونة من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في زبائن بنك الفلاحة والتنمية

الريفية بوكالة الوادي المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، وظيفة الزبون، مدة التعامل مع البنك، طبيعة الخدمات التي يتعامل بها الزبون.

الجزء الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على 35 عبارة موزعة على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: يتمثل في مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في بنك BADR بوكالة الوادي ، ويتكون هذا المحور من 13 عبارة إذ تعكس عناصر المزيج التسويقي (7P) التي تعرضنا إليها سابقا في الدراسة النظرية، ومحاولة معرفة مدى تطبيقها في البنك محل الدراسة، وسنقوم بتوضيح توزيع متغيرات المزيج التسويقي فيما يلي:

- المنتج أو الخدمة : العبارات رقم 1، 2، 3.

- السعر: العبارات رقم 4، 5؛

- التوزيع: العبارات رقم 6، 7، 8؛

- الترويج: العبارة رقم 9؛

- الأفراد: العبارات رقم 10، 11؛

- الدليل المادي: العبارة رقم 12؛

- العمليات: العبارة رقم 13.

المحور الثاني: يتضمن مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يعكس هذا المحور آراء عينة الزبائن حول جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف الوكالة كمدخل للميزة التنافسية ، وتتضمن هذا المحور 14 عبارة تعكس الأبعاد الخمس الأساسية للجودة، وتتوزع العبارات كما يلي:

- الملموسية (التجسيد): العبارة رقم 1؛

- الاعتمادية: العبارات 2، 3، 4؛

- الاستجابة: العبارات 5، 6، 7؛

- الثقة والأمان: العبارات 8، 9، 10، 11؛

- التعاطف: العبارات 12، 13، 14.

المحور الثالث: يتمثل في سبل دعم الميزة التنافسية إذ يعكس آراء العينة حول سبل دعم الميزة التنافسية المطبقة في الوكالة من أجل تعزيز موقفها التنافسي، ويتضمن هذا المحور 8 عبارات وتتوزع متغيرات سبل دعم

الميزة التنافسية فيما يلي:

- التكنولوجيا: العبارات رقم 1، 2، 3، 4؛
- نظم المعلومات التسويقية: العبارة رقم 5؛
- تطوير وتنويع الخدمات: العبارات رقم 6، 7، 8.

أما بالنسبة للمقياس المستخدم للإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني من الاستمارة ، فهو مقياس "ليكرت" (LIKERT) المكون من خمس درجات كونه المقياس المناسب والأكثر شيوعا واستخداما لقياس الإدراك والاتجاهات والآراء، ونظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من الزبون إعطاء موافقته على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكرت" كما يلي:

- أوافق تماما وتعطى لها خمس درجات؛
- أوافق لحد ما وتعطى لها أربع درجات؛
- محايد وتعطى لها ثلاث درجات؛
- لا أوافق وتعطى لها درجتين؛
- لا أوافق على الإطلاق وتعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكرت" إلى مجالات كما هي موضحة فيما يلي:

5	3,5	2,5	1	
عالية	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة	
إيجابي	حيادي	سلبي	مستوى التقييم	

ثالثا: الأدوات الإحصائية المستعملة

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss"

Statistical Package for Social Sciences، وبرنامج "EvIEWS"، وبواسطة هذين البرنامجين تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث خصائص درجة الموافقة؛
- استخدام الاختبارات منها فيشر وستودنت وداربين واتسن DW وكا² (كاي تربيع)،

وLjung-Box-pierce؛

- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة ارتباط بين مدى تطبيق تسويق الخدمات في البنك المدروس ، ومدخل الجودة كمدخل للميزة التنافسية، إضافة إلى علاقة ارتباط بين مدى تطبيق تسويق الخدمات وسبل دعم الميزة التنافسية.

رابعاً: صدق وثبات الاستبيان

ولغرض معرفة صدق الاستبانة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين المحكمين في هذا المجال، وبعض المسؤولين من المصارف ذوي الخبرة العلمية والعملية، وذلك للحكم على دقة فقراتها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها وتوافقها مع أهداف الدراسة، وبعد ذلك تمت صياغة العبارات الاستبانة بشكل أكثر وضوحاً، وبساطة لتظهر في شكلها النهائي الموضح في الملحق رقم 05.

أما بالنسبة لثبات الاستبانة* وفحص عباراتها وذلك من خلال مقياس معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) (أنظر للملحق رقم 06) الذي يتميز بدرجة عالية من الدقة في تحديد الاعتمادية أو ثبات المقياس، وقد قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بـ (0.87) بينما تقدر قيمة ألفا بالنسبة لمتغير مدى تطبيق تسويق الخدمات في البنك بـ (0.71)، وقدرت قيمة ألفا لمتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية (0.78)، أما بالنسبة لمتغير سبل دعم الميزة التنافسية فقدرت قيمة ألفا بـ (0.73)، وتعد هذه المعاملات عالية ومقبولة تفي بأغراض الدراسة، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة.

المطلب الثاني: دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي

ويتم وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

* ويقصد بثبات الاستبانة في قدرة المقياس المستخدم على استخراج نتائج متطابقة أو متقاربة نسبياً في كل مرة يتم استخدامه فيها

جدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	85.90
	أنثى	14.10
	المجموع	100
العمر	أقل من 25 سنة	5.10
	ما بين 25 - 35 سنة	46.20
	ما بين 36 - 45 سنة	28.20
	46 سنة فأكثر	20.50
	المجموع	100
	ابتدائي	3.80
	متوسط	15.40
المستوى التعليمي	بكالوريا	37.20
	ليسانس	35.90
	دراسات عليا	7.70
	المجموع	100
	موظف	41
	تاجر	26.90
	صناعي	17.90
الوظيفة	مهن حرة	14.10
	المجموع	100
	أقل من سنة	14.10
	ما بين 1 - 5 سنوات	44.90
	ما بين 6 - 10 سنوات	21.80
	10 سنوات فأكثر	19.20
	المجموع	100
مدة التعامل مع البنك	إيداع	28.20
	تسهيلات ائتمانية	12.80
	خدمات بنكية متنوعة مقابل دفع عمولة	33.30
	خدمات أخرى	25.60
	المجموع	100
	طبيعة الخدمات التي تتعامل بها	
	المجموع	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبانة

ويتضح لنا من الجدول رقم (3-1) بأن:

- غالبية أفراد العينة ذكور تقدر نسبتهم (85.90%) من مجموع المستجوبين، والنسبة المتبقية (14.10%) إناث ويرجع ذلك إلى عادات وتقاليده المنطقة؛
- بالنسبة للفئة العمرية فكانت أكبر نسبة للفئة الثانية ما بين 25 - 35 سنة تقدر بـ (46.20%)، وتليها الفئة الثالثة ما بين 36 - 45 سنة بنسبة (28.20%) ثم الفئة الرابعة بنسبة (20.50%)، وأخيرا الفئة الأولى أقل من 25 سنة بنسبة (5.10%)؛
- وبالنسبة المستوى التعليمي غالبية أفراد العينة مستوى بكالوريا وليسانس فكانت نسبتها متقاربة إذ تقدر النسبة الأولى بـ (37.20%) أما النسبة الثانية تقدر بـ (35.90%)، وهذا ما يعطي انطباع أولي جيد عن الاستجابة والتعاون مع الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة؛
- أما بالنسبة للوظيفة فكانت أغلبية العينة موظفين تقدر نسبتهم بـ (41%) تليها نسبة التجاريين تقدر بـ (26.90%) أما الصناع وأصحاب المهن الحرة فكانت نسبتهم ضعيفة؛
- وبالنسبة لمدة التعامل مع البنك فكانت أغلبية العينة مدة تعاملها تتراوح بين سنة إلى 5 سنوات وتقدر نسبتها (44.90%)؛
- وبالنسبة لطبيعة الخدمات التي يتعامل بها الزبون فكانت أكبر نسبة للخدمات البنكية المتنوعة مقابل دفع عمولة تقدر بـ (33.30%)، وتليها نسب خدمات الإيداع والخدمات الأخرى على التوالي (28.20%)، (25.60%)، وأخيرا نسبة خدمات التسهيلات الائتمانية قدرت بـ (12.80%).

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية، ومتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ومتغير سبل دعم الميزة التنافسية.

أولا: تحليل بيانات متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية

ويتضمن الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للتعرف على إجابات أفراد العينة وتصوراتهم عن متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي (الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، الدليل المادي، العمليات) من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-2): نتائج مغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
01	يهتم البنك بتقديم خدمات للزبائن تلبي حاجاتهم ورغباتهم بكفاءة.	4.20	0.94	85.25	عالية
02	يستخدم البنك أساليب متطورة في تقديم خدماته.	3.49	1.13	59.96	متوسطة
03	يعمل البنك على تطوير وتحديث خدماته باستمرار.	3.65	1.09	64.10	عالية
المجموع	الخدمة	3.78	1.04	69.77	عالية
04	يحدد البنك سعرا مناسباً لخدماته بما يضمن رضا الزبون وتحقق العلاقة (جودة - سعر).	3.74	1.03	65.38	عالية
05	تتميز أسعار خدمات البنك بالتنافسية (سعر أقل) أمام البنوك الأخرى مما يساعد في جذب الزبائن	3.60	1.23	57.69	عالية
المجموع	السعر	3.67	1.13	61.53	
06	يعتبر الموقع الجغرافي للبنك مناسب للزبون مما يسهل له الاستفادة من خدماته.	4.33	0.96	85.89	عالية
07	يمتلك البنك شبكة واسعة من الفروع والوكالات منتشرة جغرافيا على المستوى الوطني.	4.46	0.75	84.61	عالية
08	يعتمد البنك على الوسائل التكنولوجية الحديثة في توزيع خدماته.	3.43	1.25	56.78	متوسطة
المجموع	التوزيع	3.94	0.98	75.76	عالية
09	يعتمد البنك على وسائل ترويجية متنوعة بشكل كافي للتعريف بخدماته وتمييزها عن خدمات المنافسين	3.10	1.23	43.59	متوسطة
المجموع	الترويج	3.10	1.23	43.59	متوسطة
10	يمتاز معظم أفراد العاملين في البنك بكونهم ذوي التكوين والسمعة الطيبة في مجال العمل المصرفي.	4.10	0.89	79.48	عالية
11	يتمتع موظفي البنك باللياقة وحسن المعاملة مع الزبائن.	4.24	0.94	79.48	عالية
المجموع	الأفراد	4.17	0.91	79.48	عالية
12	يعد المظهر العام للبنك (ديكور، أثاث،...) ملائم وجذاب يسهل تقديم وتلقي الخدمة.	3.92	1.18	75.64	عالية
المجموع	الدعم المادي	3.92	1.18	75.64	عالية
13	يساهم البنك بشكل ايجابي في تسهيل تقديم الخدمة المصرفية.	3.94	1.04	75.62	عالية
المجموع	العمليات	3.94	1.04	75.62	عالية
	المجموع	3.78	1.07	68.77	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ومن خلال الجدول رقم (3-2) يتضح لنا مايلي:

أن المتوسط الحسابي المرجح لعنصر الخدمة قدر ب (3.78) الذي يعكس درجة موافقة عالية في حدود المجال [5-3.5] المستخدم في الدراسة، وبانحراف معياري يقدر ب (1.04) وهو مقدار تشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، وبنسبة موافقة (71.79%)، ويرجع ذلك إلى امتلاك أفراد العينة تصورا واضحا حول متغير الخدمة المصرفية على مستوى البنك المدروس، وبالنسبة لعبارات المشكلة لهذا المتغير (1، 2، 3)، فإن قيم المتوسط الحسابي لكل من العبارتين الأولى والثالثة (4.20، 3.65) على التوالي المحدد في المجال [5-3.5]، والذي يعكس درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري لكل منهما على التوالي (0.94، 1.09)، وبنسب موافقة على التوالي (85.25%، 64.10%)، وتدل هذه النتائج بأن وكالة الوادي تقوم بتقديم خدمات متنوعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر، كما أنه يعمل بتحديث وتطوير خدماته باستمرار، وبالنسبة للعبارة الثانية فكان متوسطها الحسابي يقدر ب (3.49) الذي يعكس درجة موافقة متوسطة في المجال [3.5-2.5] وبانحراف معياري قدره (1.13)، وبنسبة موافقة قدرت ب (59.96%)، وبالتالي فإن هذه العبارة لم تؤثر على عنصر الخدمة لكن على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي أن يستخدم أساليب أكثر تطورا في تقديم خدماته.

بالنسبة لعنصر السعر فإن المتوسط الحسابي العام قدر ب (3.67)، وبانحراف معياري قدر ب (1.13)، وبنسبة موافقة قدرت ب (61.53%)، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقع في المجال [5-3.5]، إذ يعكس درجة موافقة عالية حسب المقياس المستخدم، وعلى المستوى التفصيلي فإن المتوسطين الحسابيين للعبارتين (4، 5) المشكلة لهذا المتغير على التوالي (3.74، 3.60) الذي يعكس درجة الموافقة العالية في المجال [5-3.5]، وبانحرافين معياريين على التوالي (1.03، 1.23)، وبلغت نسبة موافقة أفراد العينة (65.38%، 57.69%) على الترتيب، وهذا ما يدل على أن أسعار خدمات الوكالة مناسبة ترضي الزبون إضافة إلى أنها تتميز بالتنافسية مقارنة بالهصارف الأخرى، وذلك من أجل جذب عدد أكبر من الزبائن.

وبالنسبة لعنصر التوزيع فإنه يتميز بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.94)، وبانحراف معياري بلغ (0.98)، كما حضي هذا المتغير بنسبة موافقة جيدة من قبل أفراد العينة بلغت (76.76%)، والملاحظ من هذا أن المتوسط الحسابي العام يقع في المجال [5-3.5] الذي يعكس درجة موافقة عالية، مما يدل على قوة تبني البنك لهذا العنصر، وعلى المستوى التفصيلي نجد أن العبارتين لهذا المتغير (6، 7) قد حصلتا على متوسطين حسابيين (4.33، 4.46) على التوالي في حدود المجال [5-3.5] الذي يعكس درجة موافقة عالية، وبانحرافين معياريين (0.96، 0.75) على التوالي، بينما بلغت نسبة موافقة أفراد العينة لهاتين العبارتين (85.89%،

84.61%) على الترتيب، مما يدل على امتلاك عينة الدراسة تصورا واضحا عن أهمية هذا العنصر، بينما بالنسبة للعبارة (8) فبلغ متوسطها الحسابي (3.43) الذي يعكس درجة موافقة متوسطة في المجال [2.5-3.5]، وبانحراف معياري قدر بـ (1.06)، وبلغت نسبة موافقة أفراد العينة (56.78%)، وبالتالي على وكالة الوادي أن تعتمد أكثر على الوسائل التكنولوجية الحديثة في توزيع خدماته لأنها لم تكن في المستوى المطلوب وبالتالي أثرت على لعنصر التوزيع.

وبالنسبة لعنصر الترويج فقد تحصل على أقل متوسط حسابي عام قدره (3.10) والذي يعكس درجة الموافقة متوسطة في حدود المجال [2.5-3.5]، وبانحراف معياري بلغ (1.23)، وحضي هذا الأخير بأقل نسبة موافقة من قبل أفراد العينة بلغت (43.59%) أي نسبة (56.41%) لم يوافقوا على أن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي تعتمد على وسائل ترويجية متنوعة بشكل كافي للتعريف بخدماتها، وتمييزها عن خدمات المنافسين.

وبالنسبة لعنصر الأفراد فقد تحصل على أكبر متوسط حسابي عام (4.17) الذي يعكس درجة موافقة عالية في حدود المجال [3.5-5]، وبانحراف معياري عام (0.91)، كما حضي بنسبة موافقة عالية من قبل أفراد العينة بلغت (79.48%) وتشير النتائج التفصيلية لعبارتي هذا المتغير (9، 10) أن المتوسطين الحسابيين هما على التوالي (4.10، 4.24) في حدود المجال [3.5-5] الذي يعكس درجة موافقة عالية، وبانحرافين معياريين قدرا بـ (0.89، 0.94) على التوالي بينما تحصلتا على نفس نسبة الموافقة (79.48%) مما يدل على أن البنك يعتبر الأفراد عنصر هام جدا يعتمد عليه لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

وبالنسبة لعنصر الدعم المادي فنجد المتوسط الحسابي العام يقدر بـ (3.91) في حدود مجال [3.5-5] الذي يعكس درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري عام بلغ (1.18) وبنسبة موافقة (75.64%)، مما يدل على أهمية تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي لهذا الأخير.

أما بالنسبة لعنصر العمليات فقد قدر المتوسط الحسابي العام بـ (3.94) في حدود المجال [3.5-5] والذي يعكس درجة موافقة عالية، وبانحراف معياري (1.04)، وبلغت نسبة موافقة أغلبية أفراد العينة (75.62%)، مما يدل على أن وكالة الوادي تقوم بتوفير كل التسهيلات للعمليات المصرفية بشكل جيد.

وبالنسبة لمتغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية المتمثل في عناصر المزيج التسويقي المصرفي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78) الذي يعكس درجة موافقة عالية في حدود المجال [3.5-5]، وبانحراف معياري كلي بلغ (1.07)، وتدل هذه النتائج على اهتمام وكالة الوادي بمتغيرات المزيج التسويقي

المصرفي مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة بنسبة موافقة بلغت (68.77 %)، وهذا ما يدل على تطبيق تسويق الخدمات من طرف البنك بشكل جيد، وذلك من أجل تحقيق أهدافه.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

نعني بجودة الخدمات المصرفية والمتمثلة في قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات الزبائن أو التفوق عليها ومن خلال الجودة تسعى المصارف جاهدة لدعم قدراتها ومزاياها التنافسية من خلال تقديم خدمات متميزة عن منافسيها، وتشير النتائج الواردة في الجدول الموالي إلى الوصف العام، والتفصيلي لاستجابات الزبائن حول تقييم متغير الجودة من خلال أبعادها المتمثلة في الملموسية (التجسيد)، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان التعاطف، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): نتائج متغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
01	يتوافر لدى البنك كل التسهيلات المادية والمعنوية للزبائن للحصول على الخدمات.	3.70	0.99	71.79	عالية
المجموع	الملموسية (التجسيد)	3.70	0.99	71.79	عالية
02	يقدم البنك الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.	3.70	1.22	73.07	عالية
03	يؤدي البنك الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.	4.16	0.88	80.77	عالية
04	يحتفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجرى يمكن الرجوع إليها بسهولة.	4.14	0.97	71.79	عالية
المجموع	الاعتمادية	4	1.02	75.21	عالية
05	يقدم البنك خدمات للزبون بشكل فوري.	3.76	1.13	74.35	عالية
06	يلتزم البنك بالوقت لأداء الخدمة.	3.89	1.06	78.20	عالية
07	يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة.	3.25	1.27	52.56	متوسطة
المجموع	الاستجابة	3.63	1.15	68.37	عالية
08	يتمتع البنك بمصداقية تجعل الزبون يحس بالثقة.	4.10	1.00	75.64	عالية
09	يهتم البنك بطلبات الزبائن بشكل فردي.	4.06	0.99	76.92	عالية
10	يوفر البنك طاقم حراسة كفؤ يضمن حماية الزبون أثناء أداء عملياته.	4.16	0.91	84.61	عالية
11	يتعامل البنك بالسرية التامة مع معلومات الزبائن.	4.28	1.00	85.90	عالية
المجموع	الثقة والأمان	4.15	0.97	80.76	عالية
12	يضع البنك مصالح زبائنه في مقدمة إهتماماته.	3.46	1.11	61.54	متوسطة
13	يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي يرغب فيها الزبون ويسعى لتحقيقها.	3.58	0.90	58.98	عالية
14	يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون.	3.96	1.09	80.77	عالية
المجموع	التعاطف	3.66	1.03	67.09	عالية
المجموع		3.82	1.03	72.64	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من الجدول رقم (3-3) مايلي:

يقيم زبائن عينة الدراسة بعد الملموسية تقييما ايجابيا أي بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.70) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام أو تشتت بلغ (0.99)، وحيث بلغت نسبة موافقة (71.79%)، مما يدل على أن البنك يقوم بكل التسهيلات اللازمة لحصول الزبائن على الخدمات.

وتم تقييم بعد الاعتمادية من طرف العينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي تقييما ايجابيا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام بلغ (1.02)، ونسبة موافقة بلغت (75.21%)، وعلى المستوى التفصيلي فإن العبارات (2، 3، 4) المشكلة لهذا البعد فقد بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.70، 4.16، 4.14) في حدود المجال [5-3.5]، والذي يعكس درجة موافقة عالية وبانحرافات معيارية على التوالي (1.22، 0.88، 0.97)، ونسب موافقة أفراد العينة بلغت (73.07%، 80.77%، 71.79%) على الترتيب، مما يدل على الاهتمام الكبير بمتغير الاعتمادية من طرف البنك.

وبالنسبة لبعد الاستجابة فقد كان تقييم الزبائن ايجابيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.63) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام بلغ (1.15)، وقد بلغت نسبة موافقة أفراد عينة الدراسة (68.37%)، مما يدل على اهتمام البنك بهذا البعد، وعلى المستوى التفصيلي فنجد العبارتين (5، 6) حيث قدر المتوسطين الحسابيين على التوالي (3.76، 3.89) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري لكل منهما على التوالي (1.13، 1.06)، بينما بلغت نسبة موافقة أفراد العينة لهاتين العبارتين (74.35%، 78.20%) على الترتيب، وبالنسبة للعبارة (7) فكان حوالي (52.56%) من أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي (3.25) في حدود المجال [3.5-2.5]، وبانحراف معياري قدره (1.27)، وهاته العبارة أثرت على بعد الاستجابة.

وبالنسبة لبعد الثقة والأمان فقد كان تقييم أفراد العينة ايجابيا حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.15) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام قدره (0.97)، مما انعكس على استجابات أفراد العينة بنسبة موافقة مرتفعة بلغت (80.76%)، وبالتالي فإن هذا الأخير حضي باهتمام كبير من طرف البنك حتى لا يخسر سمعته في السوق المصرفية وجذب عدد أكبر من الزبائن، وتشير النتائج التفصيلية لعبارات هذا البعد (8، 9، 10، 11) أن متوسطاتها الحسابية بلغت على التوالي (4.10، 4.06، 4.16، 4.28) في حدود

المجال [5-3.5]، وانحرافات معيارية بلغت (1، 0.99، 0.91، 1) على التوالي، وينسب موافقة بلغت (75.64%، 76.92%، 84.61%، 85.90%) على الترتيب.

وبالنسبة لهدد التعاطف فقد كان تقييم أفراد العينة ايجابيا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.66) في حدود المجال [5-3.5]، وانحراف معياري عام قدره (1.03)، ونسبة موافقة بلغت (67.09%)، وعلى المستوى التفصيلي فنجد العبارتين (13، 14) حوالي (58.98%، 58.98%) على التوالي من أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية، بينما بلغ المتوسطين الحسابيين على التوالي (3.58، 3.96)، وانحرافين معياريين على التوالي (0.90، 1.09)، بينما العبارة (12) حوالي (61.54%) من أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة بينما بلغ متوسطها الحسابي (3.46) في حدود المجال [3.5-2.5]، وانحراف معياري قدره (1.11) حيث أثرت هاته العبارة على بعد التعاطف.

وأخيرا يمكن أن نستنتج مما سبق أن أفراد العينة يقيمون كل هذه الأبعاد الممثلة لمتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية تقييما ايجابيا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.82) في حدود المجال [5-3.5]، وانحراف معياري كلي قدره (1.03) مما انعكس على نسبة موافقتهم حيث بلغت (72.64%)، وتدل هذه النتائج على الاهتمام الكبير بهذا المتغير ل تقديم الخدمة ذات جودة عالية من أجل تحقيق المزايا التنافسية للبنك المدروس وتعزيزها.

ثالثا: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمتغير سبل دعم الميزة التنافسية

في الجدول الموالي سيوضح لنا إجابات أفراد العينة وتصوراتهم حول متغير سبل دعم الميزة التنافسية في البنك المدروس التي هي عبارة عن عوامل الداعمة المتمثلة في التكنولوجيا ونظم المعلومات التسويقية وتطوير وتنويع الخدمات المصرفية.

الجدول رقم (3-4): نتائج متغير سبل دعم الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
01	يتوفر لدى البنك الوسائل التكنولوجية اللازمة لتسهيل خدماته.	3.48	1.03	57.13	متوسطة
02	يمتلك البنك موقع إلكتروني مميز يعرض فيه كافة منتجاته وطرق الاستفادة منها.	3.41	1.23	50	متوسطة
03	توفر كل وكالات البنك أجهزة الصراف الآلي بخدمة مستمرة لمدة 24 ساعة وبدون مشاكل في التعامل معه.	2.97	1.30	39.74	متوسطة
04	يمتلك البنك مركز اتصالات هاتفية وإلكترونية تجعل الزبون في تواصل دائم مع بنكه.	3.21	1.27	46.15	متوسطة
المجموع	التكنولوجيا	3.26	1.20	49.46	متوسطة
05	يمتلك البنك نظام معلومات يتميز بكفاءة عالية مدعم بقاعدة بيانات واسعة تتضمن بطاقة العميل بكل معاملاته.	3.35	1.12	48.71	متوسطة
المجموع	نظم المعلومات التسويقية	3.35	1.12	48.71	متوسطة
06	يقوم البنك ببحوث مستمرة في المجالات التقنية لتطوير الخدمات الحالية واستحداث خدمات جديدة.	2.91	0.96	28.20	متوسطة
07	يقوم البنك بإبداع وابتكار خدمات جديدة لتعزيز موقعه التنافسي.	3.05	0.93	34.61	متوسطة
08	يقوم البنك باستمرار بدراسات وبحوث تسويقية تستهدف قياس رضا الزبون عن جودة الخدمة، اختبار الخدمات الجديدة، قياس درجة الولاء، قياس التوقعات...الخ.	2.61	1.20	24.35	متوسطة
المجموع	تطوير وتنويع الخدمات	2.85	1.03	29.05	متوسطة
المجموع		3.16	1.11	42.40	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

ومن الجدول رقم (3-4) يتضح لنا مايلي:

تم تقييم عامل أو عنصر التكنولوجيا من طرف أفراد عينة الدراسة تقييما حيادا بنسبة موافقة متوسطة بلغت (49.46%)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.26) في حدود المجال [2.5-3.5]، وبانحراف معياري عام قدره (1.20)، وتشير النتائج التفصيلية لعبارات (1، 2، 3، 4) بلغت المتوسطات الحسابية لكل منها على التوالي (3.48، 3.41، 2.97، 3.21) في حدود المجال [2.5-3.5]، وبانحرافات معيارية بلغت (1.23، 1.23، 1.30، 1.27) على التوالي، وينسب موافقة متوسطة قدرها على التوالي (57.13، 50%)، 39.74%، 46.15% مما يدل على أن مظاهر التكنولوجيا لم ترتق للمستوى المطلوب فعلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي أن يسعى جاهدا لتحسين جوانب ومتغيرات التكنولوجيا.

بينما قيم أفراد عينة الدراسة ل عامل نظم المعلومات التسويقية تقييما حيادا حيث بلغت موافقتهم بدرجة متوسطة حوالي (48.71%)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.35) في حدود المجال [2.5-3.5]، وبانحراف معياري عام قدره (1.12)، مما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي لا يعط اهتماما كبير لهذا المتغير حتى يكون في المستوى المطلوب.

وبالنسبة لعامل تطوير الخدمات فكان تقييم أفراد العينة حياديا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.85)، في حدود المجال [2.5-3.5]، وبانحراف معياري (1.03)، وبنسبة موافقة ضعيفة بلغت (29.05%) أي نسبة (70.95%) لا يوافقوا على هذا الأخير، مما يدل على عدم اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي بمتغيرات تطوير وتنويع الخدمات، وتشير النتائج التفصيلية على أن العبارات (6، 7، 8) تحصلت على متوسطات حسابية لكل منها قدرت على التوالي (2.91، 3.05، 2.61) في حدود المجال المتوسط [2.5-3.5]، وبانحرافات معيارية قدرت (0.96، 0.93، 1.20) على التوالي، وينسب موافقة ضعيفة بلغت (28.20%، 34.61%، 24.35%) على التوالي.

أما بالنسبة لمتغير ككل سبل دعم الميزة التنافسية فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.16) في حدود المجال المتوسط [2.5-3.5]، و بانحراف معياري قدره (1.11)، وبنسبة موافقة بدرجة متوسطة بلغت (42.90%) مما يدل أن عوامل سبل دعم الميزة التنافسية ليست في المستوى المطلوب بسبب تقصير وكالة الوادي بالاهتمام بهذه الأخيرة مما انعكس على متغير سبل دعم الميزة التنافسية ككل.

المبحث الثالث: الدراسة القياسية لأثر تسويق الخدمات على الجودة وسبل دعم الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي

من خلال هذا المبحث سنتطرق لدراسة علاقة وأثر مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية بمختلف متغيراته المزيج التسويقي بوصفه المتغير المستقل على مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بمختلف متغيراتها بوصفه المتغير التابع، وقياس التأثير فيما بينهما، إضافة إلى ذلك دراسة علاقة وأثر مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على سبل دعم الميزة بمختلف متغيراتها التنافسية بوصفه المتغير التابع، وقياس التأثير فيما بينهما.

المطلب الأول: الدراسة القياسية لأثر مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على الجودة

سنحاول في هذا المطلب تقدير علاقة خطية بين مدخل جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ومدى تطبيق تسويقها، وذلك بالاعتماد على البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على 78 زبون، لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي.

وهذه العلاقة من شأنها أن توضح طبيعة وقوة تأثير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن صياغة النموذج المراد تقديره من الشكل التالي:

$$y_i = ax_i + b + \varepsilon_i \quad (1)$$

X_i : مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية.

y_i : مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

a : المعامل المقدر لمدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية.

b : الحد الثابت.

ε_i : الخطأ العشوائي.

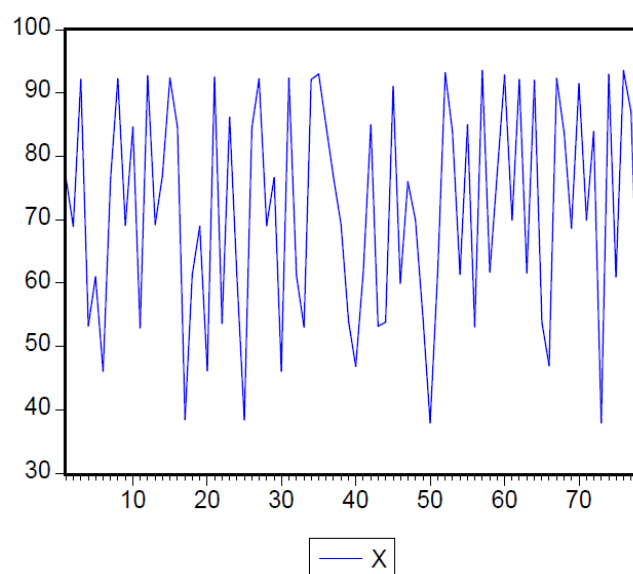
وقبل تقدير معاملات هذا النموذج سنقوم بدراسة إحصائية لمتغيراته.

أولاً: الدراسة الإحصائية لمتغيري الدراسة

1 - دراسة إحصائية لمتغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفي : تتكون سلسلة متغير مدى تطبيق

تسويق الخدمات المصرفية من 78 مشاهدة أي تمثل 78 زبون، وتمثل كل مشاهدة (x_i) مجموع إجابات كل زبون (i) على ثلاثة عشرة عبارة حيث تتغير (i) من 1 إلى 78 المبينة في الملحق رقم 07، ويمكن تمثيل تغيرات المتغير من طرف عينة الزبائن من خلال المنحنى التالي:

الشكل رقم (3-3): تغيرات مدى تطبيق تسويق الخدمات من طرف الزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

حيث كان متوسط إجابات الزبائن حول مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية بالموافقة تقدر بـ

(71.36) من مجموع كلي ممكن 65.

وكانت أكبر قيمة في السلسلة (x) تقدر بـ (93.50) من مجموع كلي ممكن 65، وتكون أقل قيمة في

السلسلة هي (38) من مجموع كلي ممكن 65.

أما بالنسبة لتشتت قيم مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية بانحراف معياري (17.22)، وبمعامل

اختلاف قدره (24.41%)، وهو يمثل نسبة تشتت إجابات الزبائن حول المتوسط الحسابي.

أما عن قيمة الوسيط قدر بـ (70) مما يعني أن نصف الزبائن كانت موافقتهم حول مدى تطبيق تسويق

الخدمات أقل من (70).

2 - الدراسة الإحصائية لمتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: تتكون سلسلة متغير مدخل

الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من 78 مشاهدة أي تمثل 78 زبون، وتمثل كل مشاهدة (y_i) مجموع إجابات الزبون (i) على أربعة عشرة عبارة حيث تتغير (i) من 1 إلى 78 (المبينة في الملحق رقم 07)، وبالتالي فقد تحصلنا على 78 مشاهدة اذ تمثل قيم المتغير التابع وتغيرات هذه القيم موضحة في المنحنى (أنظر للملحق رقم 08).

وحيث كان متوسط قيم إجابات الزبائن حول مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بلغ (69.64) من مجموع كلي ممكن 70.

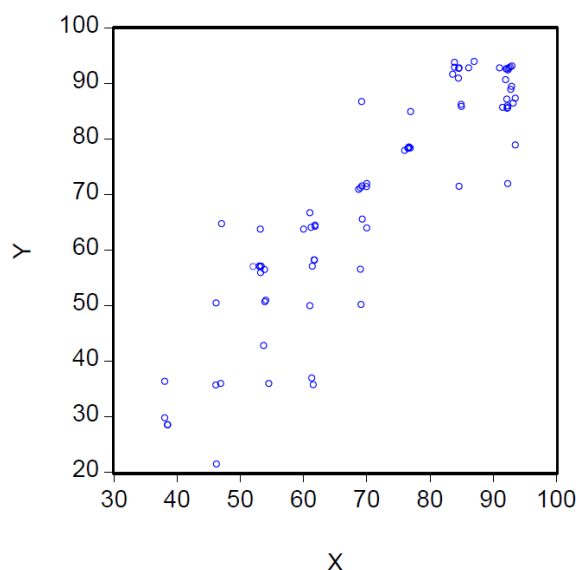
وتكون أكبر قيمة في السلسلة (y) هي (94) من مجموع كلي ممكن 70، أما عن أقل قيمة في السلسلة هي (21.5).

أما بالنسبة لتشتت قيم مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بانحراف معياري قدره (20.13)، وبمعامل اختلاف قدره (28.9 %)، وهنا نجد أن إجابات الزبائن حول مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك أكثر تجانسا مقارنة بإجابات الزبائن حول مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية. ونجد قيمة الوسيط يقدر بـ (71.55) مما يعني أن نصف الزبائن كانت موافقتهم حول مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية أقل من (71.55).

ثانيا: تقدير النموذج الخطي لعلاقة مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية

لمعرفة شكل العلاقة بين هذين المتغيرين نمثل قيمتهما في معلم متعامد متجانس في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-4): العلاقة بين دالتي مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ومدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن تلك النقاط تشكل سحابة تأخذ شكل خط مستقيم ميله موجب مما

يتبين لنا من إمكانية وجود علاقة طردية بين المتغيرين وتكون المعادلة بالشكل التالي:

$$y_i = ax_i + b + \varepsilon_i$$

ومنه يمكن إيجاد معادلة أحسن خط مستقيم يوافق بين هذه النقاط من الشكل التالي:

$$\hat{y}_i = \hat{a}x_i + \hat{b} \quad (2)$$

ويمكن تقدير قيمتي $\hat{a}$ و $\hat{b}$ بطريقة المربعات الصغرى التي تعتمد على تصغير لأكبر قدر ممكن

لمجموع انحرافات النقاط على خط الانحدار المقدر، وهذه الانحرافات تعرف ببواقي التقدير e_i

$$e_i = y_i - \hat{y}_i \quad (3)$$

حيث أن:

y_i : القيم الحقيقية لمدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

$\hat{y}_i$: القيم المقدرة لمدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

وبالتالي سنحاول من خلال هذه الطريقة تصغير المجموع كالتالي:

$$\text{Min} \sum_{i=1}^{78} e_i^2 = \text{Min} \sum_{i=1}^{78} (y_i - \hat{y}_i)^2 \quad (4)$$

ويمكن إعطاء نتائج تقدير معالم النموذج بالصيغة التالية:

$$\hat{a} = \frac{\sum y_i x_i - n \bar{y} \bar{x}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2} \quad \hat{b} = \bar{y} - \hat{a} \bar{x}$$

وبالاعتماد على برنامج Eviews تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): المعاملات المقدرة لدالة الجودة كمدخل لتحقيق الميزة بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية

Dependent Variable: Y Method: Least Squares Date: 12/08/14 Time: 23:37 Sample: 1 78 Included observations: 78				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-5.480344	4.281089	-1.280129	0.2044
X	1.052732	0.058335	18.04636	0.0000
R-squared	0.810791	Mean dependent var	69.64885	
Adjusted R-squared	0.808301	S.D. dependent var	20.13256	
S.E. of regression	8.814731	Akaike info criterion	7.216032	
Sum squared resid	5905.161	Schwarz criterion	7.276461	
Log likelihood	-279.4253	F-statistic	325.6713	
Durbin-Watson stat	2.222219	Prob(F-statistic)	0.000000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

ومن الشكل أعلاه يمكننا استنتاج المعادلة الخطية المقدرة لمدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات في البنك

$$\hat{y}_i = 1.05x_i - 5.48 \quad (5)$$

$$(18.04) \quad (-1.28) \quad (.)$$

(.) تمثل قيمة اختبار ستيودنت المحسوبة

(0.81) هي عبارة عن قيمة معامل التحديد R^2

تفسير معاملات النموذج المقدر حيث قيمة $\hat{a}$ تساوي (1.05) هو عبارة عن ميل خط الانحدار الممثل بالمعادلة (5)، وهو عبارة عن التغير المقدر في مدخل الجودة لتحقيق الميزة التنافسية عند زيادة في متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات في البنك بدرجة واحدة.

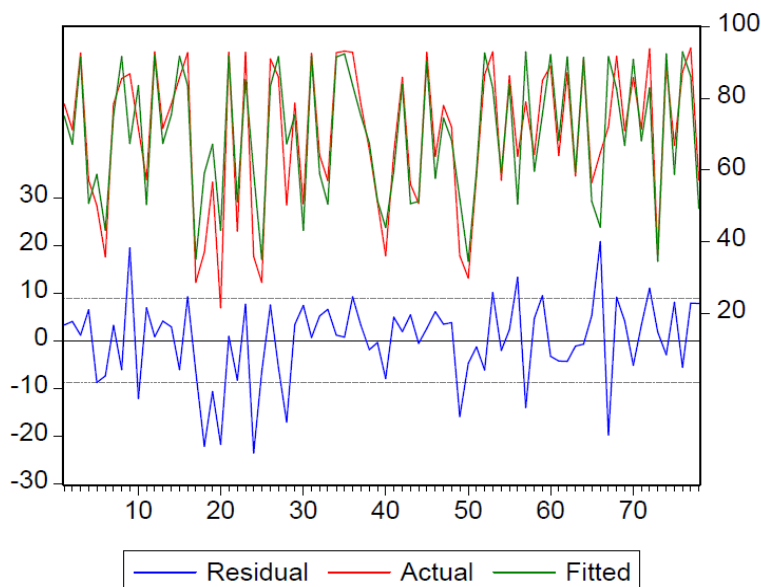
$\hat{b}$ قيمتها (-1.28) وهي تمثل مجموع الإجابات المقدره لعبارات مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية عند انعدام قيمة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك، أي أن إجابات الزبائن تكون عكسية أو سلبية في حالة غياب متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على متغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: تشخيص النموذج المقدر

سنحاول دراسة المعادلة المقدره السابقة لمدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك، وذلك بالاعتماد على مختلف الاختبارات الإحصائية التي تقيس قوة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

1 - دراسة جودة التوفيق: جدنا قيمة معامل التحديد تقدر بـ $R^2 = 0.81$ ، ومن خلال هذه القيمة يمكن أن نستخلص أن هذا النموذج يفسر لنا أن متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية يؤثر بـ 81% على تغيرات مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذه النسبة تعتبر جيدة جداً في الحالات العملية، ويمكن أن تظهر هذه النسبة من خلال تطابق بيانات السلسلة المقدره لقيم ($\hat{y}$) مع السلسلة الأصلية (y) المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-6): مقارنة السلسلة الأصلية مع السلسلة المقدرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

2 - اختبار معنوية المعالم المقدرة: وتتمثل فيما يلي:

أ - اختبار معنوية $\hat{a}$: نحاول اختبار الفرضيتين التاليتين:

$$H_0: \hat{a} = 0$$

$$H_A: \hat{a} \neq 0$$

لدينا الإحصائية المحسوبة لستودنت $t_{\text{calcul}}^* = 18.04$ أكبر من 1.96 (أنظر للملحق رقم 10)،

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية $H_0: \hat{a} = 0$ ، أي أن المعلمة المقدرة لمتغير مدى تطبيق تسويق الخدمات

المصرفية $\hat{a}$ تختلف عن الصفر، ويمكن أن يظهر كذلك من قيمة الاحتمال الحرج

$$0.000 = \text{prob} > 0.05.$$

ومنه نرفض الفرضية الصفرية $H_0: \hat{a} = 0$ وقبول الفرضية $H_A: \hat{a} \neq 0$ ، وبالتالي فإن $\hat{b}$ تختلف عن

الصفر، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

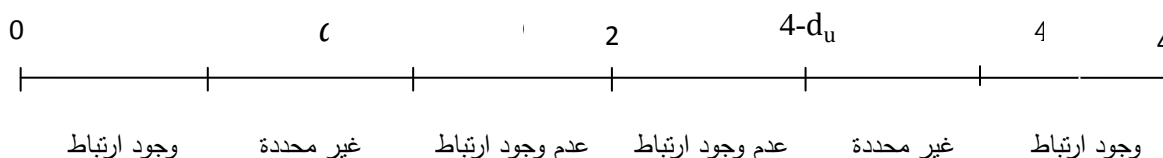
ب - اختبار المعنوية الكلية للنموذج: يمكننا اختبار معنوية معالم النموذج من خلال الفرضيتين:

$$H_0: \hat{a} = \hat{b} = 0$$

$$H_A: \hat{a} \neq 0 \text{ و } \hat{b} \neq 0$$

لدينا الإحصائية المحسوبة لفيشر (أنظر للملحق رقم 10) تقدر بـ $F_{calcul}^* = 325.67$ أكبر من الإحصائية الجدولية $F_{1.76}^{0.05} = 4.00$ ، والقيمة الاحتمالية المرفقة (Prop(F.stat)) أقل من مستوى المعنوية وعليه يمكن القول أن معالم النموذج تختلف معنويًا عن الصفر، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ومنه فإن المعاملات $\hat{a}$ و $\hat{b}$ تختلف عن الصفر، وبالتالي معنوية معالم النموذج الكلية جيدة.

تا - اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء المقدرة من الدرجة الأولى: نستعمل إحصائية داربين واتسون DW ووجدنا قيمتها من الشكل رقم (3-5) $DW=2.22$ ، بينما نستخرج قيم داربين واتسون للحد الأعلى والأدنى (d_l, d_u) من الجدول الموضح في الملحق رقم 10 قيمتها (1.66، 1.61)، وكي نعرف ما إذا كانت الأخطاء مرتبطة من خلال ما يلي:



نلاحظ القيمة المحسوبة $DW=2.22$ محصورة في المجال $[d_u - 4, d_u]$ ، ومنه يمكن القول بعدم وجود

ارتباط ذاتي للأخطاء المقدرة من الدرجة الأولى قيم المعاملات P لا تختلف عن الصفر.

ت/ - تحليل دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج المقدر: لاختبار ما إذا كانت معالم دالتي الارتباط الذاتي الكلية والجزئية داخل مجال المعنوية نستعمل اختبار **Ljung-Box-pierce**، والشكل الموالي يوضح دالة الارتباط لبواقي التقدير:

الشكل رقم (3-7): دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير

Date: 12/08/14 Time: 23:46 Sample: 1 78 Included observations: 78					
Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
		1 0.116	0.116	1.0981	0.295
		2 0.088	0.075	1.7308	0.421
		3 -0.161	-0.183	3.8941	0.273
		4 0.206	0.251	7.4663	0.113
		5 -0.103	-0.154	8.3729	0.137
		6 0.067	0.047	8.7570	0.188
		7 -0.132	-0.058	10.286	0.173
		8 0.063	-0.007	10.643	0.223
		9 0.094	0.198	11.441	0.247
		10 0.141	0.005	13.271	0.209
		11 0.000	0.034	13.271	0.276
		12 -0.098	-0.131	14.183	0.289
		13 -0.063	-0.045	14.565	0.335
		14 -0.066	-0.053	14.988	0.379
		15 0.005	-0.003	14.990	0.452

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

ولدراسة المعنوية الكلية لمعامل الارتباط الذاتي لدالة الفجوات أقل من 15، وذلك نستعمل إحصائية الاختبار LB، والتي تكون قيمتها من الشكل رقم (3-7) $LB = 14.99$ ، وبما أن الإحصائية المحسوبة LB أقل من الإحصائية المستخرجة من جدول كاي تربيع (أنظر للملحق رقم 10) تقدر بـ $X^2 = 24.99$ ، وبالتالي يمكن القول بأن كل معاملات الارتباط الذاتي متساوية لا تختلف عن الصفر، وهذا ما يدل على استقرار السلاسل، وبالتالي تعطينا نتائج إحصائية صحيحة.

وأخيرا يمكن أن نستخلص بأن المعنوية الجيدة لمعامل النموذج المقدر، وبالإضافة إلى تفسير معامل التحديد، ونتائج اختبار داربين واتسون DW بعدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء المقدر من الدرجة الأولى، والنتائج الجيدة لتحليل دالة الارتباط الذاتي، وهذا كله يمكن أن يعطينا نظرة إحصائية جيدة حول صحة النموذج المقدر في تفسير تغيرات مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة مدى تطبيق التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي.

رابعا: حساب نوع وقوة الارتباط بين الجودة ومدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك

نقول عن وجود ارتباط بين متغيرين أي أن التغير في إحداها بالزيادة أو النقصان يؤدي إلى التغير في المتغير الآخر وبالتالي:

- إذا كان تغير المتغيرين في نفس الاتجاه يكون الارتباط الخطي موجب أي وجود علاقة طردية بين المتغيرين؛
- إذا كان تغير المتغيرين في اتجاهين متعاكسين يكون الارتباط الخطي سالب أي وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

ولدراسة نوع وقوة الارتباط بين المتغيرين نستعمل معامل الارتباط الخطي لبيرسون (r)

$$r = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{n \sigma_x \sigma_y} \quad \text{حيث :}$$

n: عدد المشاهدات؛

σ_x : الانحراف المعياري لقيم مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية.

$$\sigma_x = \sqrt{\text{var}(x)} = \sqrt{\frac{\sum x_i^2}{n} - \bar{x}^2} = 20.13$$

وبما أن لدينا نموذج انحدار خطي بسيط فإن معامل الارتباط الخطي يساوي الجذر التربيعي لمعامل التحديد.

$$r = \sqrt{R^2} \quad \text{و} \quad R^2 = 0.81 \quad \text{وبالتالي لدينا :}$$

$$r = \sqrt{0.81} = +0.90$$

$$-1 \leq r \leq 1 \quad \text{وتتراوح قيمة } r \text{ بين :}$$

وبما أن قيمة r التي حصلنا عليها أكبر من الصفر، وبالتالي فإنه توجد علاقة طردية بين مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية، ومدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كلما زاد تطبيق تسويق الخدمات المصرفية يزداد مدخل الجودة المحقق للميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي والعكس صحيح.

وتبين قيمة r مدى قوة الارتباط بين المتغيرين ومنه يمكن أن نستخلص أنه توجد علاقة ارتباط خطي بين متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية، ومتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر هذه العلاقة قوية جدا إذ تقدر نسبتها 90%، وهذه النسبة تعكس مدى أهمية وتأثير متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على تحديد متغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: دراسة قياسية لأثر مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على سبل دعم الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المطلب تقدير علاقة خطية بين سبل دعم الميزة التنافسية وتعزيزها ومدى تطبيق تسويق الخدمات في البنك، ولتقدير هذه العلاقة سوف نتبع نفس خطوات الدراسة القياسية في المطلب السابق. وهذه العلاقة من شأنها أن توضح طبيعة وقوة وتأثير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية على سبل دعم الميزة التنافسية، ويمكن صياغة النموذج أو المعادلة المراد تقديرها من الشكل التالي:

$$z_i = \alpha x_i + \beta + \mu_i \quad (6)$$

z_i : سبل دعم الميزة التنافسية.

α : المعامل المقدر لمدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية.

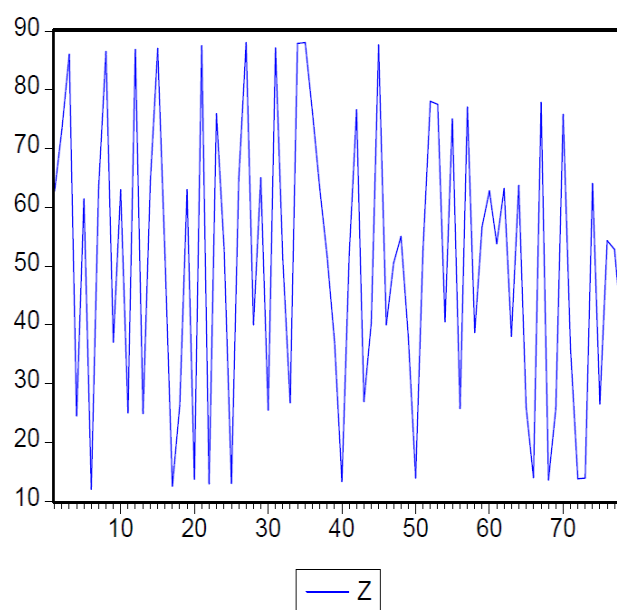
β : الحد ثابت.

μ_i : الخطأ العشوائي.

وقبل تقدير معاملات هذا النموذج سنقوم بدراسة إحصائية لمتغير سبل دعم الميزة التنافسية فقط لأن متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية قمنا بدراسته سابقا.

تتكون سلسلة متغير سبل دعم الميزة التنافسية من 78 مشاهدة أي تمثل 78 زبون، وتمثل كل مشاهدة (z_i) مجموع إجابات كل زبون (i) على العبارات الثمانية حيث تتغير (i) من 1 إلى 78 المبينة في الملحق رقم 07، ويمكن تمثيل تغيرات هذا المتغير من طرف العينة المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): تغيرات سبل دعم الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

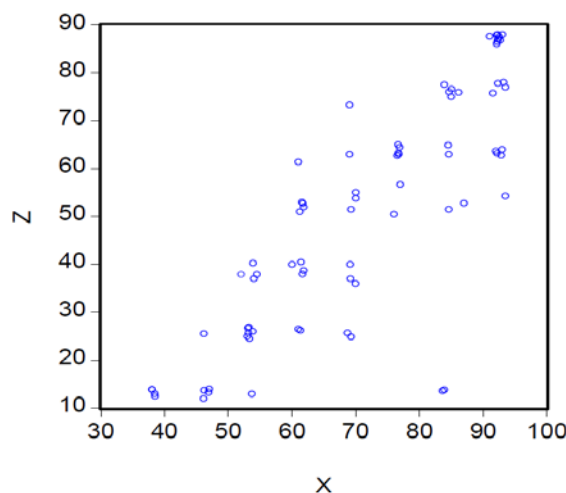
كان متوسط إجابات العملاء حول سبل دعم الميزة التنافسية تقدر بـ (50.61) من مجموع كلي ممكن 40، وكانت أكبر قيمة في السلسلة (z) تقدر بـ (88) من مجموع كلي ممكن 40، أما عن أقل قيمة في السلسلة هي (12).

أما بالنسبة لتشتت قيم سبل دعم الميزة التنافسية بانحراف معياري يقدر بـ (24.44)، وبمعامل اختلاف قدره (47.92%)، وهنا نجد أن إجابات الزبائن حول سبل دعم الميزة التنافسية أكثر تشتتاً مقارنة بإجابات الزبائن حول مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك.

ونجد قيمة الوسيط تقدر بـ (52.75) مما يعني أن نصف الزبائن كانت موافقتهم حول سبل دعم الميزة التنافسية أقل من (52.75) من مجموع كلي 40.

ولمعرفة شكل العلاقة بين هذين المتغيرين، نمثل قيمتهما في معلم متعامد متجانس في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3- 9): العلاقة بين دالتي سبل دعم الميزة ومدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن تلك النقاط تشكل سحابة تأخذ شكل خط مستقيم ميله موجب مما يتبين لنا من إمكانية وجود علاقة طردية بين المتغيرين وتكون المعادلة بالشكل التالي:

$$z_i = \alpha x_i + \beta + \mu_i$$

ومنه يمكن إيجاد معادلة أحسن خط مستقيم يتوافق مع هذه النقاط من الشكل

$$\hat{z}_i = \hat{\alpha}x_i + \hat{\beta} \quad (7)$$

وبالاعتماد على برنامج تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3- 10): المعاملات المقدرة لدالة سبل دعم الميزة بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات

Dependent Variable: Z Method: Least Squares Date: 12/09/14 Time: 02:41 Sample: 1 78 Included observations: 78				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-34.00060	6.567237	-5.177306	0.0000
X	1.185680	0.089486	13.24985	0.0000
R-squared	0.697883	Mean dependent var	50.61654	
Adjusted R-squared	0.693908	S.D. dependent var	24.44059	
S.E. of regression	13.52189	Akaike info criterion	8.071804	
Sum squared resid	13895.96	Schwarz criterion	8.132232	
Log likelihood	-312.8004	F-statistic	175.5585	
Durbin-Watson stat	1.782816	Prob(F-statistic)	0.000000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

ومن الشكل رقم (3- 10) يمكننا استنتاج المعادلة الخطية المقدرة لسبل دعم الميزة التنافسية بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي.

$$\hat{z}_i = 1.18x_i - 34 \quad (9)$$

$$(.) \quad (- 5.17) \quad (13.24)$$

(.) تمثل قيمة اختبار ستيودنت المحسوبة

(0.69) هي عبارة عن قيمة معامل التحديد R^2

وبالتالي فإن قيمة $\hat{\alpha}$ تساوي (1.18) ، وهي ميل خط الانحدار الممثل بالمعادلة (9)، وهو عبارة عن التغير المقدر في سبل دعم الميزة التنافسية عند زيادة تطبيق تسويق الخدمات بدرجة واحدة، أما $\hat{\beta}$ فقيمتها تقدر بـ (-34)، وهي تمثل مجموع الإجابات المقدرة لعبارات سبل دعم الميزة التنافسية عند انعدام قيمة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك، أي أن إجابات الزبائن تكون عكسية أو سلبية في حالة غياب متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية بالنسبة لمتغير سبل دعم الميزة التنافسية.

سنحاول تشخيص النموذج المقدر من خلال دراسة المعادلة المقدرة السابقة لسبل دعم الميزة التنافسية بدلالة مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك، وذلك بالاعتماد على مختلف الاختبارات الإحصائية التي تقيس قوة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين المدروسين.

وجدنا في دراسة جودة التوفيق أن قيمة معامل التحديد تساوي $R^2 = 0.69$ ومن خلال هذه القيمة يمكن أن نستخلص أن هذا النموذج يفسر لنا أن متغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية تأثر بـ 69% على تغيرات سبل دعائم الميزة التنافسية، وهذه النسبة تعتبر جيدة، وتظهر هذه النسبة من خلال تطابق بيانات السلسلة المقدرة لقيم ($\hat{z}$) مع السلسلة الأصلية (z) المبينة في الملحق رقم 08.

أما بالنسبة لاختبار معنوية المعالم المقدرة يمكن اختبار معنوية α من خلال اختبار الفرضيتين:

$$H_0: \hat{\alpha} = 0$$

$$H_A: \hat{\alpha} \neq 0$$

لدينا الإحصائية المحسوبة لستيوذنت $t_{calcul}^* = 13.24$ أكبر من 1.96 (أنظر للملحق رقم 10)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية $H_0: \hat{\alpha} = 0$ ، أي أن المعلمة المقدرة لمتغير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية $\hat{\alpha}$ تختلف عن الصفر، ويمكن أن يظهر كذلك من خلال قيمة الاحتمال الحرج $0.000 = \text{prob} > 0.05$.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية $H_0: \alpha = 0$ بالتالي فإن $\hat{\beta}$ تختلف عن الصفر.

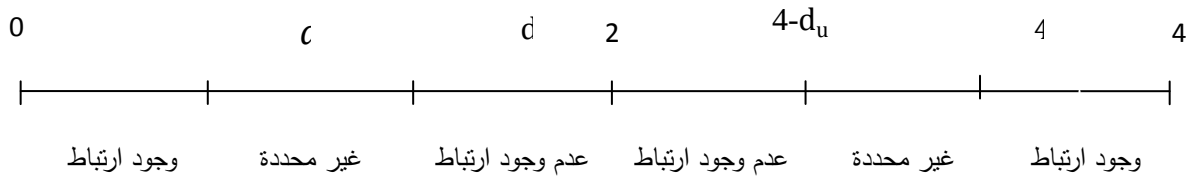
ويمكننا اختبار المعنوية الكلية لمعالم النموذج من خلال الفرضيتين:

$$H_0: \hat{\alpha} = \hat{\beta} = 0$$

$$H_A: \hat{\alpha} \neq 0 \quad \hat{\beta} \neq 0$$

ولدينا الإحصائية المحسوبة لفيش ر (أنظر للملحق رقم 10) $F_{calcul}^* = 175.55$ أكبر من الإحصائية الجدولية $F_{1,76}^{0,05} = 4.00$ ، وعليه يمكن القول أن معالم النموذج تختلف معنويا عن الصفر، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية، وبالتالي معنوية معالم النموذج الكلية جيدة.

أما بالنسبة لاختبار الارتباط الذاتي للأخطاء المقدرة من الدرجة الأولى استعمالنا إحصائية داربين واتسون DW ووجدنا قيمتها من الشكل رقم (3-10) $DW = 1.78$ ، بينما نستخرج قيم داربين واتسون للحد الأعلى والأدنى (d_l, d_u) من الجدول الموضح في الملحق رقم 10 قيمتها (1.61 ، 1.66)، وكما نعرف ما إذا كانت الأخطاء مرتبطة من خلال ما يلي:



نلاحظ القيمة المحسوبة $DW = 1.78$ محصورة في المجال $[d_u, 4-d_u]$ ، ومنه يمكن القول بعدم وجود

ارتباط ذاتي للأخطاء المقدرة من الدرجة الأولى قيم المعاملات P لا تختلف عن الصفر.

ولتحليل دالة الارتباط الذاتي لبواقي النموذج المقدّر نختبر ما إذا كانت معالم دالتي الارتباط الذاتي الكلية والجزئية داخل مجال المعنوية نستعمل اختبار **Ljung-Box-pierce** الذي يوضح دالة الارتباط لبواقي التقديري المبينة في الملحق رقم 09.

وكانت إحصائية الاختبار LB قيمتها 24.03 المبينة في آخر عمود من الشكل الموضح في الملحق رقم 09، وتعتبر هذه القيمة أقل من القيمة الإحصائية المستخرجة من جدول كاي تربيع تقدر بـ $X^2 = 24.99$ (أنظر للملحق رقم 10)، وبالتالي يمكن القول بأن كل معاملات الارتباط الذاتي متساوية لا تختلف عن الصفر، وهذا ما يدل على استقرارية السلاسل، وبالتالي تعطينا نتائج إحصائية صحيحة.

وأخيرا يمكن أن نستخلص بأن المعنوية الجيدة لمعالم النموذج المقدر، وبالإضافة إلى تفسير معامل التحديد، ونتائج اختبار داربين واتسون DW بعدم وجود ارتباط ذاتي للأخطاء المقدرة من الدرجة الأولى، والنتائج الجيدة لتحليل دالة الارتباط الذاتي، وهذا كله يمكن أن يعطينا نظرة إحصائية جيدة حول صحة النموذج المقدر في تفسير سبل دعم الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي بدلالة مدى تطبيق التسويق فيها.

أما بالنسبة لنوع وقوة الارتباط بين سبل دعم الميزة التنافسية ومدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في البنك فإن معامل الارتباط الخطي لبيرسون (r) يقدر بـ +0.83.

وبما أن $r > 0$ فإنه توجد علاقة طردية بين المتغيرين، أي كلما زاد مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية ينتج عنه زيادة في سبل دعم الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي والعكس صحيح، ومنه يمكن أن نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط خطي قوية بين المتغيرين تقدر نسبتها 83%، وهذه النسبة تبين لنا تأثير مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية في تحديد سبل الدعم المعززة للميزة التنافسية.

خلاصة

قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي حيث يمتلك البنك عدة منتجات وخدمات تكون أساس محور تعاملاته مع الزبائن، خاصة أنه يعمل بتنفيذ وتعميم سياسة بنك الجالس، وإدخال التكنولوجيا على العمل المصرفي، وبالإضافة إلى اهتمامه الكبير بالموارد البشرية من خلال القيام بعمليات واسعة بمختلف درجاتهم وتخصص أعمالهم، وذلك من أجل تحسين أدائه والقدرة على منافسة البنوك الأخرى.

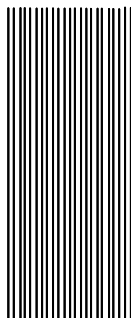
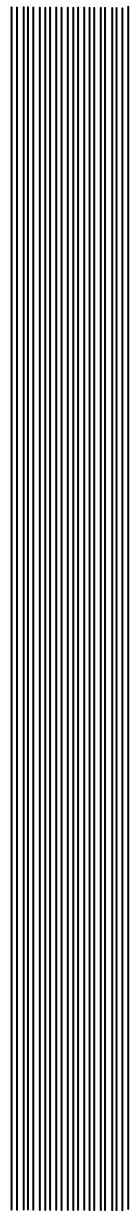
وفيما يخص مدى تطبيق التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي يتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي توافر عناصر المزيج التسويقي في الوكالة محل الدراسة المتمثلة في (الخدمة، السعر، التوزيع، الأفراد، الدليل المادي، العمليات) بنسب ما بين (61.53%، 79.48%)، مما تعكس درجة موافقة عالية مما دل على اهتمام وتبني البنك لهذه العناصر، فضلا عن ضعف الترويج فيه وقلة الاهتمام به من طرف الوكالة مما انعكس على إجابات أفراد العينة.

وأكدت نتائج التحليل الوصفي أن لمتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية و التي تتمثل في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان، التعاطف ، حيث كانت نسبها تتراوح بين (67.09%، 80.76%)، وهي أبعاد مهمة في عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي مما انعكس على إجابات أفراد العينة مما دل على اهتمام وتبني إدارة وكالة الوادي بهذه الأبعاد بتوافرها بشكل إيجابي.

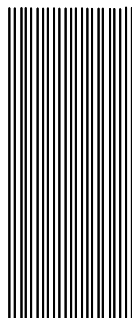
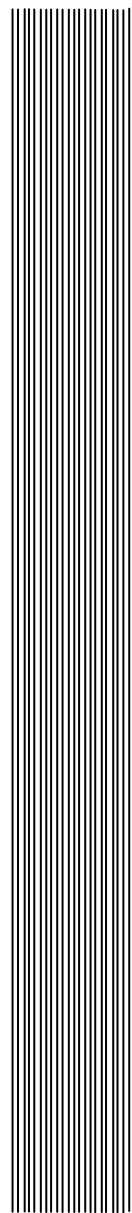
وكما هو الحال بالنسبة لمتغير سبل دعم الميزة التنافسية فقد أكدت النتائج على أن عوامل سبل الدعم المتمثلة في التكنولوجيا، نظم المعلومات التسويقية، تطوير وتنويع الخدمات، والتي كانت دون المستوى المطلوب ، وهذا ما يدل بعدم اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي بهذه الأخيرة كونها عوامل في التسويق.

وكما أظهرت النتائج الدراسة القياسية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية ومدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مما يدل باهتمام البنك بتطبيق تسويق الخدمات من خلال المزيج التسويقي يحدث تأثيرا إيجابيا على مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية وسبل دعم الميزة التنافسية ، وهذا يعني أن كلما كان اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي بتطبيق تسويق الخدمات أكثر كلما كان تأثيره أكثر على سبل دعم الميزة التنافسية ، مما يدل على أن عوامل سبل دعم الميزة التنافسية هي عبارة عن جزء مهم من الأساليب التسويقية المصرفية إلا أن أنه لا يعبرها اهتماما رغم أهميتها.

خاتمة



قائمة المراجع



للإجابة على إشكالية هذا البحث ومعالجتها فقد تناولنا دراسة تسويق الخدمات في القطاع المصرفي وبناء الميزة التنافسية ودور التسويق في تعزيز ودعم الميزة التنافسية من خلال تبني مفهوم جودة الخدمات المصرفية واستخدامها كأداة تنافسية، بالإضافة إلى سبل الدعم التي هي عبارة عن جزء من الممارسات التسويقية والمتمثلة في مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي ونظم المعلومات التسويقية، بالإضافة إلى التطوير والتنوع في الخدمات المصرفية في الجانب النظري بينما تم تطبيق هذه الدراسة على الجانب التطبيقي، وكانت الدراسة التطبيقية منحصرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يعتبر نموذجاً للمصارف في الجزائر، وقد تم حصر هذه الدراسة في أحد فروعها المتواجدة بولاية الوادي، حيث توصلنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج سواء ما يتعلق منها بالبنك ككل أو فروعها بصفة خاصة، والتي لخصنا من خلالها مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: النتائج

وبعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع من خلال الدراسة التطبيقية التي ضمنتها الفصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- يمثل المزيج التسويقي للخدمات المصرفية مجموعة من الخطط والعمليات التي تمارسها إدارة المصرف بهدف إشباع رغبات وحاجات الزبائن وتحقيق رضاهم، ويمكن البنك من منافسة المصارف الأخرى، ويختلف المزيج التسويقي في الخدمات عن المزيج التسويقي للسلع، حيث أن المزيج التسويقي للخدمات يتعدى المزيج التقليدي المتعارف عليه بإضافة ثلاث عناصر أخرى تتمثل في الأفراد، الدليل المادي، العمليات؛

- تسعى المصارف لتلبية حاجات ورغبات زبائنهم بطريقة تجعلهم راضين عن خدماتهم أكثر من المنافسين، ولتحقيق ذلك فإنها تقوم بتصميم مزيج تسويقي يشبع احتياجاتهم ويتناسب مع التغيرات المستمرة التي تميز تلك الاحتياجات؛

- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي في توزيع منتجاته وخدماته على التوزيع المباشر، ومن هنا نستنتج ضعف التوزيع غير المباشر للخدمات، وذلك بسبب غياب الوعي المصرفي لدى الزبائن؛

- إن مفهوم الترويج في المصارف الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الإعلان عن خدماتها المصرفية، وذلك بالاعتماد على مجلة التي يصدرها أو المنشورات المتواجدة على مستوى وكالاته، إضافة إلى أن الاتصال بين مسؤولي المصارف والزبائن ضعيف، وإن العلاقات العامة تقتصر على

إحتكاك موظف المصارف بالزبون عند حصوله على الخدمة، وعلى هذا الأساس فإن الترويج في البنك لا يحض بالاهتمام الكافي؛

- نستنتج من خلال دراستنا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي تبين أن اهتمامه بالممارسات التسويقية ليست في المستوى المطلوب رغم اقتناع مسؤولي الوكالة بأهميتها ورغم إيجابية آراء الزبائن، وفي غالب الأحيان تكون ضمنية في معاملاته وتصرفاته إلا أن إدارة البنك لا تولي لها أهمية بدرجة كافية بدليل عدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق على مستوى الهيكل التنظيمي بينما تعتمد الوكالة على القرارات التي تتخذها مديرية التسويق في الإدارة العامة للبنك، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى دون التعميم؛

- أثبتت نتائج تحليل الاستقصاء من خلال آراء عينة الدراسة المتمثلة في زبائن الوكالة توصلنا إلى نتائج مفيدة فيما يخص أثر تطبيق التسويق على جودة الخدمة المصرفية كمدخل للتمييز تبين أنه توجد علاقة قوية بينهما تقدر بـ 90%، وبالتالي فإن التطبيق السليم للممارسات التسويقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي له دور كبير في تحقق التميز بالإضافة إلى تعزيز الوضع التنافسي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- من خلال استقصاء عينة زبائن الوكالة تبين وجود علاقة ارتباط قوية بين تسويق الخدمات المصرفية وسبل دعم الميزة التنافسية والتي هي عبارة عن جزء مهم من الممارسات التسويقية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة رغم أن سبل الدعم ليست في المستوى المطلوب لأن الوكالة لا تعير اهتمام لهذه السبل رغم أهميتها في تأثيرها على وضعها التنافسي؛

ثانيا: الاقتراحات

في ضوء النتائج السابقة من أجل تطوير واقع تسويق الخدمات في المصارف الجزائرية نقوم بوضع مجموعة من التوصيات ولأقتراحات، ولاشك لتجسيد هذه الأخيرة دورا أساسيا في تطوير نشاط البنك وتنمية قدراته وتحقيق التميز مقارنة بالمنافسين، وتمكينه من المحافظة على مركزه لمدة أطول في السوق المصرفية، وتتمثل فيما يلي:

- تعميق الإصلاحات المصرفية مع التطورات التي تشهدها الساحة المصرفية؛
- تحديث وعصرنة المنظومة المصرفية الجزائرية، وذلك من خلال اكتساب التكنولوجيا وتحديث طرق التسيير وخاصة إدارة المخاطر؛
- يتطلب من مسؤولي المصارف الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن تعمل على تبني وتطبيق المفهوم التسويقي الحديث بشكل أوسع في أداء خدماتها؛

- على المصرف القيام بتطوير منافذ التوزيع خدماته سواء من حيث المنفعة المكانية أو الزمانية؛
- ينبغي على المصرف الاعتماد على جميع أنشطة المزيح الترويجي بشكل متكامل للتعريف به وزيادة مخصصات الترويج حسب أهدافه؛
- ضرورة الارتقاء بمستوى أداء رجال البيع على مستوى الوكالات المصرفية عن طريق التدريب والتأهيل والتحفيز من أجل الوصول إلى الأداء الفعال، وترسيخ بعض المفاهيم المتطورة وضرورة تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين بالبنك؛
- وضع نظام فعال للرقابة على أداء الخدمات المصرفية متضمنا منح الحوافز التشجيعية للعاملين الذين يساهمون في إنجاح المصارف؛
- على المصارف القيام بدراسات مكثفة لبحوث السوق لإعداد تجزئة سوقية فعالة، وكذلك بحوث الزبائن من أجل الاحتفاظ وجذب زبائن جدد والقيام ببحوث المنتجات والخدمات من خلال مواكبة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية في العمل المصرفي خاصة أمام هذه التحديات التي تفرضها العولمة وافتتاح السوق، وبالتالي تقديم هذه الخدمات بشكل متميز؛
- إدماج استعمال التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطورات والتحولات على المستوى العالمي وتحقيق الفعالية المطلوبة لمتطلبات الزبائن، خاصة أن أهم التحولات ناتجة عن التغيرات التكنولوجية، التي نجد منها تنوع الطلب على المنتجات والخدمات المصرفية، وكذا تغير أساليب التسيير وتقنيات الإنتاج والتسويق؛
- الاهتمام أكثر بجودة المنتجات والخدمات مع الاستفادة من تطبيق سلسلة المواصفات القياسية للجودة؛
- ضرورة الاهتمام الفعلي والمتابعة للأساليب والطرق التسويقية الحديثة، خاصة فيما يتعلق بالزبائن والتكيف مع العمليات الاتصالية والتبادلية معهم لأجل إرضائهم؛
- وضع سياسات تسويقية فعالة تخدم مصالح المصرف والزبون معا عبر إعطاء استقلالية أكبر للمصارف في اتخاذ القرارات التسويقية وخاصة في تحديد أسعار منتجاتها وخدماتها، والتوسع في إنشاء وكالات جديدة وتطوير خدماتها، وإتباع سياسة اتصالية فعالة وفق دراسات وخطط مسبقة؛
- ضرورة تخصيص شبك خاص بالشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف الزبائن وأخذها بعين الاعتبار لأنها تعبر عن تقييمهم عما يقدم لهم فعليا من خدمات لا تحقق الإشباع الكامل لديهم، وبالتالي محاولة اكتشاف الفجوات وتصحيحها؛

- تطوير شبكة الوكالات ومحاولة تحديثها بالاعتماد على الأجهزة الحديثة وتجهيز قاعات الانتظار بصورة أفضل الاهتمام بأبعاد الجودة، وذلك من أجل تقليل الفجوة الظاهرة بين جودة الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية، وبالتالي تحقيق رغبة الزبائن على أحسن وجه؛
- الاستفادة من تجارب المصارف الأجنبية في هذا الميدان بالوقوف على أسرار نجاحاتها المستمرة، وجعلها كدليل مرشد في هذا السياق.

ثالثا: أفاق البحث

- لقد تبين لنا من خلال دراستنا لهذا البحث بأن هناك جوانب هامة جدية بالدراسة والبحث لذا نقترحها لتكون إشكاليات ودراسات نأمل أن تنال حقها في المستقبل، وتتمثل فيما يلي:
- أثر التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية؛
 - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الجودة والتميز للخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية؛
 - دور التسويق الإستراتيجي في زيادة تنافسية القطاع المصرفي الجزائري؛
 - عناصر المزيج التسويقي الخدمي وأثرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
 - التسويق الداخلي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية.

والله ولي التوفيق

أولاً: المراجع باللغة العربية

I - الكتب

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
2. أحمد التونسي، الاندماج المصرفي (النشأة والدوافع والمبررات والآثار)، دار الفجر، مصر، ط 1، 2009.
3. أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، ط 2، 2006.
4. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات مدخل نظري وتطبيقي، دار البركة، عمان، ط 1، 2001.
5. بشير العلاق، علي محمد ربابعة، الترويج والإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل)، دار اليازوري، عمان، ط 1، 2008.
6. بن علي بلعزوز، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2006.
7. تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، ج 1، دار المريخ، السعودية، 2001.
8. توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن (أساليب حديثة في المعايرة والقياس)، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2005.
9. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006.
10. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، الأردن، ط 1، 2005.
11. ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.
12. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
13. حسن رعد الصرن، عولمة الخدمة المصرفية، دار الوراق، عمان، 2007.
14. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل تسويقي)، دار وائل، عمان، ط 1، 2005.
15. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار اليازوري، عمان، 2009.
16. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، عمان، 2009.
17. حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية، القاهرة، 2002.
18. خالد وهيب الراوي، إدارة العمليات المصرفية، دار المناهج، عمان، ط 2، 2003.

19. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسر، عمان، ط3، 2005.
20. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسر، عمان، ط2، 2007.
21. الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
22. روبرت أبتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، ترجمة الحكيم خزامي، دار الفجر، مصر، ط1، 2008.
23. زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، دار الميسرة، عمان، ط 1، 2009.
24. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، عمان، 2005.
25. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المنهج، عمان، ط2، 2005.
26. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة، عمان، ط1، 2009.
27. سامي أحمد مراد ، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائس ، المكتب العربي للمعارف، مصر، ط1، 2007.
28. سعد غالب ياسين وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، 1999.
29. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج، عمان، ط1، 2006.
30. سليمان الجبوسي، محمد الطائي، تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية للتسويق والتوزيع، القاهرة، 2010.
31. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007.
32. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
33. شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة (مدخل الاتصالات التسويقية المتكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
34. صادق صفيح، أحمد يقور، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2010.
35. صالح عبد الرضا وآخرون، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج، عمان، 2008.
36. صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، ط1، 2008.
37. طارق عبد العال حماد، التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية ، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
38. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2007.
39. طلعت أسعد عبد الحميد، دليل مدير المبيعات الفعال، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.

40. عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1998.
41. عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
42. عبد الرحمان وصفي أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2011.
43. عبد السلام أبوقحف، التنافسية وتغير اللعبة رؤية مستقبلية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
44. عبد الله خبابية، الاقتصاد المصرفي (البنوك الإلكترونية، البنوك التجارية، السياسة النقدية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
45. عبد المنعم مبارك، أحمد الناقا، النقود والصيرفة والنظرية النقدية، دار الجامعة، الإسكندرية، 1997.
46. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس، الإسكندرية، 2002.
47. علاء فرحات طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010.
48. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب، القاهرة، 1995.
49. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
50. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان، ط1، 1999.
51. فريد الصحن، الإعلان، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003.
52. فريد الصحن، التسويق، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005.
53. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (مؤسسة شباب الجامعة)، الإسكندرية، 2000.
54. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2009.
55. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل، عمان، ط1، 2000.
56. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، ط1، 2006.
57. قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 2007.
58. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، ط1، 2004.
59. مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2007.
60. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء، عمان، ط1، 2006.
61. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، 2007.
62. محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، دار إيتراك، القاهرة، 1999.
63. محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2004.
64. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق المباشر والعلاقات العامة، دار وائل، عمان، ط1، 2010.
65. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، دار الوراق، الأردن، ط1، 2004.

66. محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان، ط 1، 1998.
67. محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
68. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة، عمان، ط1، 2008.
69. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2005.
70. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، ط 2، 2009.
71. محمد عن العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات)، دار اليازوري، عمان، 2009.
72. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، 2008.
73. محمد يوسف عقل، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، دار البداية، عمان، ط1، 2010.
74. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي كمي تحليلي)، دار المناهج، عمان، ط1، 2005.
75. مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب، القاهرة، 2001.
76. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
77. منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
78. منجي محمد مسعد، عولمة الاقتصاد في الميزان (الايجابيات والسلبيات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
79. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002.
80. ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ط1، 1995.
81. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دون دار نشر، عمان، ط3، 2007.
82. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل، عمان، ط1، 2002.
83. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2005.
84. نبيل مرسي خليل، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
85. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
86. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد، عمان، ط 3، 2003.

87. هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل، عمان، ط3، 2008.
 88. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، ط4، 2008.
 89. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم - العمليات)، دار وائل، عمان، ط1، 2011.
- ## II - الرسائل والأطروحات
1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط) ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2003-2004.
 2. أحمد عازب الشيخ، دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة بلاستي أنابيب بالوادي الحاصلة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001: version 2000)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2010-2011.
 3. آسيا شرفاوي، القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية (دراسة مؤسسة دليس فود كومباني) ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2009-2010.
 4. حميدي زقاي، مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك المستهلك الجزائري مع الإشارة إلى البنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة سعيدة) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، 2009-2010.
 5. خديجة عتيق، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون (دراسة ميدانية للبنوك العمومية والأجنبية العاملة بولاية تلمسان)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011 - 2012.
 6. رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007-2008.
 7. زينب شطيبة، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
 8. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007-2008.

9. ساهل سيدي محمد، آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2003-2004.
10. سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بباتنة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.
11. سمارة ياقوتة، أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا الزبائن دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة يحي فارس المدية، 2013-2014.
12. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 - 2011.
13. سمير صلحاي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (وحدة بسكرة)-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007 - 2008.
14. صورية لعذور، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (حالة وكالة مسيلة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2008.
15. عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر 03، 2005 - 2006.
16. عبد القادر مطاي، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة الجزائر 03، 2010 - 2011.
17. عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009.
18. عبدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 - 2009.
19. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2002.

20. غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 03، 2005 - 2006.
21. فلة العيهار، دور الجودة في الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2005.
22. فوزي محيريق، إستراتيجيات المزيج التسويقي في المصارف الجزائرية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري (CBA)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، 2003 - 2004.
23. فيصل صايغي، أنظمة المعلومات، استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 - 2009.
24. كمال فايد، دور التسويق المصرفي في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.
25. لمياء زباني، فعالية تسويق الخدمات المصرفية الحديثة في ترقية تنافسية البنوك التجارية دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 744 بسكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2011 - 2012.
26. ليلي عبد الرحيم، أهمية التسويق في تأهيل وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجزائرية (حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة ابن خلدون تيارت، 2006-2007.
27. ليلي فروحات، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة وكالة بنك القرض الشعبي)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 - 2012.
28. محمد الأمين بولحبال، دور التوزيع في تنافسية المؤسسة (حالة شركة فرويتال كوكاكولا) ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2009 - 2010.
29. محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد قياسي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005.
30. محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وآفاق دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري (CBA)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2006 - 2007.

31. محمد آيت محمد، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية (حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الجزائر)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2008 - 2009.
32. محمد جوبر، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية (دراسة حالة في القطاع المصرفي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عمار تلجي الأغواط، 2011-2012.
33. محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي (حالة بنك الفلاحة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 03، 2004 - 2005.
34. محمد عبد الرحمان ولد أحمد، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011.
35. مراد محبوب، استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
36. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008 - 2009.
37. معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2005.
38. معطي سيد أحمد، واقع وتأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على أنشطة البنوك الجزائرية (دراسة تحليلية إستبائية، حالة بنوك سعيدة)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2011 - 2012.
39. معمر صحراوي، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية جزائرية)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2011 - 2012.
40. منال كباب، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007.
41. نجاح يخلف، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسات الخدمية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009 - 2010.

42. نور الدين رجم، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية دراسة حالة (الوكالة 748، بنك الفلاحة والتنمية الريفية) ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2009.

43. يوسف شاوس، التسويق البنكي للأنظمة والاستراتيجيات دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري (BNA) والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 1999.

III - المجالات والدوريات العلمية

1. بيان حرب، وآخرون، دراسة أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء بالتطبيق على المصارف العامة محافظة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 4، 2008.
2. حياة بن سماعيل ووسيلة السبت، التجارة الالكترونية وتطوير وسائل الدفع للمؤسسات البنكية وإدارة الأعمال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الافتتاحي، 2005.
3. حيدر حمزة جودي، نعم علي، أثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 69، 2008.
4. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 10، 2010.
5. رابح عرابة، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصره الجهاز المصرفي ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف العدد 08، 2012.
6. رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية ، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، المجلد 3، العدد 17، 2008.
7. رشيد عبد اللطيف وادي، أهمية ومزايا البنوك الالكترونية في قطاع غزة ومعوقات انتشارها، مجلة الجامعة الإسلامية، جامعة غزة، المجلد 16، العدد 2، جوان 2008.
8. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات سطيف، العدد 6، 2006.
9. شريف غياط، محمد بوقمقور، المنافسة في البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير، مجلة ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 9.
10. عبد الحليم الأسود، المزيج التسويقي كمدخل لتحسين تنافسية الخدمات ، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، العدد 4، 2011.

11. عبد القادر بريش، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 03، 2005.
12. عبد القادر مطاي، **الانماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مجلة الأبحاث العلمية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد7، جوان 2010.
13. عبد القادر مطاي، **متطلبات إرساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 10، جوان 2013.
14. فوزي محيريق، **دور استراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، العدد 1، 2008.
15. المعهد العربي للتخطيط بالتكوين، **التنافسية وتجربة الأردن**، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003.
16. هاني جزاع ارتيمة، غسان الطالب، **تحسين الخدمات الإلكترونية المصرفية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية في إقليم الشمال)**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، المجلد 11، العدد 2، 2011.

IV - الملتقيات والمؤتمرات

1. أحمد طرطار، سارة حليمي، **جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك**، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، يومي 10- 11 ماي 2010.
2. جمعي عماري، **التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية**، ملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 - 15 ديسمبر 2004.
3. راجح زيري، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة**، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي، الجديد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22- 23 أبريل 2003.
4. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الرزاق حميدي، **اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع إشارة لحالة الجزائر**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 08 - 09 نوفمبر 2010.
5. علي السلمي، **نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال**، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، يومي 30 - 31 أكتوبر 1996.

6. عمار بوزعرور، مسعود درواسي، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
7. قدور بن نافلة، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
8. كمال رزيق، عمار أبو زعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 20-21 ماي 2002.
9. كمال رزيق، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
10. محمد الطاهر قادري، طارق هزشي، الشراكة كأداة لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة مجمع صيدال)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
11. معطى الله خير الدين، محمد بوقموم، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
12. مليكة زغيب وحياء نجار، النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
13. نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
14. هوارى معراج، العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية، الملتقى الوطني حول إصلاح المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، يومي 24-25 أبريل 2006.
15. يحضية سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 22-23 أبريل 2003.

16. يحضية سملاي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 12 - 13 نوفمبر 2005.

V -التقارير والمراسيم

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

VI - المقابلات

1. مقابلة مع مدير الوكالة، معلومات خاصة بالوكالة، 26 جوان 2014 (مقابلة شخصية).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I - الكتب

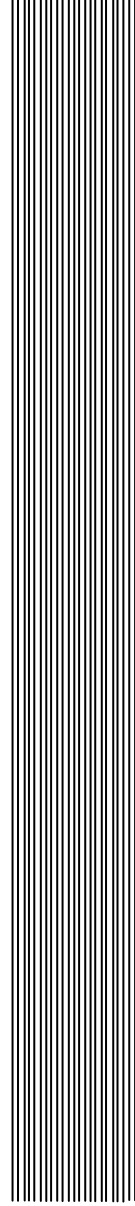
1. Lovelock et autres, **Marketing des services**, Edition, Pearson éducation, Franc, 6 éme, 2008.
2. Gerrard tocque et Langlois Michel, **Marketing des service**, les défi relationnel, Edition, Gaetan Morin Collection Dunob, 1992.
3. Monique Zellinger, Eric Lamarque, **Marketing et stratégie de la banque**, édition dynode, Paris, 3°, 1999.
4. Ph.Koter et B.Dubois, **Marketing Management**, publi union editions, Paris Frans, 10^{eme} edition, 2000.
5. Yves Le Gobvan, **Marketing Bancaire et Planification** ,Edition banque, Paris, 1985.
6. Michel Badoc, **Marketing Management pour les sociere**, les éditions d'organisation, Paris, 1995.
7. Ph.Kotler, **Marketing Management** ,Analysis ,Planning and control, Englewood Cliffs, New Jersey, 1994.
8. Geoffrey Lancaster et Peynolds, **Management of Marketing**, edition Burlington, Elsevier, 2005.
9. Mary Ann Pezzullo, **Marketing Financial** ,edition Washington: American Bankers, Association USA, 1998.
10. M.Porter, **Aventag concurrentiel des nation**, Inter édition, Paris, 1993.

II-المجلات والدوريات العلمية

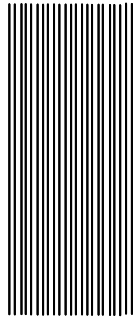
1. Alexandre Steyer et autres, **Marketing une approche quantitative**, collection synther learns éducation, Paris, aout, 2005.
2. Badr info n36 Alger, décembre 2003.

ثالثا: المواقع الالكترونية

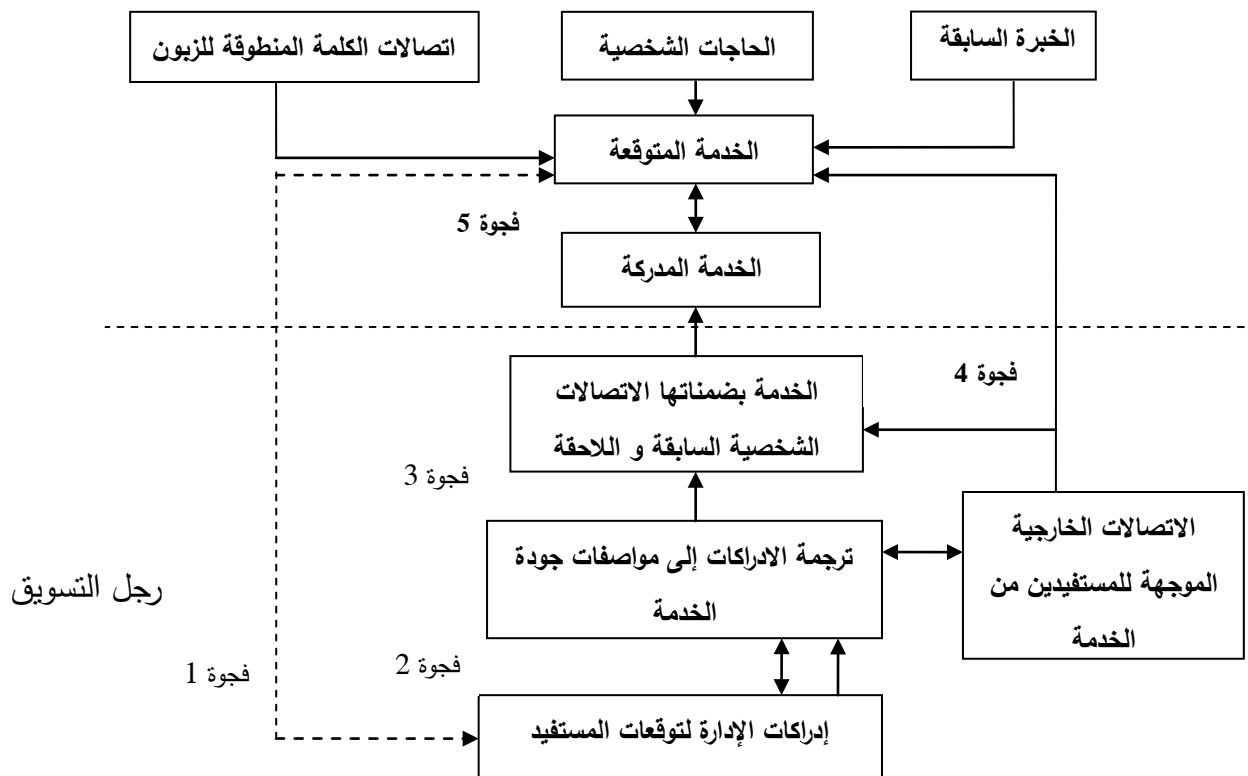
1. www.badr-bank.dz المرقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2014/09/08
2. www.economicat.com
3. www.neevia.com محسن زيدة، بوخلالة سهام، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، تاريخ الإطلاع 2014/09/30



ملاحق

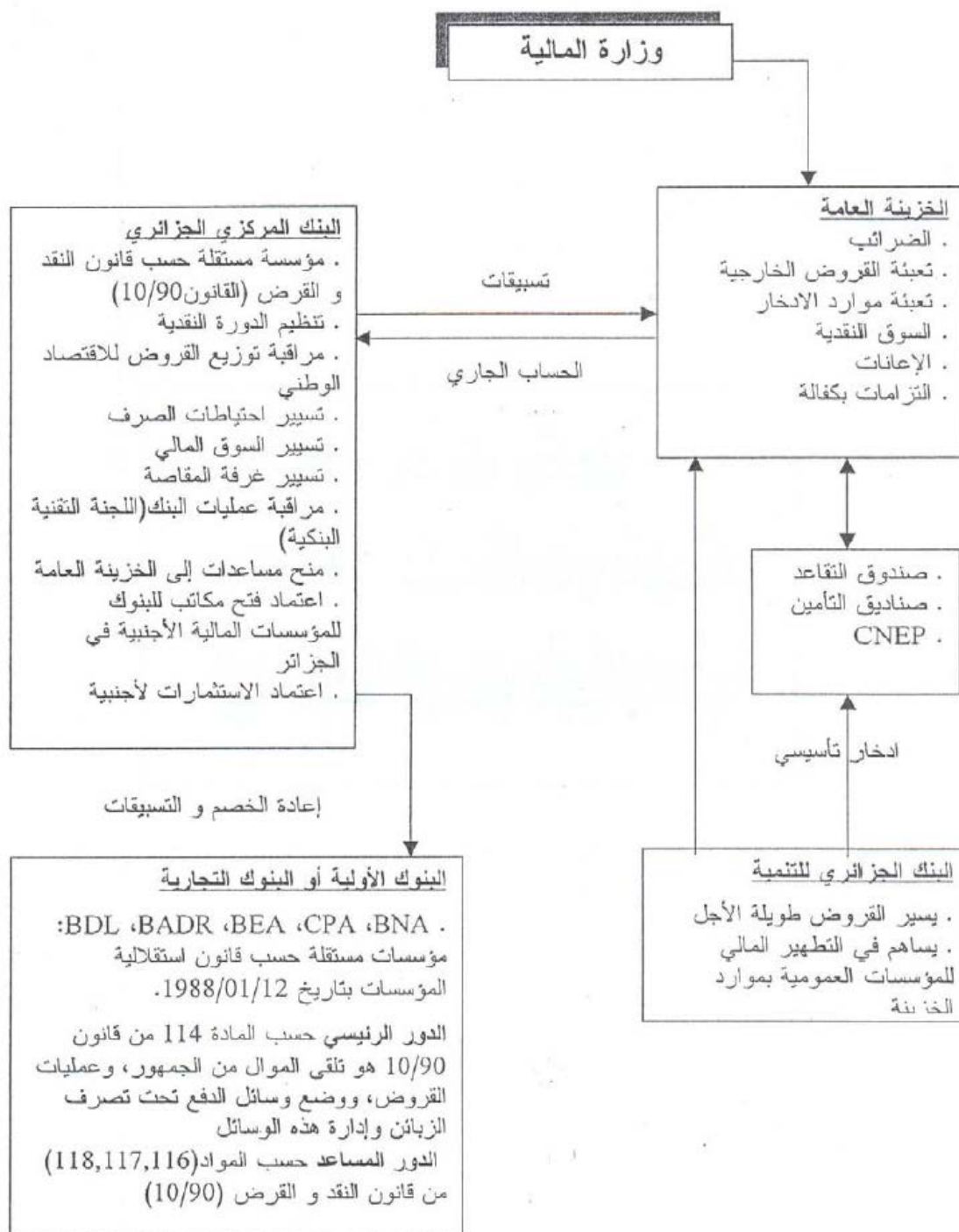


ملحق رقم 01: نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)



المصدر: تسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار حامد، الأردن، ط1، 2005، ص 346.

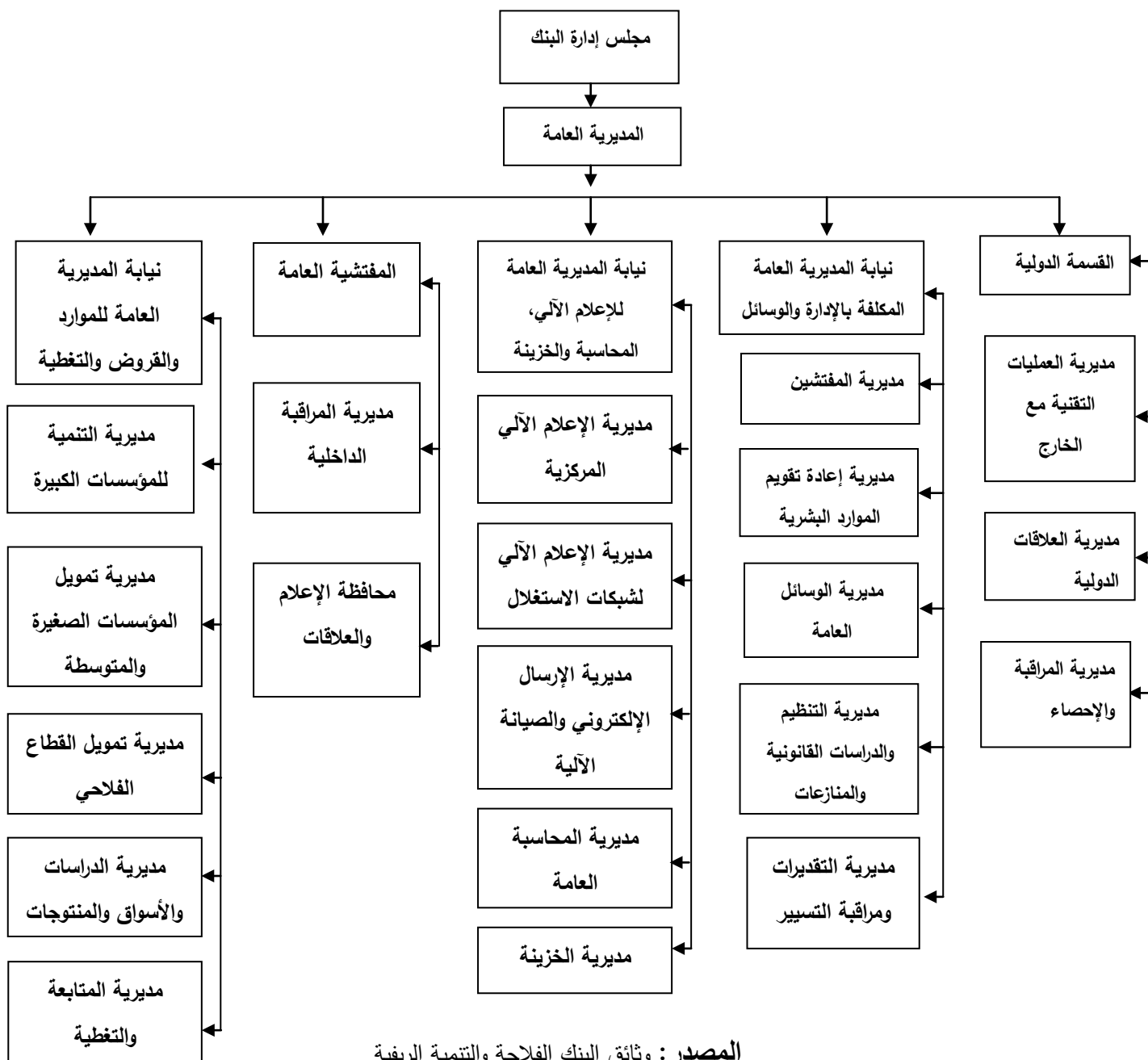
الملحق رقم 02: شكل الجهاز المصرفي الجزائري بعد قانون 10/90



المصدر : Ammor Benhalima, Les Systèmes Bancaires Algériens, Edition Dahelb, Algérie,

1996, p98.

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



Placements

DEBIT A COURT TERME A TAUX VARIABLE (INTERES A 900)

CONDITIONS DE REMUNERATION :

Taux d'intérêt ou taux par an par la structure contractante et soumis à la Direction de la Trésorerie.

BON DE CAISSE ET DEBIT A TERME A TAUX VARIABLE

Montant : Min. DA 10.000 par bon de caisse ou par dépôt à terme.

Montant : Max. DA 5.000.000 par bon de caisse. Sans limitation.

DUREE

TAUX D'INTERET

PERIODE D'OUVERTURE DU PAIEMENT DES INTERETS

3 mois

6 mois

12 mois

18 mois

2 ans

3 ans

4 ans

DEBIT A TERME A TAUX FIXE

Montant : min DA 500.000,00 sans limite.

Durée : max 12 mois

DUREE

TAUX D'INTERET

3 mois

6 mois

12 mois

BON DE CAISSE A INTERETS PAYABLES D'AVANCE

Montant : min DA 10.000 max DA 500.000 par bon.

Durée : max 12 mois

Taux fixe : 4,00 % (en quelle que soit la durée du placement).

DEBITS A TERME EN DEVIS

Les conditions de rembursement sont fixées trimestriellement par la BA.

Les intérêts sont versés à l'échéance du dépôt.

Durée min : 3 mois par dépôt.

Dépôt min : 500 euros ou l'équivalent (soumis à l'180°).

LIVRET EPARGNE BANQUE

A 50 % l'inc. intérêts sans limitation (journés à 180°).

Alimentation au compte, versement après versement.

(*) TR = Taux des intérêts, variable conformément aux conditions générales de banque

LIVRET EPARGNE JUNIOR

4,75 l'inc. + possibilité d'accéder au pail de la BAOR de la majorité.

Dépôt initial minimum fixé à 500 DA.

Alimentation du compte par espèces ou par virement.

Intérêts payables trimestriellement (soumis à l'180°).

LIVRET SPECIAL LOGEMENT

Suspension de nouvelles versements de comptes.

Placements sur comptes déjà existants limités.

Intérêt payables semestriellement au taux de 2,50 %.

Le Hébergement est soumis à l'180°.

Financements

DEBIT EN COMPTES

Taux variable d'exploitation : TR + 3,75 %

Taux variable d'investissement : TR + 1,50 %

AUTRES CREDITS PAR CAISSE ET PRETS

Avances garanties par 80 % ou 0,4 l'apport ou giron de la banque TR + 2%

Credit long terme sur ressources de trésor

* Habitat rural : 1%

* Acquisition propriété immobilière agricole (PAPA) : 2,5 %

IMPAYES (CER-CES-IAR-ET AUTRES...)

MONTANT PERIODICITE TAUX

Montant du

Nombre de jours cours depuis

la date d'engagement de l'opération

remboursement jusqu'à la date de remboursement

de 2000 2% l'inc

TR + 3,75%

plus pénalité

ESCOMPTES DE PAPIER COMMERCIAL

NATURE DU PAPIER

Effets payables sur les places au

BAOR ses usages

Effets payables sur les places bancaires

ou la correspondance est établie

Effets payables sur les places non

bancaires

TR - 3,75%

TR - 3,75%

TR + 3,75 %

Opérations de caisse gratuites

NATURE DES OPERATIONS AU DEBIT

RECHARGES CREDITES

Avances et crédits

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Opérations de portefeuille tanqes

NATURE DES OPERATIONS TRICOMPTES

Exemple de versement des effets (sauf à vue)

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Effet sur place

Opérations de portefeuille gratuites

NATURE DES OPERATIONS AU CREDIT

Avances et crédits

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Opérations de portefeuille gratuites

NATURE DES OPERATIONS AU CREDIT

Avances et crédits

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

Prélevement de charges à l'ordre de la BA

ملحق رقم 05: إستمارة الاستبيان الموجه لزيائن بنك BADR



كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وكالة الوادي

وعلم التسيير

تخصص تسويق عمليات مالية ومصرفية

إستمارة الاستبيان

أخي المواطن (الزبون): تحية طيبة وبعد

لقد صممت هذه الإستبانة كأداة للبحث العلمي المعنون بـ: تسويق الخدمات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية، والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على رأيكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تتضمنها الاستبانة.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب، مع العلم بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

المشرف: الطالبة

:

الأستاذ الدكتور الداوي الشيخ

بن عمر. آ

أولاً: البيانات الأولية الخاصة بالزبون:

- الجنس: ☐ ذكر ، ☐ أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة ☐ ، ما بين 25-35 سنة ☐ ، ما بين 36-45 سنة ☐ ،
 46 سنة فأكثر ☐
- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ ، متوسط ☐ ، بكالوريا ☐ ، ليسانس ☐ ،
 دراسات عليا ☐
- الوظيفة: موظف ☐ ، تاجر ☐ ، صناعي ☐ ، مهن حرة ☐
- مدة التعامل مع البنك: أقل من سنة ☐ ، ما بين سنة إلى 5 سنوات ☐ ، ما بين 6 إلى
 10 سنوات ☐ ، 10 سنوات فأكثر ☐
- طبيعة الخدمات التي تتعامل بها: إيداع ☐ ، تسهيلات ائتمانية ☐ ، خدمات
 بنكية متنوعة مقابل دفع عمولة ☐ ، خدمات أخرى ☐

ثانياً: فقرات الاستبيان

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعتقد أنها تمثل الواقع الفعلي للبنك

المحور الأول: مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية

العبارات	أوافق تماماً	أوافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
يهتم البنك بتقديم خدمات للزبائن تلبي حاجاتهم ورغباتهم بكفاءة.					
يستخدم البنك أساليب متطورة في تقديم خدماته.					
يعمل البنك على تطوير وتحديث خدماته باستمرار.					
يحدد البنك سعراً مناسباً لخدماته بما يضمن رضا الزبون و تحقق العلاقة (جودة - سعر).					
تتميز أسعار خدمات البنك بالتنافسية (سعر أقل) أمام البنوك الأخرى مما يساعد في جذب الزبائن					
يعتبر الموقع الجغرافي للبنك مناسب للزبون مما يسهل له الاستفادة من خدماته.					
يمتلك البنك شبكة واسعة من الفروع والوكالات منتشرة جغرافياً على المستوى الوطني.					
يعتمد البنك على الوسائل التكنولوجية الحديثة في توزيع خدماته.					
يعتمد البنك على وسائل ترويجية متنوعة بشكل كافٍ للتعريف بخدماته وتمييزها عن خدمات المنافسين.					
يمتاز معظم أفراد العاملين في البنك بكونهم ذوي التكوين والسمعة الطيبة في مجال العمل المصرفي.					
يتمتع موظفي البنك باللياقة وحسن المعاملة مع الزبائن.					
يعد المظهر العام للبنك (ديكور، أثاث، ..) ملائم وجذاب يسهل تقديم وتلقي الخدمة.					
يساهم البنك بشكل إيجابي في تسهيل عمليات تقديم الخدمة المصرفية.					

المحور الثاني: مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

العبارات	أوافق تماماً	أوافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
يتوافر لدى البنك كل التسهيلات المادية والمعنوية للزبائن للحصول على الخدمات.					
يقدم البنك الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.					
يؤدي البنك الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.					
يحفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجرى يمكن الرجوع إليها بسهولة.					

					يقدم البنك خدمات للزبون بشكل فوري.
					يلتزم البنك بالوقت لأداء الخدمة.
					يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة.
					يتمتع البنك بمصداقية تجعل الزبون يحس بالثقة.
					يهتم البنك بطلبات الزبائن بشكل فردي.
					يوفر البنك طاقم حراسة كفؤ يضمن حماية الزبون أثناء أداء عملياته.
					يتعامل البنك بالسرية التامة مع معلومات الزبائن.
					يضع البنك مصالح زبائنه في مقدمة إهتماماته.
					يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي يرغب فيها الزبون ويسعى لتحقيقها.
					يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون.

المحور الثالث: سبل دعم الميزة التنافسية

العبارات	أوافق تماماً	أوافق لحد ما	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
يتوفر لدى البنك الوسائل التكنولوجية اللازمة لتسهيل خدماته.					
يمتلك البنك موقع إلكتروني مميز يعرض فيه كافة منتجاته وطرق الاستفادة منها.					
توفر كل وكالات البنك أجهزة الصراف الآلي بخدمة مستمرة لمدة 24 ساعة وبدون مشاكل في التعامل معه.					
يمتلك البنك مركز اتصالات هاتفية وإلكترونية تجعل الزبون في تواصل دائم مع بنكه.					
يمتلك البنك نظام معلومات يتميز بكفاءة عالية مدعم بقاعدة بيانات واسعة تتضمن بطاقة العميل بكل معاملاته.					
يقوم البنك ببحوث مستمرة في المجالات التقنية لتطوير الخدمات الحالية واستحداث خدمات جديدة.					
يقوم البنك بإبداع وابتكار خدمات جديدة لتعزيز موقعه التنافسي.					
يقوم البنك باستمرار بدراسات وبحوث تسويقية تستهدف : قياس رضا الزبون عن جودة الخدمة، اختبار الخدمات الجديدة ، قياس درجة الولاء ، قياس التوقعات...الخ.					

الملحق رقم 06: جداول مقياس ثبات عبارات الاستثمار للمتغيرات المدروسة

1 مقياس ثبات عبارات مدى تطبيق تسويق الخدمات المصرفية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,710	13

2 مقياس ثبات عبارات مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,781	14

3 مقياس ثبات عبارات سبل دعم الميزة التنافسية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,736	8

4 ثبات مقياس عبارات الاستبانة ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,871	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ملحق رقم 07: سلسلة متغيرات الدراسة

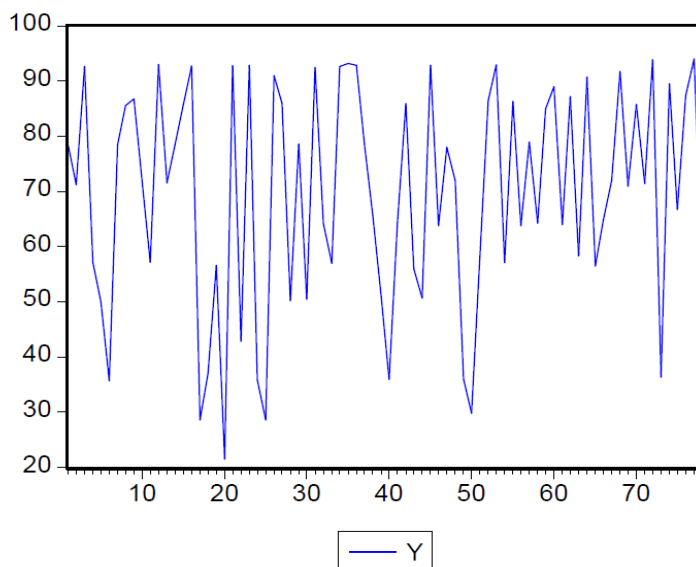
(i)	X	Y	Z
1	76.50	78.37	62.70
2	69	71.25	73.30
3	92.10	92.65	86
4	53.30	57.14	24.50
5	61	50	61.40
6	46.13	35.73	12
7	76.68	78.45	63.30
8	92.23	85.57	86.50
9	69.17	86.79	37
10	84.60	71.50	63
11	53	57.20	25
12	92.70	92	86.80
13	69.25	71.60	24.90
14	76.90	87.41	64.50
15	92.33	85.71	87
16	84.57	92.77	51.50
17	38.50	28.57	12.50
18	61.30	37	26.20
19	69	56.57	63
20	46.20	21.50	13.70
21	92.50	92.80	87.50
22	53.70	42.85	12.95
23	86.13	92.85	75.90
24	61.55	35.80	53
25	38.46	28.57	13
26	84.50	91	64.90
27	92.25	86	88
28	69.10	50.23	40
29	76.66	78.60	65
30	46.15	50.50	25.50
31	92.37	92.47	87.10
32	61.20	64.15	51
33	53.10	57	26.70
34	92.10	92.68	87.88
35	93	93.20	88
36	84.63	92.86	76
37	76.72	78.57	63
38	69.27	65.60	51.50
39	54	51	37

(i)	X	Y	Z
40	46.90	36	13.30
41	61.80	64.50	52
42	85	85.90	76.60
43	53.20	56	26.90
44	53.85	50.70	40.30
45	91	92.88	87.60
46	60	63.80	40
47	76	78	50.50
48	70	72	55
49	54.50	36	37.90
50	38	29.80	13.90
51	61.70	58.20	52.70
52	92.20	86.50	78
53	83.90	92.97	77.50
54	61.40	57.14	40.50
55	84.95	86.30	75
56	53.15	63.80	25.70
57	93.50	78.95	77
58	61.80	64.28	38.70
59	76.97	85	56.70
60	92.80	89	62.78
61	70	64	53.80
62	92.15	87.10	63.20
63	61.65	58.3	38
64	92	90.70	63.70
65	53.84	56.50	26
66	47	64.80	14
67	92.30	72	77.80
68	83.60	91.70	13.60
69	68.70	70.95	25.70
70	91.50	85.75	75.78
71	69.96	71.45	36
72	83.90	93.85	13.80
73	38	36.40	13.90
74	92.95	89.50	64
75	61	66.78	26.50
76	93.50	87.40	54.30
77	87	94	52.80
78	52	57.10	37.90

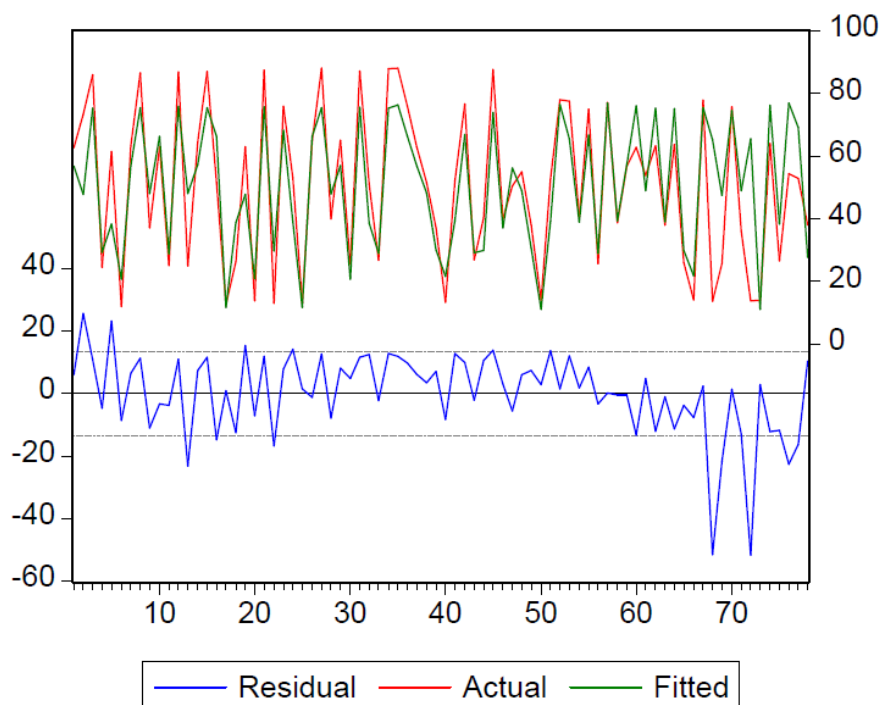
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ملحق رقم 08: المنحنيات البيانية لمغيرات الدراسة

1 تغيرات قيم مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية من طرف الزبائن



2- مقارنة السلسلة الأصلية مع السلسلة المقدرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

ملحق رقم 09: دالة الارتباط الذاتي لبواقي التقدير

Date: 12/09/14 Time: 03:32						
Sample: 178						
Included observations: 78						
Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.007	0.007	0.0042	0.949
		2	-0.068	-0.068	0.3820	0.826
		3	0.066	0.067	0.7398	0.864
		4	0.510	0.509	22.680	0.000
		5	-0.047	-0.046	22.872	0.000
		6	-0.018	0.039	22.899	0.001
		7	-0.024	-0.126	22.952	0.002
		8	0.092	-0.221	23.715	0.003
		9	-0.019	0.026	23.747	0.005
		10	-0.024	-0.040	23.799	0.008
		11	-0.014	0.102	23.816	0.014
		12	-0.018	0.041	23.847	0.021
		13	-0.024	-0.036	23.903	0.032
		14	-0.029	-0.018	23.987	0.046
		15	-0.022	-0.089	24.036	0.064

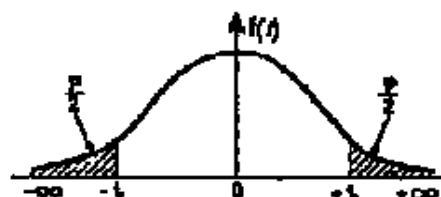
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Eviews

ملحق رقم 10: الجداول التوزيعية لستودنت، لفيشر، كاي تربيع، داربين واتسون

1 جدول توزيع ستودنت

2. BIE DE LA LOI DE STUDENT

Valeurs de T ayant la probabilité P d'être dépassées en valeur absolue



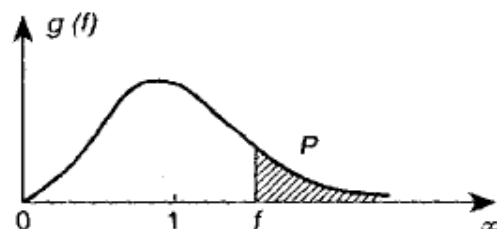
ν	$P = 0.50$	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01
1	0.158	0.325	0.510	0.727	1.000	1.378	1.963	3.078
2	0.142	0.289	0.445	0.617	0.816	1.064	1.386	2.920
3	0.137	0.277	0.424	0.584	0.765	0.978	1.250	1.638
4	0.134	0.271	0.414	0.569	0.747	0.941	1.190	1.533
5	0.132	0.267	0.408	0.559	0.727	0.921	1.156	1.476
6	0.131	0.265	0.404	0.553	0.718	0.908	1.134	1.440
7	0.130	0.263	0.402	0.549	0.711	0.896	1.119	1.415
8	0.129	0.262	0.399	0.546	0.706	0.890	1.108	1.397
9	0.129	0.261	0.398	0.543	0.703	0.887	1.100	1.383
10	0.129	0.260	0.397	0.542	0.700	0.884	1.093	1.372
11	0.129	0.260	0.396	0.540	0.697	0.876	1.088	1.363
12	0.128	0.259	0.395	0.539	0.695	0.873	1.083	1.356
13	0.128	0.259	0.394	0.538	0.694	0.870	1.079	1.350
14	0.128	0.258	0.393	0.537	0.692	0.868	1.076	1.345
15	0.128	0.258	0.393	0.536	0.691	0.866	1.074	1.341
16	0.128	0.258	0.392	0.535	0.690	0.865	1.071	1.337
17	0.128	0.257	0.392	0.534	0.689	0.863	1.069	1.333
18	0.127	0.257	0.392	0.534	0.688	0.862	1.067	1.330
19	0.127	0.257	0.391	0.533	0.688	0.861	1.066	1.328
20	0.127	0.257	0.391	0.533	0.687	0.860	1.064	1.325
21	0.127	0.257	0.391	0.532	0.686	0.859	1.063	1.323
22	0.127	0.256	0.390	0.532	0.686	0.858	1.061	1.321
23	0.127	0.256	0.390	0.532	0.685	0.858	1.060	1.319
24	0.127	0.256	0.390	0.531	0.685	0.857	1.059	1.318
25	0.127	0.256	0.390	0.531	0.684	0.856	1.058	1.316
26	0.127	0.256	0.390	0.531	0.684	0.856	1.058	1.315
27	0.127	0.256	0.389	0.531	0.684	0.855	1.057	1.314
28	0.127	0.256	0.389	0.530	0.683	0.855	1.056	1.313
29	0.127	0.256	0.389	0.530	0.683	0.854	1.055	1.311
30	0.127	0.256	0.389	0.530	0.683	0.854	1.055	1.310
∞	0.12566	0.25335	0.38532	0.51401	0.67449	0.84162	1.03643	1.28155

Nota. - ν est le nombre de degrés de liberté.

المصدر: سلسلة ملخصات شوم، الإحصاء، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2008، ص 713.

2 - جدول توزيع فيشر

4. TABLE DE LA LOI DE FISHER-SNEDECOR

Valeurs de F ayant la probabilité P d'être dépassées ($F = s_1^2/s_2^2$)

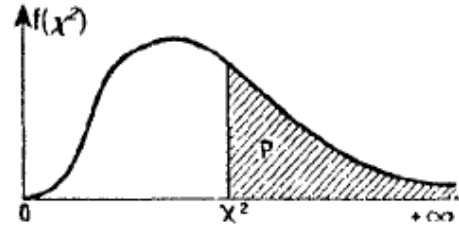
ν_2	$\nu_1 = 1$		$\nu_1 = 2$		$\nu_1 = 3$		$\nu_1 = 4$		$\nu_1 = 5$	
	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$	$P = 0,05$	$P = 0,01$
1	161,4	4052	199,5	4999	215,7	5403	224,6	5625	230,2	5764
2	18,51	98,49	19,00	99,00	19,16	99,17	19,25	99,25	19,30	99,30
3	10,13	34,12	9,55	30,81	9,28	29,46	9,12	28,71	9,01	28,24
4	7,71	21,20	6,94	18,00	6,59	16,69	6,39	15,98	6,26	15,52
5	6,61	16,26	5,79	13,27	5,41	12,06	5,19	11,39	5,05	10,97
6	5,99	13,74	5,14	10,91	4,76	9,78	4,53	9,15	4,39	8,75
7	5,59	12,25	4,74	9,55	4,35	8,45	4,12	7,85	3,97	7,45
8	5,32	11,26	4,46	8,65	4,07	7,59	3,84	7,01	3,69	6,63
9	5,12	10,56	4,26	8,02	3,86	6,99	3,63	6,42	3,48	6,06
10	4,96	10,04	4,10	7,56	3,71	6,55	3,48	5,99	3,33	5,64
11	4,84	9,65	3,98	7,20	3,59	6,22	3,36	5,67	3,20	5,32
12	4,75	9,33	3,88	6,93	3,49	5,95	3,26	5,41	3,11	5,06
13	4,67	9,07	3,80	6,70	3,41	5,74	3,18	5,20	3,02	4,86
14	4,60	8,86	3,74	6,51	3,34	5,56	3,11	5,03	2,96	4,69
15	4,54	8,68	3,68	6,36	3,29	5,42	3,06	4,89	2,90	4,56
16	4,49	8,53	3,63	6,23	3,24	5,29	3,01	4,77	2,85	4,44
17	4,45	8,40	3,59	6,11	3,20	5,18	2,96	4,67	2,81	4,34
18	4,41	8,28	3,55	6,01	3,16	5,09	2,93	4,58	2,77	4,25
19	4,38	8,18	3,52	5,93	3,13	5,01	2,90	4,50	2,74	4,17
20	4,35	8,10	3,49	5,85	3,10	4,94	2,87	4,43	2,71	4,10
21	4,32	8,02	3,47	5,78	3,07	4,87	2,84	4,37	2,68	4,04
22	4,30	7,94	3,44	5,72	3,05	4,82	2,82	4,31	2,66	3,99
23	4,28	7,88	3,42	5,66	3,03	4,76	2,80	4,26	2,64	3,94
24	4,26	7,82	3,40	5,61	3,01	4,72	2,78	4,22	2,62	3,90
25	4,24	7,77	3,38	5,57	2,99	4,68	2,76	4,18	2,60	3,86
26	4,22	7,72	3,37	5,53	2,98	4,64	2,74	4,14	2,59	3,82
27	4,21	7,68	3,35	5,49	2,96	4,60	2,73	4,11	2,57	3,78
28	4,20	7,64	3,34	5,45	2,95	4,57	2,71	4,07	2,56	3,75
29	4,18	7,60	3,33	5,42	2,93	4,54	2,70	4,04	2,54	3,73
30	4,17	7,56	3,32	5,39	2,92	4,51	2,69	4,02	2,53	3,70
40	4,08	7,31	3,23	5,18	2,84	4,31	2,61	3,83	2,45	3,51
60	4,00	7,08	3,15	4,98	2,76	4,13	2,52	3,65	2,37	3,34
120	3,92	6,85	3,07	4,79	2,68	3,95	2,45	3,48	2,29	3,17
∞	3,84	6,64	2,99	4,60	2,60	3,78	2,37	3,32	2,21	3,02

Nota. — s_1^2 est la plus grande des deux variances estimées, avec ν_1 degrés de liberté.

المصدر: سالم عيسى بدر، عماد غضاب عبانة، مبادئ الإحصاء الوصفي والاستدلالي، دار المسيرة، ط1، 2007،

3 جدول توزيع كاي تربيع

3. TABLE DE LA LOI DE CHI-DEUX
Valeurs de χ^2 ayant la probabilité P d'être dépassées



ν	$P = 0,90$	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	0,0158	0,0642	0,148	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,412	6,635
2	0,211	0,446	0,713	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,824	9,210
3	0,584	1,005	1,424	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,837	11,345
4	1,064	1,649	2,195	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,668	13,277
5	1,610	2,343	3,000	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	13,388	15,086
6	2,204	3,070	3,828	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	15,033	16,812
7	2,833	3,822	4,671	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	16,662	18,475
8	3,490	4,594	5,527	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	18,168	20,090
9	4,168	5,380	6,393	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	19,679	21,666
10	4,865	6,179	7,267	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	21,161	23,209
11	5,578	6,989	8,148	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	22,618	24,725
12	6,304	7,807	9,034	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	24,054	26,217
13	7,042	8,634	9,926	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	25,472	27,688
14	7,790	9,467	10,821	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	26,873	29,141
15	8,547	10,307	11,721	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	28,259	30,578
16	9,312	11,152	12,624	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	29,633	32,000
17	10,085	12,002	13,531	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	30,995	33,409
18	10,865	12,857	14,440	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	32,346	34,805
19	11,651	13,716	15,352	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	33,687	36,191
20	12,443	14,578	16,266	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	35,020	37,566
21	13,240	15,445	17,182	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	36,343	38,932
22	14,041	16,314	18,101	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	37,659	40,289
23	14,848	17,187	19,021	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	38,968	41,638
24	15,659	18,062	19,943	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	40,270	42,980
25	16,473	18,940	20,867	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	41,566	44,314
26	17,292	19,820	21,792	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	42,856	45,642
27	18,114	20,703	22,719	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	44,140	46,963
28	18,939	21,588	23,647	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	45,419	48,278
29	19,768	22,475	24,577	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	46,693	49,588
30	20,599	23,364	25,508	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	47,962	50,892

Lorsque $\nu > 30$, on peut admettre que la quantité $\sqrt{2} \chi^2 - \sqrt{2\nu - 1}$ suit la loi normale réduite.

Exemple :

Calculez la valeur de χ^2 correspondant à une probabilité $P = 0,10$ de dépassement lorsque $\nu = 41$. À l'aide de la table 1, on calcule, pour $P = 0,10$, $x = 1,2816$.

$$\text{D'où : } \chi^2 = \frac{[x + \sqrt{2\nu - 1}]^2}{2} = \frac{1}{2} [1,2816 + \sqrt{82 - 1}]^2 = \frac{1}{2} (10,2816)^2 = 52,85.$$

المصدر: أنيس إسماعيل كنجو، الإحصاء والاحتمال، مكتبة العبيكان، ط1، 2000، ص187.

4 جدول داربين واتسون

6. TABLE DE DURBIN-WATSON
Risque $\alpha = 5\%$

n	k = 1		k = 2		k = 3		k = 4		k = 5	
	d ₁	d ₂	d ₁	d ₂	d ₁	d ₂	d ₁	d ₂	d ₁	d ₂
15	1,08	1,36	0,95	1,54	0,82	1,75	0,69	1,97	0,56	2,21
16	1,10	1,37	0,98	1,54	0,86	1,73	0,74	1,93	0,62	2,15
17	1,13	1,38	1,02	1,54	0,90	1,71	0,78	1,90	0,67	2,10
18	1,16	1,39	1,05	1,53	0,93	1,69	0,82	1,87	0,71	2,06
19	1,18	1,40	1,08	1,53	0,97	1,68	0,86	1,85	0,75	2,02
20	1,20	1,41	1,10	1,54	1,00	1,68	0,90	1,83	0,79	1,99
21	1,22	1,42	1,13	1,54	1,03	1,67	0,93	1,81	0,83	1,96
22	1,24	1,43	1,15	1,54	1,05	1,66	0,96	1,80	0,86	1,91
23	1,26	1,44	1,17	1,54	1,08	1,66	0,99	1,79	0,90	1,92
24	1,27	1,45	1,19	1,55	1,10	1,66	1,01	1,78	0,93	1,90
25	1,29	1,45	1,21	1,55	1,12	1,66	1,04	1,77	0,95	1,89
26	1,30	1,46	1,22	1,55	1,14	1,65	1,06	1,76	0,98	1,88
27	1,32	1,47	1,24	1,56	1,16	1,65	1,08	1,76	1,01	1,86
28	1,33	1,48	1,26	1,56	1,18	1,65	1,10	1,75	1,03	1,85
29	1,34	1,48	1,27	1,56	1,20	1,65	1,12	1,74	1,05	1,84
30	1,35	1,49	1,28	1,57	1,21	1,65	1,14	1,74	1,07	1,83
31	1,36	1,50	1,30	1,57	1,23	1,65	1,16	1,74	1,09	1,82
32	1,37	1,50	1,31	1,57	1,24	1,65	1,18	1,73	1,11	1,82
33	1,38	1,51	1,32	1,58	1,26	1,65	1,19	1,73	1,13	1,81
34	1,39	1,51	1,33	1,58	1,27	1,65	1,21	1,73	1,15	1,81
35	1,40	1,52	1,34	1,58	1,28	1,65	1,22	1,73	1,16	1,80
36	1,41	1,52	1,35	1,59	1,29	1,65	1,24	1,73	1,18	1,80
37	1,42	1,53	1,36	1,59	1,31	1,66	1,25	1,72	1,19	1,80
38	1,43	1,54	1,37	1,59	1,32	1,66	1,26	1,72	1,21	1,79
39	1,43	1,54	1,38	1,60	1,33	1,66	1,27	1,72	1,22	1,79
40	1,44	1,54	1,39	1,60	1,34	1,66	1,29	1,72	1,23	1,79
45	1,48	1,57	1,43	1,62	1,38	1,67	1,34	1,72	1,29	1,78
50	1,50	1,59	1,46	1,63	1,42	1,67	1,38	1,72	1,34	1,77
55	1,53	1,60	1,49	1,64	1,45	1,68	1,41	1,72	1,38	1,77
60	1,55	1,62	1,51	1,65	1,48	1,69	1,44	1,73	1,41	1,77
65	1,57	1,63	1,54	1,66	1,50	1,70	1,47	1,73	1,44	1,77
70	1,58	1,64	1,55	1,67	1,52	1,70	1,49	1,74	1,46	1,77
75	1,60	1,65	1,57	1,68	1,54	1,71	1,51	1,74	1,47	1,77
80	1,61	1,66	1,59	1,69	1,56	1,72	1,53	1,74	1,51	1,77
85	1,62	1,67	1,60	1,70	1,57	1,72	1,55	1,75	1,52	1,77
90	1,63	1,68	1,61	1,70	1,59	1,73	1,57	1,75	1,54	1,78
95	1,64	1,69	1,62	1,71	1,60	1,73	1,58	1,75	1,56	1,78
100	1,65	1,69	1,63	1,72	1,61	1,74	1,59	1,76	1,57	1,78

k est le nombre de variables exogènes (constante exclue).
n est la taille de l'échantillon.

المصدر: سلسلة ملخصات شوم، الإحصاء، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2008، ص 715.