



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير

تخصص: علوم التسيير

فرع: التسويق

من إعداد الطالبة: لعذور صورية

**الموضوع:**

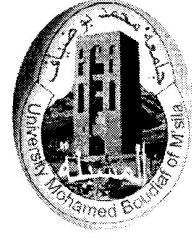
**أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون  
دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
حالة - وكالة مسيلة -**

تحت إشراف الدكتور: مرجم حسين

نوقشت علنياً في..... أمام اللجنة:

- |                    |             |                                 |        |
|--------------------|-------------|---------------------------------|--------|
| د. بوراس احمد      | أستاذ محاضر | - المركز الجامعي أم البواقي -   | رئيسا  |
| د. رحيم حسين       | أستاذ محاضر | - المركز الجامعي برج بوعريريج - | مقورا  |
| د. بن يعقوب الطاهر | أستاذ محاضر | - جامعة سطيف -                  | ممتحنا |
| د. فريد كورتل      | أستاذ محاضر | - جامعة سكيكدة -                | ممتحنا |

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير

205

تخصص: علوم التسيير

205

فرع: التسويق

من إعداد الطالبة: لعذور صورية

الموضوع:

**أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون  
دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
حالة - وكالة مسيلة -**

تحت إشراف الدكتور: مرحيم حسين

نوقشت علنياً في ..... أمام اللجنة:

- |                    |             |                               |          |
|--------------------|-------------|-------------------------------|----------|
| د. بوراس احمد      | أستاذ محاضر | - المركز الجامعي أم البواقي   | - رئيسا  |
| د. رحيم حسين       | أستاذ محاضر | - المركز الجامعي برج بوعريريج | - مقورا  |
| د. بن يعقوب الطاهر | أستاذ محاضر | - جامعة سطيف                  | - ممتحنا |
| د. فريد كورتل      | أستاذ محاضر | - جامعة سكيكدة                | - ممتحنا |

## اهداء

- إلى الوالدين الكريمين .
- إلى من يتمنون لي الخير دائما، أخواتي .
- إلى كل من يناضل في سبيل الحصول على العلم .
- إلى كل من أحب وأحترم .
- إلى كل قطرة دم الأرواح الطاهرة لشهدائنا بالأقصى ...

## تشكرات

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله ودوام الصحة والعافية، وصلاة  
على رسول الله صلى الله عليه وسلم .

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها  
وأسمى إكرام وتقدير لما قدمه خلال توجيهاته وتحفيزاته لنا

الدكتور: مرعي حسين

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاء هذه المذكرة مادياً  
ومعنوياً ونخص بالذكر:

- عمال ومسؤولي وكالة ومديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة .
- شكر خاص لكل الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة في إنجاء المذكرة .
- شكر خاص لطاقت أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
- وأخيراً أتوجه بخالص شكري للزملاء الذين ساهموا بطريقة أو بأخرى في اغناء هذا الجهد  
فلهم مني كل التقدير .

# فهرس المحتويات

[أ - ج]	.....	مقدمة
[53-06]	.....	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق والتسويق المصرفي
07	.....	تمهيد
08	.....	المبحث الأول: عموميات حول التسويق
08	.....	المطلب الأول: مفهوم التسويق، أهميته وأهدافه
12	.....	المطلب الثاني: إدارة التسويق
18	.....	المطلب الثالث: إستراتيجية التسويق
21	.....	المبحث الثاني: تسويق الخدمات
21	X	المطلب الأول: عموميات حول الخدمة
23	X	المطلب الثاني: طبيعة الخدمة
25	.....	المطلب الثالث: تسويق الخدمات
28	.....	المبحث الثالث: التسويق المصرفي
28	.....	المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي
34	.....	المطلب الثاني: إدارة التسويق في المصارف
40	.....	المطلب الثالث: دراسة السوق المصرفية
43	.....	المطلب الرابع: المزيج التسويقي المصرفي
53	.....	خلاصة الفصل
[95-54]	.....	الفصل الثاني: طبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون وسياسات تحسينها
55	.....	تمهيد
56	.....	المبحث الأول: الزبون وعلاقته بالمصرف
56	.....	المطلب الأول: دراسة الزبون المصرفي
61	.....	المطلب الثاني: مفهوم الرضا لدى الزبون المصرفي
65	.....	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون

## فهرس المحتويات

69	.....المبحث الثاني: سياسات تحسين علاقة المصرف بالزبون.....
69	.....المطلب الأول: سياسات المزيج التسويقي المصرفي.....
81	.....المطلب الثاني: عناصر مزيج التسويق المصرفي المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي.....
86	.....المبحث الثالث: التسويق ودورة حياة الخدمة المصرفية.....
86	.....المطلب الأول: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية.....
89	.....المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية في مراحل حياة الخدمة المصرفية.....
93	.....المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية.....
95	.....خلاصة الفصل.....
[152-96]	.....الفصل الثالث: دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال سياسة البنك الجالس - حالة وكالة مسيلة - .....
97	.....تمهيد.....
98	.....المبحث الأول: التعريف بينك الفلاحة والتنمية الريفية.....
98	.....المطلب الأول: نظرة عامة حول تطور النظام المصرفي الجزائري.....
100	.....المطلب الثاني: تقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
111	.....المطلب الثالث: وظيفة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
113	.....المطلب الرابع: المزيج التسويقي المطبق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
119	.....المبحث الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسياسة البنك الجالس.....
119	.....المطلب الأول: التعريف بوكالة BADR مسيلة.....
120	.....المطلب الثاني: مفهوم البنك الجالس.....
126	.....المطلب الثالث: تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة.....
129	.....المبحث الثالث: دراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زبائن وكالة BADR مسيلة.....
129	.....المطلب الأول: مراحل الدراسة.....
131	.....المطلب الثاني: تحليل استمارة موجهة إلى زبائن BADR وكالة مسيلة.....
146	.....المطلب الثالث: تحليل استمارة موجهة إلى موظفي BADR وكالة مسيلة.....

# فهرس المحتويات

152	..... خلاصة الفصل
[158-153]	..... خاتمة
	..... قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	التنظيم على أساس الوظائف	1
15	التنظيم السلعي لإدارة التسويق	2
16	التنظيم على أساس المناطق لإدارة التسويق	3
16	التنظيم على أساس العملاء لإدارة التسويق	4
17	التنظيم المركب لإدارة التسويق	5
27	إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية	6
36	التوجه التسويقي للخدمات المصرفية	7
37	دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس تسلسل اداري	8
38	دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس تسلسل وظيفي	9
38	تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية	10
39	تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للزبائن	11
41	تقسيم السوق حسب المؤسسات المعنوية	12
62	محددات القيمة المحددة للزبون	13
65	الوساطة المالية للبنوك	14
85	التسويق المصرفي الموسع	15
86	دورة حياة الخدمة المصرفية	16
110	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	17
122	الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق البنك الجالس لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	18
128	تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة	19

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المزايا والعيوب بالنسبة لأهم وسائل الإعلان المصرفي	79
2	بعض المضامين الاستراتيجية لمفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية	92
3	برنامج التكوين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2003	125
4	رقم الأعمال وعدد الزبائن بالوكالة	127
5	توزيع أفراد العينة حسب السن	131
6	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	132
7	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	132
8	مدة التعامل مع الوكالة	133
9	العمليات التي يقوم بها الزبائن	133
10	سبب اختيار البنك	134
11	رأي الزبائن في المظهر الداخلي للبنك	135
12	رأي الزبائن حول تسهيل العمليات المصرفية	135
13	رأي بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة	139
14	رأي الزبائن في الخدمة المقدمة من حيث: السرعة، الجودة، أسلوب التعامل، السعر	136- 138
15	الإعلام عن المنتجات والخدمات الجديدة	138
16	وسيلة الإعلام	139
17	رأي الزبائن في المكان المخصص للانتظار	140
18	مدة الانتظار	140

141	الرد على الاستفسارات	19
141	السرية في المعلومات	20
142	الإتقان في أداء الخدمات المصرفية	21
142	الاحتجاجات والشكاوى	22
143	عدد مرات الشكاوى	23
143	الإجابة على الشكاوى	24
144	نصيحة الصديق للتعامل مع الوكالة	25
144	تقديم الاقتراحات	26
144	مدى الأخذ بمقترحات الزبائن في الاعتبار	27
145	مدى الشعور بالأمان بالتعامل	28
145	رأي الزبائن حول تجربة البنك الجالس	29
146	توزيع الموظفين حسب الجنس	30
146	توزيع الموظفين حسب السن	31
147	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	32
147	توزيع الموظفين حسب الاقدمية	33
148	علاقة الموظفين بالزبائن	34
148	بذل الجهود في العمل	35
149	الصعوبات في تقديم الخدمة	36

## فهرس الجداول

149	بماذا يهتم أغلبية الزبائن	37
150	رأى الموظفين فى مستوى الخدمة المقدمة	38
150	تقييم الموظفين لتجربة البنك الجالس	39
151	مدى مشاركة الموظفين فى اتخاذ القرارات	40

تسليم

استنادا إلى ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

" كيف يمكن أن يكون التسويق المصرفي أداة لتحسين علاقة المصرف بالزبون؟"

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1- ما هو التسويق المصرفي، سياساته وتطبيقاته؟
  - 2- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين المصرف والزبون؟
  - 3- ما هو دور التسويق في تحسين علاقة المصرف بالزبون من خلال سياساته التسويقية؟
  - 4- هل ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة تسويقية فعالة لتحسين وتنمية علاقته مع الزبون، وما هو تأثير هذه السياسة على الزبائن وعلى البنك؟
- فرضيات البحث:

يمكن صياغة الفرضيات التالية قصد طرحها للمناقشة واختبار صحتها:

- 1- يعتبر التسويق المصرفي ضروريا ومهما، فهو لا يعبر عن فلسفة نظرية فقط، بل يتجسد في أنشطة وتصرفات تمارسها الإدارة لأهداف ولاستراتيجيات محددة، إلا أن تعقد هذه الأنشطة يؤثر سلبا على السياسات التسويقية وكذا تطبيقها.
  - 2- إن تحسين علاقة المصرف بالزبون ضرورة حتمية نظرا لأهمية كل طرف بالنسبة للآخر في تحقيق أهدافه.
  - 3- توجد سياسات تسويقية لتحسين العلاقة بين المصرف والزبون من خلال عناصر المزيج التسويقي المصرفي والعناصر المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي.
  - 4- ينتهج بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة تسويقية فعالة تساعد على تحسين وتنمية علاقته مع زبائنه، والحفاظ عليهم وكسب ولائهم.
- أهمية البحث:

- تحرير الخدمات المصرفية يفرض على البنوك، ومنها البنوك الجزائرية، إعطاء اهتمام أكبر للتسويق المصرفي.
- على الرغم من تحرير القطاع المصرفي في الجزائر ما تزال البنوك الجزائرية لا تولي الأهمية اللازمة للتسويق المصرفي، لا سيما ما يتعلق بالعلاقة مع الزبائن.

## - أهداف البحث:

تهدف من خلال معالجتنا للموضوع أن نصل إلى تحقيق عدة نقاط تتمثل في:

- الإجابة عن التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة؛
- إبراز أهمية التسويق عموماً، والتسويق المصرفي بوجه خاص؛
- معرفة هل هناك اهتمام، بهذا الموضوع لدى مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- إبراز أهمية التسويق في المصارف ودوره في تحسين وتنمية علاقة المصرف بالزبون؛
- أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع بالذات، نلخصها فيما يلي:

- دخول هذا الموضوع في إطار تخصصي؛
- رغبتني في البحث والإطلاع في مجال التسويق، خاصة التسويق في القطاع المصرفي؛
- المساهمة في دراسة التسويق المصرفي وأهميته في تحسين العلاقة بنك- زبون؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات المصرفية، وما يمكن أن يقدمه من نتائج تخدم مصالحها ومصالح زبائنها؛

## - حدود البحث:

- ينصب هذا البحث على مجال التسويق المصرفي، وعلى وجه التحديد دور التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، ولذلك فلا يدخل ضمن اهتمامنا الآثار الأخرى للتسويق المصرفي.
- يتم إجراء الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره البنك الأكثر انتشاراً عبر كامل التراب الوطني، والذي يحوز على أكبر عدد من الزبائن، كما يمكن اعتباره أحد البنوك السبّاقة والرائدة في تبني وممارسة التسويق على مستوى أنشطتها المصرفية.
- الاكتفاء بذكر الإحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن ورقم أعمال الوكالة للفترة من (2002 إلى 2005).

## - منهج البحث والأدوات المستخدمة فيه:

- بغية الإجابة عن الإشكال المطروح وإثبات مدى صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجزء النظري، ومنهج دراسة حالة في الجزء المتعلق بالجانب الميداني، وقد استخدمنا في ذلك مجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة (استمارتين) والمقابلة والمعاينة الميدانية. وللوصول إلى الهدف المراد قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

مجموعة من الأدوات أهمها الاستثمار (استمارتين) والمقابلة والمعاينة الميدانية. وللوصول إلى الهدف المراد قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

يتعلق الفصل الأول بمدخل حول التسويق والتسويق المصرفي، وكان هدفنا منه إعطاء نظرة حول التسويق بصفة عامة، وحول التسويق المصرفي وسياساته بصفة خاصة، وذلك من خلال ثلاثة مباحث: تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات حول التسويق، أما في المبحث الثاني فتم التحدث فيه عن تسويق الخدمات، وفي المبحث الثالث حاولنا الحديث فيه عن التسويق المصرفي ومختلف سياساته التسويقية.

أما الفصل الثاني فيتعلق بدراسة طبيعة العلاقة مصرف- زبون وسبل تحسينها، وقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث: الأول خاص بالزبون وعلاقته بالمصرف، والثاني يتعلق بدراسة سياسات تحسين العلاقة بين المصرف والزبون، أما المبحث الثالث فكان حول التسويق ودورة حياة المنتج المصرفي مع تحليل نظري للاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية.

أما الفصل الثالث والأخير فكان عبارة عن دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة، وقد قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، جاء ضمن المبحث الأول دراسة تعريفية بينك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال سياسة البنك الجالس التي اعتمدها الوكالة كسياسة تسويقية لتحسين وتنمية علاقتها مع زبائنها، ودراسة مدى تأثيرها على أداء الوكالة، وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بدراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زبائن الوكالة لمعرفة مدى رضا هم عن هذه التجربة، وما مدى فعالية الاستراتيجية المتبعة، كما حاولنا فيه إدراك أهمية الزبون والتسويق لدى موظفي الوكالة، وبالذات الموظفين المباشرين.

# الفصل الأول:

مدخل الى التسويق والتسويق المصرفي

**تمهيد**

يعتبر التسويق من أهم الوظائف الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة، وأحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها، لدوره الحيوي في ضمان البقاء والاستمرار، الأمر الذي جعل جل المؤسسات الخدمية خاصة المصرفية منها تدرك هذا الدور وتعمل على الاهتمام به أكثر فأكثر، نظرا لاهتمامه بدراسة السوق التي تقوم على معرفة حقيقية لواقع الزبائن الحاليين والمرتقبين، وكذا دراسة حاجاتهم لأجل كسب رضائهم وولائهم، بما يحقق للمؤسسة المصرفية أهدافها ويضمن بقائها واستمرارها.

وهذا المصطلح لم ينشأ دفعة واحدة وإنما تطورت وتعددت مجالات استخدامه منذ بداية القرن العشرين إلى يومنا هذا، حيث أول ما طبق كان في المجالات الإنتاجية للسلع ذات الاستهلاك الواسع، ثم شيئا فشيئا دخل المجالات الاقتصادية والاجتماعية إلى أن وصل إلى ميدان الخدمات ومنه دخل عالم البنوك في الستينات، وحمل بالتالي معنى التسويق المصرفي.

لذلك سيتم من خلال هذا الفصل، تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بمهية التسويق، أهميته وأهدافه في المبحث الأول، ثم التطرق إلى تسويق الخدمات في المبحث الثاني، وأخيرا إلى التسويق المصرفي من حيث السياسات التي يعتمد عليها هذا التسويق، وذلك في المبحث الثالث من الفصل.

## المبحث الأول: مفاهيم حول التسويق

لقد ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة ومحاولة تطبيق المبادئ والأسس التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقدرة هذه الأخيرة على إنتاج السلع والخدمات تكون محدودة، ما لم يرافقها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد رغبات وحاجات الزبائن.

## المطلب الأول: مفهوم التسويق، أهميته وأهدافه

## 1- مفهوم التسويق:

هناك عدة تعاريف أعطيت للتسويق، نذكر منها:

- في 1960، أعطت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) تعريفاً: " بأنه القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي " <sup>1</sup>. والملاحظ أن هذا التعريف يحدد نشاط التسويق في عملية البيع والتوزيع، أي أنه لا يختلف عن الوظيفة التجارية، كما يمكن الاستنتاج بأن الأنشطة التسويقية تبدأ بعد بداية عملية الإنتاج وتمتد إلى ما بعد عملية البيع.

- ولقد أعطى **(J) Lendrevie & (D) Lindon** تعريفاً للتسويق: " بأنه مجموعة من الطرق والوسائل التي تكون في متناول المؤسسة، لبيع منتجاتها بطريقة تحقق بها أهدافها " <sup>2</sup>.

- أما **Kotler** فقد عرف التسويق: " بأنه العملية الاجتماعية والإدارية التي يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها الحصول على ما يحتاجونه من منتجات، من خلال إنتاجها وتبادلها وتقييمها فيما بينهم " <sup>3</sup>. وينطوي تعريف كوتلر على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط مضمينها بالحاجات والرغبات الإنسانية، إضافة إلى ما يتطلبه ذلك من عمليات مبادلة وتعامل.

- كما تم تعريفه كما يلي: " إن التسويق يعمل على بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة، وهو تحقيق أقصى مردودية لاستثماراتها وأفضل وسيلة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل، وهو تكييف المنتجات مع حاجات المستهلك " <sup>4</sup>. وبالتالي فإن فلسفة الإدارة تترجم في التسويق الذي يهتم بمراقبة الجهود من أجل مساعدة المستهلك لسد حاجاته وإشباعها مع تحقيق الأهداف المنتظرة.

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص 03.

<sup>2</sup> (J) Lendrevie & (D) Lindon, Mercator, 6<sup>ième</sup> édition, édition Dalloz, Paris, France, 2000, P 15.

<sup>3</sup> Philip Kotler, Les clés du marketing, Pearson Education, Paris, 2003, P 10.

<sup>4</sup> Mohamed Seghir DJITLI, Comprendre le Marketing, berti édition, Alger, 1990, p13.

- كذلك يعرف التسويق: " بأنه عملية مطابقة يتم من خلالها موازنة السلع أو الخدمات أو الأفكار لحاجات المستهلك "1. وطبقا لهذا التعريف، فإن العملية التسويقية لا تقف عند إتمام هذه المطابقة بل إنها تستهدف تقديم مضمون سلعي أو خدمي للمستهلك يتفق مع معايير اختياره الاستهلاكي، ويحقق له الرضا المرغوب فيه، ومن مزايا هذا التعريف انه يحقق هدفين رئيسيين هما:

♦ إضفاء أبعاد جديدة على الوظيفة التسويقية، مما يجعلها أكثر انسجاما وتوافق مع المفهوم الحديث للتسويق؛

♦ التأكيد على أن السلعة أو الخدمة يجب أن تكون مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه المستهلك؛

- أما الأستاذ **Yves Chirouze** فيعرف التسويق بأنه: " عبارة عن حالة سلوكية تتركز على المستهلك للإجابة بقدر الامكان على احتياجاته، ويتم بخطوات ممنهجة تبدأ بتحليل السوق وبيئته، التخطيط، مراقبة القرارات المتعلقة بالمنتج فيما يخص السعر، التوزيع والترويج، كما يتوفر على تقنيات تسمح للمؤسسة بمنافسة السوق، وتكوين زبائن والحفاظ عليهم وتطويرهم وبالتالي تحقيق أهدافها المرجوة "2. يركز هذا التعريف على ترقية سلوكيات الأفراد المستهدفة، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من استعمال وسائل تكون بحوزتها.

- أما **(P) Kotler & (B) Dubois** فقالوا: " التسويق هو الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن الأفراد أو الجماعات من تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا عن طريق خلق أو تبادل المنتجات ذات القيمة "3. هذا التعريف يميل إلى ظاهرة التبادل في المنتجات لتحقيق المنفعة.

من خلال تعرضنا لأهم التعاريف الخاصة بالتسويق، فإن ذلك يقودنا إلى محاولة وضع تصورنا للتسويق بمفهومه المعاصر على انه يمثل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المؤسسة لفرص متاحة في السوق، تسعى من خلالها إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية، مما يضمن تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء كان الربح ماديا أو اجتماعيا. وعليه يمكن تلخيص التسويق في النقاط التالية<sup>4</sup>:

♦ التسويق يمثل نظاما متكاملا تتفاعل من خلاله مجموعات من الأنشطة المصممة ضمن صياغات محددة؛

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 5.

<sup>2</sup> Yves Chirouze, Le Marketing, Tom 1, Office des Publications universitaires, Alger, 1990, P 13.

<sup>3</sup> Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, publi union éditions, Paris, France, 2000, P 07.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Op.cit, P 07

♦ إن التسويق يمثل عملية موجهة ومصممة مسبقاً، وهو ما يستلزم قدراً من التخطيط والإعداد الخاضعين للمنطق العلمي؛

♦ إن التسويق عملية ديناميكية ذات أبعاد تنعكس مضامينها على عمليات التحول الاجتماعي والاقتصادي؛

♦ التسويق حالة ذهنية تضم الاستماع للمستهلك، البحث لتعظيم الربح، ومحاولة الربط بين الثلاثية المؤسسة \_ المرودية \_ التطور، وبين القاعدتين: الإنتاج قصد البيع والبيع لمواصلة الإنتاج؛

2- أهمية التسويق:

إن أهمية التسويق لا تقتصر فقط على توصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين، ولكن تكمن هذه الأهمية في:

♦ خلق المنفعة الاستعمالية للسلع المنتجة وهذا بإبلاغ إدارة الإنتاج برغبات الزبائن وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل، الجودة، الاستخدامات وحتى في طرق وأساليب التغليف<sup>1</sup>.

♦ تحقيق المنافع الاقتصادية للأفراد، أي قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع رغبات معينة لدى الفرد<sup>2</sup>؛

♦ تحقيق المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، منفعة المعلومات؛

♦ غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق؛

♦ مواجهة المنافسة من المؤسسات الأجنبية داخل الأسواق الوطنية؛

♦ إضافة إلى المنافع التي يعمل التسويق على تحقيقها، فإنه يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

♦ المساهمة في دفع تنمية المجتمع؛

♦ الاستغلال الأمثل للموارد؛

♦ التوزيع الأمثل للسلع والخدمات؛

♦ النقل الجيد للمعلومات؛

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 30.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 31.

## 3- أهداف التسويق:

## أ- أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك:

إن النشاط التسويقي يعتبر من الأنشطة الرئيسية إلى جانب النشاط الإنتاجي، فبتكاملهما يصلان بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، التي تتمثل في الوصول إلى الهدف النهائي وهو إنتاج السلع بالموصفات والجودة المطلوبة وتقديمها للمستهلكين بالسعر وفي المكان المناسبين. إذن فالتسويق يحقق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمستهلك تتمثل في<sup>1</sup>:

- ◆ الرفع من المستوى المعيشي للأفراد في المجتمع؛
- ◆ خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة؛

- ◆ إنتاج السلع بالموصفات والجودة المناسبة وتقديمها للمستهلك بالسعر وفي المكان المناسبين؛
- ◆ خفض أسعار المنتجات بأسلوب تسويقي ممتاز يمكن كل مستهلك من اقتصاد مبلغ ما، واستخدامه في شراء أصناف وأنواع أخرى من المنتجات؛ وتتحقق هذه الأهداف بتكامل مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بالمؤسسة كإمكاناتها واستراتيجياتها أو ما يرتبط بالمستهلك كمستوى الدخل لديه.

## ب- أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة:

يمكن إظهار أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ◆ تحقيق الأرباح الناتجة عن عملية البيع؛
- ◆ المحافظة على المركز التنافسي وتنمية حصة المؤسسة في السوق؛
- ◆ تشجيع المؤسسة على الابتكار والنمو، وهذا عن طريق التنبؤ برغبات وحاجات الزبائن؛
- ◆ يهدف إلى بقاء المؤسسة واستمراريتها، فهو يعمل بشكل مستمر لتحقيق هذا الهدف عن طريق نظام المعلومات التسويقية؛

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق ( المفاهيم والاستراتيجيات )، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 53-57.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 53.

## المطلب الثاني: إحدارة التسويق

يعتمد نجاح أي مؤسسة على الإدارة وما تمتلكه من قدرة على التسيير، فهي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات الوصول إليها<sup>1</sup>. وقبل التطرق لإدارة التسويق، لابد من تعريف الإدارة أولاً:

- " الإدارة هي توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية"<sup>2</sup>. حسب هذا التعريف نرى بان الإدارة عبارة عن توفير الظروف المناسبة للجهد البشري، قصد بلوغ الأهداف في إطار تنظيمي رسمي.

- كما تم تعريف الإدارة على أنها " عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد"<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإدارة عبارة عن عملية جمع الأفراد في مؤسسة، وتقسيم وتوزيع العمل والأدوار حسب قدراتهم ورغباتهم، للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1- مفهوم إدارة التسويق:

يمكن تعريف إدارة التسويق على أنها: " عملية تخطيط وهئية وإعداد المنتجات والأسعار والترويج والتوزيع للسلع والخدمات، من اجل خلق عملية تبادل تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>4</sup>.

- كما يمكن تعريفها كذلك بأنها: " عملية اتخاذ القرارات من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>5</sup>.

- أما الأستاذ فريد الصحن فيرى بأنها: " عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج لتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمؤسسات"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 09.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 10.

<sup>4</sup> (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P13

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج3، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 10.

<sup>6</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 21.

- أما Stanton فيعرف إدارة التسويق بالقول: "الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق"<sup>1</sup>.

على ضوء هذه التعاريف يمكن استخلاص جوانب أساسية لإدارة التسويق تتمثل في:

♦ إن إدارة التسويق تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة وتتم بمراحل العملية الإدارية من تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة؛

♦ هدف إدارة التسويق إتمام التبادل بين الأسواق المستهدفة، لتحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات؛

♦ تستخدم إدارة التسويق عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: المنتج والسعر، والتوزيع والترويج لتحقيق التوافق بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة.

وفي هذا الإطار يمكن ذكر عمل إدارة التسويق في النقاط التالية<sup>2</sup>:

♦ تحديد الطلب الخاص بمجموعة من المستهلكين على السلعة أو الخدمة خلال فترة زمنية محددة؛

♦ تحويل هذا الطلب إلى منتجات أو خطوط منتجات؛

♦ وضع وتنفيذ الخطة اللازمة لتوفير المنتجات والخدمات، وإخبار المستهلكين بقدره هذه المنتجات على إشباع رغباتهم؛

## 2- التنظيم الداخلي لإدارة التسويق:

تم عملية التنظيم الداخلي لإدارة التسويق على خمس أسس رئيسية وهي<sup>3</sup>: على أساس الوظائف على أساس المناطق، على أساس السلعة أو الخدمة، على أساس الزبائن، الأساس المركب.

أ- التنظيم على أساس الوظائف:

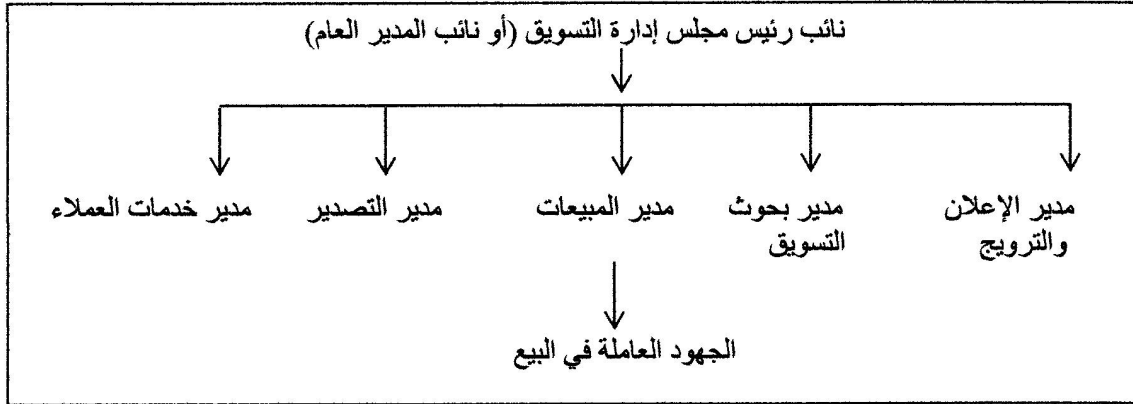
إن هذا التنظيم مكون من إدارات وأقسام طبقاً للوظائف المختلفة حيث يتم تجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية، ويعتبر من أقدم أشكال تنظيم التسويق قديماً والأكثر شيوعاً في الوقت الحالي، كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> بشير العلاف، فحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 15.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 19.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 82.

الشكل رقم (1): التنظيم على أساس الوظائف



المصدر: عبد السلام أبو فحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 81.

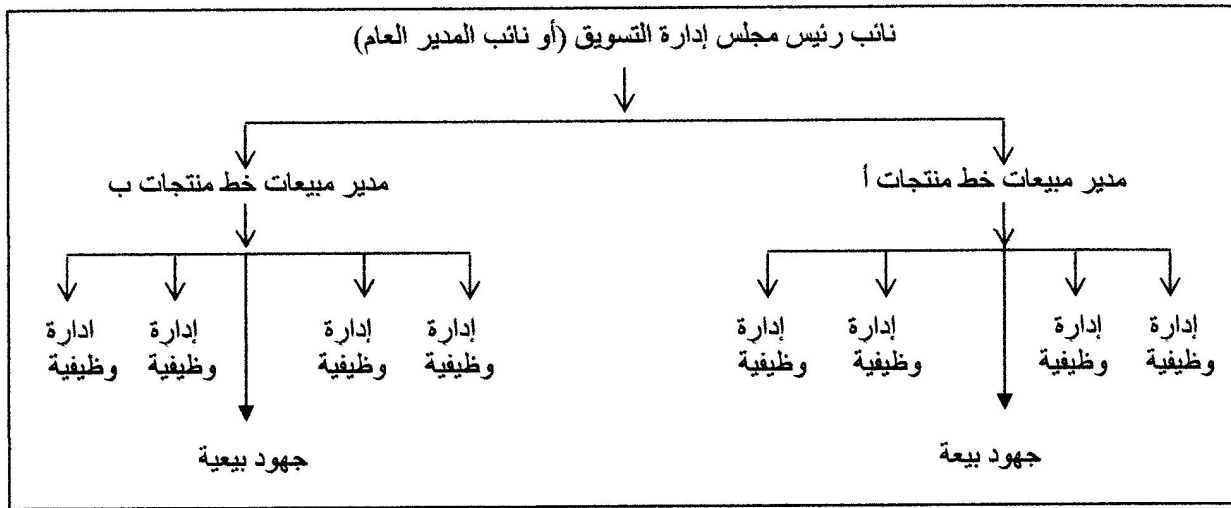
ومن مزايا هذا التنظيم نذكر الآتي:

- يضمن الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة؛
- طريقة منطقية وعملية لتجميع الأنشطة؛
- يتبع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي، وما يترتب عنه من كفاءة في استخدام القوى العاملة؛
- إلا أن هذا النوع من التنظيم لا يخلو من عيوب تتمثل في:
- مسؤولية الأداء الوظيفي تقع على عاتق المدير التنفيذي فقط؛
- صعوبة التنسيق بين الوظائف وعدم صلاحيته في حالة توسع المؤسسة؛

ب- التنظيم على أساس السلعة (أو الخدمة):

يستخدم هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة التي تتبع سياسة تنويع المنتجات بحيث يحتاج كل خط منتجات تخصص كامل، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): التنظيم السلعي لإدارة التسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ومن مزايا هذا التنظيم نذكر:

- يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد؛
- التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل: الشراء، التوزيع، والخدمة المتعلقة بالسلعة؛
- سهولة تفويض السلطة؛
- سهولة تحديد المسؤولية وخاصة فيما يخص تحقيق الربح؛

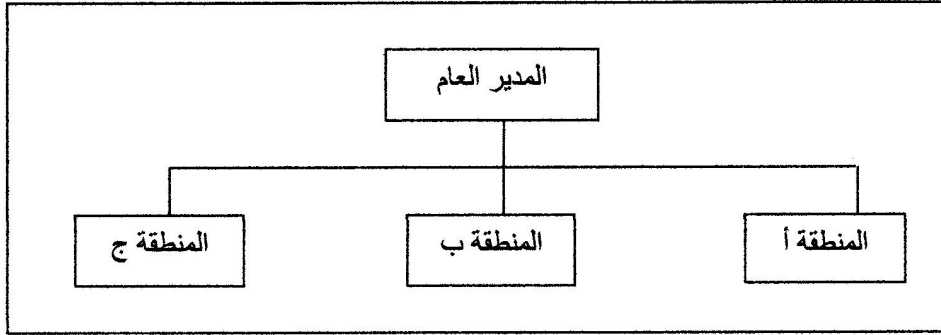
أما العيوب فتكمن في الصعوبات التي تواجه الإدارة العليا عند الرقابة على الإدارات والأقسام، وكذلك احتمالات عدم توفر المهارات الكافية لسد احتياجات الإدارات المختلفة.

ج- التنظيم على أساس المناطق الجغرافية:

تبعاً لهذا النوع من التنظيم، فإنه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها فيها، ويصلح هذا النوع من التنظيم للمؤسسات التي تسوق منتجاتها على نطاق واسع، الأمر الذي يتطلب جهود تسويقية كبيرة في كل منطقة جغرافية بوضع مسؤول عن كل منطقة يرفع تقاريره إلى نائب رئيس مجلس الإدارة في المركز الرئيسي<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الشكل رقم (3): التنظيم على أساس المناطق لإدارة التسويق



المصدر: بشير العلاق, قحطان العبدلي, إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 93.

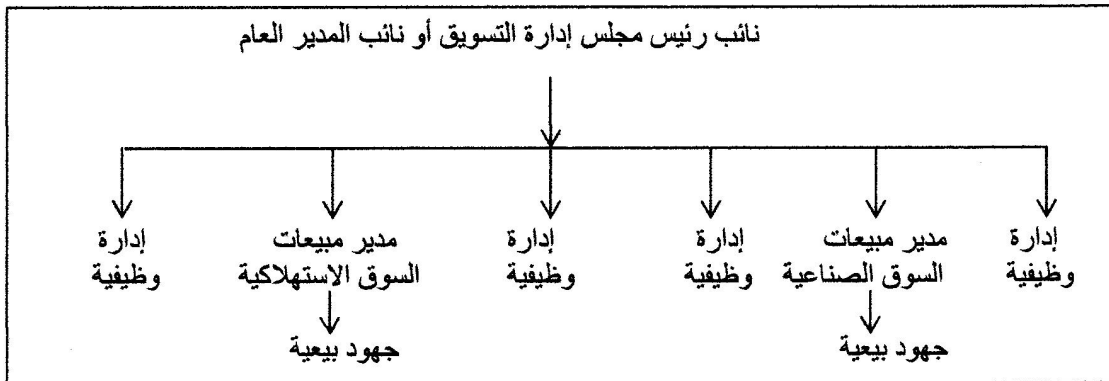
ويشمل هذا التنظيم على مجموعة من المزايا نذكر منها:

- يساعد على سرعة اتخاذ القرارات؛
- إلمام مديري المناطق إماما تاما بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق؛
- اللامركزية في أداء الوظائف في المناطق البيعية المحددة؛
- أما عيوبه فانه يؤدي إلى رفع التكاليف دون مبرر، وعدم تحقيق مزايا المركزية.

د- التنظيم على أساس العملاء:

يتبع هذا النوع من التنظيم في المؤسسات التي تتعامل مع مجموعات مختلفة من الزبائن، تتطلب كل مجموعة منها جهدا تسويقيا مختلفا من حيث درجة الأهمية وحجم الإيرادات ومستوى الخدمات، فتنظيم رجال البيع وتقسيمهم يكون في هذه الحالة على أساس مجموعة الزبائن، حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (4): التنظيم على أساس العملاء لإدارة التسويق



المصدر: بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 96.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم نجد:

• استخدام المعرفة المتخصصة؛

• سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالزبائن؛

• ضمان الاهتمام الكافي بالزبائن؛

أما عيوبه فهي:

• صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس الزبائن، وبين الإدارات الأخرى؛

• احتمال ظهور طاقات عاطلة من التسهيلات أو القوى العاملة المتخصصة في فترات تقلب نشاط

المؤسسة حيث قد يختفي نوع من الزبائن في السوق؛

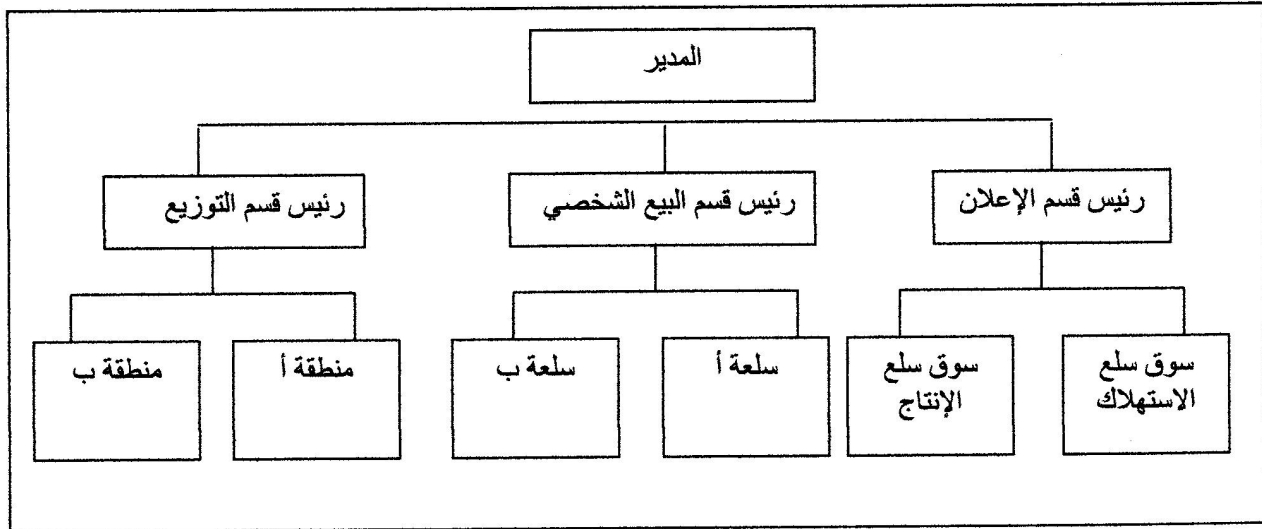
و- التنظيم المركب:

يقوم هذا التنظيم على جمع التنظيم السلعي والتنظيم على أساس المناطق الجغرافية والتنظيم على أساس

الزبائن، لأنهم في الحياة العملية كثيرا ما يتم إدارة التسويق على أكثر من أساس واحد ويوضح الشكل

التالي تنظيما مركبا لإدارة التسويق:

الشكل رقم (5): التنظيم المركب لإدارة التسويق



المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

وبشكل عام فان اختيار التنظيم يتوقف على عدة عوامل منها الإمكانيات المالية والبشرية للمؤسسة وطبيعة منتجاتها، طبيعة زبائنها، درجة اتساع السوق والمشاكل التسويقية المتعلقة بكل من منتجاتها وزبائنها ومناطقها البيعية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق

إن أي مؤسسة تعمل داخل بيئة محيطة بها وخاضعة لمحيط معين يتكون من مجموعة متغيرات يمكن التحكم فيها ويمكن إخضاعها للرقابة كاختيار السوق ووضع السياسات التسويقية، وأخرى لا يمكن التحكم فيها، كالمنافسة والقوانين وطلبات المستهلكين والتكنولوجية، ولهذا كان من الضروري التفكير في وضع استراتيجية تسويقية مبنية على الأبحاث لجمع حقائق تتضمن جميع أبعاد المؤسسة.

#### 1- مفهوم استراتيجية التسويق:

لقد أعطيت عدة تعاريف للاستراتيجية نعرض منها:

- " الاستراتيجية هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تنتجه البيئة من فرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة وحدتها الاستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف"<sup>2</sup>.

- " هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>3</sup>.

#### 2- أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

تختلف الاستراتيجيات التي تقوم المؤسسة بإعدادها باختلاف المنتجات التي تنتجها، حيث تكون هذه الأخيرة متوافقة مع الأهداف المرجوة.

#### أ- الاستراتيجية ودورة حياة المنتج:

تمر دورة حياة المنتج بأربع مراحل أساسية هي على التوالي: التقدم النمو، النضج، الانحدار وفي كل مرحلة توجد استراتيجية أو أكثر باستطاعة المؤسسة تطبيقها وسوف نتعرض إليها بالتفصيل في الفصل المقبل.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية ( الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص 11.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 12.

ب- استراتيجيات الوضعية التنافسية<sup>1</sup>:

أولاً- استراتيجية القائد:

تتبعها المؤسسات الكبيرة التي تطرح المنتجات الجديدة، وتمتلك أوسع نظام للتوزيع واكبر ميزانية للتوزيع، ويعتبر قطبا مرجعيا يحاول المنافسون تقليده، ولهذا يسعى القائد للحفاظ على وضعيته في السوق باستعمال الطرق التالية:

• رفع الطلب الأولي وهذا باستعمال ثلاث طرق: مستهلكين جدد، استعمالات جديدة، ومستوى استهلاك أعلى؛

• حماية الحصة السوقية مع زيادة الطلب وهذا باستعمال الاستراتيجية الهجومية والدفاعية المختلفة؛

• توسيع حصة السوق؛

ثانياً- استراتيجية المتحدي:

تكون المؤسسة في هذه الحالة في وضعية اقل من القائد، حيث تشغل المركز الثاني أو الثالث أو الرابع في السوق، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى استعمال الطرق والوسائل التي تمتلكها بهدف زيادة حصتها السوقية على حساب المنافس، ومن بين الوسائل المستعملة بغية تحقيق هذا الهدف نذكر<sup>2</sup>:

• تخفيض الأسعار؛

• تشجيع الإبداع لغرض انتزاع وضعية القائد؛

• رفع حجم الاستثمار الاشهاري؛

• تكيف منتجاتها والتركيز على خدمات ما بعد البيع؛

ثالثاً- استراتيجية التابع:

في هذه الحالة تحاول المؤسسة الحفاظ على وضعيتها في السوق، حيث تركز جهودها بالاحتفاظ على الزبائن وتجنب المواجهات مع القائد، وهذا بالتطوير النوعي لا الكمي، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف:

• تحسين المردودية؛

• تقوية ثقة الزبائن المكتسبين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وهذا بإدخال تعديلات على المنتجات

الحالية حسب ما يتطلبه ذوق المستهلكين؛

<sup>1</sup> (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 387.

<sup>2</sup> Ibid, P 388.

رابعاً- استراتيجية المتخصص:

وهي عملية التخصص في السوق المربح، وذلك من اجل ضمان سير وتطور مستمر للمؤسسة، حيث تسعى إلى البحث عن أي نشاط وتختص فيه، وتخصص له كل الموارد دون أن يثير ذلك ردود أفعال المؤسسات القائدة.

3- مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية<sup>1</sup>:

أ- تحديد الأهداف:

لكي يكون نشاط المؤسسة فعال, لا بد لها أن تحدد أهدافها التسويقية بدقة، فان أول مهمة لمدير التسويق هي تحديد الأهداف، وقبل أن تقرر المؤسسة أي هدف تطمح إليه، عليها أن تتعرف على مطالب القطاعات المختلفة من السوق، والإمكانيات المتاحة لديها.

ب- تخصيص القيود والإمكانيات:

يجب على المؤسسة تحليل كل من الإمكانيات والقدرات المتوفرة لديها، ومن هذه الإمكانيات: الموارد المالية؛ القدرات التكنولوجية؛ الموارد البشرية، كما يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية مثل: التنظيم المتعلق بالمنتج، والإشهار، والتوزيع وحجم الطلب، أذواق المستهلكين في السوق، المنافسة.

ج- صياغة الاستراتيجية:

يتم صياغة الاستراتيجية وفقاً للمعايير التالية:

◆ معياري الهدف: بالبحث عن الأسواق المستهدفة، وتحديدتها، إما بالمعنى الجغرافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي؛

◆ معياري الخطوات: ويتم فيه اختيار المؤسسة ما بين استراتيجية تقوم على توفير منتجات وأسعار وقنوات توزيع وترويج ملائمين للسوق المستهدفة، أو إستراتيجية تتميز بتغيير بعض السياسات التسويقية؛

◆ معياري العناصر المتحركة: تقوم المؤسسات بالضغط على عناصر المزيج التسويقي، لغرض إنجاح منتجاتها.

د- تقييم الاستراتيجية:

تقيم الاستراتيجية من حيث حجم السوق، المبيعات، المردودية، بالتركيز على التطابق والتجانس.

و- الاختيار وترتيب الخطة:

في هذه المرحلة يتم تركيب الاستراتيجية المختارة، وتحديد وسائل عملها.

<sup>1</sup> (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit , P 400

## المبحث الثاني: تسويق الخدمات

كان ظهور التسويق مرتبطاً بالمنتجات الملموسة مثل: المنتجات الغذائية، السيارات... الخ، ومع مرور الزمن دخل التسويق ميدان الخدمات، باعتباره من القطاعات الاقتصادية الأساسية، حيث عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، بفضل التقدم الذي شهده النظام الاقتصادي العالمي بالإضافة إلى التحولات السريعة في أنماط المعيشة.

### المطلب الأول: محميات حول الخدمة

#### 1- تعريف الخدمة:

لقد أعطى بعض الباحثين في مجال التسويق مجموعة من التعاريف للخدمة نذكر منها:

- قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريف للخدمة على أنها: "مجموعة من الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع، أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف نخلص إلى ان الخدمة عبارة عن نشاط الهدف منه تحقيق الأرباح، كما يمكن ان تكون غير مستقلة ومرتبطة بمنتج مباع.

- أما **gronroos** فيرى بأن: "الخدمة سلسلة من الأنشطة الموجهة لتسوية المشاكل التي يعاني منها الزبائن، هذه الأنشطة تحدث عن طريق التفاعل بين الزبون وموظفي المؤسسة"<sup>2</sup>.

- أما **(p)kotler** و **(B)Dubois** يعرفانها كما يلي: "هي كل نشاط أو أداء يخضع للتبادل، بحيث يكون هذا التبادل غير ملموس، ولا يتم فيه تحويل للملكية، ويمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بمنتج مادي أو مستقلة عنه"<sup>3</sup>.

- كما يمكن تعريفها على أنها: "نشاط أو منفعة أو إشباع يستطيع ان يقدمها البائع إلى المشتري، دون ان يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى الزبون"<sup>4</sup>.

وبالتالي فالخدمات تنفرد بوجود خصائص مميزة يجب ان يأخذها مدير التسويق في الحسبان، لأنها تخلق مشاكل تسويقية تؤثر في أشكال وأبعاد البرامج التسويقية المتعلقة بها والتي تختلف عن تلك المتعلقة بتسويق السلع المادية.

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 213.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 17. نقلا عن:

Gronroos, C, Strategic Marketing And Marketing In The Service Sector, Marketing Science Institute, 1983, P75.

<sup>3</sup> (p) kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 454.

<sup>4</sup> سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001، ص 165.

عموما توجد المنتجات في السوق على أربع حالات<sup>1</sup>:

- ♦ المنتج البسيط: المؤسسة هنا تقدم السلعة الملموسة دون تقديم أي خدمة ترتبط بها، مثل: معجون الأسنان، الملح... الخ، فإنها لا تقدم معها أي خدمات حقيقية موافقة لتلك السلع.
  - ♦ منتج مصحوب بعدة خدمات: في هذه الحالة تقدم المؤسسة منتجا رئيسيا مصحوبا بخدمات ملحقه مثل: بيع السيارة مع ضمان، خدمات الصيانة والإصلاح... الخ.
  - ♦ خدمة مصحوبة بمنتجات أو خدمات أخرى: عرض المؤسسة يشمل خدمة رئيسية مكملية ببعض المنتجات أو الخدمات، مثلا في ميدان النقل الجوي الخدمة الأساسية تتمثل في النقل ويتم تكملتها ببعض الخدمات كالأكل والشرب... الخ، كخدمات ثانوية وهي في الواقع جزء من الخدمة الكلية.
  - ♦ الخدمة الخالصة: المؤسسة تقدم خدمة وحيدة فقط، دون أن يرفقها أي منتج أو خدمة.
- نستخلص مما سبق انه يصعب تعميم الخدمات وهذا راجع لمجموعة من الأسباب نذكر منها<sup>2</sup>:

- من الصعب وصف الخدمة بسبب طبيعتها، ولهذا نستعمل مصطلح منتج للدلالة على الخدمة، كان نقول منتجات مصرفية، منتجات سياحية؛
  - كلمة الخدمة لا تقتصر على نشاط قطاع واحد معين؛
  - الخدمة عبارة عن نشاط إنساني، يقوم به الفرد لحساب آخر؛
  - كما نستنتج من المفاهيم والتعاريف السابقة انها تتفق على عنصرين أساسيين هما:
  - الخدمة غير ملموسة؛
  - لا يوجد تحويل للملكية في الخدمة؛
- 2- أسباب تطور الخدمات:

لقد عرف سوق الخدمات زيادة وتطورا كبيرين ترجع أسبابهما إلى العوامل التالية<sup>3</sup>:

أ- تحسين المعيشة:

نتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم بعد الحرب العالمية الثانية تطورت الحياة المعيشية للأفراد وهذا بسبب ارتفاع في الدخل الوطنية مما عاد بالفائدة على الدخل الفردي للأشخاص، وبالتالي توفرت لديه

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> Michel Langlois & Gérard Tocquer, Marketing des Service (Le défi relationnel), Edition Goétan Morine, Canada, 1992, PP 21-22.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 15.

دخول مقبولة تسمح له باستغلالها في أي عملية بغية توفير الراحة له، الشيء الذي دفعه إلى ترك الأعمال التي كان يقوم بها سابقا ويشتريها جاهزة من مؤسسات خدمية متخصصة وذلك من اجل توفير الراحة التامة لنفسه واستغلال وقته كما ينبغي.

### ب- التطور التكنولوجي:

لقد اثر التطور التكنولوجي بشكل كبير على حياة الفرد اليومية حيث يوفر الوقت والراحة في نفس الوقت. مثلا ظهور آلة الغسيل الكهربائية أدت إلى تحقيق كل ذلك، ولكن من جهة أخرى إذا حصل مشكل في تلك الآلة فعليه اللجوء إلى مختصين في التصليح والصيانة وهذا نظرا لتعدد تركيبها.

### ج- تقديم منتجات جديدة:

إن المؤسسات تقوم دائما بتحديد منتجاتها، حيث أثبتت الإحصائيات ان 50% من الأرباح تعود إلى منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، والتي أدت إلى خلق خدمات جديدة مرتبطة بهذه الخدمات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: طبيعة الخدمات

بعد التطرق إلى تعريف الخدمة ومعرفة أسباب تطورها، نتطرق في هذا العنصر إلى التعريف أكثر بالخدمة من خلال ذكر خصائصها:

#### 1- خصائص الخدمات:

توجد عدة أنواع من الخدمات، منها ما تتميز بتحقيق الربح وأخرى ذات طابع اجتماعي لا تهدف إلى تحقيق الربح، كما توجد كذلك خدمات تجارية وأخرى إدارية. عموما تتميز الخدمات بأربع خصائص تميزها عن المنتجات المادية وهي<sup>2</sup>:

#### أ- عدم ملموسية الخدمة:

تعتبر هذه الخاصية من أهم العناصر التي نستعملها للتفريق بين المنتج المادي والخدمة، فالخدمات ليس لها تجسيد مادي وبالتالي لا يمكن إدراكها كالمس والشم والتذوق... الخ<sup>3</sup>. وبناء على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو فحصها قبل الشراء، وبما أن عملية إنتاج واستهلاك الخدمة يتم في نفس الوقت فإن

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> (P) Kotler & (D) Dubois, Op.cit, PP 456-458.

<sup>3</sup> Michel Longlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 23.

الترويج لها لا يعتمد على خصائصها وإنما على مزاياها، فالمستهلك في سبيل تقليل نسبة عدم التأكد من منافعها فانه يبحث عن مؤشرات تساهم في توضيح نوعية تلك المنفعة ومن بين هذه المؤشرات:

- المحلات: يتمثل في الديكور الداخلي والخارجي للمؤسسات الخدمية، وفي إظهار نوعية الخدمات، كما أن تقليل أو تجنيد الزبون الطوابير يؤدي إلى حد كبير إلى إنقاص شكوكه.
- التجهيزات: إن استعمال المؤسسة لوسائل وتقنيات حديثة يعطي لها صورة جيدة مما يجلب لها عددا أكبر من الزبائن.

• المعلومات: إن المنشورات والملصقات من المؤشرات المهمة في توضيح نوعية الخدمة لهذا يجب أن توضع بشكل واضح ومفهوم.

• الشعارات: على المؤسسة أن تختار اسم أو رمز لكل خدمة تقدمها.

• الأفراد: ويقصد بهم الموظفين، ويسهل التعرف عليهم من خلال لباس مهني رسمي يساعد في الاستدلال عليهم.

#### ب- عدم قابلية التجزئة:

إن الخدمة كما اشرنا سابقا تنتج وتستهلك في نفس الوقت وهذا عكس المنتجات الملموسة، وبالتالي فالخدمة لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها، كما أن قدرة الإنتاج محدودة بقدرة ومهارة الشخص الذي يؤديها، مثلا إن صيانة السيارة تتوقف على مهارة الميكانيكي، وجودة الاستشارة تتلاءم مع مهارة المحامي، وبالتالي فالخدمة تتلازم مع مقدمها، على عكس السلع المادية.

#### ج- عدم تماثل الخدمة:

من الصفات الأساسية للخدمة هو تنوعها وتغيرها وفقا للوقت والظروف وبتنوع الزبائن، لان كل أداء يختلف عن غيره وبالتالي لا نستطيع توحيد نمط الخدمات وهذا للأسباب التالية:

- الزبون يؤثر على نوعية الخدمة، لأنه يشارك في الإنتاج والشراء وتحديد النوعية؛
- للبايع كذلك تأثير على نوعية الخدمة؛

#### د- قابلية التلف:

بما أن إنتاج الخدمة غير منفصل عن استهلاكها، بالتالي عدم قابليتها للتخزين وبيعها في الحال، وهكذا فالكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ولم يتم بيعها فإنها تختفي وتشكل خسارة للمؤسسة.

### المطلب الثالث: تسويق الخدمات

بعد التطرق للخدمات وكيفية التمييز بينها وبين السلع، تجدر الإشارة إلى الحديث حول تسويق تلك الخدمات، من خلال تعريفه وذكر خصائصه.

#### 1- مفهوم تسويق الخدمات:

إن تسويق الخدمات جاء متأخرا عن تسويق السلع المادية، حيث يعود الاهتمام الضعيف لمؤسسات الخدمات بالتسويق إلى كون أغلبها صغيرة وأحيانا فردية وليس لهم تكوين في التسيير، والبعض الآخر كالأطباء والمحامين ليس لهم حق في تطبيق التسويق بسبب قوانين الإشهار، والبعض يعاني من زيادة الطلب كالمدارس والمستشفيات<sup>1</sup>.

وبناء عليه يمكننا تعريف تسويق الخدمات بأنه: "يمثل جميع النشاطات التي تلي حاجات الأسواق بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية"<sup>2</sup>. يفهم من هذا التعريف بان تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلي حاجات الأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي انه يشمل المنتجات غير الملموسة. وعليه يمكننا أن نذكر مجموعة من المحددات المتعلقة بتسويق الخدمات:

- ♦ تحسين مكونات المحيط المتعلقة بالخدمة من حيث الديكور، الخدمات الملحقة، خدمات ما بعد البيع
- استقبال الزبائن... الخ؛
- ♦ استعمال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع؛
- ♦ تطوير الاتصالات المعلوماتية؛
- ♦ ترقية فكرة تثقيف الزبائن مع تطبيق استراتيجية الوفاء؛
- ♦ السماح بمتابعة العلاقات التجارية مع الزبائن؛

إضافة إلى متغيرات المزيج التسويقي، نجد ما يسمى بالتسويق الداخلي والتسويق الخارجي فالتسويق الداخلي معناه انه يجب على المؤسسة تكوين وتدريب موظفيها لإرضاء الزبائن، وتحسيسهم بأهمية إرضاء الزبون، أما التسويق الخارجي فهو تسويق الدراسات، التجديد، الاتصال، وتنشيط الموظفين الذين هم على اتصال مع الزبائن، فهو يهتم بالارتباط الشديد الموجود ما بين الجودة المرتقبة من الخدمة، والعلاقة (مصرف - زبون).

<sup>1</sup> (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 461.

<sup>2</sup> Yves Le Golvan , Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985, P 122.

## 2- خصائص تسويق الخدمات:

### أ- التمييز:

يكون التمييز عن طريق الإبداع، كأن تدخل تجديدات على خدماتها المعروضة، وزيادة سرعة أداؤها أو اختيار علامة تجارية ملائمة، وبهذا لكي تميز خدماتها عن المؤسسات المنافسة عليها التجديد باستمرار بهدف الوصول إلى الهدف المراد الحصول عليه.

### ب- الجودة:

تعتبر إحدى الاستراتيجيات التنافسية المهمة في قطاع الخدمات ولهذا يجب:

أولاً- معرفة رغبات وتوقعات الزبائن من ناحية الجودة (ماذا يريد، متى و أين، وفي أي شكل) مثلاً زبون البنك لا يرغب في الانتظار أكثر من 5 دقائق أمام الشباك؛

ثانياً- الانتقال الجيد والفعال تجاه الزبون؛

ثالثاً- الحصول على الخدمة في أسرع وقت؛

### ج- إنتاج الخدمة:

مفهوم يظهر التداخل بين الزبون والمؤسسة، فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كفاءة الموظفين في كل المستويات الوظيفية وهذا بالاعتماد على نظام إنتاج الخدمات، وهو نظام للتنظيم والإنتاج، والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية، نظراً للتداخل زبون - مؤسسة، وضرورة تقديم خدمة تحوي على خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقاً. يتكون نظام إنتاج الخدمة من العناصر التالية<sup>1</sup>:

♦ الزبون: ويعتبر عنصر ضروري لوجود الخدمة لأنه من دونه لا يكون هناك مبرراً لوجودها، لهذا يجب على المؤسسات الخدمية بناء علاقات جيدة مع زبائنهم؛

♦ الدعم المادي: يتمثل في اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

♦ ممثلين مباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر مع الزبون؛

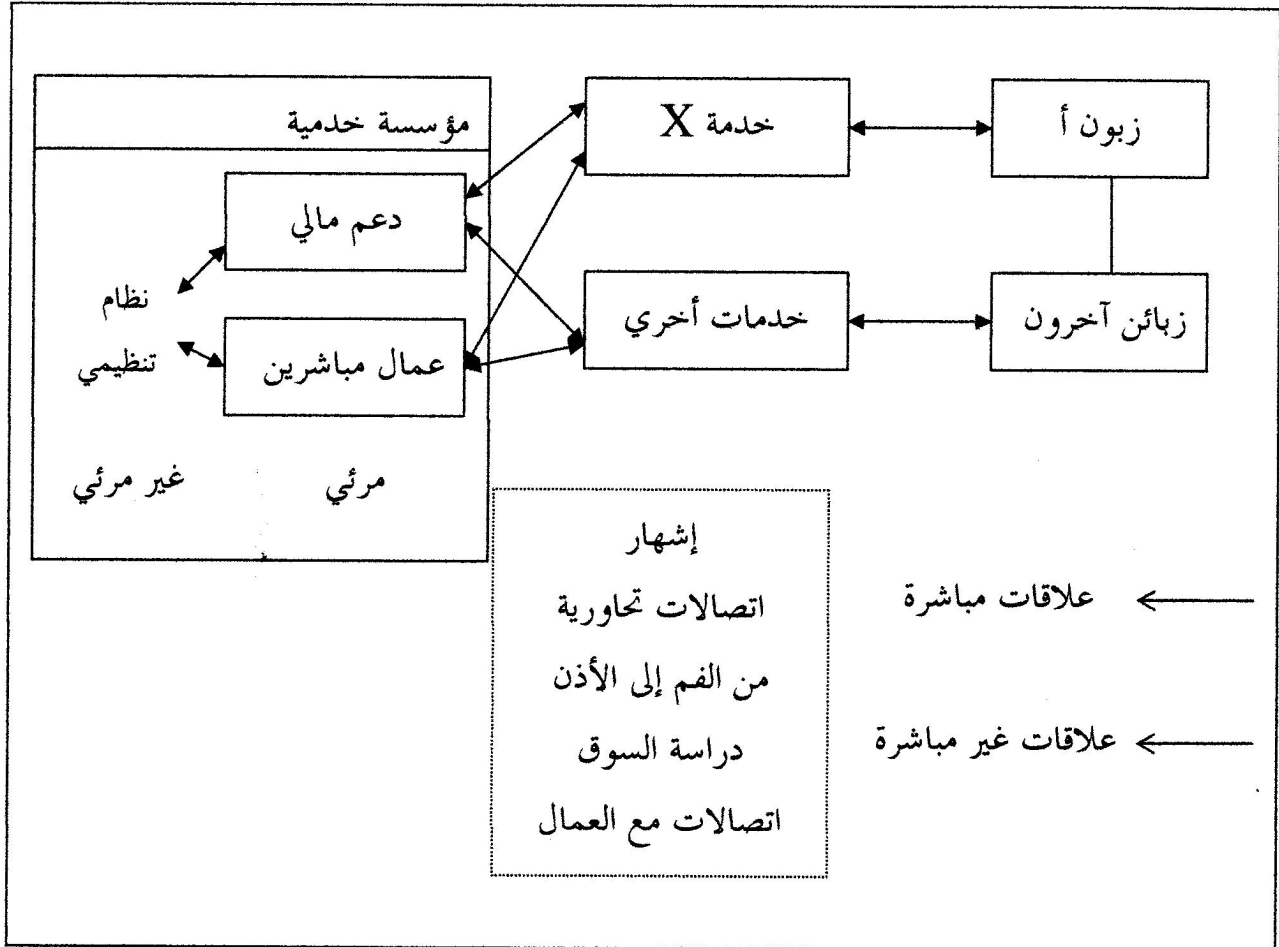
♦ الخدمة: تهدف إلى تلبية حاجة الزبون مع تحقيق ربح للمؤسسة؛

♦ نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة الذي يقوم بتسيير المؤسسة؛

<sup>1</sup> (P) Kotler & (B)Dubois, Op.cit, P 461.

♦ باقي الزبائن: الخدمة لا تقتصر على فرد واحد أو مجموعة معينة، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم. وللتوضيح أكثر نأخذ الشكل الموالي لتمثيل نظام إنتاج الخدمة:

الشكل رقم (ط): إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية



المصدر: (P) Kotler & (B)Dubois, Op.cit, P 462.

يوضح لنا الشكل، مثلاً زبون يذهب إلى وكالة مصرفية من أجل الحصول على قرض (خدمة) وحين وصوله إلى الوكالة يلتقي بعدة خدمات أخرى، كما يلاحظ من حوله شبكة مادية مكونة من مباني ديكور، موظفين... الخ، بعدها يدخل في اتصال مع موظفي البنك، لكن ما لا يراه الزبون هو النظام الإداري والإنتاجي داخل البنك.

### المبحث الثالث: التسويق المصرفي

يعتبر التسويق المصرفي أحد مجالات الدراسة في إدارة البنوك، ومن ثم فهو أحد مجالات إدارة الأعمال حيث أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانبا هاما من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالة في تحقيق نجاح البنوك، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق بشيء من التفصيل إلى ماهية التسويق المصرفي وخصائصه، أهمية إدارة التسويق في المصارف، السوق المصرفية، وأخيرا سياسات التسويق المصرفي.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وتطوره

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق المصرفي وتطوره نعرض أولا على إعطاء تعاريف للخدمة المصرفية وذكر الخصائص التي تميزها عن باقي الخدمات الأخرى.

يمكن تعريف الخدمة المصرفية بأنها: "مصدر للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه الزبون لحاجاته ورغباته أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدرا للربح"<sup>1</sup>. الخدمة المصرفية حسب هذا التعريف، تقوم على أساس التبادل بين الزبون الذي يسعى إلى إشباع الحاجات والرغبات لديه، وبين البنك الذي يهدف أساسا إلى الربح.

كما يمكن تعريفها على أنها: "الخدمات الموضوعية تحت تصرف وفائدة الزبائن أو الخواص أو مؤسسات من خلال عملية الوساطة، التي تترجم إلى القدرة على تجميع الأموال، تسييرها إقراضها، والقدرة على تقديم نصائح في تسيير الأموال"<sup>2</sup>. هذا التعريف يبين الدور الأساسي للبنوك من خلال القدرة في الوساطة بين طرفي محل التبادل، التي تتراوح بين خدمات الائتمان والإقراض وبين الخدمات المتعلقة بالودائع، إضافة إلى خدمات أخرى قد تتمثل في خدمات النصح وتقديم الإرشادات لفائدة طالبيها. تتمثل خدمات الإقراض والائتمان في: الخدمات الخاصة بالقروض الممنوحة للاستثمارات وقروض شراء السيارات، قروض السكن، بطاقات الائتمان،... الخ. تتعلق خدمات الودائع بخدمات الحسابات الجارية للزبائن، التحويلات المصرفية، خدمات متعلقة بالصراف الآلي،... الخ؛ أما الخدمات المصرفية الأخرى فتتعلق بالخدمات الاستشارية، التأمينات، تحصيل أرباح الأسهم مكان الزبائن، التفاوض في شراء الأسهم والسندات،... الخ.

<sup>1</sup> ناجي مella، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994، ص 48.

<sup>2</sup> Anne-marie Schlosser, Les évolutions de la banque-clients, *Revue Française du Marketing*, N°171, (1999/1), P 54.

تتصف الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص تختلف كل الاختلاف عن السلع المادية وحتى عن الخدمات الأخرى وهي<sup>1</sup>:

◆ الخدمات المصرفية غير قابلة للتخزين؛

◆ الخدمات المصرفية لا تصنع مقدما؛

◆ لا يمكن إنتاج عينات من الخدمات المصرفية؛

◆ الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت؛

◆ جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبائن؛

وإذا نظرنا إلى الخدمة المصرفية كنشاط اقتصادي نجد انه ينطوي على عدد من الخصائص نذكر منها<sup>2</sup>:

◆ تعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى؛

◆ الطلب على الخدمات المصرفية دالة في درجة التقدم الاقتصادي، حيث أن الخدمة المصرفية نشاط

إنتاجي ذا طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية في مجالات متعددة؛

◆ العرض من الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية؛

ويمكن القول أن الخدمة المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الاقتصادية مرت بالعديد من مراحل

التطور حيث تحول نشاط البنوك من مجرد قيامها بعمليات الاقتراض والإيداع إلى قيامها بالاستثمار في

جميع المجالات بامتلاكها للكثير من المشروعات الصناعية والتجارية.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ( المفاهيم والاستراتيجيات)، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup> محمد فرحي، نشنش سليمة، "التراندماج البنوك على التنمية الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل 2005.

## 1- مفهوم التسويق المصرفي:

أعطيت مجموعة من التعاريف للتسويق المصرفي وهذا حسب خبرة أصحابها في الميدان المالي والمصرفي نذكر منها:

- يعرف **Yves Le Golvan** التسويق المصرفي بأنه: "عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في المجال المصرفي"<sup>1</sup>. يفهم من هذا التعريف بان التسويق في المجال المصرفي هو عبارة عن فكرة تطبيق لتقنيات التسويق، وتوفير كل الوسائل والموارد التي تسمح للبنك بتحقيق أهدافه بطريقة سهلة.

- أما **محسن الخضيري**، فيرى بان التسويق المصرفي هو: "مهمة تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها وإتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية للبنك وتوسعه واستمراره"<sup>2</sup>.

وعلى هذا فان مفهوم التسويق المصرفي هو دراسة لكل من السوق المصرفية والزبون عن طريق تحديد رغباته واحتياجاته والعمل على إشباع هذه الرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

- أما **طلعت اسعد عبد الحميد** يرى بأن: "التسويق المصرفي هو التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك"<sup>3</sup>.

- أما **ناجي معلا** فقد اعتبر التسويق المصرفي على أنه: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقية، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية"<sup>4</sup>.

كما يعتقد آخرون أن مفهوم التسويق المصرفي يتسع ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب المنتجات والخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات الزبائن<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Yves Le Golvan, Op.cit, P 77.

<sup>2</sup> محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 71.

<sup>3</sup> طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998، ص 268.

<sup>4</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره ص19.

ومن هنا نقول بان التسويق في البنك يختلف عن التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية، بالرغم من أن الأهداف نفسها إلا أن الاستراتيجيات مختلفة.

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<sup>1</sup>.

♦ للتسويق المصرفي دورا مزدوجا، من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومدخرات وتحويلها إلى قروض 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 التسويق المصرفي.

## 2- نشأة وتطور التسويق المصرفي:

إن ظهور التسويق المصرفي كان مرتبطا بحركية التطور الاقتصادي عبر الأزمنة المختلفة في اقتصاديات الدول حيث بعد الحرب العالمية الثانية أدت مجموعة من العوامل إلى التأثير على عمل وسياسات البنوك كتطور القوانين، حيث نجد السلطات العامة والنقدية تدعوا إلى ضرورة تغيير الهياكل المصرفية مع منح حرية إنشاء نقاط البيع، وهذا قصد منح المحيط المالي والمصرفي تطورا ونموا.

كما أن ارتفاع مستوى المعيشة لدى الأفراد واحتياجهم إلى مصدر لتمويل نشاطهم ساهم إلى حد كبير في اهتمامات البنوك نحو سلوك الزبون، من اجل جذبه وإيجاد منتجات وخدمات تشبع حاجاته ورغباته وفي الوقت نفسه ترفع من مردوديتها. كما أن اشتداد المنافسة بين البنوك ساهم كذلك في دخول التسويق إلى البنوك، وخلق ميزة تنافسية عن طريق إتباع سياسة تسويقية دقيقة ومكيفة مع المتغيرات الاقتصادية.

إن ما سبق ذكره يمثل بعض الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور التسويق المصرفي، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في البنوك الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا في مطلع الستينات<sup>2</sup>، حينما اقتنع مسئولو البنوك بأهمية استخدام التسويق وقناعتهم بالدور الذي يمكن أن تلعبه الوظيفة التسويقية في تحقيق أهداف

<sup>1</sup> محسن احمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 55.

البنوك من حيث الاستقرار والاستمرار، وبذلك اكتسب التسويق صفة شرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك.

### 3- مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي<sup>1</sup>:

#### أ- مرحلة الإشهار:

تحت تأثير المنافسة الشديدة التي تلت إعادة التنظيم وتحرير المهن، بدأت بعض البنوك بتطبيق التسويق وذلك بالقيام بعدة حملات اشهارية، معتقدة أنها تقوم بالتسويق المصرفي فعملت على توزيع الهدايا ووضع بعض العلاوات المختلفة بقصد جذب الزبائن، وهكذا بدأت البنوك بالبحث عن آليات جديدة تسمح بالحفاظ والوفاء لزبائنهم<sup>2</sup>.

#### ب- مرحلة التسويق وتسيير البيئة:

كنتيجة للمرحلة السابقة، فشلت الحملات الاشهارية التي كانت تخصص لها ميزانية ضخمة، وأدركت البنوك أن المشكل الحقيقي ليس في طرق جذب الزبائن ولكن في كيفية الحفاظ عليهم، مما دفعها إلى استعمال أسلوب إشهاري جديد يتمتع بديكور ولغة جديدة، إلا أن معظم البنوك تبنت هذه الاستراتيجية مما افقد ميزة التنافس بينهم<sup>3</sup>.

#### ج- مرحلة التجديد:

بعد فقدان الميزة التنافسية كنتيجة للمرحلة السابقة، أخذت البنوك تبحث عن طرق جديدة للتميز، حيث وصلت إلى فكرة أن القيام بالإعلانات عن منتجاتها وخدماتها يكون أفضل لها من القيام بالإعلان عن المؤسسة نفسها، انطلاقاً من هذه الفكرة بدأت تركز جهودها على الإبداع والتجديد فأخذت تقدم منتجات قديمة محسنة ومجددة، وأصبحت لا تقتصر فقط على الادخارات بل الاهتمام أيضاً بمجموع الاحتياجات المالية للزبائن<sup>4</sup>.

#### د- مرحلة التموقع:

بعدما اعتمدت البنوك على الإشهار والتجديد لمنتجاتها، أدركت أن إرضاء كل الزبائن وخلق صورة مثالية في أذهانهم أمراً مستحيلاً، وعلى هذا الأساس رأت انه من الأنسب اختيار موقع تنافسي لها في السوق المصرفية والمالية بحيث أصبحت تركز اهتماماتها على فئات معينة من السوق، مع العمل على رسم

<sup>1</sup> Ibid, PP 55-56.

<sup>2</sup> Tournois Nadine, Le Marketing Bancaire face à la nouvelles technologies, Masson, Paris, 1989, P 74.

<sup>3</sup> (P) Kotler & Dubois, Op.cit, P 55.

<sup>4</sup> Nadine Tournois, Op.cit, P 76.

صورة مميزة لدى هؤلاء الزبائن من خلال برنامج تسويقي يوحى للزبائن باختلافها وتميزها عن ما تقدمه البنوك الأخرى من منتجات وخدمات مصرفية.

#### و- مرحلة التحليل والمراقبة:

وهي آخر مرحلة من تطور التسويق المصرفي في أوروبا على وجه الخصوص حيث تميزت بإنشاء نظام تحليل، تخطيط، ومراقبة، فأصبحت كل البنوك تمتلك لقسم تسويق متكون من عدة مصالح كمصلحة البحث والتطوير، مصلحة الإعداد، مصلحة التخطيط، مصلحة الاتصالات الداخلية ومصلحة الاتصالات الخارجية وأخيرا فريق من رؤساء الأسواق والمنتجات.

#### 4- أهداف التسويق المصرفي:

يهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو الزبائن عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ◆ تحسين سمعة البنك وذلك ببناء صورة ذهنية ايجابية عنه وعن خدماته وعن العاملين فيه؛
- ◆ تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة، الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد البنك؛
- ◆ أهداف توظيف الأموال، وهذا عن طريق:

- زيادة حجم القروض والسلفيات؛

- زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية؛

◆ ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن، والعمل على تطوير الخدمات المصرفية الموجودة؛

◆ متابعة البنوك المنافسة ومعرفة مدى قدرتها على التأثير في السوق؛

◆ تكييف البنوك وفقا لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن؛

◆ خلق أسواق مصرفية جديدة عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها الزبون؛

◆ دراسة الانتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية، والتخطيط لفتح وكالات مصرفية جديدة؛

◆ اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها؛

<sup>1</sup> عبد الحميد محمد الشواربي & محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 210 - 211.

عموما يتوقف نجاح التسويق المصرفي على مدى قدرة البنك على الاحتفاظ بالزبائن إلى جانب قدرته على جذب زبائن جدد، من خلال تقديمه لمجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية تتلاءم والاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية الائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى.

كما يعتمد التسويق المصرفي اعتمادا كبيرا على الزبون من خلال التعرف عن قرب عن احتياجاته المختلفة، حيث يعتبر الاتصال الشخصي أقرب الوسائل بين البنك والزبون، ومن ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور هام وحيوي في تنمية وتنشيط العمليات المصرفية المتنوعة.

كما يتأثر نجاح إدارة التسويق بالبنك وقدرتها على تحقيق أهدافها بعدد من العوامل يقع على رأسها مدى اقتناع هذه الإدارة بأهمية وظيفة التسويق واستعدادها لتقبل الآراء والمقترحات ونتائج البحوث والدراسات التسويقية، بالإضافة إلى درجة انتشار وتقدم الوعي المصرفي ودرجة التقدم الاقتصادي للدولة التي يعمل فيها البنك ومدى توافر إطارات مصرفية للقيام بالمهام والأنشطة التي تتطلبها وظيفة التسويق المصرفي.

### المطلب الثاني: إحدارة التسويق في المصارف

تعد إدارة التسويق في الجهاز المصرفي المحرك الفعلي للعمليات المصرفية، فبواسطتها يتم مراقبة ومتابعة المعلومات المستمدة من السوق المالية والمصرفية، فالعمل المصرفي عمل متكامل متعدد الأبعاد، يمثل التسويق فيه وظيفة أساسية.

#### 1- مهام إدارة التسويق:

إن فكرة إدارة التسويق في المصارف تهتم بدراسة الزبون وقوفا على خصائصه ومواصفاته واحتياجاته وقدراته ودوافعه ورغباته وسلوكياته من خلال النظرة إلى الزبائن بالاتجاه إلى التوافق مع رغباته وبالاتجاه إلى التفعيل الابتكاري بصنع الزبائن وخلقهم<sup>1</sup>.

إن وظيفة التسويق في البنوك تقوم بمجموعة من المهام الوظيفية والعملية تتمثل في<sup>2</sup>:

- ◆ التعرف على رغبات الزبائن واحتياجاتهم المالية؛
- ◆ تطوير المنتجات والخدمات المصرفية بشكل مناسب لمقابلة احتياجات الزبائن؛
- ◆ دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة؛

<sup>1</sup> عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

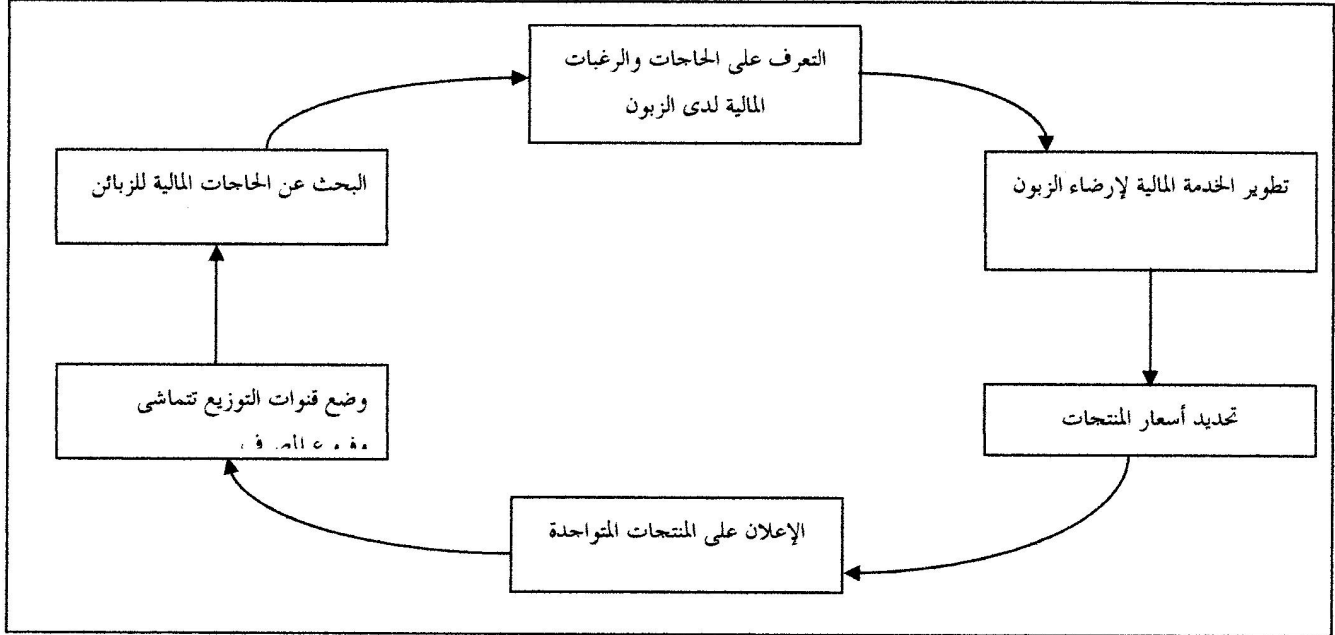
<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها وادارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 199-200.

- ◆ إجراء بحوث السوق بشكل منتظم لتحديد مركز البنك بالنسبة لكل خدمة؛
- ◆ إعداد سياسة منتج تتماشى مع رغبات وحاجات السوق؛
- ◆ مساعدة شبكة التوزيع للتكيف مع الأسواق، وهذا بالاعتماد على مخطط تسويقي لا مركزي، وتقديم المساعدة التجارية والتسويقية؛
- ◆ إعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك؛
- ◆ تقييم النشاط التسويقي للبنك خلال فترات زمنية متقاربة؛
- بناءً على ما تبين، فإن اختصاصات إدارة التسويق المصرفي تتمثل في<sup>1</sup>:
- ◆ دراسة سلوك الزبائن وتصنيفهم؛
- ◆ إدارة الفروع واختيار موقعها وتوزيع الخدمات المصرفية؛
- ◆ الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية؛
- ◆ تسعير الخدمات المصرفية؛
- ◆ المساهمة في إعداد الاستراتيجية ومتابعة البرامج التسويقية؛
- ◆ القيام ببحوث السوق، وتحليل البيانات الخاصة بتطوراتها؛
- ◆ صناعة الفرص التسويقية وخلق الزبائن؛
- وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص عمل إدارة التسويق من خلال<sup>2</sup>:
- ◆ إعداد المزيج التسويقي المناسب، بعد القيام بالبحوث التسويقية والكشف عن الفرص المتاحة للاستغلال مما يؤدي إلى تنمية قطاعات سوقية مرهبة؛
- ◆ إدارة كل نشاطات المصرف بالطريقة والأسلوب الذي يمكن من التركيز على حاجات ومتطلبات الزبائن؛ ويمكن تمثيل التوجه التسويقي في المصرف كما يلي:

<sup>1</sup> محسن احمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، "أهمية التوجه التسويقي في المصرف"، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل، 2005.

الشكل رقم (7): التوجه التسويقي للخدمات المصرفية



المصدر: ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

يلخص هذا الشكل العملية التسويقية في المصرف باعتباره ينطلق من تعريف وتحديد متطلبات الزبائن؛ إن مختلف هذه الخطوات تعتبر بمثابة جملة من القرارات التي تكون متكاملة ومتناسقة فيما بينها بحيث يعتمد كل قرار على الآخر، ويجب أن تصمم هذه القرارات بصفة دورية ومستمرة.

كما نلاحظ أيضا أن الشكل يعتمد على المزيج التسويقي نظرا للأهمية المعتبرة التي يحتلها هذا المفهوم في أي برنامج تسويقي، فاستغلال المزيج التسويقي بصفة جيدة يتطلب معرفة السوق المستهدف ومن ثم تقسيم هذه السوق إلى قطاعات يتعين على المصرف أن يقوم بوضع استراتيجية من شأنها أن تحقق الأهداف المنتظرة.

## 2- موقع إدارة التسويق:

إن عملية دمج وظيفة التسويق في البنك تكون على طريقتين<sup>1</sup>:

أ- على شكل تسلسلي؛

ب- على شكل وظيفي؛

في الحالة الأولى يتم إدراجه في الهيكل التنظيمي على أساس مديرية التسويق، حيث نجد هذه المديرية

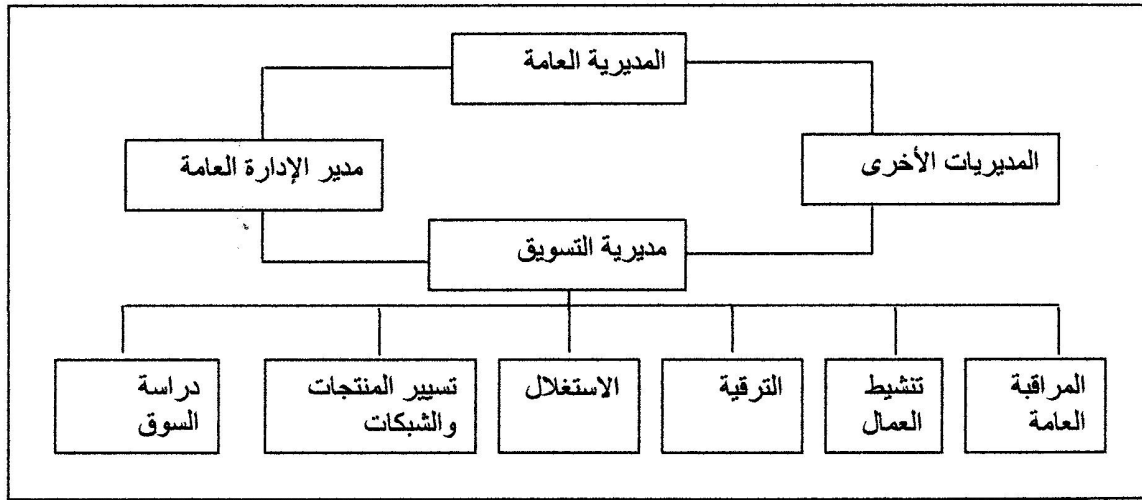
تضم 5 دوائر تساعد في إنجاز المهام التسويقية تتمثل في:

<sup>1</sup> أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنك، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000، ص 13.

- دائرة البحث ودراسة السوق ومهمتها تحليل السوق ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن؛
- دائرة تسيير المنتجات والشبكات ومهمتها متابعة المنتجات الموجودة؛
- دائرة الترقية ووظيفتها الإشهار والترويج؛
- دائرة تنشيط العمال ومهمتها توعية الموظفين وثقيفهم بمناهج التسويق، تكوينهم، ... الخ؛
- دائرة المراقبة المالية ومهمتها تحليل التكاليف، مراقبة الإنتاج ... الخ؛

إن هذا الدمج لا يحدث خلافاً في التنظيم الداخلي للبنك، أي لا يغير في الهياكل الموجودة، والشكل التالي يوضح ذلك.

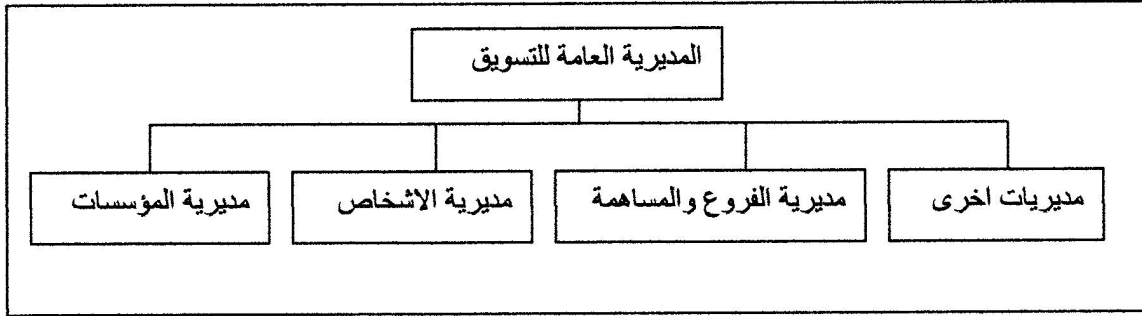
الشكل رقم (8): دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس تسلسل إداري



المصدر: محسن احمد الخضير، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

أما في الحالة الثانية فيتم ضم التسويق المصرفي في كل الوظائف وكل المستويات في البنك، من خلال هذا التنظيم نجد أن زبائن البنك متميزون، لديهم رغبات واحتياجات متعددة ومتنوعة، لذلك وجب تجزئتهم حتى تسهل خدمة كل فئة وفقاً لحاجاتها ورغباتها. وعليه تم هيكلية البنك في هذه الحالة كما يلي:

الشكل رقم (٩): دمج إدارة التسويق المصرفي على أساس وظيفي



المصدر : محسن احمد الحضري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤.

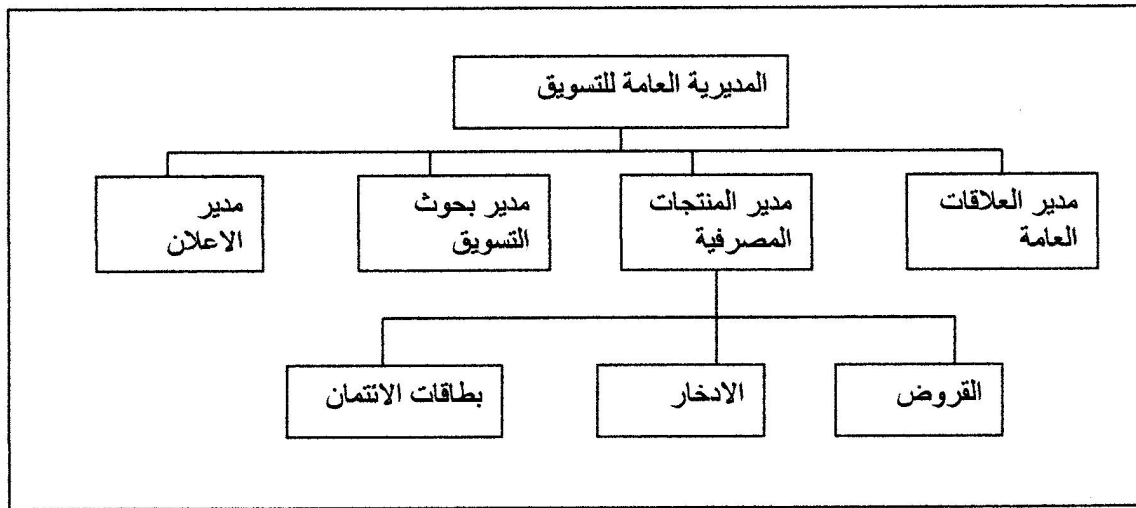
ولمعرفة كيفية دمج التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للبنك يجب علينا تحديد التنظيم السداخلي لإدارة

التسويق كما يلي:

أ- وفقا للخدمات:

يأخذ الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (١٠): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للخدمات المصرفية



المصدر: محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤.

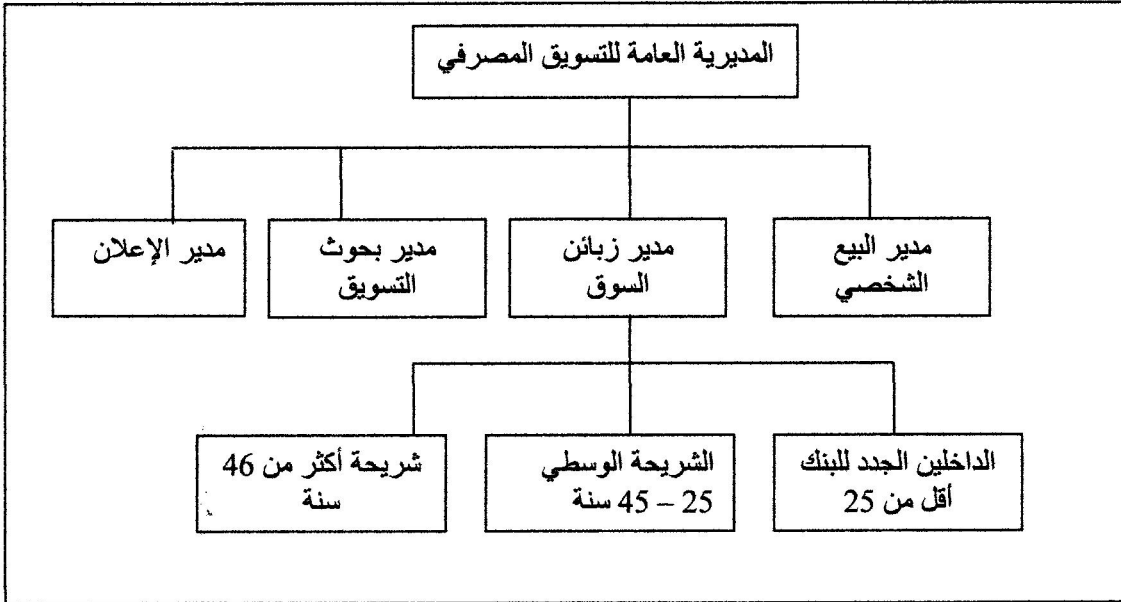
يتبين لنا من خلال الشكل أن المدير العام للتسويق هو من يضع السياسات التسويقية، ويشرف على

أربع إدارات متخصصة، والخدمة المصرفية تعتبر أساس النشاط التسويقي المصرفي.

ب- وفقا للزبائن:

هذا النموذج يركز اهتمامه على الزبون، والمدير العام للتسويق هو من يضع السياسة التسويقية بمساعدة مدير البيع الشخصي، ومدير زبائن السوق المصرفية، ومدير بحوث التسويق، ومدير الإعلان، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): تنظيم إدارة التسويق المصرفي وفقا للزبائن



المصدر: محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 82.

**المطلب الثالث: دراسة السوق المصرفية**

قبل التطرق إلى تعريف السوق المصرفية، يتوجب علينا الرجوع لتعريف السوق بصفة عامة، فلقد تم تعريفه تقليدياً على أنه المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري، وهذا المفهوم تطور مع تطور النشاط الاقتصادي، حيث أصبح مفهوم التسويق لا يقتصر على عملية اللقاء في مكان محدد، بل إلى عملية الاتصال التي تحدث بين البائع والمشتري لسلمة ما أو لتقديم خدمة ما، وقد لا يتم الالتقاء بينهما على الإطلاق.

**1- مفهوم السوق المصرفية:**

إن السوق بالمعنى الذي يهتم به رجال التسويق يعني: "مجموعة من الزبائن الذين تتوفر فيهم القدرة والرغبة في التبادل، حيث يسمح لهم بتلبية الحاجة أو الرغبة"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف يتبين أن السوق يتكون من المشترين والبائعين الحاليين والمرقبين في مكان محدد، يتعاملون بسلمة أو مجموعة من السلع. هذا عن مفهوم السوق بصفة عامة، أما فيما السوق عند البنك أو المؤسسة المالية فهو يعني<sup>2</sup>:

- مجموعة من المستهلكين العاديين؛
- المؤسسات وتدعى: الزبائن التجاريين؛
- الجمعيات والتجمعات؛
- موظفي البنك نفسه؛

**2- تجزئة السوق المصرفية:**

يعتبر تقسيم السوق من المفاهيم الحديثة في الفكر التسويقي، باعتباره احد الأسس الهامة بالنسبة لرجل التسويق المصرفي، فهو يساعد على اتخاذ القرار ووضع السياسة التسويقية، حيث يشمل تقسيم الزبائن إلى فئات ومجموعات ثم خدمة كل فئة أو مجموعة وفقاً لحاجاتها ورغباتها. ويمكن تعريف تقسيم السوق على أنه: "تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية متميزة من المستهلكين واعتبار كل قطاع على أنه سوق مستهدفة يمكن الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي متميز"<sup>3</sup>. لقد جاءت فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات كنتيجة لعدم تجانس مجموعات الزبائن في حاجاتها وتفضيلاتها.

<sup>1</sup> (P) Cotler & (B) Dubois, Op.cit P 42.

<sup>2</sup> محسن احمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 113.

### 3- معايير تجزئة السوق<sup>1</sup>:

#### أ- التقسيم على أساس جغرافي:

يعتبر الأساس الجغرافي أقدم طريقة استخدمت لتقسيم السوق، حيث يأخذ به عندما تختلف حاجات واستعمالات سكان كل منطقة بشكل معين، وعندما تكون مساحة البلد واسعة وكذلك ظروفها المناخية والثقافية مختلفة من منطقة لأخرى.

#### ب- التقسيم على أساس سوسيوديمغرافي:

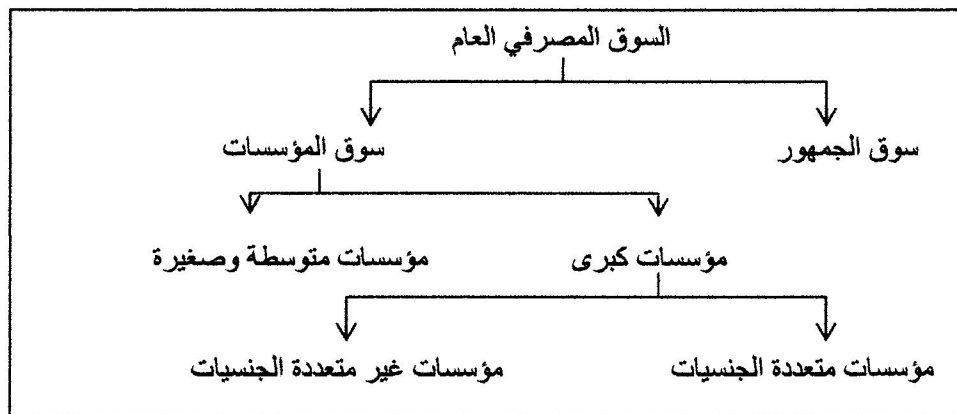
وفيه يتم تقسيم السوق وفقا لبعض الخصائص السوسيوديمغرافية مثل: العمر، الجنس، الأصل، العرف أو الجنسية... الخ<sup>2</sup>. ويمكن اعتبارها عوامل ديمغرافية تستخدم للتمييز بين قطاعات مميزة من السوق، وتوجيه البرنامج التسويقي الذي يتلاءم معها.

#### ج- التقسيم على أساس بسلوكي جغرافي:

ويسمى أيضا المعيار السلوكي، حيث يتم تقسيم السوق على أساس سلوكيات الزبائن، واستعمل هذا الأساس للتقسيم نتيجة لاختلاف حاجات الزبائن وفقا لبعض العوامل مثل: الشخصية، نمط المعيشة، المحفزات والدوافع. إن المعيار السلوكي أصبح يشكل أساس الاستراتيجيات لأغلب البنوك الكبرى.

إن التقسيمات السابقة تهتم بالأفراد الطبيعيين أما المؤسسات المعنوية فتقسم على أساس: الحجم السلوك المصرفي للمؤسسة، طبيعة الخدمات المقدمة؛ والشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

#### الشكل رقم (12): تقسيم السوق المصرفية حسب المؤسسات المعنوية



المصدر: محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>1</sup> Zollinger Monique, Marketing et strategies bancaires, Dunod, Paris, 1992, P161

<sup>2</sup> Ibid, P 195.

#### 4- الخيارات الاستراتيجية لتجزئة السوق المصرفية<sup>1</sup>:

أ- استراتيجية التسويق المتجانس:

خلال هذه الاستراتيجية يركز البنك على أوجه التشابه بين الزبائن أكثر منه على عناصر الاختلاف، ويتم تصميم برامج تسويقية تلي حاجات أكبر قطاع ممكن لهؤلاء الزبائن تتميز هذه الاستراتيجية بتخفيض التكاليف، إلا أنها لا تدوم طويلاً نظراً لوجود منافسة عندما يبدأ المنافسون بعرض منتجات وخدمات بأنواع مختلفة وبخصائص معينة، تلي حاجات قطاعات مختلفة من الزبائن.

ب- استراتيجية التسويق المركز:

خلال هذه الاستراتيجية يركز البنك جهوده التسويقية على فئة معينة داخل عدة أسواق فرعية، بدلاً من التركيز على أسواق فرعية بكاملها. إن التجزئات المختارة لتطبيق هذه الاستراتيجية يجب أن تحقق أرباح بنفسها دون ارتباطها بقطاعات أخرى، ولهذا تكون التجزئة المستهدفة في أغلب الأحيان مرتبطة بمنتجات عالية الجودة.

ج- استراتيجية التسويق غير المتجانس:

من خلال هذه الاستراتيجية تتوجه البنوك بمنتجاتها وخدماتها إلى أسواق فرعية وإلى فئات معينة داخل السوق الكبيرة. حيث تعمل على الاحتفاظ بمنتج وحيد يتجاوب مع حاجات أهم جزء من السوق والذي يمكن من إرضاء الأجزاء الأخرى من الطلب، حتى ولو كان بصفة غير جيدة.

#### 5- مزايا وفوائد تجزئة السوق:

كما ذكرنا سابقاً فإن أسلوب تجزئة السوق تلجأ إليه البنوك عند اشتداد المنافسة ومن أهم الفوائد التي تجعل البنوك تتبنى أسلوب تجزئة السوق مايلي<sup>2</sup>:

- ♦ تجزئة السوق تساعد البنوك على فهم السوق المستهدفة؛
- ♦ يساعد على اختيار المزيج التسويقي المناسب الذي يوفر على البنك الكثير من الجهود التي تبذلها عندما تكون خصائص منتجاتها وبرامجها التسويقية، والأسعار التي تحددها لمنتجاتها، كلها موجهة إلى السوق؛
- ♦ تعزيز رضا المستهلك حيث أن المعلومات المتوفرة لدى البنك تمكنها من تصميم برامجها التسويقية من خلال الاحتياجات المحددة للأسواق المستهدفة، والعمل بشكل مستمر على تطوير المنتجات بما يخدم

<sup>1</sup> Zollinger Monique, Op.cit, P195.

<sup>2</sup> Ibid, P198.

حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل، الشيء الذي يخلق رضا متزايد لديهم وينعكس بالتالي على المزيد من التحسن في سمعة البنك في نظر زبائنها.

♦ تحسن في المرودية، ذلك نتيجة لأن رضا الزبائن المتزايد عن الخدمات المقدمة يجعلهم زبائن دائمين؛

### المطلب الرابع: المزيج التسويقي المصرفي

تهدف الأنشطة التسويقية المصرفية إلى تحقيق المردودية للبنك، وإلى إشباع الحاجات والرغبات لدى الزبائن بتحقيق رضاهم. تعتبر الأهداف التسويقية إحدى المكونات الأساسية للعملية التسويقية للبنك إضافة إلى دور السياسات التسويقية المصرفية أو ما يصطلح عليها بالمزيج التسويقي المصرفي.

يعرف المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة المتغيرات التي يمكن التحكم بها، والتي تستخدمها المؤسسة لتحقيق هدفها في السوق"<sup>1</sup>. تعبر المتغيرات -حسب هذا التعريف- عن عناصر المزيج التسويقي الأساسية، وهي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، إذ تتمثل في مجموعة الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه، وعند إسقاط هذا المزيج التسويقي على الخدمات، نجد أنه يلقي عدة انتقادات لعدم ملاءمته مع طبيعة الخدمات، لهذا يتوجب تكييفه وهذا لعدة أسباب منها<sup>2</sup>:

- أن المزيج التسويقي تم تطويره أصلا للمؤسسات الصناعية؛
- أن أبعاده ضيقة لا تصلح تماما لتسويق الخدمات نظرا للدور الأساسي للزبون؛
- أنه لا يلبي معظم احتياجات ممارسي النشاط التسويقي في الخدمات، ذلك أنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن تخزينها، كما أنه يصعب قياس الجودة فيها مقارنة بالسلع الملموسة.

كما اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا لمزيج تسويق الخدمات المصرفية، يتكون من سبعة عناصر (7Ps)، تتمثل في<sup>3</sup>: المنتج أو الخدمة المصرفية (Product)، السعر (Price)، الاتصال أو الترويج

<sup>1</sup> هاني أحمد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 405.

<sup>2</sup> استخدمت عبارة المزيج التسويقي لأول مرة من طرف أستاذ يعمل بمدرسة هارفارد للأعمال يدعى نيل بوردن، وذلك أواخر أربعينيات القرن العشرين مشيرا بالمصطلح إلى عدد من الأنشطة التي قال بأنه يمكن للمسوقين توظيفها للتأثير على قرار الشراء لدى العميل، وقد تم تحديدها بأربعة عناصر هي المنتج، السعر، التوزيع و الترويج. للإطلاع يمكن الرجوع إلى:

جوزيف إتش بويت و جيمي تي بويت: ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص.12، 13.

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 90-92.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 94.

(Promotion)، التوزيع أو المكان (Place)، الناس (People)، الدليل المادي أو البيئة المادية للبنك (Physical Evidence) وكذا عملية تقديم الخدمة المصرفية (Process).

### 1- المنتج:

يعتبر المنتج عاملاً مهماً في سياسة المزيج التسويقي ويمكن تعريفه كما يلي: "هي مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج أو للخدمة المصرفية التي سيعرضها البنك لزيائته"<sup>1</sup>.

إن المنتج المصرفي لا يتم إعداده بدلالة ما يستطيع البنك تقديمه وإنما بدلالة ما يطلبه ويرغب فيه الزبائن، وبما أن البنك هو مؤسسة متعددة الخدمات، فإن هذه الأخيرة توجد على شكل مزيج من الخدمات يتكون من عدد من الخطوط التي يندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات، تتصف بالتماثل والتكامل والترابط فيما بينها.

وتتحدد الاستراتيجيات والسياسات التي يتبناها البنك في تسويق وبيع ما ينتجه من خدمات بنوع وخصائص كل منها ومدى تعددها ونوعية الزبائن الذي يتعامل معهم، ويتكون "المزيج الخدمي" من كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لزيائته لتلبية حاجاتهم وتحقيق الأهداف المسطرة، وينطوي المزيج الخدمي للبنك على أربعة أبعاد رئيسية وهي:<sup>2</sup>

- الاتساع: يشير بعد الاتساع إلى عدد الخطوط الإنتاجية التي تقوم المؤسسة بامتلاكها وإنتاج السلع والخدمات من خلال هذه الخطوط، وبالنسبة للبنوك تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى.
- الطول: يقصد به عدد المنتجات المختلفة في كل خط إنتاجي، وبالنسبة للبنوك فهو يمثل إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات.
- العمق: يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج، وبالنسبة للبنوك هو التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد، فالمصرف الذي يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمقه، ولهذا فإن درجة التشكيل والتوزيع في خدمات الخط توضح مدى عمقه.

<sup>1</sup> Yves Le Golvan, Op.cit, P 106.

<sup>2</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 61.

• التوافق والاتساق: درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت من حيث استعمالها من قبل الزبون الذي يطلبها، أو مستلزمات تقديمها، أو حتى أسلوب توزيعها.

من خلال ما تم عرضه، نستطيع التفريق من جهة بين الخط الخدمي الذي يمثل مجموعة المنتجات والخدمات المصرفية المتشابهة والمترابطة فيما بينها، ومن جهة أخرى بين المزيج الخدمي الذي يمثل مجموعة الخطوط الخدمية المتكاملة ويتميز بطوله، باتساعه ومدى عمقه على خلاف الخط الخدمي الواحد.

## 2- السعر:

يمكن تعريفه على أنه: "مجموع القيم التي يكون المستهلك على استعداد لمبادلتها مع مجموعة من المنافع أو الفوائد المرتبطة بامتلاكه لسلعة أو استخدامه لخدمة معينة"<sup>1</sup>. فهو يعبر عن ذلك المبلغ النقدي المدفوع لقاء الحصول على الخدمة المصرفية؛ كما يشير إلى معدلات الفائدة، رسوم التحويلات والعمولات وغيرها، كما يعتبر السعر مؤشرا محددًا لربحية البنك ومبيعاته، كما أنه توجد علاقة مدركة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية، ذلك أن بعضًا من الزبائن يعتبر أن السعر مؤشر للجودة في علاقة طردية بارتفاعه أو بانخفاضه.

ويأخذ السعر مدلولًا خاصًا في التسويق المصرفي، بسبب تمايز المنتجات والخدمات المصرفية عن باقي المنتجات الأخرى، كما أنه يتصف بالحساسية الكبيرة باعتبار أن العديد من المنتجات والخدمات المصرفية تتصف بالنمطية<sup>2</sup>.

يتأثر السعر لبعض الخدمات المصرفية بمجموعة من السياسات تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي. حيث يقوم بتحديد سعر بعض الخدمات المصرفية كسعر الفوائد ومعدلات إيداعات للسكن،... الخ، أو من خلال وجود تفاهم بين أهم مؤسسات الإقراض على تحديد سعر معين، كمعدل فائدة الديون مثلاً، وجود سقف محددة لكثير من الخدمات المصرفية وغيرها، التي تكون لها تأثيرات على السعر كمجال من مجالات المنافسة المصرفية.

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> يوسف شاوش، التسويق البنكي (الأنظمة والاستراتيجيات) حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1998، ص 57.

إن سياسة التسعير في البنوك تتطلب تحديدا دقيقا للمنتجات المصرفية لان هذه الأخيرة على مظهران<sup>1</sup>:

أ- المنتجات المصرفية عبارة عن نقود، وإنشاءها وتداولها يعتبران الأساس الذي يقوم عليه البنك والمقرض؛  
ب- وجود خدمات يتم إدماجها مع المنتج المصرفي، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفتر الشيكات أو غير مجانية كخصم الأوراق التجارية.

إلا أن سياسة الأسعار في البنوك محدودة وهذا راجع للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- السلطات النقدية هي التي تقوم بتحديد سعر بعض المنتجات،
- الأسعار الأخرى تحدد على مستوى المهنة المصرفية وهذا بعد تفاهم أهم مؤسسات الإقراض على سعر معين، كمعدل فائدة الديون . لذا يتوجب على البنوك عند القيام بتسعير الخدمات المصرفية، الأخذ بعين الاعتبار عددا من السياسات الهامة في ذلك، نذكر منها<sup>3</sup>:

- أن يعبر عن قيمة لدى الزبائن؛

- أن يشجع ويساعد على ولاء الزبائن وعلى العلاقة القائمة بين الزبون والبنك؛

- أن يعزز ثقة الزبائن؛

- أن يقلل من درجة عدم التأكد لدى الزبائن؛

### 3- التوزيع:

يعتبر التوزيع النشاط الذي يضيف على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمانية. فهو يتعلق بكافة الجهود التي يبذلها البنك لأجل توصيل خدماته إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، لأجل تحقيق وزيادة رضا الزبائن وولائهم، وإلى مردودية البنك عبر تعظيم الأرباح، تخفيض التكاليف والمخاطر وغيرها. تشمل سياسة التوزيع على مجموعة الدوائر، القنوات والوسطاء الذين يسمحون بالاتصال المادي فيما بين المنتجات أو البنك وبين الأسواق الموجهة إليها، فهي تتطلب وسيلة تتمثل في القناة التوزيعية لتوصيل الخدمات بشكل ملائم .

إن وظيفة التوزيع في البنوك تضم عددا من المكونات تتمثل في:

♦ اختيار موقع فروع البنك؛

<sup>1</sup> معراج هواري، التسويق المصرفي وتأثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2001، ص 83.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 83.

<sup>3</sup> معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- ♦ تنظيم الوسائل البشرية والمادية في شبكات الاتصال؛
- ♦ وسائل الاتصال بين نقاط البيع ومقر الوكالات؛
- ♦ العلاقات التجارية مع الزبائن ونوع تسييرهم؛

#### أ- قنوات التوزيع المصرفي:

بما أن المحيط المصرفي يتميز بالتنافس وجب على البنوك الاستحداث من قنواتها بما يتلاءم مع التطورات الجديدة، وتهدف سياسة التحديث إلى خلق جو يتميز بحسن الاستقبال للزبائن وتوفير الراحة للموظفين. يوجد منفذان لتوزيع الخدمات المصرفية تتمثل في<sup>1</sup>:

- فروع البنك؛
- التوزيع الإلكتروني؛

#### أولاً- فروع البنك:

وهي أهم منافذ توزيع الخدمات المصرفية، حيث يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي يطلبها الزبائن وبصورة ملائمة، كما يمكن من خلالها أن يتم توسيع التعامل مع البنك في المنطقة التي يتواجد فيها خاصة في تلك المعاملات التي تقوم على التعامل الشخصي المباشر مع الزبائن ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي<sup>2</sup>:

♦ فروع الدرجة الأولى: وهي الفروع التي تقوم بتقديم كافة الخدمات وعلى نطاق شامل، وتشكل جانبا مهما من معاملات البنك مع زبائنه، وتتواجد في مراكز النشاط الاقتصادي الرئيسية سواء التجارية أو الصناعية أو الخدمية.

♦ فروع الدرجة الثانية: وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك، وغالبا ما تتواجد هذه الفروع في المناطق التي لازالت في مرحلة التطوير حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادي عن القدر المطلوب لفتح فروع من النوع الأولى.

♦ فروع الدرجة الثالثة: وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية مثل خدمات قبول الودائع وتقديم القروض بمبالغ محدودة، وتوجد هذه الفروع في المناطق النائية والريفية.

<sup>1</sup> محسن احمد الحضيري، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 140

نشير إلى أنه كثيرا ما تبدأ الوحدة المصرفية بالتعامل على أساس وحدة من الدرجة الثالثة وبتوسع حجم تعاملاتها ونمو النشاط الاقتصادي بالمنطقة ترتقي حتى تصل إلى وحدة من الدرجة الأولى.

### ثانيا- التوزيع الالكتروني:

تستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب افتتاح وكالات مصرفية فيها، أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو للتخفيف على عاتق الفرع في الأعمال المصرفية المقدمة للأفراد مثل عمليات سحب وإيداع الشيكات والنقود. فلقد تطورت الفروع الآلية في السنوات الأخيرة تطورا كبيرا حيث أصبح هناك فروع آلية بالكامل، ولا يعتمد تقديم الخدمة فيها على العنصر البشري .

إن استخدام التوزيع الالكتروني كوسيلة توزيع، له إيجابيات بالنسبة للزبون تتمثل في:

- الحصول على السيولة المالية مدة 24سا/24سا؛
- ضمان الدفع؛
- التقليل من الخطر؛
- الحماية والأمن؛

### ب- العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع المصرفي:

تخضع عملية اختيار قناة التوزيع لدى إدارة التسويق بالبنك إلى عوامل عديدة يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين وهي العوامل المتعلقة بالزبائن والعوامل المتعلقة بالبنك.

#### أولا- العوامل المتعلقة بالزبائن:

إن الهدف النهائي لمنافذ التوزيع بالنسبة للبنك هو مدى تناسب وصول الخدمة إلى الزبون حسب رغبته ومتطلباته وبين إمكانيات البنك من ناحية أخرى، أي مدى ملائمة الخدمة للزبون<sup>1</sup>، فالملائمة هي أهم قرار يتخذه الزبون في اختيار البنك المناسب له في تعامله، فعلى سبيل المثال الزبائن الأفراد معيارهم في اختيار الفرع أو البنك هو سهولة الوصول إلى هذا الأخير، أي قربه من مكان السكن أو العمل، أما بالنسبة لكبار الزبائن من التجار والمؤسسات فإن عنصر الملائمة لهم يعني تواجد موظفي البنك في مكاتبهم للتعرف على احتياجاتهم وتقديم خدمات إضافية لهم.

<sup>1</sup> طاري محمد العربي، زغيب شهرزاد، "المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية - حقائق و آفاق -"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2005 ص 91.

ج- الأشياء الملموسة الأخرى: كبطاقات ائتمان الزبائن، الشيكات، الأوراق،... الخ.

#### 7- عمليات تقديم الخدمات:

تضم أشياء في غاية الأهمية، مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل موظفي البنك لضمان تقديم خدمات للزبائن، وعلى النشاطات الأخرى كالحرية في التصرف، كيفية توجيه الزبائن وغيرها من النشاطات التي في مجملها تعبر عن دور حاسم للبنوك.

## خلاصة الفصل الأول

بناء على ما سبق لا يمكن القول بان هناك تعريف واحد للتسويق، لان مفهومه يختلف باختلاف درجة التطور الاقتصادي والاجتماعي، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى فعالية وكفاءة وظيفة التسويق .

إن المؤسسة تختار استراتيجياتها التسويقية وفقا للأهداف المسطرة، ووفقا للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمحيط الذي تمارس فيه نشاطها، ولكن لا يكفي تطبيق استراتيجية معينة لكي تضمن لها الوصول إلى تلبية رغبات المستهلكين وتحسين مردوديتها ما لم تكن هذه الاستراتيجية مبنية على أسس علمية، من بينها السياسات التسويقية التي تعتبر المحرك الأساسي لاستراتيجية التسويق، لما لها من أهمية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرف التسويق توسعا وانتشارا في مجال استعماله، إذ كان يهتم بالسلع الاستهلاكية، واتجه بعد ذلك إلى ميادين أخرى، نخص بالذكر مجال الخدمات وخاصة القطاع المصرفي والمالي، الذي أصبح يطبق فيه التسويق المصرفي، إذ أن هذا الأخير يعتبر أداة رئيسية لتفاعل البنك وتفعيله.

ولكي تنجح الجهود التسويقية للبنك لابد من إعطاء أهمية للزبون عند اتخاذ القرارات التسويقية، حيث إن تحديد القطاعات التسويقية يعتبر مسألة ضرورية وهامة لنجاح استراتيجية التسويق المصرفي، ويقصد بذلك اختيار وخدمة بعض القطاعات داخل السوق، فالقليل من الخدمات التي تحقق إشباع لجميع الزبائن.

إن دراسة الزبون المصرفي والتعرف عليه وعلى رغباته وحاجاته، يمكن البنك من تطوير وتحسين المزيج التسويقي المصرفي التي يقوم البنك بطرحه للتعامل في السوق المصرفية، وتحسين علاقة البنك مع الزبون، لان البنك ليس له أي دور بدون الزبون الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، ذلك أن الزبون الذي يشتري سلعة أو تقدم له خدمة من إحدى المؤسسات قد تنتهي علاقته معها بإتمام عملية الشراء بخلاف الحال في مجال الخدمات المصرفية التي تمتد آجالها مع الزبون الواحد لفترة طويلة، ولهذا تحاول البنوك دائما إلى كسب ولاء الزبائن وتحسين علاقتها معهم، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

علاقة المصرف بالزبون وسياسات تحسينها

**تقديم**

لقد تمكنا في الفصل الأول من التعرف على التسويق بصفة عامة، وعلى التسويق المصرفي بصفة خاصة، ولا شك أن الاهتمام به على مستوى البنك انعكس على عدة نواحي ترتبط بتغيير نظرة الإدارة إلى الكيفية التي يجب أن تتم بها عملية اتخاذ القرارات في العمل المصرفي وخاصة فيما يتعلق بتحسين علاقة البنك بالزبون.

لهذا يجب على البنك أن يصمم مزيجه التسويقي سواء فيما يخص الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع أو الترويج بالإضافة إلى العناصر المادية، والعنصر البشري وطريقة تقديم الخدمة بالشكل الذي يجذب الزبون، لما له من تأثير على ادراكات ومواقف الزبائن وبالتالي على علاقتهم بالبنك، فالبنك الذي يتبنى التصور التسويقي، يسعى دائما إلى إرضاء الزبون، وذلك بالقيام باستمرار بإدخال التحسينات على طرق التسيير والتنظيم والمنتجات والخدمات.

لهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تحديد العلاقة الموجودة بين البنك والزبون، والتعرف على السياسات التسويقية المعتمدة لتحسين وتنمية هذه العلاقة.

**المطلب الثاني: مفهوم الرضا لدى الزبون المصرفي**

تسعى المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلى كسب حصص سوقية تتسم بالربحية لضمان البقاء والاستمرار، الذي لا يأتي إلا عن طريق خلق زبائن، والعمل على إرضائهم وكسب ولائهم بصفة دائمة، عبر معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودراسة أنماطهم وسلوكياتهم الشرائية.

فالزبون عادة ما يختار المنتج الذي يولد له أعظم قيمة باعتبار دخله وجهده في الحصول على هذا المنتج، وعندما يحصل على القيمة التي كان يبحث عنها من المنتج يتولد لديه إحساس أو شعور بالرضا<sup>1</sup>.

**1- مفهوم القيمة المدركة:**

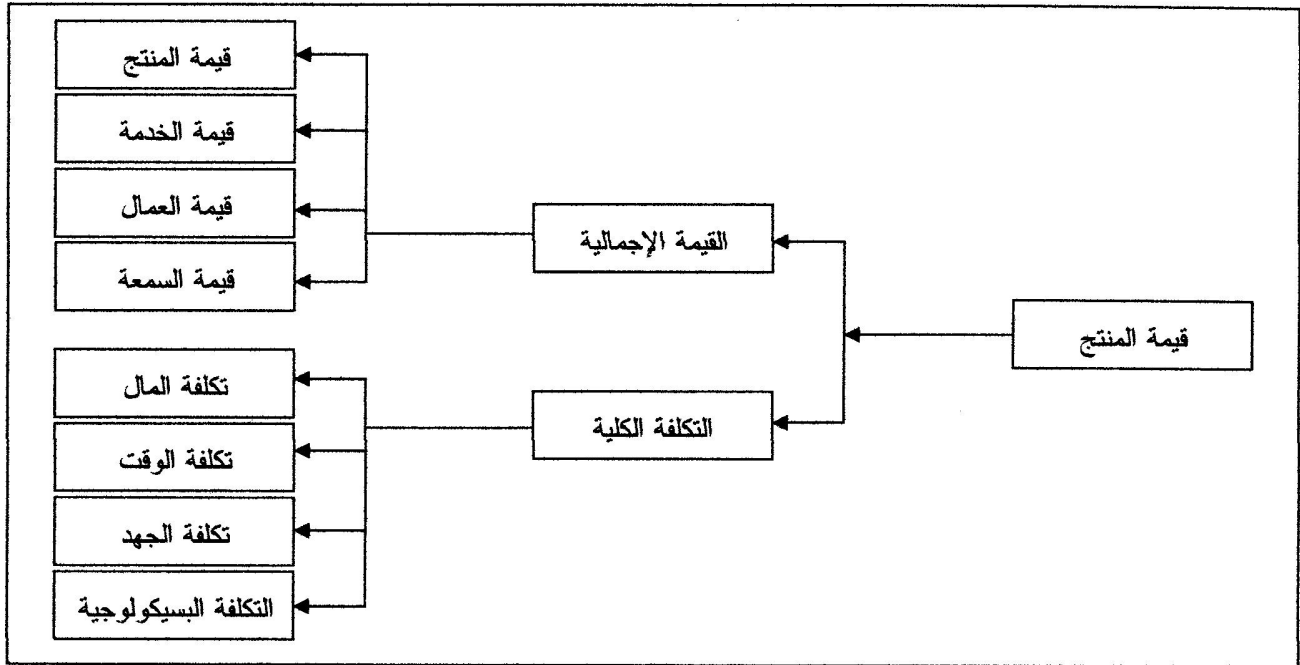
تتمثل القيمة المدركة لدى الزبون حسب **Kotler** في أنها: "الفرق بين القيمة الإجمالية والتكلفة الكلية"<sup>2</sup>. تمثل القيمة الإجمالية مجموعة المزايا والمنافع التي يتوقعها الزبون من السلعة أو الخدمة؛ أما التكلفة الإجمالية فتتعلق بمجموعة التكاليف التي يتحملها الزبون.

وعليه فالقيمة المدركة أو المحددة للزبون تتمثل في حكم شامل يقارن لدى الزبون بين منافع ومزايا المنتج، وبين مجموعة التكاليف المتحملة من طرفه في الحصول على السلعة أو الخدمة، قد تتمثل في: تكلفة الجهد، تكلفة المال، تكلفة الوقت والتكلفة البسيكولوجية المتولدة عن ترددات الزبون في استهلاك منتج معين أو تعامله مع بنك معين (أنظر الشكل رقم (13))

<sup>1</sup> (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 67.

<sup>2</sup> Ibid, P 67.

الشكل رقم (13): محددات القيمة المحددة للزبون



المصدر: (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 68.

## 2- تعريف الرضا (La satisfaction):

أعطيت عدة تعاريف ومفاهيم خاصة بالرضا، اختلفت وتباينت حسب آراء المفكرين والباحثين في الميدان التسويقي خاصة ما يتعلق منها بالمؤسسات الخدمية؛ ذلك أن عناصر تقييم الخدمة لدى الزبون تعد أكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية لديه.

يمكن أن نوجز أهم التعاريف الخاصة بالرضا فيما يلي:

- يعرف الرضا على أنه: "حكم شامل على تجربة استهلاك معينة أو تعامل معين"<sup>1</sup>. يعبر الرضا حسب هذا التعريف، عن حكم شامل يتبع عملية الشراء أو تجربة معينة، فلا وجود لمستوى رضا معين في عدم وجود خدمة مجربة، مستهلكة أو مستعملة من طرف الزبون.

- يعرف **Kotler** الرضا على أنه: "شعور لدى الزبون ناتج عن حكم مقارنة بين أداءات المنتج وتوقعاته"<sup>2</sup>. يعبر مصطلح الرضا حسب Kotler عن شعور يتولد من المقارنة بين ما توقعه الزبون وما أدركه فعلا في أداء وتقديم الخدمة. فهو يعبر عن مقارنة بين مرحلة قبلية تتمثل في توقع الزبون، ومرحلة أثناء وبعد استهلاك الخدمة تتعلق بما يحسه وما يدركه الزبون.

<sup>1</sup> www.univ-aix.fr. page.Consulté le: 15/02/2006.

<sup>2</sup> (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 69.

من خلال التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نستنتج خاصيتين أساسيتين لمفهوم الرضا هما:

- يعبر الرضا عن شعور معين حاصل عن تجربة معينة لدى الزبون، من خلال المقارنة بين التوقعات وإدراكات أداء العملية أو التجربة، فهو يمثل مقارنة بين خدمة منتظرة وخدمة مدركة؛
- يحتوي الرضا على أبعاد شعورية وإدراكية تتبع عملية أو تجربة معينة، كما يتأثر الرضا بعوامل خاصة بالزبون التي تختلف من زبون إلى آخر.

### 3- العلاقة بين القيمة المدركة ودرجة الرضا:

تعتبر حاجات ورغبات الزبائن المصرفيين متعددة، وكذلك سلوكيات شرائهم مختلفة، وكما ذكرنا سابقا الزبون يسعى دائما إلى البحث عن المنتجات والخدمات التي تقدم له أعظم قيمة، فالزبون لا يسعى إلى اتخاذ قرار الشراء إلا إذا كانت القيمة الإجمالية تفوق التكلفة الكلية، وعندما يحصل على القيمة التي كان يبحث عنها من هذا المنتج أو الخدمة يتولد لديه شعور بالرضا، وهناك ثلاث حالات: حالة الرضا، حالة عدم الرضا، حالة الرضا المتحمس<sup>1</sup>.

إن قيمة الخدمة المدركة ودرجة الرضا تتأثر بطرق تسيير الانتظار، وتسيير الاحتجاجات والشكاوى المقدمة من قبل الزبون<sup>2</sup>.

#### أ- تسيير الانتظار:

يحدث الانتظار في حالة وصول مجموعة من الزبائن، ولا يمكنهم الحصول على الخدمة بمجرد وصولهم، وبالتالي عليهم الوقوف في الصف للحصول على الخدمة، وهكذا فالانتظار هو نتيجة لعدم إمكانية مقدمي الخدمة من تقديمها وقت وصولهم، الشيء الذي يسبب قلق لأغلبية الزبائن. وهذا سيؤثر على البنك من جهة وعلى الزبون من جهة ثانية وعلى مقدم الخدمة من جهة ثالثة، لذا يجب معالجة الانتظار وتسييره عن طريق:

- العمل على تحقيق الاسترخاء: فكلما كان الزبون مرتخيا كلما كان صبورا، ولتحقيق هذا الاسترخاء ينبغي على موظفو البنك توفير وسائل الراحة الفيزيائية من حيث وضعية الجسم (مريحة)، ومن ناحية المحيط (النظافة، درجة الحرارة، الروائح... الخ).
- الدمج: عن طريق دمج الانتظار إلى حد ما مع الخدمة، بطريقة تجعل الزبون لا يشعر بأنه ينتظر.

<sup>1</sup> (P) Kotler & (B) Dubois, Op.cit, P 67.

<sup>2</sup> هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 116.

• تنظيم الوقت: بمراقبة فترات الانتظار سواء بطرق بسيطة باستعمال تقديرات الموظفون المباشرين، أو باستعمال أجهزة المراقبة الالكترونية، فعندما تطول المدة يتوجب على الموظف التصرف لتفادي مشكلة الانتظار.

• التصرف في الحالات الصعبة: عندما يحدث مشكل فجائي يصعب التحكم فيه، لأسباب داخلية أو خارجية، يجب تسيير هذه الحالات الانفعالية عند الزبون حتى يتوصل إلى فهم الموقف وتفهم الوضعية. لهذا يجب على البنك تكوين الموظفون المباشرين على حسن التصرف، وعلى إبداء اهتمام كبير بالزبون خاصة في الظروف الحرجة كاقترح حلول بديلة أو خدمات مجانية تعويضية.

#### ب- تسيير الاحتجاجات والشكاوى:

لقد أصبحت البنوك مهتمة جدا باحتجاجات الزبائن واستغلالها لصالحها، وهذا بالقيام بدراسات معمقة من طرف المصالح المهتمة بالعلاقات مع الزبائن، والتي يتمثل دورها في إيجاد وبسرعة حل لكل احتجاج، فمن خلال تسيير هذه الاحتجاجات يمكن تطوير وتحسين مزيج الخدمات المصرفية التي يقوم البنك بطرحها للتعامل في السوق المصرفية، وتحسين علاقة البنك مع الزبون وتطوير وتحديث الاتصالات لتصبح أكثر فعالية وكفاءة، كما تساعد الاحتجاجات البنك على معرفة انطباعات الزبائن عن البنك.

#### 4- أهمية دراسة رضا الزبائن:

تتعدد أهمية دراسة رضا الزبائن بالنسبة للبنك، وتظهر على عدة أشكال تتبع عن الدراسات التسويقية التي تعتبر مؤشرا أساسيا لآراء الزبون تجاه خدمات البنك وصورته في ذهنه. فدراسة الرضا بالنسبة للزبون لا تهدف فقط إلى معرفة مدى رأيه عن الخدمات المصرفية، وإنما تتعدى إلى عدة نقاط هامة تظهر من خلال الآتي<sup>1</sup>:

- دراسة التوقعات، الحاجات والرغبات لدى الزبائن؛
- دراسة مفصلة لميكانيزمات الرضا، أسبابه وتأثيراته على ولاء الزبائن وعلى صورة وسمعة البنك؛
- دراسات مفصلة للرضا وعدم الرضا لمعرفة أسباب تحلي تعامل الزبائن مع البنك، وكذا دراسة أسباب اختيار الزبائن الجدد للبنك؛
- دراسة جودة الخدمات ومعرفة الصورة الذهنية وسمعة البنك في نظر الزبائن مقارنة بالبنوك المنافسة؛

<sup>1</sup> عبد الحميد نيجات، جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2005، ص 41.

### المبحث الثاني: سياسات تحسين علاقة المصرف بالزبون

تحتاج البنوك إلى وضع سياسات تكفل القيام بتحسين وتطوير علاقتها مع زبائنها بصفة دائمة، لأجل كسب رضاهم وولائهم ولأجل البقاء والاستمرار؛ هذه السياسات التحسينية لا تؤدي الهدف المنشود منها إلا في إطار نظام عمل متكامل داخل البنك وخارجه. لان زيادة رضا الزبائن يؤدي إلى رفع معدل الاحتفاظ بهم، الذي يترجم بزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربحية البنك.

### المطلب الأول: سياسات المزيج الترويجي المصرفي

#### 1- المزيج الخدمي:

بدا في السنوات الأخيرة الاهتمام من جانب الإدارة بالبنوك حول أهمية تحسين وتنمية علاقتها مع الزبائن، وقد زاد من هذا الاهتمام الطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية، وأدركت أن قدراتها التنافسية لا تكمن فيما تقدمه هذه البنوك من خدمات متعددة، بل فيما تحققه من مستويات جودة عالية في الخدمات التي تقدمها لزبائنها وبالتالي تركز البنوك على جودة خدماتها المصرفية للمحافظة على زبائنها وتحسين العلاقة معهم، معتمدة في ذلك على توقعات الزبائن ومعرفة مدى إدراكهم لجودة الخدمات المصرفية وتقييمهم لها.

#### أ- تعريف جودة الخدمة:

تعتبر الجودة في عمومها عن مجموع صفات وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة<sup>1</sup>، حيث تهدف إلى إرضاء الزبائن وكسب ولائهم. يمكن ذكر بعض التعاريف المسندة لجودة الخدمة فيما يلي:

- تعرف جودة الخدمة على أنها: " الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة"<sup>2</sup>. حسب هذا التعريف تتعلق جودة الخدمة أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها.

- كما تعرف جودة الخدمة على أنها: " درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة"<sup>3</sup>. تتعلق جودة الخدمة في هذا التعريف بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلا.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة، ص 18.

<sup>2</sup> Michel Langlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 45.

<sup>3</sup> محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996، ص 74.

- كما أشار ريتشارد ويليام إلى أن جودة الخدمة ليست هدفاً أو غاية بل أكثر من ذلك، فالخدمة هي الهدف من العمل وهي الطريقة الوحيدة للنجاح في أي مؤسسة مهما كان نوعها، أو طبيعة نشاطها<sup>1</sup>.  
من خلال التعاريف السابقة لجودة الخدمة، يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات نوجزها على النحو الآتي:

- تقييم الزبون لجودة الخدمة أكثر صعوبة من تقييمه لجودة السلع المادية؛
- الهدف الأساسي في تقديم خدمة ذات جودة عالية يتمثل في إرضاء الزبائن، وضمنان هذا بصفة دائمة ومستمرة، لما له من تأثير على العلاقة مصرف - زبون؛
- عادة ما يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة من مقارنة الإدراكات مع التوقعات، وقد يتعدى تقييمه إلى العناصر الداخلة في إنتاج الخدمة كمظهر موظفي البنك وحسن تعاملهم مع الزبائن، المظهر الداخلي للبنك، تنظيم إجراءات العمل، استعمال معدات تكنولوجية حديثة... الخ<sup>2</sup>.
- إذا ما أردنا أن نسقط مفهوم الجودة على الخدمات المصرفية، فإنه لا يختلف عن التعاريف العامة له، حيث يعبر عن تقييم مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبائن والقدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من أجل إرضائهم بصفة دائمة.
- يمكن أن تترجم حاجات الزبائن إلى خصائص للخدمات أو الجودة؛ كأن نجعل من أوقات انتظار الزبائن لفترات زمنية معينة في الحصول على خدمة مصرفية خاصة لجودة الخدمة، كالسرعة في التنفيذ، استعمال معدات تكنولوجية حديثة في أداء الخدمة المصرفية وغيرها.
- وباعتبار أن جودة الخدمة تتعلق بمدى توافق توقعات الزبون مع ما تم أدائه وإدراكه فعلا من طرفه فإنه يمكن تحليل جودة الخدمة إلى ثلاثة مستويات أساسية تتمثل في<sup>3</sup>:
- **جودة الخدمة المتوقعة:** عادة ما تبني توقعات الزبائن للجودة من خلال عمليات تقديم الخدمات أساساً، التي بدورها قد تتأثر بعمليات الإشهار، أو اتصالات الكلمة المنطوقة أو التجارب السابقة، إضافة إلى عوامل أخرى كالديكور الداخلي بالبنك، سلوك العمال وتعاملهم مع الزبائن... الخ؛ التي من شأنها أن تؤثر على درجة جودة الخدمة المتوقعة لدى الزبائن.

<sup>1</sup> ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 39.

<sup>2</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>3</sup> عبد الحميد نعيمات، مرجع سبق ذكره، ص 46-47، نقلاً عن:

– جودة الخدمة المطلوبة: إن تقديم المؤسسة لخدمة ذات جودة لا يعني الاستجابة لجميع حاجات وتوقعات كل الزبائن. فالمؤسسة يجب أن تختار من خلال الأسواق المستهدفة ومن محيطها التنافسي مستوى الجودة المرغوب تحقيقه، الذي يتطلب وضع سياسات وإستراتيجيات واضحة تخدم مصالحها ومصالح زبائنها.

– جودة الخدمة المدركة (الفعلية): يدرك الزبون مستوى جودة الخدمة من خلال توافق توقعاته مع ما حصل عليه فعلا. ويختلف الإدراك عادة بين الأفراد لاختلاف أنماط سلوكياتهم وعاداتهم الشرائية والشخصية؛ كما يعتبر هذا المستوى من جودة الخدمة الأهم بالنسبة للمؤسسة الخدمية، إذ يتوجب فيها السعي إلى تقييم مستوى هذه الجودة لدى زبائنها.

### ب- الخصائص الجوهرية والظاهرية لجودة الخدمة:

إن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسة يركز على اتجاهين اثنين، يتمثلان في الخصائص الجوهرية والخصائص الظاهرية<sup>1</sup>. تكون الخصائص الجوهرية مبنية على أساس تقديم خدمة وفق مواصفات معيارية صممت على أساسها تلك الخدمة، عادة ما ترتبط بالخدمة الأساسية؛ أما الخصائص الظاهرية فترتكز على مدى إقناع الزبون بمستوى الخدمة المقدمة إليه ومدى إدراكه لتلك الخدمة.

ويهتم الزبائن عادة بالخصائص الظاهرية أكثر من الخصائص الجوهرية، فالزبون قد لا يجد عناصر أخرى للمقارنة والحكم على جودة الخدمات المقدمة سوى الخصائص الظاهرية للجودة. فمثلا، قد تعرض البنوك نفس الخدمات المصرفية كخدمات تحويل مبالغ نقدية، خدمات فتح حسابات جارية خدمات القروض،... الخ، لكن الحكم على جودة خدمات بنك ما لزبون معين قد يتمثل في درجة الاتصال وعلاقة الثقة المعتمدة في البنك وعماله، الشكل الذي يتم به استقبال الزبائن،... الخ؛ أو أن يتم تفضيل خدمات بنك ما عن غيره من البنوك لدرجة وسرعة التنفيذ، وجود بعض الأرائك وأماكن للجلوس مع تقديم مشروبات معينة، وجود بعض المجالات والجرائد بالبنك خلال فترات الانتظار في الحصول على الخدمات.

### ج- محددات الخدمة الجيدة:

إن تقييم الزبائن لجودة الخدمة يتحدد من خلال عشر محددات تتفاوت درجة أهميتها حسب الزبائن، يمكن ذكرها على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الحميد نعيمات، مرجع سبق ذكره، ص 47، نقلا عن:

(H) Mathe, (M) Dubosson & (M)Rousseau, Le Service globale, Edition Maxim, Paris, 1997, P 219.

<sup>2</sup> Michel Langlois & Gérard Tocquer, Op.cit, P 47.

- ♦ الأشياء الملموسة: تتعلق بمظهر التسهيلات المادية كالمعدات والأجهزة، مظهر الموظفين، وسائل الاتصال المستعملة... الخ؛
  - ♦ الاعتمادية: تتمثل في قدرة تحقيق الخدمة من الوهلة الأولى ومدى استعداد ورغبة البنك في تقديم المساعدة للزبون أو حل مشاكله؛
  - ♦ الاستجابة: تتمثل في التجاوب السريع والقدرة على تحقيق خدمة في مواعيد مقبولة من طرف الزبون؛
  - ♦ الكفاءة: تمثل مستوى الجدارة التي يتمتع بها عمال البنك من حيث المهارات، القدرات التحليلية الإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل أفضل وتقديم خدمة ذات جودة عالية؛
  - ♦ الجمالة: تتمثل في درجة اللطافة، البشاشة واحترام موظفي البنك لزيائهم؛
  - ♦ المصدقية: تمثل درجة الثقة التي يتمتع بها البنك في نظر زبائنه: هل البنك أهل للثقة؟ هل يفي بوعوده؟ هل يتعامل مع الزبائن بسرية؟
  - ♦ الأمان: يتعلق بدرجة غياب الخطر أو الشك خاصة خلال تقديم واستهلاك الخدمة المصرفية؛
  - ♦ سهولة المنال: تتمثل في درجة سهولة توافر المكان والزمان المرادين من طرف الزبون وحسب رغبته؛
  - ♦ الاتصال: يتمثل في درجة اتصال وإعلام الزبون بطبيعة الخدمة المصرفية المقدمة باللغة التي يفهمها بعبارة بسيطة، وكذا درجة استماع البنك للزبون؛
  - ♦ معرفة الزبون: تمثل درجة الجهود المبذولة من طرف البنك لأجل فهم ومعرفة رغبات الزبائن.
- د- الآثار السلوكية للجودة المدركة والرضا على الزبون:
- إن لجودة الخدمة المدركة والرضا تأثيرات كبيرة وهامة على السلوكيات الشرائية للزبائن، وبناء المواقف القرارية والشاملة عن البنك وخدماته. فإذا ما أدرك الزبون وجود مستوى عال في الخدمات المقدمة له ويكون أيضا راضيا عن تعامله مع البنك، فإنه من المنطقي أن يستمر تعامله هذا مع البنك، وقد يذهب إلى طلب خدمات مصرفية أخرى، ومنه وعبر الزمن يكون الزبون مواليا للبنك. يمكن تحليل الآثار السلوكية للجودة المدركة والرضا على الزبائن من خلال نوايا إعادة الشراء.

\* هذه الحالة ليست مطلقة وإنما نسبية إلى حد ما، حيث تختلف باختلاف الزبائن واختلاف سلوكياتهم وأنماط تعاملهم، وأيضا باختلاف القطاع الذي ينتمي إليه الزبائن والمستهدف من طرف البنك.

◆ نوايا الزبون في إعادة الشراء<sup>1</sup>:

يرى كل من **Bitner** و **Zeithaml** أن الجودة المدركة لها تأثير قوي على نوايا الزبون في إعادة الشراء والتعامل مع البنك. أما **Oliver** فيرى أن الرضا له تأثير غير مباشر على نوايا الزبون عبر مواقفه التي تتلو عملية الشراء. وقد ذهب آخرون إلى أن الرضا التراكمي يعتبر مصدرا أساسيا للولاء، حيث يتمثل في نية الزبون في إعادة الشراء حتى وإن ارتفعت الأسعار، فإنه يكون هناك تقبل من طرف الزبون نظرا لوجود مستوى عال من الجودة المدركة والرضا عن البنك. فالجودة المدركة تعتبر آلية إيجابية لتحديد مدى تقبل الزبون لارتفاع الأسعار شريطة توفر أداء ممتاز للخدمات. حيث يمكن حساب القيمة الناتجة عن ولاء الزبون بالمعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{القيمة} = \text{عدد سنوات التعامل} \times \text{متوسط حجم المبيعات السنوية}$$

## 2- السعر:

السعر سواء كان في شكل عمولة أو فائدة أو خصم له تأثير مباشر على الزبائن في اختيار البنك الذي يتعاملون معه، لذلك يعتبر التسعير من الانشغالات الرئيسية التي تواجه إدارة البنوك، خاصة عند تسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية أو ظروف المنافسة القيام بتغيير الأسعار بصفة مؤقتة أو دائمة أو عندما يقوم البنك بتقديم عددا كبيرا من الخدمات المصرفية. يمكن أن يكون السعر أحد المكونات الداخلة في بناء رضا الزبون، فعادة ما يكون البنك المتسم بارتفاع أسعار خدماته في نظر الأفراد بنكا متسما بالجودة في خدماته مقارنة بالبنوك الأخرى، هذه النظرة قد لا تكون كذلك في نظر البعض الآخر منهم. فالشراء لدى الزبائن يكون ضمن تحقيق قيمة مدركة لديهم، هذه القيمة تظهر من خلال الفرق بين الفوائد الإجمالية لديهم وإجمالي التكاليف، يكون الهدف الأساسي للبنك فيها إيجاد قيمة في نظر الزبائن والاهتمام بهم أكثر من المنافسين.

<sup>1</sup> عبد الحميد نعيمات، مرجع سبق ذكره، ص 87. نقلا عن:

Paul Valentin Ngobo, "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs(un état des recherches)", Revue Française du Marketing, N°163, (1997/3), P 67.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 34.

عموما يتوافر لكل بنك استراتيجية التسعير الخاصة به، التي تواكب التغيرات المختلفة داخل السوق، وتتبع البنوك ثلاث استراتيجيات تسعيرية تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن؛
- المحافظة على مركز البنك في السوق وبالتالي على حصته البيعية؛
- تحقيق الربحية والمحافظة على صورة جيدة وانطباع حسن من قبل الزبائن؛

أ- استراتيجية كشط السوق<sup>2</sup>:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم الخدمات المصرفية على أساس سعر مرتفع بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح، ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب من البنك تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وضمن منافذ توزيع قصيرة، إلى جانب قيامه بتقسيم السوق المصرفية إلى قطاعات على أساس الدخل.

ب- إستراتيجية التغلغل في السوق:

يتم من خلال هذه الاستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية الجديدة بسعر منخفض، وذلك كوسيلة لجذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك في هذه الخدمات، وهدف البنك من تبني هذه الاستراتيجية هو تحقيق أكبر حجم من المبيعات في أسرع وقت ممكن وبعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجيا. وتفضل البنوك استخدام هذه الاستراتيجية في الحالات التالية<sup>3</sup>:

- احتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق؛
- إذا تم عرض الخدمة في مناطق تتصف بمحدودية الدخل؛

ج- الاستراتيجية النفسية للسعر:

يتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس نفسي، فكلما زادت الخصائص الظاهرية وغير الظاهرية المرتبطة بالخدمة فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المتوقعة للخدمة لدى الزبائن، وبالتالي يمكن للبنك في هذه الحالة تحديد سعر مرتفع والعكس صحيح.

إلا أن السعر في البنوك محدود بسبب السياسات التي تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي، حيث يقوم بتحديد سعر معظم الخدمات المصرفية كسعر الفوائد وغيرها ويترك مجالا محدودا للبنوك للتحكم فيه، وبالتالي فقبل صياغة الاستراتيجية السعرية يجب على إدارة البنك

<sup>1</sup> عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1992، ص 163.

<sup>2</sup> محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 141.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001، ص 221.

القيام بالدراسة التفصيلية المتعلقة بالمنافسين والزبائن ومدى توافق هذه الاستراتيجية مع ربحية البنك ومركزه التنافسي.

### 3- التوزيع:

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن الموقع المناسب من أهم المحددات المؤثرة في اختيار بنك ما دون الآخر، هذا ما جعل العديد من البنوك تهتم بقرارات التوزيع المصرفي وأهميتها في تنمية علاقتها مع الزبائن، بحيث لم يصبح اختيار موقع البنك أو فروعه هو القرار الوحيد الذي يتخذ في هذا المجال، بل أصبح هناك العديد من الوسائل أو الأساليب التي تزيد من توفير الخدمات المصرفية والتي يمكن النظر إليها كقنوات لتوزيع هذه الخدمات، ومن بينها أجهزة الصراف الآلي، البطاقات البلاستيكية، التحويل الإلكتروني للأموال وغيرها من الوسائل<sup>1</sup>، التي لها تأثير على الزبائن.

إن توزيع الخدمات المصرفية يتضمن الطريق الذي تسلكه الخدمة في انسيابها وتدفعها من المنتج إلى المستهلك، وذلك من خلال عدد من الأجهزة المتخصصة في التوزيع والتي قد تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه<sup>2</sup>، وبالرغم من وجود كثير من أوجه التشابه بين تسويق السلع وتسويق الخدمات إلا أن الفرق بينهما يكمن في مجال التوزيع.

لذلك اتجهت البنوك إلى استحداث تشكيلة من الخدمات الجديدة مع ابتكار وسائل تعمل على انسياب الخدمات المصرفية من البنك نحو الزبون بسهولة ويسر وكفاءة بما يلائم احتياجات ورغبات الزبائن بهدف ارضائهم والاحتفاظ بهم وذلك بإتباعها القنوات التالية<sup>3</sup>:

#### أ- أجهزة الصراف الآلي:

ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمات المصرفية للزبون (إيداع، سحب، الإطلاع على الرصيد، طلب كشف حساب، طلب دفتر شيكات) وذلك في أي وقت يشاء خلال 24 ساعة.

تحقق أجهزة الصراف الآلي مزايا ونتائج هامة لكل من البنك والزبون فهذا الأخير يستفيد من توفير الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبسرعة مع تجنب الوقوف في الصفوف، ويستفيد المصرف بالحصول على جزء كبير من السوق والقدرة على التوسع دون الحاجة إلى قوى عاملة أو مباني إضافية.

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>2</sup> احمد راشد عادل، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1980، ص 360.

<sup>3</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 155.

## ب- التحويل الالكتروني للأموال:

يهدف نظام التحويل الالكتروني للأموال إلى تسهيل وتعجيل المدفوعات والتسويات بين المصارف بما يكفل تقديم خدمات أفضل للزبائن، كما يعطي للبنوك ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، إذ سوف يتيح لهذه البنوك إمكانية التسوية الفورية من دفع وتلقي للأموال عبر حساباتها الجارية لدى البنوك المركزية وتوفير دفع فوري لزبائنها.

## ج- الخدمات المصرفية الهاتفية أو التيلي بنك:

مع تطور الخدمات المصرفية أنشئت البنوك خدمة (الهاتف المصرفي) لتفادي طوابير الزبائن في الاستفسار عن حساباتهم وبعض الخدمات الأخرى، وبذلك يعد وسيلة التوصل الأسرع، حيث يتعامل الزبون مباشرة مع جهاز آلي ناطق متصل بجهاز الكمبيوتر التابع للمصرف، وتستخدم هذه الخدمة المصرفية الهاتفية بالدرجة الأولى للاستعلامات ودفع الفواتير وتحويل الأموال من حساب إلى حساب.

## د- النظم المصرفية مع الزبائن:

بدأت مجموعة من البنوك في تطبيق النظم المصرفية المباشرة مع زبائنها من خلال الحاسب الآلي المتواجد في المنزل أو في المكتب، حيث بواسطته يتمكن الزبون من إجراء معظم العمليات المصرفية الروتينية مثل: تحويلات الأموال من حسابه إلى حسابات أخرى، الاستفسارات عن كشف الحساب، دفع مختلف الفواتير، كما يمكن الزبون من سرعة حصوله على الخدمات المطلوبة كونها متوفرة في أي وقت يكون مناسب للزبون.

## و- الانترنت:

أصبحت الآن معظم البنوك تقدم العديد من خدماتها عبر مواقعها على شبكة الانترنت وذلك من خلال نمط التفاعل الالكتروني عن بعد بدلا من التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها<sup>1</sup>. وتهدف البنوك من استخدام الانترنت كقناة لتوزيع الخدمات المصرفية إلى<sup>2</sup>:

- اجتذابها لقطاعات جديدة من الزبائن خاصة الزبائن الذين يفضلون عدم التعامل مع مباني البنك؛
- النمو المتزايد لمستخدمي الانترنت باعتبارها أداة تعمل على تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية؛
- تحفظ أسرار المعاملات المصرفية في كثير من الأحيان؛

<sup>1</sup> بشر عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويق استراتيجي)، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص 139.

<sup>2</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 151.

لقد ساهمت هذه القنوات في زيادة رضا الزبائن عنها، حيث أمكن لها من تحقيق العديد من المزايا نذكر منها:

- توفير أقصى درجة من الملائمة المكانية والزمانية؛
- تواجد الخدمة في أماكن جغرافية عديدة ومتفرقة؛
- المساهمة في جذب زبائن جدد؛

لقد تغير التوجه في استخدام الآلية في الفترة الأخيرة، ففي بداية الاستخدام كان ينظر إلى هذه النظم كوسيلة لتخفيض التكاليف، وسرعة الأداء في الأوقات المناسبة أما الآن فقد أصبح يتضمن تحقيق ملائمة الزبون والعمل على خدمته بصورة فعالة من خلال زيادة عدد الخدمات وأساليب تسليمها بتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

وبالتالي فإن التسويق والتكنولوجيا يشكلان استراتيجية من خلال إمكانية استخدام كل منهما في نشاط الأخر، بما يحقق أهداف البنك حيث يمكن للتكنولوجيا أن تخدم النشاط التسويقي، في النواحي التالية<sup>1</sup>:

• تساعد التكنولوجيا على تصميم نظم تتميز بالتغير، وتعكس في نفس الوقت الظروف البيئية المتجددة التي تعمل فيها البنوك؛

• توفر فرص جديدة لتسليم الخدمات وتوفيرها للزبائن في الأوقات والأماكن المناسبة؛

يتضح مما تقدم أن هناك فرصا متاحة أمام البنوك من اجل تحسين علاقتها مع الزبائن وهذا بتطوير خدماتها وتنويع منافذ توزيعها بما يحقق الجودة التي يريدها الزبائن وزيادة الملائمة الزمانية والمكانية، من استخدام أفضل التقنيات المتاحة، حيث يتطلب ذلك تحديد المعايير التي يتوقعها الزبائن ويستخدمونها في تقييم جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال هذه المنافذ.

#### 4- الترويج:

يعتبر الترويج احد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي للبنك، إذ أن نجاح الخطة التسويقية لا يقف عند تقديم البنك لمجموعة من الخدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة، وتوفيرها عن طريق انتشار جغرافي واسع لفروع البنك، بل يجب أن تكون هناك وسيلة للاتصال بالزبائن المرتقبين، وتعريفهم بمواصفات هذه الخدمات المختلفة.

<sup>1</sup> بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره ص 130.

وعلى هذا تسعى الأنشطة الترويجية إلى جذب انتباه الزبائن، وإعلامهم بخدمات البنك المختلفة ثم عرض مميزات وكيفية تحقيقها للمنافع المختلفة، أي أنها تسعى ليس فقط في حث الزبون على اتخاذ قرار في التعامل مع البنك بل الاستمرار في التعامل معه عن طريق عملية الاتصال بأساليبها المختلفة المتمثلة في: الإعلان، البيع الشخصي، والعلاقات العامة.

### أ- دور الإعلان في خدمة الزبون:

إن الإعلان هو عملية اتصال تهدف إلى تأثير البنك على الزبائن المرتقبين على أساس غير شخصي ويتم من خلال وسائل الاتصال العامة. وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من الإعلان تتبناهم البنوك للتأثير على الزبون وهما:

#### أولاً- الإعلان المؤسسي:

يكون هذا الإعلان عن البنك ذاته فيما يتعلق بسمعته ومكانته قصد خلق الثقة بينه وبين زبائنه، وكسب الشهرة التجارية<sup>1</sup>، تعتمد البنوك هذا النوع من الإعلان لجذب زبائن جدد وللمحافظة على الزبائن الحاليين وضمان عدم اتجاههم للبنوك الأخرى، لان معظم البنوك تتشابه في تقديمها للخدمات المصرفية، والزبون يبحث عن أكثر من مجرد الخدمة ذاتها، كما أن البنوك تجد صعوبة في تقديم صورة ايجابية من خلال تعاملها المستمر مع الزبائن ولأجل هذا تقوم البنوك بالإعلان عن سمعة البنك وإمكانياته المادية والبشرية والمالية.

#### ثانياً- الإعلان التمييزي:

ويكون خاص بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك للسوق، لغرض استقطاب أكبر عدد من الزبائن. وتجدر الإشارة إلى انه من المفيد للبنك أن يستعمل هذين النوعين من الإعلان بصورة متتابعة ففي الوقت الذي يستهدف فيه الأول جذب انتباه الزبائن للتعامل مع البنك، فان الثاني يحمل للزبون المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من هذه الخدمات، وهكذا يكون البنك يعمل دائما على الحفاظ على زبائنه وتحسين علاقته بهم باستمرار.

من الوسائل الاعلانية التي تستعملها البنوك نذكر: الصحف، المجلات بعض الأماكن المخصصة، الوسائل المسموعة والمرئية وبعض الوسائل الأخرى كالبريد والانترنت وغيرها. والجدول التالي يعرض أهم وسائل الإعلان المصرفي.

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 227 - 229 .

جدول رقم (٧): المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان المصرفي

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	- تغطي الأسواق بكثافة - ذات استعمال و قبول واسعين	- مدتها قصيرة - تقرأ بسرعة - تقتصر على فئة معينة من المجتمع
المجلات	- مدتها طويلة - جمهور مستهدف	- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان - انتشار اقل من الصحف
البريد المباشر	- المرونة - الدقة في اختيار الجمهور المستهدف - يساعد البنوك في ترويج الخدمات المصرفية	- ذو تكلفة عالية - لا يحظى باهتمام في كثير من الأحيان - انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد
الانترنت	- يغطي مناطق جغرافية واسعة - تكلفة قليلة نسبيا - وسيلة فعالة في ترويج مختلف المنتجات والخدمات المصرفية	- موجهة إلى فئة معينة من الجمهور - نقص الثقة في المعاملات المصرفية - لا يحظى بالاهتمام في بعض الأحيان

المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 213 .

ب- دور البيع الشخصي في خدمة الزبون:

يعتبر البيع الشخصي احد العناصر الأساسية في الترويج عن الخدمات المصرفية، حيث يختلف عن أشكال الترويج الأخرى في اعتماده على التفاعل المباشر بين رجال البيع (موظف البنك) والزبائن وبالتالي تعمل البنوك على تنمية القوى البيعية لتحقيق الأهداف البيعية، وتكون في نفس الوقت حلقة الاتصال بينها وبين الأهداف التسويقية.

لقد ازداد نطاق تطبيقه في البنوك ليصبح عنصرا أساسيا في تسويق مختلف الخدمات، لما لها من خصائص تنفرد بها فعدم قابليتها للمس وضرورة وجود مؤدي الخدمة والمستفيد منها في نفس وقت تأدية الخدمة، وعدم القدرة على تخزينها أدى إلى الاعتماد على البيع الشخصي بشكل مكثف وبالتالي أصبح جزء من الخدمة التي يستفيد منها الزبون.

ويعتمد البيع الشخصي على مدى قدرة مؤدى الخدمة (رجل البيع) على جذب الزبون وتعريفه بمنافع الخدمة ومن ثم تحسيسه بأهمية التعامل مع البنك، وهكذا فإن كل شخص في البنك على اتصال مباشر مع الزبون، يؤدي وظيفة بيعية وبالتالي فهو رجل بيع في البنك.

إن رجل البيع الناجح في البنك هو الذي يستطيع تحديد احتياجات الزبون ورغباتهم ويعمل على تلبية وإشباع تلك الحاجات وبالتالي فعلى مسئول البيع الناجح أثناء عملية الاتصال بينه وبين الزبون أن يقوم بالعمليات التالية<sup>1</sup>:

- التهيؤ والاستعداد: يكون لدى موظف البنك اتجاه ايجابي للتعامل مع الزبون وأداء الخدمات التي يطلبها على النحو الذي يتوقعه.

- فن مواجهة الزبون: يعني قيام موظف البنك بتقديم انطباع جيد عن البنك من خلال استغلال الحديث مع الزبون عن المنافع التي تحتويها كل خدمة في اقل وقت ممكن.

- تحديد الاحتياجات: يوجد لدى الزبائن مجموعة كبيرة من الاحتياجات قد تكون معلنة أو غير معلنة وتمثل هذه الاحتياجات في: الثقة، الأمان، الاحترام.

- التغلب على اعتراضات الزبائن: بحيث نجد في بعض الأحيان الزبون لا يرغب في التعامل مع البنك لاسباب يمكن أن نرجعها الى<sup>2</sup>:

- عدم اقتناع الزبون بجودة الخدمات المصرفية المعروضة.

- سمعة البنك ووضعه التنافسي.

وعليه فانه يتوجب على موظف البنك المكلف بتقديم الخدمات الرد على تلك الاعتراضات عن

طريق: - الترحيب بالاعتراض والذي يؤدي إلى اطمئنان الزبون؛

- استخدام طرق مناسبة للرد على الاعتراض عن طريق الاختصار والثقة في الرد؛

- إتمام عملية البيع: كلما كانت طريقة عرض الخدمات وتقديمها في صورة جيدة، كلما كان الزبون

مقتنعا بالردود على الاعتراضات، وهذا ما يؤدي إلى إتمام عملية البيع بطلب من الزبون للحصول على الخدمة المصرفية.

- المتابعة: وتعني متابعة الزبون للحفاظ على العلاقة بين البنك والزبون.

<sup>1</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>2</sup> طارق الحاج، واخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1997، ص 147.

### ج- دور العلاقات العامة في خدمة الزبون:

إن الفترة الأخيرة شهدت تحولا في التركيز على العديد من أدوات الاتصال الأخرى لتحقيق العديد من الأهداف التسويقية على المدى القصير والطويل، حيث أظهرت العديد من الدراسات الدور الذي تلعبه العلاقات العامة كعنصر أساسي بجانب الإعلان والبيع الشخصي. واثرت التحولات الكبيرة التي عرفها القطاع المصرفي بفعل المنافسة أصبحت العلاقات العامة لها دور هام في بناء الصورة الذهنية للبنك وإبراز قدراته المادية والبشرية والمالية.

### المطلب الثاني: عناصر مزيج التسويق المصرفي الممتددة المضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي.

لقد قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية، حيث قام Judd في 1987 بإضافة عنصرا خامسا وهو الأفراد، كما أضاف Kotler كل من العلاقات العامة واللباقة إلى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر<sup>1</sup>، في حين أضاف Magrath في 1988 كل من العنصر البشري والتسهيلات المادية والعمليات التي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون مزيج التسويق المصرفي<sup>2</sup>.

كما انتقد فريق من الباحثين عناصر المزيج التسويقي المستحدثة وأوضح أنه لا فائدة من هذه العناصر إذا لم تراعى اهتمامات الزبون الخاصة بتحقيق المنفعة في الخدمات المصرفية المقدمة له إلى جانب التكلفة التي يتحملها مقابل هذه المنفعة مع تحقيق الملاءمة والعمل على استمرارية الاتصال مع الزبون حتى يبقى وفيما في التعامل مع البنك<sup>3</sup>.

وعموما فإن المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر بقدر ما هي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أقصى ربحية للبنك ويعمل على زيادة حصته في السوق من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، ويعمل على تحقيق أكبر إشباع ورضا لهؤلاء الزبائن. ويرجع هذا التوسع في مزيج التسويق المصرفي إلى ما تتميز به هذه الخدمات من خصائص فنية وتسويقية تختلف عن غيرها من الخدمات والسلع المادية الأخرى.

<sup>1</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 174. نقلا عن:

فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، إيثراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 41 - 42.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 41 - 42.

<sup>3</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 174. نقلا عن:

إياد عبد الله شعبان، المزيج التسويقي وأهميته للمصرف، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 269، بيروت، 2003، ص 79.

## 1- المكونات المادية:

وتشتمل على كافة الأجهزة والتسهيلات المرتبطة بتقديم الخدمة، بمعنى أنها تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على البيئة المصرفية التي تحقق لها التميز، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي البنك والزبون<sup>1</sup>، وتؤثر على العلاقة بنك - زبون. وتمثل هذه التسهيلات المادية في:

أ- التجهيزات الخارجية: تمتد عناصرها إلى: الهندسة المعمارية للبنك، مكان توقف السيارات، التهئية والمحيط وغيرها.

ب- التجهيزات الداخلية: تتمثل عناصرها في: الشكل الداخلي للبنك، التجهيزات المستعملة في خدمة الزبون، أماكن الانتظار وغيرها. فالزبون يفضل التعامل مع بنك تتوفر فيه جميع الشروط الخاصة للقيام بأنشطته المختلفة كاتساع مبنى البنك، وجود أماكن مريحة للانتظار، التكييف، توفر الأمن، وجود مصاعد إذا كانت مكاتب البنك في طوابق بعيدة إلى جانب وجود أماكن لتوقف سيارات الزبائن وغيرها من العناصر المادية الأخرى التي يهتم بها الزبائن ويفضلون توفرها في البنك الذي يرغبون في التعامل معه.

بالإضافة إلى وجود بعض العناصر المادية الأخرى التي تسهل تقديم الخدمات المصرفية في الأوقات والأماكن المناسبة مثل: الحاسبات، وبرامج التشغيل لتقديم الخدمة في أسرع وقت وبدون أخطاء، كشوفات الحسابات، مظهر العمال، وغيرها.

يوجد للعنصر المادي عدة أدوار يتجلى أهمها في<sup>2</sup>:

- يعتبر أداة مشروطة في تقديم الخدمات لكن دوره ثانوي، ذلك أن الخدمات المصرفية تتصف بعدم ملموسيتها، كما قد يعتبر العنصر المادي مؤشرا للجودة لدى الزبائن؛
- أداة تحسين عمليات تقديم الخدمات، ذلك أن دوره مهم في هذه العمليات. فقد يمكن الزبائن من إعطاء معلومات عن العمليات الخدمية وكيفية تقديمها، ومنه توجيه وتنظيم عمليات الطلب، تسيير صفوف الانتظار والتحكم أكثر في ظروف تقديم الخدمات؛
- تكييف أدوار العمال والزبائن في عمليات إنتاج الخدمات؛
- أداة تمييز البنك عن منافسيه.

<sup>1</sup> عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة 1995، ص 17.

<sup>2</sup> Monique Zollinger & Eric Lamarque, Op.cit, PP: 66-67.

## 2- العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري أساسيا في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، وهو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك، إذ يمثل رأس مالها الدائم<sup>1</sup>. والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالبنك والذين يتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن.

ولتسيير العمال خاصة منهم المباشرين أولوية كبيرة في تسويق الخدمات، فتلازمة عملي الإنتاج والاستهلاك للخدمات المصرفية تتطلب تفاعلا مباشرا أو غير مباشر بين الزبون وعمال البنك، الذي قد لا يعبر عن تعامل عادي فقط، وإنما يتعدى أيضا إلى تجربة حسية شعورية، لوجود تفاعلات وعلاقات تتم بين الزبون وعمال البنك وفق تجربة الزبون للخدمة وعلى تقيمه لمستوى الجودة فيها وأداء عمال البنك.

يعتبر الاهتمام بالعمال وحسن تسييرهم من أهم أولويات البنك، لما لهما من تأثيرات هامة على ادراكات وتقييمات الزبائن، وكذا دورهم المهم في عملية إرضائهم وكسب ولائهم.

من خلال ما سبق، يتوجب على البنك أن يهتم بسياسات تكوين العمال، تقوية أنظمة الاتصالات الداخلية التي تمكنهم من التكيف والتلاؤم مع الحالات العادية والحالات غير المتوقعة في التعامل والتفاعل مع الزبائن، التي بدورها تتطلب مرونة في التصحيح ومعالجة العيوب والأخطاء، والتوفيق أحيانا بين نقاط التناقض في أهداف البنك ورغبات الزبائن<sup>2</sup>.

## أ- دور العنصر البشري في خدمة الزبون:

نظرا لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل بالعمل باستمرار على تحسين علاقته بالزبون، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم والمتمثلة في:

• إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للزبائن في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.

<sup>1</sup> عبد اللطيف بلغسة، "من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 10-09 مارس 2004، ص 126.

<sup>2</sup> عبد الحميد نيجحات، مرجع سبق ذكره، ص 71.

• تطوير الخدمات الحالية، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة النحادر، وذلك اعتمادا على بحوث التسويق ومتابعة سلوك الزبون.

• عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للزبون على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير. بالإضافة إلى قيامه بالأدوار التالية<sup>1</sup>:

• دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق؛

• دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية؛

• دوره في وضع الاستراتيجية التسويقية؛

ب- أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي:

إن الارتقاء بالأداء البشري هو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية الموظفين في البنك<sup>2</sup>، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن حيث تعتمد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل. ومن أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفو البنك ما يلي<sup>3</sup>:

• الاتصال: ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدايل الممكنة.

• الاهتمام بالزبون: إظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر الزبائن.

• المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات وميول كل زبون على حدة.

• المعرفة الوظيفية: والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.

<sup>1</sup> حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002، ص 245.

<sup>2</sup> وليام ج. روثويل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 199، ص 71.

<sup>3</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 184.

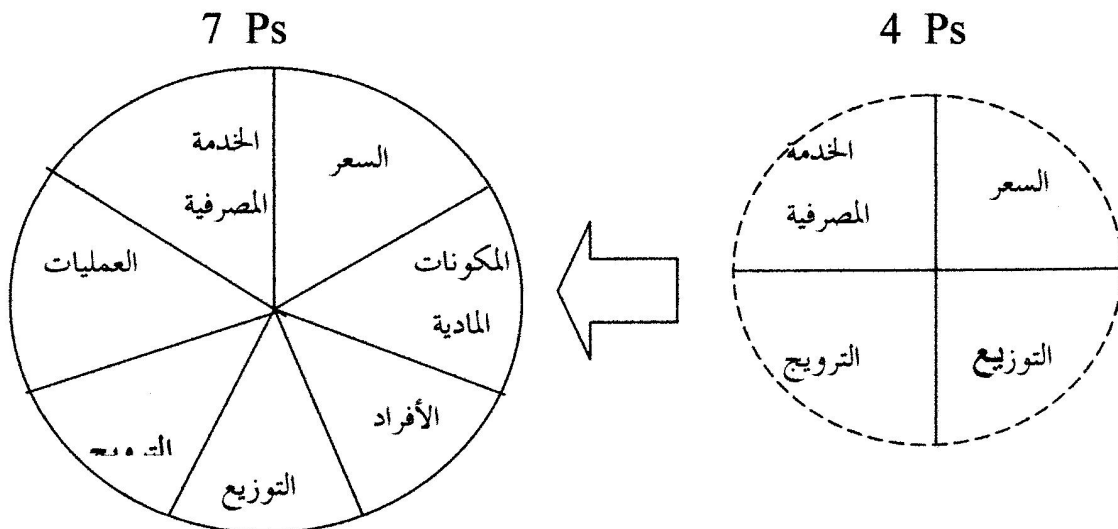
- المظهر: حسن المظهر وترك انطباع إيجابي ومحجب لدى الزبائن.
- الكرامة والتراحة: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع الزبائن.
- المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

### 3- عمليات تقديم الخدمة:

يقصد بها الأساليب والطرق التي يتم بموجبها تقديم الخدمة إلى الزبائن، وهذه العمليات لها جودتها التي قد ترضي الزبون أو لا ترضيه، حيث يبدو ذلك واضحا إذ أنه لا يكفي أن يقتنع الزبون بمستوى الخدمة المصرفية التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي تؤدي به الخدمة وبما أن الخدمة المصرفية تتميز ببعدها الشخصي فإنه يتم التركيز على دور العلاقات الإنسانية في إنتاج الخدمة التي ينجم عنها إرضاء الزبون بالخدمات المصرفية المقدمة.

كما أكد الباحثين على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات، حيث أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.

الشكل رقم (15): التسويق المصرفي الموسع.



المصدر: محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 373

### المبحث الثالث: التسويق ودورة حياة المنتج المصرفي.

استنادا إلى أن الخدمات تمثل مجموعة من الأنشطة والمنافع التي تقدم للزبائن، وتميزها بخاصية اللاملموسية جعل تسويقها بالطريقة التي تضمن للبنك محافظته على علاقات مستمرة ومرجحة مع الزبائن عملية صعبة، هذا ما جعل البنوك تتبع مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية حسب كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة المصرفية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية.

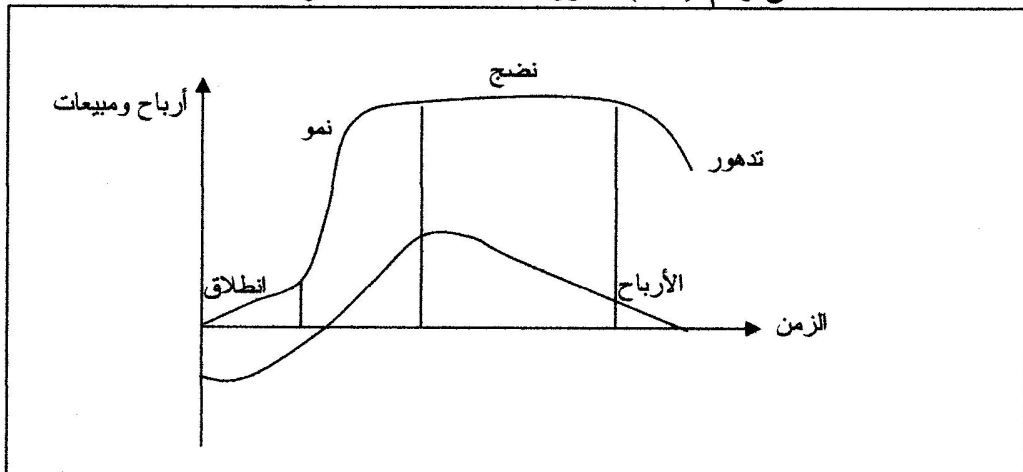
مثلا لكل كائن حي دورة حياة مرتبطة بنطاق زمني محدد، يبدأ من ولادته إلى وفاته، فان للخدمة المصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحدارها وزوالها أو إعادة تقديمها إلى السوق بعد تطويرها.

يعبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية، عن التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن<sup>1</sup>، أي التاريخ البيعي للخدمة المصرفية، وبذلك تعتبر أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية لتقدم خدمات مصرفية جديدة.

#### 1- مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وبشكل عام فان الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي: التقدم، النمو، النضج، الانحدار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.

#### شكل رقم (16): دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: Yves Chirouz, Op.cit, P125.

<sup>1</sup> (P) Cotler & (B) Dubois, Op.cit, P 281.

### أ- مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وعادة ما تستغرق وقتاً طويلاً، كما أن وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختياره يعتبر بعداً استراتيجياً في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها، تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة وبالتالي المبيعات<sup>1</sup>، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف المنتج المقدم خاصة من ناحية التوزيع والترويج.

يذهب بعض المهتمين بالتسويق إلى أن هذه المرحلة تأخذ من ميزانية إدارة التسويق ما يقارب ٩٥% من حجمها الإجمالي<sup>2</sup>، وبالتالي يكون البنك قد تمكن من بعث الخدمة وجعلها معروفة ومقبولة.

### ب- مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث يعبر عنها بمرحلة جني الأرباح<sup>3</sup>، ومن أبرز مميزات الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الأرباح المحققة، وبالتالي تقود البنوك إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات، وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك، والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب، هذا يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو.

توجد مجموعة من المؤشرات تدل على أن الخدمة المصرفية في مرحلة النمو نذكر منها:

- ♦ التزايد في حجم المبيعات والأرباح؛
- ♦ اشتداد المنافسة بين البنوك، وبالتالي يجب على البنوك الحفاظ على نهج تنافسي تبرز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة وذلك عن طريق: - تطوير خصائص الخدمة، وتحسين جودتها؛
- الوصول إلى أسواق مرتقبة بعد الأسواق الحالية؛
- الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها؛

### ج- مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والأرباح الناتجة من ذلك وصل إلى المستوى المتوقع، وتتميز الأرباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه نحو الانخفاض. يقود هذا كله إلى تخفيض الأسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل إمكانياته

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>2</sup> M.S Djitli, Op.cit, P32.

<sup>3</sup> إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004/2003، ص 274.

للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، وبالتالي فإن أي استراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين أساسيين<sup>1</sup>:

- أسعار منخفضة لجذب الجمهور؛
- ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك؛

#### د- مرحلة الانحدار:

تحدث عندما يؤول عائد المنتج إلى الانخفاض، وهذا يدل على ضعف مواجهة المنتج لواقع السوق، عندها تلجأ الإدارة إلى قرار توقيف هذا المنتج واللجوء إلى بديل آخر، ويرجع الكثير هذا الوضع إلى التقادم التكنولوجي وشدة المنافسة، وفشل المنتج في مواجهتها. الحقيقة أن الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة، أو بإجراء تعديل عليها وفقا لمتطلبات الزبائن المصرفيين.

#### 2- خصائص مراحل حياة الخدمة المصرفية:

##### أ- مرحلة التقديم:

ومدتها قصيرة جدا، وتكون فيها الخدمات المصرفية في قمة التطور حتى يتمكن البنك من المرور إلى المرحلة الأساسية وهي مرحلة النمو.

##### ب- مرحلة النمو:

وتكون مدتها مرتبطة بخصائص الخدمة المصرفية المقدمة ويرد فعل المنافسين، ويعمد البنك إطالة مدتها ما دامت تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي الأرباح.

##### ج- مرحلة النضج:

وتكون مدتها طويلة نسبيا، حيث تكون الخدمة المصرفية أكثر شهرة، واستقرار في حجم التعامل بها، وبالتالي تعمل البنوك في هذه الفترة على الحفاظ على حصتها السوقية وذلك لقلّة الطلب على هذه الخدمة.

##### د- مرحلة الانحدار:

تكون مدتها قصيرة نسبيا، تتقدم فيها الخدمة المصرفية مم يتوجب على إدارة التسويق بالبنك إقصائها من المزيج الخدمي، أو القيام بإضافة تغييرات عليها وإعادة طرحها في السوق.

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 73.

**المطلب الثاني: الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية**

تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية.

**1- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم:**

في حالة الخدمات المصرفية الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تضع مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي، كالسعر والترويج أو التوزيع، ومواصفات الخدمة وبالتالي يمكن للبنك أن يتبع واحدة من الاستراتيجيات البديلة التالية<sup>1</sup>:

**أ- استراتيجية القشد السريع:**

تتضمن هذه الاستراتيجية التوسع في السوق، وهذا عن طريق سعر مرتفع مع ترويج مكثف، وبالتالي فهي تقوم برفع السعر لتحقيق ربح مرتفع، وفي نفس الوقت تنفق الكثير على الترويج حتى تقنع الزبائن بأهمية الخدمة.

**ب- استراتيجية القشد البطيء:**

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المرتفع والترويج المنخفض، والهدف من السعر المرتفع تحقيق أقصى ربح، في حين تهدف من التخفيض في الترويج إلى تخفيض تكاليف التسويق. تفترض هذه الاستراتيجية:

- ♦ حجم السوق محدود نسبياً؛
- ♦ معظم شرائح السوق ترغب في الخدمة؛
- ♦ الراغبون في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع؛
- ♦ المنافسة منخفضة؛

**ج- استراتيجية التغلغل السريع:**

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على سعر منخفض للخدمة المصرفية وترويج مرتفع، بحيث تهدف من تخفيض السعر إلى تشجيع الزبائن بالتعامل مع تلك الخدمات المصرفية، وتهدف من تكثيف الترويج إلى زيادة الأرباح. تفترض هذه الاستراتيجية<sup>2</sup>:

- حجم السوق كبير؛
- السوق حساس للسعر؛

<sup>1</sup> عبد الحليم محمد عبود، مرجع سبق ذكره، ص 148-150.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 151.

- هناك منافسة مرتقبة؛

د- استراتيجية التغلغل البطيء:

تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المنخفض والترويج المرتفع، وهي الاستراتيجية التي تتبعها معظم البنوك وتفترض:

♦ السوق ذو حجم كبير؛

♦ معظم الزبائن لا يرغبون في الخدمة المصرفية؛

♦ الزبائن ذو حساسية للسعر؛

♦ توقع منافسة قوية؛

2- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

تركز هذه الإستراتيجية على زيادة المبيعات من الخدمة المصرفية ومن ثم زيادة الأرباح والمحافظة على المكانة التنافسية للبنك، ولتحقيق هذه الأهداف بإمكان البنك انتهاج الاستراتيجيات التالية<sup>1</sup>:

أ- استراتيجية التوجه لخدمة زبائن جدد:

عن طريق نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية، مع التركيز على الترويج خاصة الإعلان للوصول إلى الزبائن.

ب- استراتيجية تخفيض السعر:

لهدف جذب اكبر عدد من الزبائن للتعامل بالخدمة المصرفية.

ج- استراتيجية تطوير الخدمة:

وذلك بإضافة مواصفات وخصائص جديدة لزيادة جودة الخدمة المصرفية.

3- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج<sup>2</sup>:

أ- استراتيجية تعديل السوق:

يتم فيها البحث عن زبائن جدد عن طريق:

♦ البحث عن سوق جديدة لم تصل إليها الخدمة المصرفية؛

♦ زيادة الاستخدامات للزبائن الحاليين؛

♦ البحث عن استعمالات للخدمة وترويجها؛

<sup>1</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 78- 80 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 80 .

ب- استراتيجية تعديل الخدمة المصرفية:

يادخال تعديلات على مواصفات الخدمة الظاهرية والضمنية التي سوف تعمل على جذب زبائن جدد وتأخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية:

- ◆ جودة الخدمات المصرفية؛
- ◆ تحسين ملامح الخدمة المصرفية؛
- ◆ تحسين النمط (النمطية في الخدمة المصرفية)؛

ج- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

محاولة زيادة المبيعات من خلال التغيير في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي مثل:

- ◆ تخفيض السعر؛
- ◆ تنوع المزيج الترويجي؛
- ◆ زيادة الخدمات المصاحبة للخدمات المصرفية؛
- ◆ استخدام الآلية في التوزيع؛

4- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة نجد الكثير من البنوك تفضل الخروج من السوق مبكراً، وإذا ما قررت عدم الانسحاب أو حذف الخدمة، فيمكنها تطبيق بعض الاستراتيجيات التالية<sup>1</sup>:

أ- استراتيجية الاستمرار:

يعني استمرار البنك في استراتيجيته السابقة حتى تختفي الخدمة من السوق.

ب- استراتيجية التركيز:

تتضمن هذه الاستراتيجية التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة، مع إهمال الأسواق الأخرى الضعيفة من ناحية الإقبال عليها.

ج- استراتيجية إنهاء الخدمة (إخراجها من السوق):

وفيها تخفض تكلفة التسويق من اجل زيادة الأرباح، وبالتالي زوال الخدمة المصرفية من السوق.

إن الجدول التالي يلخص أهم المضامين الاستراتيجية المتبعة من طرف البنوك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية، وتأثيرها على التكاليف والأرباح.

<sup>1</sup> يوسف شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الجدول رقم (2): بعض المضامين التطبيقية لمفهوم دورة حياة الخدمة في تخطيط الاستراتيجية التسويقية

البيان	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
خصائص سوقية:				
المبيعات	منخفضة	متنامية بسرعة	متنامية ببطء وتصل للقمّة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
الأرباح	سالبة	ترتفع نسبياً	ترتفع	تنخفض
المستهلكون	الابتكاريون	سوق كبيرة	سوق كبيرة	
المنافسون	قليلون	متزايدون	كثيرون	متناقصون
عناصر الاستراتيجية التسويقية				
الركيزة الاستراتيجية	توسيع السوق	التغلغل في السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
النفقات التسويقية	عالية	عالية بنسب متناقصة	متناقصة	منخفضة
التسعير	التكلفة + هامش الربح	التمكن من السوق	وضع سعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر والخروج من السوق
التوزيع	توزيع انتقائي	توزيع كثيف في كل الفروع	توزيع كثيف	توزيع انتقائي
الترويج	تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	زيادة تكثيف الإعلان	تركيز الإعلان	تقليل الإعلان أو التوقف

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 277.

**المطلب الثالث: تطوير الخدمات المصرفية**

إن عملية تطوير المزيج الخدمي في البنوك أصبحت ضرورة على ضوء ما تشهده السوق المصرفية في الفترة الأخيرة من خطوات متسارعة، للعمل على تحديث وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية، ولا شك أن التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصال كان لهما الأثر الواضح في ظهور خدمات مصرفية جديدة، كما أن لكل خدمة عمر محدود عادة ما يتم إعادةّها في السوق بالأساليب الجديدة، أو يتم استبدالها بخدمات أخرى أكثر تطوراً واستجابة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم.

**1- مفهوم تطوير الخدمات المصرفية:**

تقتضي الطبيعة المتغيرة للسوق المصرفية تجاوب إدارة البنك والتفاعل مع التطور البيئي بالبحث المستمر في تطوير الخدمات المصرفية، حيث تكمن قدرة البنك على البقاء والاستمرار في السوق في مدى قدرته على الاستجابة للتطور والتفاعل مع متغيرات السوق، وبالتالي فإن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لا بد أن تتم في إطار استراتيجية شاملة. يعني أن ابتكار أي خدمة جديدة أو تطويرها يجب أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل، وتنبع أهمية الابتكار والتطوير في مجموعة من الاعتبارات أهمها:

- التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فتطوير الخدمات المصرفية ضروري لضمان استمرار التعامل مع البنك بحيث يكون التطوير ملائماً لرغبات وحاجات الزبائن وميولهم مع محاولة تحويل زبائن البنوك المنافسة للتعامل مع البنك؛

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي؛

- مواجهة المنافسة، حيث تعتمد المنافسة في مجال العمل المصرفي على جوانب الإبداع والتطوير للخدمات المصرفية.

**2 - أساليب تطوير الخدمات المصرفية:**

إن تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك يمكن أن تتم في<sup>1</sup>:

**أ- إضافة خدمات مصرفية جديدة:**

يعني زيادة خدمة جديدة إلى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزبائنه، وبالتالي توسيع خطوط الخدمة وتنويعها فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادراً على إشباع حاجات الزبائن.

<sup>1</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 131.

تتم عملية إضافة أو ابتكار خدمة جديدة بمجموعة من المراحل تتمثل في<sup>1</sup>:

- البحث عن أفكار مبتكرة؛
- تقليص عدد الأفكار؛
- تقييم هذه الأفكار؛
- تطوير الخدمة؛
- اختبار السوق؛
- تقديم المنتج للسوق؛

ب- إعادة تصميم الخدمة:

يتم باعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها، وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، بحيث يقوم البنك بإدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للزبائن تماشياً مع التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن.

ج- تكيف وتوسيع الخدمات المصرفية:

وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في أقرب وقت وبسرعة فائقة، وبالتالي فهي تعمل على استقطاب زبائن جدد. وبالتالي لم تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم، بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتقوية الموقف التنافسي للبنك.

3- العوامل المؤثرة في عملية تطوير الخدمات المصرفية:

تخضع عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى نوعين من العوامل<sup>2</sup>:

أ- العوامل الخارجية:

هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك وتؤثر على عملية التطوير من أهمها: الزبائن، البنوك المنافسة، التطور التكنولوجي، السياسة الحكومية.

ب- العوامل الداخلية:

تتضمن هذه العوامل: التنظيم الإداري للبنك، مدى استعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup> بشر العلاق، قحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 2002-2003.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 35.

### خلاصة الفصل الثاني

من أهم أسباب نجاح المؤسسات المصرفية هو تحليلها الجيد للمحيط بكل ما يتطلبه من دراسات للسوق الحالي والمرقب، إذ أن هذه المؤسسات لا تبحث عن البيع لما تنتجه بل إلى إنتاج ما يمكن بيعه ومن هنا يلعب التسويق المصرفي دوره باعتباره أداة فعالة في تحسين علاقة البنك بالزبون وهذا بالاهتمام بتنمية الخدمات المصرفية وتنويعها كأساس لجذب الزبائن، حيث يعمل على تحديد حاجات ورغبات الزبائن، وتلبيتها في شكل منتجات وخدمات مصرفية منتظرة تحقق درجة الرضا المطلوبة.

كما ينبغي أن يكون سعي المؤسسات المصرفية لتحقيق الوفاء لربائنها، وهذا بالارتكاز على سياسة تجارية تسعى إلى منح خدمات مصرفية كاملة وجديدة، تسمح بتبني كل العمليات التي يقدم عليها الزبون، كما يعتبر تأهيل الموظفين، وتثقيفهم مسلكاً إجبارياً للمحافظة على الزبائن وكسب ولائهم. كما تبدو وضع سياسات ملائمة في مجال النشاط التسويقي المصرفي كموجه ومساعد لاتخاذ وتنفيذ القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج، السعر، الترويج والتوزيع، العنصر المادي، العنصر البشري وطريقة تقديم الخدمة. فكل سياسة من هذه السياسات لها أهمية بالغة في تحديد مدى نجاح وفشل البنك في تحقيق أهدافه، إذ على رجل التسويق المصرفي العمل على التنسيق بين هذه السياسات حتى تعمل في مسار واحد يتميز بالتكامل لتحقيق هذه الأهداف.

ومن هنا تبدو أهمية وضرة وجود جهاز إداري على مستوى البنك يعمل على توفير الظروف الملائمة لإنجاح السياسات التسويقية، قيادتها وتوجيهها، وقبل كل شيء رسمها وإعدادها، فهذا الجهاز يتمثل في إدارة التسويق المصرفي.

# الفصل الثالث:

## دراسة ميدانية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال سياسة البنك المجلس - حالة وكالة مسيلة -

### المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

أجريت دراسة الحالة بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المسيلة، وبالتالي سوف نقوم بالحديث عن المديرية العامة ونحدث عن الوكالة، وهذا راجع لكون أن مديرية التسويق والتنمية موجودة بالمديرية العامة، وجميع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية يتم برمجتها وإعدادها في المديرية العامة وما على الوكالات التابعة لها إلا تنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات، فهي تمثل مواقع توزيع المنتجات والخدمات المصرفية، وليست مستقلة عنها فهي تعمل ضمن البرامج العامة للمؤسسة الأم. سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الحديث عن النظام المصرفي في الجزائر لغرض التعريف بالمحيط المالي، وتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما نتطرق إلى وظيفة التسويق في البنك، والمزيج التسويقي المطبق.

### المطلب الأول: نظرة عامة عن تطور النظام المصرفي الجزائري

يعد الجهاز المصرفي الممول الرئيسي في اقتصاديات المديونية للدول، أين تكون الاحتياجات المالية كبيرة جدا بالنظر إلى الأموال المتاحة، وهذا لعدم كفاءة الأسواق المالية أو غيابها تماما، الأمر الذي جعل منه محورا أساسيا لتمويل الحركة التنموية بالجزائر<sup>1</sup>.  
مر الجهاز المصرفي الجزائري بعدة مراحل، وكل مرحلة تتميز بخصائص معينة، وقعت فيها تطورات أضفت كل واحدة بطابعها الخاص على مكونات الجهاز المالي والمصرفي.

#### 1- المراحل التاريخية للنظام المصرفي الجزائري:

أ- من سنة 1962 إلى 1966: تميزت هذه المرحلة بإنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 1962/12/13 بموجب القانون رقم 144/62 وأوكلت له مهمة إصدار النقود القانونية وكذا تسيير الاحتياطات المتعلقة بالصرف، إلى جانب وضع معدل الخصم وشروطه وتحديد نسبة الفائدة وتطبيق الاتفاقيات الدولية بين الجزائر وغيرها من الدول في المجال المالي وتوزيع القروض. وخلال هذه المرحلة تم إنشاء ثاني مؤسسة مالية في الجزائر وهي الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) بتاريخ 1963/05/07م. وتمثل مهمته الأساسية في تمويل الاستثمارات الإنتاجية المتوسطة وطويلة الأجل<sup>2</sup>. وخلال هذه المرحلة دائما تم إنشاء الوحدة النقدية الوطنية "الدينار الجزائري (DA)". بموجب القانون رقم 111/64 المؤرخ

<sup>1</sup> مليكة زغيب وحياة نجار، "النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و15 ديسمبر 2004.

<sup>2</sup> بن عيشي بشر وعبد الله غالم، "المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية - إنجازات وتحديات"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة، مخاطر وتقنيات، بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي 6 و7 جوان 2005.

في 10/04/1964 وهو حدث هام في تاريخ الجزائر المستقلة، بحيث يعبر عن السيادة الوطنية والاستقلال وحق لكل دولة، وفي نفس السنة تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP الذي يقوم بجلب الادخار وتمويل مشاريع البناء.

ب- من سنة 1967 إلى 1970: تميزت هذه المرحلة بإنشاء ثلاثة (03) بنوك ودائع، أولها كان البنك الوطني الجزائري (BNA) الذي تقرر إنشاؤه يوم 13/06/1966 وكان يقوم بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنح القروض الزراعية مع المساهمة في المراقبة على وحدات الإنتاج الزراعي إلى غاية سنة 1982.

ثم تم تأسيس البنك الخارجي الجزائري (BEA) يوم 19/10/1967 ولقد تخصص في تمويل التجارة الخارجية ويقوم بمنح اعتماد على الاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم عند التصدير<sup>1</sup>. وخلال هذه المرحلة دائما نسجل إنشاء العديد من مؤسسات التأمين كالشركة الجزائرية للتأمين (SAA) وكذا الصناديق الاجتماعية ومركز الصكوك البريدية وصناديق التقاعد.

ج- من سنة 1971 إلى 1982: تمثل هذه المرحلة بداية اعتماد سياسة الإصلاحات في المجال المصرفي حيث تميزت بانطلاق المخطط الأول للتنمية الذي جاء ليسند الدور الاستراتيجي للقطاع المصرفي والمالي فابتداء من سنة 1971 طبق إصلاح مالي على القطاع المالي الجزائري، وبالتالي أصبح يتميز بـ: التمرکز، إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال الممارسة في جميع الميادين<sup>2</sup>، إلا أن البنوك التجارية لم تستطع تنفيذ مهمتها فيما يخص المراقبة والتسيير للمؤسسات العمومية نظرا للصعوبات التي تعاني منها هذه الأخيرة واستحالة تسديد مستحقاتها للبنوك التجارية، وهكذا أصبحت البنوك مجرد هيئة لتسجيل حركة الأموال فقط ولا تتمتع بخاصية البنك بمعنى الكلمة.

د- من سنة 1983 إلى 1990: تميزت هذه المرحلة بإدخال تغييرات وإصلاحات تتماشى مع التغيرات الداخلية والتقلبات الخارجية للاقتصاد الجزائري، فشهدت إعادة هيكلة القطاع المصرفي ومع تعاقب التطورات الداخلية والخارجية دفعت الجزائر إلى القيام بالإصلاحات على المستوى الوطني ككل ضمن برامج التصحيح الهيكلي لصندوق النقد الدولي FMI<sup>3</sup>، ومع التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني المبني

<sup>1</sup> بن عيشي بشير وعبد الله غالم، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 133.

<sup>3</sup> هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 128.

على الحرية الاقتصادية والمنافسة أصبحت قوانين الإصلاح المصرفي لسنة 1986 و1988 لا تتناسب مع الظروف الجديدة، ف جاء قانون النقد والقرض لسنة 1990 استجابة لتلك الأوضاع.

و- من سنة 1991 إلى 1997: تميزت هذه المرحلة بالمرور من الاقتصاد المخطط إداريا إلى نظام اقتصاد السوق، أين يتم التعامل بميكانيزمات اقتصاد حر مبني على حرية المنافسة في جميع الميادين بما فيها الميدان المصرفي. ومن أهم مميزات هذه المرحلة:

♦ استقلالية البنك المركزي الجزائري؛

♦ تعديل مهمة البنوك التجارية؛

♦ إنشاء هياكل جديدة للمراقبة المصرفية؛

♦ إنشاء السوق النقدي وإعطاء الحق لجميع المؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية بالتعامل فيه شراء وبيعا؛

♦ إنشاء السوق المالي (بورصة الجزائر)؛

♦ السماح بإنشاء البنوك الخاصة والأجنبية؛

## 2- النظام المصرفي الجزائري وإصلاحات قانون النقد والقرض:

عملت الأجهزة المصرفية في السنوات الأخيرة على إعادة هيكلة مصالحها لتتناسب مع اقتصاد السوق، فهذه البنوك وبحكم تنظيمها الذي جعل منها في ظل الاقتصاد المخطط وسيطا ماليا للإنفاق الحكومي، وجب عليها اليوم إدخال تغييرات على تنظيمها الداخلي وإنشاء مصالح جديدة والاعتماد على أساليب تتلاءم مع اقتصاد السوق.

من أهم المبادئ التي جاء بها قانون النقد والقرض لسنة 1990 ما يلي<sup>1</sup>:

♦ منح البنك المركزي الاستقلالية التامة؛

♦ إعطاء حرية أكثر للبنوك التجارية في المخاطرة ومنح القروض للأشخاص والمؤسسات؛

♦ تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية؛

♦ محاربة التضخم؛

♦ وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة وتوجيه الموارد؛

♦ وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تتمثل في مجلس النقد والقرض؛

<sup>1</sup> مصطفى بلمقدم وراضية بوشعور، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي- واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و15 ديسمبر 2004، ص 83-84.

♦ إنشاء سوق مالي (بورصة الجزائر)؛

♦ السماح بإنشاء بنوك تجارية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية؛

♦ تشجيع الاستثمارات الأجنبية؛

يعتبر قانون النقد والقرض لسنة 1990 من أهم القوانين التي أدت إلى القيام بإصلاحات وإدخال تغييرات كبيرة على تنظيم النشاط المصرفي ومقاييس تصحيح الوضعية المالية للبنوك، إضافة إلى ضرورة إنشاء سوق مالي وتطويره وتحسين عملياته. فروح هذا القانون اتسم تعاملًا بميكانيزمات الاقتصاد الحر والتنافس في الميدان المصرفي<sup>1</sup>.

أما أهم القوانين الصادرة والمتعلقة بالمنظومة المصرفية بعد قانون النقد والقرض، فقد جاءت بعد فضيحتي الخليفة بنك والبنك التجاري والصناعي الجزائري؛ حيث صدر الأمر 12/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار القانون رقم 10/90 سارية المفعول، وألغى جميع الأحكام المخالفة لهذا الأمر التي وردت في قانون 10/90<sup>2</sup>.

وتعتبر هذه المحاور من الأفكار الأساسية التي جاء بها هذا القانون، حيث يضمن استقلال نسبي نظامي ووظيفي للبنك المركزي من خلال المهام والأهداف الموكلة له، وبالتالي إعادة التنظيم المنبثقة من القانون المتعلق بالنقد والقرض أعطى استقلالية نسبية للبنك المركزي، تضمن له شروط تعيين مسيريه وشروط ممارسة وظائفهم، حيث يقوم محافظ البنك بمساعدة ثلاث نواب له ومجلس النقد والقرض ومراقبين بتولي شؤون المديرية والإدارة والمراقبة<sup>3</sup>.

وفي هذا الإطار فإن بنك الجزائر ملزم بموجب القانون بالعمل على الاستقرار الداخلي والخارجي للعملة الوطنية، كما تقوم الحكومة باستشارة بنك الجزائر بالنسبة لكل مشروع قانوني خاص بالمالية والنقد ويمكن لبنك الجزائر اقتراح أي إجراء يؤثر إيجابيا على ميزان المدفوعات، أو على الوضعية المالية العامة للبلاد أو على التطور الاقتصادي بصفة عامة، ويلزم قانون النقد والقرض بنك الجزائر بإطلاع الحكومة على كل أمر من شأنه أن يمس الاستقرار النقدي.

<sup>1</sup> فطيمة بن عبد العزيز، حمد تيميزار، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار يومي 24 و 25 أفريل سنة 2005.

<sup>2</sup> مصطفى بلقاسم وراضية بوشعور، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>3</sup> معراج هواري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

## المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 1 - نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. تم إنشاءه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982<sup>1</sup> تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع زبائنه اقل مخاطرة، ولتحقيق أهدافه وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

<sup>1</sup> شاكر القرويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 62.

## 2- تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي<sup>1</sup>:

أ- مرحلة 1982-1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

ب- مرحلة 1991-1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصيص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي<sup>2</sup>:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

1992: تم وضع نظام "Sybu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

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

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)؛

ج- مرحلة 2000-2004: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات

<sup>1</sup> BADR info N°2 , Mars 2002, P 2-4.

<sup>2</sup> من وثائق أرشيف بنك BADR.

نظام SWIFT عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية المعلومات المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا.

نظام SYBU (System Bancaire Universel)، شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تؤمن ربط الوكالات المصرفية بالمديرية العامة وتسمح بالقيام بأعمال وتعاملات مصرفية يختص بها عمال البنك.

اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

- عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

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

إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque Assise مع خدمات مشخصة.

- عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

- عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية Les Guichets Automatiques des Billets المرتبطة ببطاقات الدفع.

### 3- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم

مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

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

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر<sup>1</sup>، وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي<sup>2</sup>:

♦ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛

♦ تحسين نوعية وجودة الخدمات؛

♦ تحسين العلاقات مع الزبائن؛

♦ الحصول على أكبر حصة من السوق؛

♦ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية؛

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

<sup>1</sup> زهرة بن مخلف، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري واثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 أفريل، سنة 2005.

<sup>2</sup> BADR Infos, N° 28, 1999, P P 32 -33.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- ◆ رفع حجم الموارد بأقل تكاليف؛
- ◆ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات؛
- ◆ تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعمللة الصعبة؛

#### 4- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- ◆ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق؛
- ◆ فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- ◆ المشاركة في تجميع الادخارات؛
- ◆ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- ◆ تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- ◆ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة<sup>2</sup>؛
- ◆ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- ◆ تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛
- ◆ تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ◆ الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛

<sup>1</sup> www.badr-bank.net, Consulté le :25/04/2006.

<sup>2</sup> من وثائق أرشيف وكالة BADR.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بـ<sup>1</sup>:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر؛

- إعادة تنظيم إدارة القروض؛

- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفت الموارد؛

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ تلخصت أهم محاوره في<sup>2</sup>:

◆ إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك؛

◆ عصرنة البنك (تقوية تنافسيته)؛

◆ احترافية العاملين؛

◆ تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى؛

◆ تطهير وتحسين الوضعية المالية؛

## 5- التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة وتجنيد الوسائل المادية والبشرية لأجل تحقيق أهداف وإستراتيجية البنك، بتنظيمها والتنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم يخدم المصالح العامة للبنك ويحدد العلاقات الرسمية من أطراف التنظيم. فشكل تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على شكلين هما: التنظيم المركزي والتنظيم اللامركزي<sup>3</sup>.

يضم التنظيم المركزي :

أ- مجلس إداري برئاسة الرئيس المدير العام (P.D.G)؛

ب- مديريات عامة مساعدة، على رأس كل منها مدير عام مساعد، ويتفرع بعض منها إلى مديريات فرعية أخرى حسب مايبينه الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

<sup>1</sup> معراج هواري ، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

<sup>2</sup> BADR Banque, Badr info, N° :01, Janvier 2002, PP 10-12.

<sup>3</sup> هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 132.

تتكون أهم المديرية العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من:

- المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل؛
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير؛
- المديرية العامة المساعدة للإعلام الآلي، المحاسبة والصندوق؛
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية؛
- المديرية العامة المساعدة للموارد والتعهدات؛
- مديرية الاتصال والتسويق؛

إضافة إلى ما سبق، توجد المفتشية العامة، المستشارون واللجان الذين يقومون بمراقبة وإعطاء النصائح والآراء فيما يخص عمل ونشاط البنك بصفة عامة. بما أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك شبكة كبيرة من الوكالات عبر التراب الوطني، فإنه يعتمد على تنظيم لامركزي، أين يخول للمجموعات الجهوية للاستغلال بعض الصلاحيات والاستقلالية وكذا مهام المراقبة والتفتيش لعمل وأنشطة الوكالات المصرفية التي تحت مسؤولياتها.

أما التنظيم اللامركزي فيظم:

♦ المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E): التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة ومتابعة الوكالات المصرفية التي هي تحت مسؤوليتها. غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال واثية. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال.

♦ الوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E): تتمثل في الوكالة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال. تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة. كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة قدر عدد المشاريع بها بـ: 47 مشروعا، بعدما كان يمتلك الزبائن حوالي 100 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982<sup>1</sup>، مما يشير إلى التوسع الكبير للبنك واتساع حجم أعماله وتعاملاته.

<sup>1</sup> ساهل سيدي محمد وبودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

فيما يخص كفاءات منح القروض بالبنك، فهو يعتمد على سياسة السقوف المحددة، إذ يخول للوكالة المصرفية منح قروض للزبائن إذا لم تتعدّ قيم مبالغها السقوف المحددة من طرف الإدارة العامة وحسب نوع القرض المطلوب؛ فإذا ما تجاوزت قيمة القرض السقف المخول صلاحية للوكالة، يتم تحويل الملف إلى المديرية الجهوية للاستغلال، التي بدورها قد تخرج عن صلاحيتها إذا تجاوزت السقف المحدد لها، ويتم تحويل الملف إلى المديرية المختصة به بالجزائر العاصمة.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



D.G.A: المديرية العامة المساعدة .

### المطلب الثالث: وظيفة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

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

مصلحة الموارد، الميزانية والاتصال، ونظرا للتغييرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، وفي أواخر 1996 خضعت المديرية لتغيير آخر نتيجة ضم مصلحة النقدية إليها، وهكذا أصبحت تشرف مديرية التسويق والتنمية على المصالح التالية<sup>1</sup>:

#### 1- مصلحة الموارد:

تتكفل بالمهام التالية:

♦ القيام بدراسات السوق قصد التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من ناحية المنتجات والخدمات المصرفية؛

♦ المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛

♦ وضع برامج إنشاء فروع ووكالات وفقا لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة؛

♦ تصميم منتجات وخدمات تلي متطلبات السوق؛

#### 2- مصلحة النقدية:

إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك، كما تقوم بالمهام التالية:

♦ مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب والدفع"؛

♦ تقديم المساعدة للوكالات؛

♦ مراقبة مدى احترام مستعملي "بطاقة السحب والدفع" لشروط الاستعمال؛

<sup>1</sup> هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 138.

### 3- مصلحة الميزانية:

يتمثل دورها فيما يلي:

- ◆ إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهيكل التنظيمية؛
- ◆ دراسة وتحليل جميع طلبات التعديل لميزانية الشبكة والهيكل المركزية؛
- ◆ تزويد البنك بالمعلومات التي يحتاجها؛
- للإشارة فقد أوكل لمديرية التسويق والتنمية القيام بالمهام التالية:
- ◆ القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛
- ◆ العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؛
- ◆ إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك؛

أما في عام 1998 فقد أصبحت تسمى مديرية التسويق والاتصال يشرف عليها مدير مركزي وتضم المديرية التالية<sup>1</sup>: نيابة مديرية الاتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد ونيابة مديرية الميزانية حيث أوكلت لها القيام بالمهام التالية:

- ◆ تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي؛
- ◆ إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك؛
- ◆ الإشراف على إصدار وتوزيع نشرة البنك (أخبار بدر)؛
- ◆ دراسة السوق من حيث تحليل الزبائن والمنافسين؛
- ◆ متابعة وتنشيط جمع الموارد؛
- ◆ التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته؛

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مدير التسويق بوكالة مسيلة، راجع الملحق (3).

أما في عام 2001 فقد تم إعادة تنظيم هيكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق المصرفية والتحديات التي فرضتها ظاهرة العولمة، فقد أدمجت مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير<sup>1</sup>.

أما على مستوى وكالة بدر المسيلة فقد تم ادراج مصلحة للتسويق ضمن المديرية التجارية منذ سنة 2003، لأجل تحقيق الأهداف التالية: الرفع من المردودية، تحسين جودة الخدمات، تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن.

## المطلب الرابع: المزيج التسويقي المطبق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### 1- منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام بتوقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أكثر. أ- منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تمثل أهم هذه المنتجات في:

- الحساب الجاري: يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، فلاحون،... الخ)، هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

- حساب الصكوك (الشيكات): تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري (جمعيات، إدارة،... الخ) وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

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

- دفتر توفير الشباب **Livret épargne Junior**: مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية.

<sup>1</sup> محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص78.

إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة.

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

- **بطاقة بدر Carte BADR**: هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية (D.A.B). كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

- **سندات الصندوق Les Bons de Caisse**: عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

- **الإيداعات لأجل Les Dépôts à Terme**: وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

- **حساب بالعملة الصعبة Les Comptes Devises**: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة قي كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك.

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزبائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة، من بينها: قروض الاستثمار، قروض الاستغلال وغيرها.

#### ب- خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تظهر أهم هذه الخدمات في:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛

- التحويلات المصرفية؛

- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية؛

- خدمة كراء الخزائن الحديدية؛

- خدمات البنك للمعاينة (BADR Consulte) التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي

طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال

استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة؛

- خدمات الفحص السلوكي (Télétraitement)، التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلوكي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي؛

## 2- السعر لدى بنك BADR:

تعتبر سياسة التسعير من أهم السياسات البيعية لما لها من تأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ولكن نجد دورها جد محدود في التسويق المصرفي لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديد أسعارها فمعظم الأسعار تحدد من طرف السلطات النقدية، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات والخدمات، ويقدم مجالا محدودا للبنوك تضع على أساسه معدل الفائدة التي تمنحها للزبائن.

فيما يخص تحديد أسعار منتجات بنك بدر، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك، وهذه الأسعار تتحدد على أساس معدل الأفضلية (TR) الذي يصدره بنك الجزائر<sup>1</sup>.

بالنسبة لتحديد أسعار الخدمات تحدد أيضا من طرف بنك الجزائر لكنها تكون على شكل:

- ♦ مجالات تترك فيها حرية محدودة للبنوك في تحديد السعر على مستوى هذا المجال؛
- ♦ أسعار ثابتة؛

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة، والحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

## 3- التوزيع:

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات منتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة، بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن. هذا فيما يخص التوزيع المباشر، أما بالنسبة للتوزيع غير المباشر فوضع بنك BADR تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية (Les Distributeurs Automatiques Des Billets) أو عن طريق الشبائيك الآلية للأوراق النقدية (Les

Guichets Automatiques Des Billets)

<sup>1</sup> هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 146.

لمزيد من التفصيل عن منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع أسعار العملات والفوائد المطبقة عليها، راجع الملحق رقم (2).

يوفر أيضا البنك للزبائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا، إضافة إلى صفحات الويب التي لا ترتقي الخدمات بها إلى المستوى المطلوب.

ما يمكن استخلاصه أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد في سياسة التوزيع على الوكالات المصرفية للاستغلال بشكل كبير، لذا كان من الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء وكالات جديدة للبنك القيام بالدراسات الدقيقة والمستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته، حيث يجب أن تأخذ هذه السياسة في الاعتبار أن الانتشار الجغرافي لفروع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه وزيادة مبيعاته وبالتالي أرباحه. ولهذا يختار البنك مقاييس مهمة عند تأسيس وكالة جديدة، من بينها:

♦ دراسة السوق لمعرفة احتياجات الزبائن؛

♦ دراسة المردودية بحساب تكاليف الاستغلال المتوقعة؛

♦ الأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للسوق، القدرة المالية للزبائن، القدرة على جمع الادخارات؛

#### 4- الاتصال:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال السياسة الاتصالية إلى إلغاء التباعد بينه وبين الأطراف الخارجية والداخلية خاصة الزبائن منهم، وإلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته وخدماته. أفرد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية تختص بالسياسات الاتصالية والتسويقية تدعى بمديرية الاتصال والتسويق.

ما يلاحظ على مستوى الوكالة المحلية للاستغلال والمديرية الجهوية للاستغلال بالمسيلة، عدم وجود اهتمام كبير للاتصال الداخلي بين المصالح وبين الموظفين، كما لا يتم إعلام الموظفين بأهداف وتوجهات البنك خاصة أن الإستراتيجيات يتم إعدادها على مستوى المديرية العامة للبنك بالجزائر العاصمة.

إضافة إلى ذلك عدم اهتمام الموظفين بشؤون البنك، وإلى وجود بعض الصراعات ودورها في التأثير على نظام الاتصال الداخلي وعلى نظام وجو العمل التنظيمي والتسييري، هذا ما لاحظناه خلال فترة تواجدها ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة مسيلة. مما تجدر الإشارة إليه فيما يخص التعاملات المصرفية، تركيزها الشديد على الجانب الإداري والقانوني أكثر من الجانب الإقتصادي والتعاملي، وإلى غياب التحفيز داخل البنك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق رقم (3).

فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية به أكثر من الاتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين والمحافظين عليها وتنميتها بصورة تضمن استمرار تعاملهم مع البنك وإقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها، مستعملة في ذلك الوسائل الاتصالية التالية:

♦ **مجلة البنك " أخبار بدر "**: وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة، يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية، وهي ذات استعمال مزدوج حيث توجه للموظفين والزبائن في نفس الوقت؛

♦ **منشورات خاصة Des Brochures**: وهي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور والزبائن بمختلف الخدمات المصرفية، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك.

♦ **الملصقات**: وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق إلصاق لوحات إشهارية بمحاذاة فروع البنك أو داخله. كما تقوم الوكالة بتقديم رزنامات، حاملات مفاتيح، محافظ ومذكرات إلى زبائنها والتي تحمل جميعها شعار بنك بدر. وعلى الرغم من أهميته، إلا أن هناك قصورا في نشاط الإشهار كوسيلة ترويجية في الوكالة بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين مختلف البنوك، وعدم انتشار الوعي المصرفي لدى الكثير من الزبائن، خاصة إذا تعلق الأمر في الإعلان عن التكنولوجيا المستعملة من طرف البنك.

فيما يخص العلاقات العامة، يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية 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 ما يتعلق منها بالقروض المصرفية. كما يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا خاصا به على شبكة الانترنت عبر صفحات الويب (web)، التي لها دور اتصالي في التعريف بالبنك وبيع منتجاته وخدماته، وكل ما يخص كفاءات وآليات تعامل الأفراد مع البنك.

إن محدودية استعمال واستغلال عناصر المزيح التسويقي على مستوى الوكالة وذلك من حيث:

- ♦ الخدمة (المنتوج) في حد ذاتها، وانعدام روح الإبداع لدى المصرفيين لتقديم منتجات مصرفية جديدة؛
- ♦ نظرا لانعدام المنافسة تم تسجيل غياب عامل السعر كعنصر لجذب الزبون، من ذلك رأي الزبائن بان الأسعار المطبقة تتجه نحو الارتفاع؛

◆ غياب أي برنامج ترويجي مميز للوكالة، على اعتبار أن البرنامج الترويجي من اختصاص المديرية العامة، حيث سجلنا بعد الوكالة عن أي مساهمة وانعدام ميزانية خاصة بهذا المجال؛  
هذه المبررات مجتمعة مع بعضها البعض تؤدي حتما إلى ضعف الخطوات التسويقية ونجاحاتها، لذا تم الاعتماد على سياسة جديدة لجذب الزبون وتنمية العلاقة معه، تتمثل في مفهوم البنك الجالس الذي يركز على العناصر الثلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي إلى جانب العناصر الأربعة الأولى.

## المبحث الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسياسة البنك الجالس

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة العصرية التي ينتهجها، بتبني سياسة البنك الجالس مع خدمات مشخصة، في محاولة إعطاء فقرة نوعية جديدة فيما يخص استعمال الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، خاصة مع التوجه الجديد للدولة وسياستها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ولأجل مواجهة المنافسة المتجسدة في وجود بنوك محلية وأخرى أجنبية، إضافة إلى وعي وإدراك مسؤولي البنك لأهمية الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم وإرضائهم بصفة دائمة.

تهدف سياسة البنك الجالس مع خدمات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني شكل تنظيمي جديد يستجيب للحقائق الاقتصادية ومتطلبات الزبائن، الذي يكون ضمن تغيير شامل يشمل التنظيم، التطبيقات العملية، الذهنيات والسلوكيات<sup>1</sup>. ومن خلال هذا البحث سوف نتطرق إلى التعريف بوكالة بدر مسيلة، ثم إلى مفهوم البنك الجالس، وأهميته في زيادة أداء الوكالة.

### المطلب الأول: التعريف بوكالة بدر مسيلة

تأسست وكالة بدر مسيلة في شهر فيفري سنة 1983 بعدما كانت تابعة إلى فرع البنك بالجلفة لتتحول إلى مقرها الحالي بالحي الإداري وسط الولاية. يتألف مبنى الوكالة من طابقين أرضي الممثل في الوكالة المحلية للاستغلال. أما الطابق الأول فمخصص للمديرية الجهوية للاستغلال، وقدم تطبيق وتنفيذ سياسة البنك الجالس في الوكالة في سنة 2003.

تحوذ وكالة المسيلة على 11 حاسبا آليا (PC) متصلة بنظام تشغيل SYBU، وعلى حاسبة أوراق نقدية وكاشفة للأوراق النقدية المزورة التي من شأنها أن تخفف العبء وتختصر الوقت لدى العامل في الحساب وتقليل الخطأ. وأجهزة الصراف الآلي.

تشغل وكالة المسيلة 37 عاملا تعتمد على خبراتهم، والملاحظ حاليا أنها تعتمد على توظيف عمال جدد ذوي الشهادات العليا، وترتكز سياستها بصفة خاصة والبنك بصفة عامة على تكوين وتدريب العمال مستعينين على ذلك بمعيار الخبرة والاقدمية<sup>1</sup>، في ظل توجه البنك نحو تعميم سياسة البنك الجالس على كامل فروعها.

<sup>1</sup> : BADR banque, Badr info, N° :01,Op.cit, P: 06.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق (3).

تعمل وكالة المسيلة تحت سلطة، إشراف ورقابة المديرية الجهوية للاستغلال بالمسيلة، هذا بالإضافة إلى أربع وكالات مصرفية أخرى للاستغلال، تتمثل في: وكالة سيدي عيسى، وكالة بوسعادة، وكالة عين ملح، وكالة حمام الضلعة.

عمدت وكالة بدر مسيلة إبتداءً من سنة 2003 من إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنها يتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا وهي وظيفة خدمة الزبون، والتي تجسدت في مفهوم البنك الجالس (Banque Assise)\*، فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للوكالة بخصوص خدمة الزبون، نجد مبتغاها في إلغاء نظرية الصفوف، هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في الوكالة، كما سمح تطبيق مفهوم البنك الجالس من إعادة تهيئة مظهر الوكالة وترقية الصورة التجارية له، حيث تهدف الوكالة من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينها والمستهلك المصرفي.

### المطلب الثاني: مفهوم البنك الجالس

إن البنك الجالس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك قصد تحقيق الفعالية في الأداء والعمل على راحة الزبون، وسمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال الزبون بالجلوس في مكان مريح حيث يواجه مباشرة موظف البنك، وهكذا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبائيك التي كثيرا ما تجعل العلاقة بين موظف البنك والزبون في حالة توتر، الأمر الذي يؤدي بالزبون إلى عدم التعامل مع البنك واللجوء إلى البنوك الأخرى. إن البنك الجالس هو عبارة عن مساحة واسعة توضع فيها مكاتب لاستقبال الزبائن في وسط مريح وفي أجواء مكيّفة.

### 1- أهمية سياسة البنك الجالس:

يعتبر البنك الجالس صورة من صور التطور في العمل المصرفي الذي تبناه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بهدف تحقيق جملة من الأهداف:

- ♦ تحسين العلاقة مصرف-زبون، وجذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل مع البنك؛
- ♦ تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لزبائن البنك؛
- ♦ تحسين أداء موظفي البنك وخاصة المكلفين بالزبائن؛
- ♦ زيادة موارد البنك وأرباحه عن طريق كثافة العمليات المصرفية؛
- ♦ تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك؛

\* هناك من يعبر عن Banque Assise على أنه البنك النموذجي، البنك الودي... الخ، كلها تستعمل لنفس الغرض.

## 2- الشكل التنظيمي الجديد للوكالة وفقا للبنك الجالس:

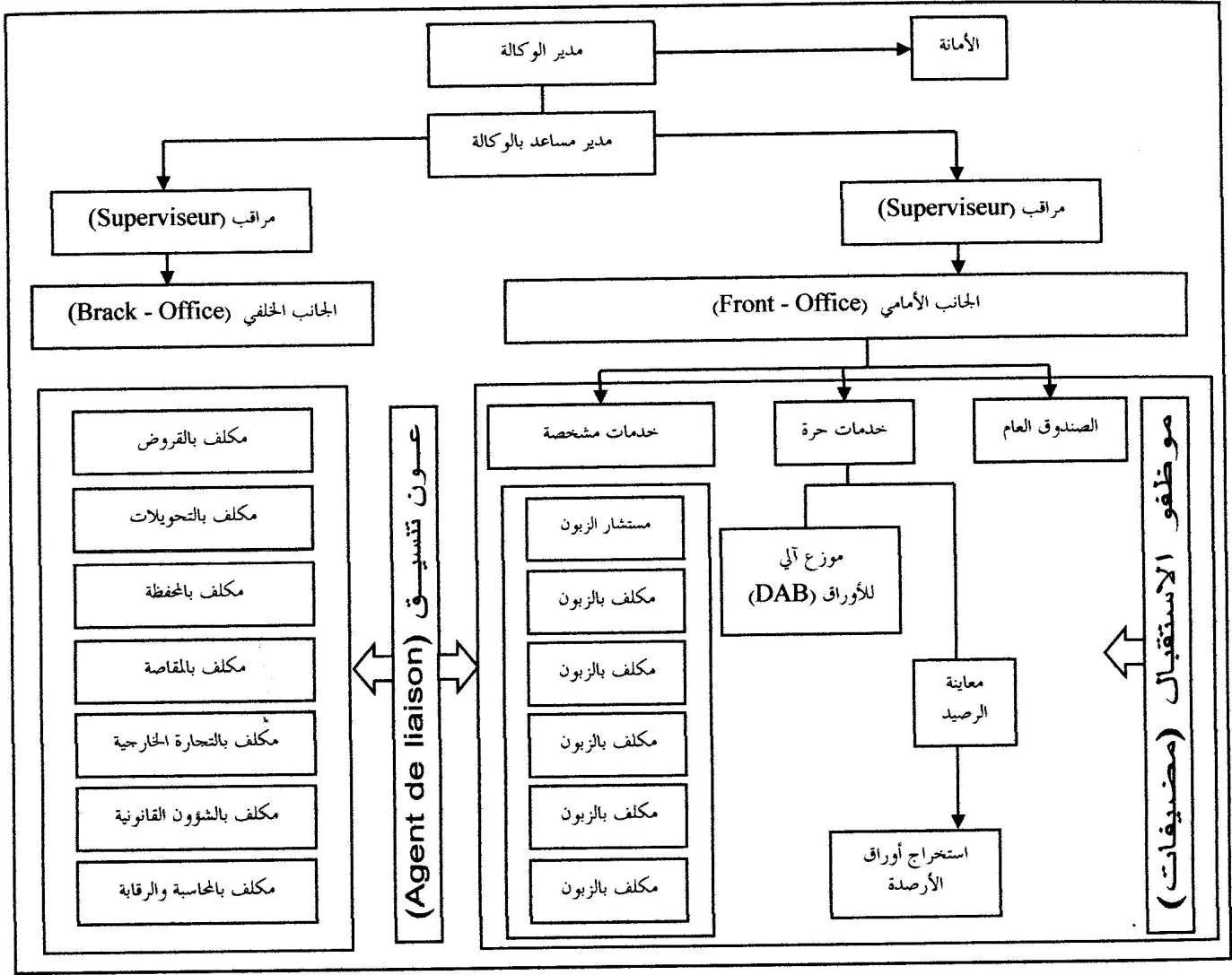
يعتمد الشكل التنظيمي الجديد للبنك الجالس مع خدمات متخصصة على محورين رئيسيين يتمثلان في: الجانب الأمامي المرئي (Front-office) والجانب الخلفي أو غير المرئي (Back-office). يتعلق الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع الزبائن، حيث يمكن من الحصول على خدمات مصرفية تكون مع أحد المكلفين بالزبائن، الذي بدوره يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة المصرفية، كالقيام بسحب أموال، الدفع، التحويلات النقدية، طلب قرض، الاستشارة فيما يخص الإيداعات المصرفية والمالية... الخ.

قد تقتضي مصلحة الزبون الاستفادة من الخدمات الحرة المتاحة لدى البنك، كاستعمال الصراف الآلي للأوراق النقدية (DAB)، خدمات معاينة الأرصدة وغيرها. كما يحوي الجانب المرئي أيضا موظفي استقبال الزبائن يساعدهم ويوجهونهم، أو قد يشرفون على الخدمات الحرة الموضوعية تحت تصرفهم بصفة مباشرة إن اقتضت الضرورة ذلك.

تم جميع العمليات المصرفية بالوكالة ضمن جو عمل مريح وجذاب يدعمه الديكور الداخلي، الوسائل والمعدات الحديثة في التعامل وغيرها.

أما الجانب الخلفي من الشكل التنظيمي للبنك الجالس، فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع الزبائن. إذ يشتمل على موارد بشرية وتقنية يتمثل دورها في: التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات وتعاملات حاصلة مع الزبائن، التعاملات مع الوكالات المصرفية الأخرى، عمليات المقاصة، التعاملات مع بنك الجزائر، التعاملات مع المصالح الضريبية، وغيرها. ولأجل إيضاح مفهوم البنك الجالس يمكن الاستعانة بالشكل التالي:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق سياسة البنك الجالس



المصدر: من وثائق بنك BADR للمجموعة الجهوية للاستغلال بالمسيلة.

عند تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة المصرفية وفق البنك الجالس نجد يتركز على<sup>1</sup>:

أ- مديرية الوكالة:

يظهر دورها من خلال المهام والأدوار المنوطة بـ:

♦ مدير الوكالة: يعتبر المسير العملي للوكالة، حيث يمتلك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

♦ المدير المساعد بالوكالة: يعتبر أيضا مسيرا عمليا، مكلفا بمساعدة مدير الوكالة وتنسيق جميع الأنشطة داخل الوكالة المصرفية.

<sup>1</sup> من وثائق بنك BADR للمجموعة الجهوية للاستغلال بالمسيلة.

♦ الأمانة: تعتبر همزة وصل للأعمال الإدارية بين مديرية الوكالة وباقي الوظائف الأخرى.

#### ب- المراقبان (Superviseurs):

يتعلق عمل المراقبين بالإشراف والمراقبة لجميع الأنشطة داخل الوكالة التي هي تحت مسؤوليتهما من خلال تخصص كل واحد منهما في الجانب الأمامي والجانب الخلفي وكذا تنسيق الأعمال فيما بين الجانبين.

#### ج- مستشار الزبائن (Conseiller du clientèle):

يتعلق عمل مستشار الزبون بالجانب الأمامي، ويتمثل دوره في تقديم الاستشارات، المساعدة والنصح لمسيري المؤسسات الطالبة لها، وفق المحاور التي ينص عليها ويجريها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كالتشخيص، تقييم المخاطر، الوضعية بالنسبة للسوق،... الخ. قد يتعلق عمل المستشار أيضا بالزبائن المهمين الذين لهم تعاملات كبيرة مع البنك.

#### د- المكلفون بالزبائن:

يظهر عمل المكلف بالزبائن في الجانب الأمامي بالوكالة المصرفية، الذي يدخل في تعامل مباشر مع الزبائن. فهو يتعامل، ينفذ، يساعد، ينصح زبائن البنك ويقوم بالترويج لمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الاتصالات والتفاعلات الحاصلة مع الزبائن. فهو يقوم بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن كفتح حسابات بالبنك، السحب، أوامر التحويلات، طلب قرض، خصم أوراق مالية،... الخ.

#### و- فضاء الخدمات الحرة:

يتمثل هذا الفضاء في مجموع الوسائل المادية الموضوعة من طرف البنك، والتي هي تحت تصرف الزبائن، لاستعمالات شخصية لبعض الخدمات المصرفية. يتمثل أهمها في:

- استعمال البطاقات البنكية عبر الموزعات والشبايك الآلية للأوراق النقدية؛

- معاينة أرصدة الزبائن من خلال استعمال جهاز الإعلام الآلي الموضوع تحت تصرف الزبائن، مع إتاحة طباعة في استخراج كشوفات تتعلق بالعمليات السابقة لهم.

#### هـ- الصندوق العام:

يرأس هذا الصندوق مسؤول مختص يعين من طرف مدير الوكالة، يتمثل دوره في استقبال الودائع والمسحوبات النقدية ذات المبالغ الكبيرة والهامة.

### ز- موظفو الاستقبال:

يتمثل دورهم في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم، إعلامهم، توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات التي تخص الخدمات الحرة.

### ح- عون تنسيق:

يتمثل دور هذا العون في تأمين الربط والتنسيق بين الجانب الأمامي والجانب الخلفي للوكالة المصرفية من حيث المستندات، الأوراق، المعلومات وغيرها.

### ط- المكلفون بالمهام الخاصة:

تختلف مهام المكلفين للجانب الخلفي حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة بالجانب الخلفي والأمامي بالوكالة، تظهر أهم اختصاصاتهم في: مكلف بالقروض، مكلف بالمحفظات، مكلف بالتحويلات، مكلف بالشؤون القانونية، مكلف بالتجارة الخارجية ومكلف بالمحاسبة والرقابة. عادة ما تظهر أعمال المكلفين بعد العمليات المحققة في الجانب الأمامي للوكالة المصرفية.

### 3- العنصر البشري (العمال):

يتمثل العنصر البشري في مجموع العاملين بالبنك، الذين لهم دور مهم وكبير جدا في رسم صورة ذهنية للبنك في نظر زبائنه، من خلال دورهم المزدوج في إنجاز وتقديم الخدمات، وفي البيع والاتصال المباشر الشخصي بالزبائن. فما يلاحظ على مستوى البنك وفي إطار عصرته نحو تحقيق سياسة البنك الجالس لاحظنا، أنه يعير اهتماما كبيرا لمجموع العاملين من حيث سياسات وبرامج التدريب والتكوين خاصة التي تتعلق منها بأساليب وأشكال التعامل مع الزبائن، مما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة تسويقية جديدة لديهم ويعمل على احترافيتهم في المجال المصرفي، سواء على مستوى الجانب الأمامي (Front-office) أو على المستوى الخلفي (Back-office) لأجل ترسيخ ثقافة تسييرية جديدة.

ففي سنة 2003 مثلا، قام البنك بتسطير برنامج يخص تكوين وتأهيل عماله، حيث شمل 2547 عامل من مختلف الأصناف (إطار وعون)، خصص لهم مبلغ 84 مليون دينار جزائري لأجل تنفيذ هذا البرنامج في إطار تجسيد مشروع البنك الجالس مع خدمات مشخصة. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3): برنامج التكوين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2003

العدد	نوع التكوين
56	إطارات عليا
79	مديرو وكالات
429	- مكلفون بالزبائن (حيث 183 في إطار التكوين)
40	- الزبون الخبير
76	- إتقان المكلفين بالزبائن
147	<u>الجانب الخلفي</u> : - مكلف بالقروض
22	- مكلف بعمليات التجارة الخارجية
94	- مكلف بالمحاسبة
127	- Canevas* (للتحليل المالي)
22	<u>اتصال واستقبال</u> : - مضيفات الاستقبال
192	- سكرتيرات ومستقبلو المكالمات
1263	تكوينات خاصة أخرى (أعوان التحصيل، القرض الخاص بالرهن، تكوينات خاصة،... الخ)
2547	المجموع

المصدر: BADR banque, Badr Info, N° 36/37, Op.cit, P 42.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية في سنة 2003 أعطى أهمية كبيرة في تكوين وتدريب العمال بمختلف أصنافهم، من إطارات عليا بالبنك (56 إطارا) مديري وكالات مصرفية (79 مديرا)، بالإضافة إلى الاهتمام الجدي بتكوين المكلفين بالزبائن بمختلف أصنافهم (545 من مكلف خبير ومتقن)، وكذا دور عمال الخدمات الحرة (22 مضيضة استقبال)، ومجموع 390 عامل خاص بالجانب الخلفي.

تم الشروع في برنامج التكوين في إطار سياسة البنك الجالس مع خدمات مشخصة ابتداء من سنة 2001، وهي استمرار في انتهاج سياسة العصرية كمصدر للنجاح، الفاعلية والارتقاء بمستوى أداء أفضل

\* برنامج مطور من طرف بنك BADR يساعد العمال على دراسة وتحليل مختلف المشاريع والأعمال في إطار قروض مطلوبة، يعتمد على التحليل المالي.

بجودة رفيعة، التي من شأنها أن تؤثر إيجاباً على علاقة البنك بالزبائن وعلى التقارب التنظيمي، المهني والتجاري لجميع هيئاته. ففي وكالة بدر مسيلة تلقى المكلفون بالزبائن تكوين على مرحلتين الأولى لمدة 3 اشهر والثانية لمدة 6 اشهر لأجل التحكم أكثر في علاقات الزبائن مع البنك.

#### 4- العنصر المادي

يلعب العنصر المادي دوراً مهماً في التأثير على إدراكات وأحكام الزبائن على البنك وخدماته بصفة عامة. فما يلاحظ على مستوى وكالات البنك في إطار سياسة العصرية، أنه يعتمد على توظيف عناصر بيئة مادية مريحة وجذابة، كوجود ديكور داخلي وأثاث جذابين، لباس رسمي موحد للعاملين، إضافة إلى توظيف أماكن للجلوس وغيرها. فيما يخص العناصر الداخلة في تقديم الخدمات المصرفية، فالبنك يعتمد على عدة وسائل وأجهزة جديدة مثل: استعمال الموزعات والشبايك الآلية للأوراق النقدية، استعمال أجهزة الإعلام الآلي من طرف عمال البنك، إتاحة أجهزة الإعلام الآلي للزبائن في معاينة أرصدهم وغيرها، وبالتالي نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعطي أهمية كبيرة لعناصر الدليل المادي.

#### 5- عمليات تقديم الخدمات البنكية

تضم السياسات والإجراءات المتبعة من طرف البنك لتقديم الخدمات فحسب ما لاحظناه خلال الإطلاع على بعض الوثائق والأوراق المتعلقة بتكوين موظفي البنك خاصة المكلفين بالزبائن، أنها تعتمد على أساليب وطرق تسويقية حديثة، تتعلق بالاستقبال، الاهتمام بالزبائن، الاتصال، التكلم، الاستماع والتعامل مع الزبائن فانتهاج سياسة البنك الجالس، تسمح بتسيير وتنظيم العلاقات مع الزبائن.

#### المطلب الثالث: تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة من خلال سياسة البنك الجالس إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه والمستهلك المصرفي، باعتبارها سياسة تعتمد على الأساليب والطرق التسييرية والتسويقية الحديثة، لأجل إشباع حاجات الزبائن وإرضائهم بصفة دائمة، هذا من جهة، وللرفع من مردودية الوكالة من جهة أخرى، ولأجل معرفة تأثير هذه السياسة على الوكالة يمكن الاستعانة بالجدول رقم(4) الذي يعبر عن تطور رقم أعمال وعدد زبائن الوكالة خلال أربع سنوات، ابتداءً من سنة 2002 إلى 2005، بحيث تخص تعاملاته في القطاع العام، القطاع الفلاحي والقطاع الخاص غير الفلاحي.

\* يختلف شكل ولون اللباس حسب تخصص العاملين بالوكالات المصرفية.

الجدول رقم (4): رقم أعمال وعدد زبائن الوكالة (الوحدة دينار جزائري).

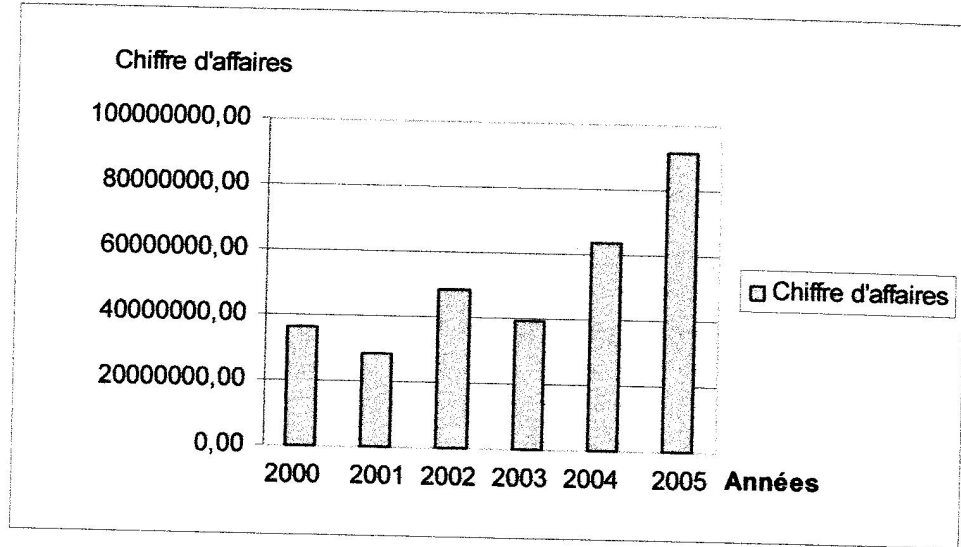
2005		2004		2003		2002	السنوات
نسبة الزيادة %	المبلغ الإجمالي	نسبة الزيادة %	المبلغ الإجمالي	نسبة الزيادة %	المبلغ الإجمالي	المبلغ الإجمالي	البيان
88.97	91259360,00	31.53	63519000,00	-18.72	39252600,00	48291600,00	رقم الأعمال المحقق (دج)
3.04	2608	-6.80	2359	16.16	2940	2531	عدد الزبائن

المصدر: بيانات مقدمة من طرف إدارة البنك (راجع الملحق رقم 05).

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج مايلي:

- وجود انخفاض في رقم الأعمال المحقق من طرف البنك لسنة 2003، لكن سرعان ما ارتفع وبشكل كبير في سنة 2004 و2005، مما قد يفسر بزيادة تعاملات البنك مع الزبائن خاصة بعد تحقيق سياسة البنك الجالس وبالتالي أدى إلى اتساع حصته السوقية، بالإضافة إلى قيامه بمنح القروض الفلاحية في إطار سياسة الدعم الفلاحي المنتهجة من قبل الدولة، وكذا إلى زيادة تمويل البنك للمشاريع التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي وسع من نشاطه ورفع رقم أعماله.
- وجود تكاليف مصرفية مرتفعة مما أثر على النتائج المحققة من طرف البنك خلال سنة 2003، الأمر الذي يجعلنا نفسره بإمكانية تأثرها بالتكاليف المتولدة عن تحقيق سياسة البنك الجالس.
- ما يلاحظ على مستوى عدد الزبائن انه في تزايد مستمر، إلا انه شهد انخفاض في سنة 2004، ثم ارتفع بعد ذلك في سنة 2005 بنسبة معتبرة جدا، مما يوحي بالجهود المبذولة من طرف البنك في تحقيق نتائج أفضل ووجود ثمار متولدة عن تحقيق مشروع البنك الجالس.

الشكل رقم (19): تأثير سياسة البنك الجالس على الوكالة



المصدر: من اعداد الباحث

وعموما وما يلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن رقم الأعمال وعدد الزبائن في تطور وتزايد مستمرين خاصة لسنتي 2004 و2005 وهذا ما يفسر بزيادة حجم نشاطات وتعاملات البنك، وبالتالي اتساع حصته السوقية.

إن تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بخصوص وظيفة خدمة الزبون من خلال إدراجها لسياسة البنك الجالس تبقى رائدة وتدخل في سياق عصرة الخدمة المصرفية، حيث تمكن البنك من إجراء تطبيق هذا المفهوم من إحداث التميز في معاملته مع الزبائن مما مكنه من اعتماد استراتيجية التميز.

### المبحث الثالث: دراسة تأثير سياسة البنك الجالس على زبائن وكالة بدير مسيلة

بغرض تقييم مدى أهمية سياسة البنك الجالس في تحسين علاقة البنك بالزبون، وقصد معرفة مواقف الزبائن اتجاه تجربة البنك الجالس والوقوف على معرفة ردود أفعال موظفو الوكالة حول أهمية الزبون والتسويق ومحاولة الحكم على وجود الثقافة المصرفية والتسويقية، قمنا بإجراء استقصائين أولهما مع الزبائن الهدف منه دراسة درجة الرضا حول الخدمات المقدمة لهم وعن الموظفين الذين يقدمونها، وهذا لمعرفة إن كانت وكالة بدير تتبنى سياسة تسويقية فعالة لإرضاء الزبون من خلال سياسة البنك الجالس. أما الاستقصاء الثاني فهو موجه إلى الموظفون المباشرين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون لمعرفة مدى اهتمامهم بالتسويق والزبون.

#### المطلب الأول: أدوات الدراسة =

في بحثنا هذا لجأنا إلى استخدام مجموعة من الأدوات أملتها علينا نوعية الموضوع من جهة وكذا طبيعة المعلومات في حد ذاتها وخلصنا إلى أن دقة المعلومات المتوصل إليها تتوقف إلى حد كبير على حسن اختيار هذه الأدوات وكذا كيفية استعمالها.

#### 1- الاستمارة:

وهي الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وهي عبارة عن أسئلة صميمية من حيث الهدف ويمكن تلخيص أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية فيما يلي:

- تعد الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة؛

- الاتساق والتكامل بين استخدام هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة؛

وقد روعي في إعداد وتصميم الاستمارة المبادئ الأساسية التالية:

- التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة؛

- أسئلة محددة ودقيقة، تتضمن بيانات شخصية متصلة اتصالا وثيقا بغرض البحث وأهدافه؛

- مضامين الأسئلة واضحة ليتسنى للمبحوثين فهمها والوصول إلى نتائج؛

وقد تم إنجاز هذه الاستمارة على عدة مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة تجريب الأسئلة، مرحلة

الصياغة النهائية؛

قمنا بإجراء استقصاءين، الأول موجه إلى زبائن بنك الجلوس تم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة حول الجنس، السن، وطبيعة العمل وهذا باعتبارها معلومات أساسية وصفية.

- الجزء الثاني: مجموعة من الأسئلة ذات أجوبة محددة تبرز درجة الرضا عن الخدمات والمنتجات وعن موظفو الوكالة، ومدى معرفة الزبائن لمختلف المنتجات والخدمات، وطبيعة الاتصال الموجود بين الوكالة وزبائنها، ومنه تحديد فعالية التسويق المطبق من طرف بدر لتحسين العلاقة مع الزبون من خلال تجربة البنك الجالس.

أما الاستقصاء الثاني فكان موجه إلى موظفو الوكالة ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون، وتم تقسيمه إلى جزئين:

- الجزء الأول: يضم معلومات متعلقة بالجنس والعمر والمستوى التعليمي والأقدمية.

- الجزء الثاني: وهي أسئلة ذات أجوبة محددة الهدف منها معرفة مدى أهمية الزبون بالنسبة للموظفين ومدى أهمية التسويق، وهل هناك اهتمام بالزبائن بغية معرفة مدى مساهمة التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مصرف - زبون.

## 2- المقابلة:

يعبر عن المقابلة بتلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة. ويختلف الأفراد المبحوثين تبعاً لعوامل عديدة، اقتصادية، اجتماعية، وثقافية من شأنها أن توسم أنماطهم وتميزهم عن غيرهم، ومن ثم تكون شخصية الفرد دالة لمختلف تلك العوامل مجتمعة وعليه يكون التعامل مع مختلف أفراد العينة عبارة عن فن قائم بذاته.

وسجلنا أن تفاعل البنوك مع المحيط الذي يتواجد فيه يأتي عن طريق تفاعل الأفراد العاملين داخل هذه البنوك مع مختلف أفراد المجتمع. وتم اعتماد المقابلة في بحثنا بطرح أسئلة دقيقة لم يتمكن من الحصول على إجابات واضحة بشأنها من الاستمارة، مع مدير التسويق في الوكالة، ومقارنة بعض أسئلة المقابلة مع الأسئلة الموجودة في الاستمارة الموجهة لكل من الزبائن والموظفين المباشرين، وهذا قصد معرفة مدى أهمية كل من التسويق والزبون بالنسبة للبنك، و هل يعمل البنك على تطبيق سياسة تسويقية فعالة يتم من خلالها الحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان استمرار تعاملهم وكسب ولائهم، والعمل على جذب أكبر عدد من الزبائن.

فيما يخص العينة الإحصائية للزبائن تم اختيارها بصفة عشوائية تقدر بـ: 90 زبون، وهي العينة الميسرة لان عملية اختيار وحدات المجتمع كانت على أساس الأفراد الذين تمت مقابلتهم في البنك الجالس.

ولكن واجهتنا صعوبات جمة في عملية الاستقصاء بسبب عدم مساهمة مسئولو وكالة مسيلة في إعطائنا قوائم وأسماء وعناوين الزبائن حتى يتسنى لنا جمع أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع، لأننا نعلم أنه كلما كبر حجم العينة كلما كانت نتائجه مرضية ولها مدلول. كما واجهنا عدم استعداد أفراد المجتمع للمساهمة في الإجابة على الاستمارة، ورفضهم للإجابة عليها، فعدد الاستمارات المرجعة هي 20، إلا أننا بذلنا قصارى جهدنا حتى نجمع أكبر عدد ممكن الاستمارات.

أما العينة المتعلقة بالموظفين، فقد تم اختيار الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون فقط، المتمثلون في موظفي البنك الجالس.

### المطلب الثاني: تحليل الامتارة الموجمة إلى زبائن وكالة مسيلة

تم توزيع 70 استبيان على مجموعة زبائن البنك الجالس، كلهم رجال (100%)، أي أن معدل الإجابة 100%.

#### 1- الإجابة عن السؤال رقم (1): خاص بالبيانات الشخصية

أ- السن:

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
من 20-30 سنة	24	34
من 31-40 سن	27	39
من 41-50 سنة	15	21
أكثر من 50 سنة	4	6
المجموع	70	100

بناء على جدول التكرارات، نجد أن الفئة التي تتعامل أكثر مع الوكالة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (31-40) فهي تمثل نسبة 39% من الذين تم استقصائهم، ثم تليها فئة من (20-30) بنسبة متقاربة تساوي 34%، وفئة من (41-50) كانت بنسبة 21% بينما فئة كبار السن (أكثر من 50 سنة) فهي أقل تعاملًا مع البنك بنسبة 6%.

وما يمكن استنتاجه أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع الوكالة هي من (20-40) وهذا لتعدد نشاطات البنك فيما يخص تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل

الشباب وغيرها، أو من خلال تعاملاته فيما يخص سياسة الدعم الفلاحي، لأنه مكلف من قبل الدولة بالإشراف على العمليات المتعلقة بها.

#### ب- المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
الابتدائي	7	10
ثانوي	10	14.28
مهني	22	31.44
جامعي	31	44.28
المجموع	70	100

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة (44.28%) ثم يليها المستوى المهني بنسبة (31.44%)، أما المستوى الثانوي فكان بنسبة (14.28%)، والنسبة الأقل تعاملا فتمثلت في الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي أقل من الثانوي بـ: 10%، ويشمل المستوى الابتدائي.

وعند تفسير النتائج، نجد نسبة 90% بين جامعي وثنانوي ومهني، ونسبة 73% من أفراد العينة لهم سن يتراوح بين (20 و40 سنة) يتوجهون إلى القيام بالأعمال الحرة (مقاولون، تجار... الخ)، هذا في ظل عدم توفر مناصب شغل، خصوصا وجود نسبة معتبرة لها مستوى جامعي، الأمر الذي دفعهم إلى القيام بأعمال حرة.

#### ج- الوظيفة

الخيارات	التكرار	النسبة (%)
فلاح	35	50
تاجر	15	21.43
صناعي	8	11.43
مهن أخرى	12	17.14
المجموع	70	100

من خلال هذا السؤال، نجد أن اغلب المعاملات المصرفية التي تقوم بها الوكالة تتم مع الفلاحين إذ تمثل هذه الفئة نسبة 50% من مجموع الزبائن المستقيين، كما تأتي بعدها فئة التجار بنسبة 21.43% وفئة مهن أخرى بنسبة 17.14%، أما فئة الصناعيين فاحتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 11.43%.

وما يمكن الإدلاء به أن جل العمليات المصرفية تتم مع الفلاحين والتجار مما يساعد البنك في جمع موارد مالية هامة، وزيادة نشاطاته المصرفية من جهة، وعلى البنك البحث عن الزبائن المرشحين في كل القطاعات خاصة القطاعات الحيوية مثل الصناعة، وأن تسعى إليهم بكل الوسائل والتقنيات التي تجذبهم.

### 2- الإجابة عن السؤال رقم (2): تتعاملون مع وكالة مسيلة منذ؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
31	22	اقل من سنتين
43	30	من 02 إلى 05 سنوات
26	18	أكثر من 05 سنوات
100	70	المجموع

نلاحظ أن أكثر الزبائن المستقيين يتعاملون مع الوكالة ما بين (02-05) سنوات، وتمثل هذه الفئة نسبة 43%، وهذا ما يدل على أن 43% حديثي التعامل مع الوكالة أي ابتداء من تجسيد سياسة البنك الجالس، أما فيما يخص الذين يتعاملون مع الوكالة منذ اقل من سنتين فيقدر عددهم بجوالي 22 من مجموع المستقيين بنسبة 31%، وهذا ما يدل على أن الوكالة في توسع مستمر خاصة بعد تبنيها لسياسة البنك الجالس، وهناك إقبال معتبر لخدمات بدر، أما الذين يتعاملون أكثر من 05 سنوات أي الفئة الأكثر أقدمية فتقدر بـ: 26%.

### 3- الإجابة عن السؤال رقم (3): ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة مسيلة؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
37.14	26	عمليات سحب/ ايداع
20	14	عمليات قروض
20	14	توظيف أموال
22.86	16	عمليات تجارة خارجية
100	70	المجموع

من الجدول يتضح أن مجمل العمليات التي يقوم بها الزبائن هي عمليات السحب والإيداع وهي تمثل أغلبية الزبائن المستقصين أي نسبة 37.14%، ونجد في المرتبة الثانية عمليات تجارة خارجية بنسبة 22.86%، كما تحتل كل من عمليات القروض وتوظيف الأموال نفس النسبة 20%. وهي نسب متقاربة مما يدل على أن الوكالة بالإضافة إلى تدعيمها للقطاع الفلاحي تقوم بممارسة مختلف الأنشطة التجارية.

#### 4- الإجابة عن السؤال رقم (4): لماذا اخترتم وكالة مسيلة؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
50	35	قربه من المنزل أو مكان العمل
14.28	10	سمعته
14.28	10	سرعة الإجراءات
14.28	10	أسلوب تعامل الموظفين
7.16	5	نصيحة من صديق
100	70	المجموع

سمح لنا هذا السؤال بمعرفة الأسباب والدوافع وراء اختيار الزبون لوكالة مسيلة فبناء على الإجابات نجد 50% يقرون بأن السبب الرئيسي وراء اختيارهم لبدر هو قربه من مقر إقامتهم أو مكان عملهم، وهذه حقيقة إذ أن موقع وكالة بدر متواجد بمكان جيد ومناسب لأغلبية الزبائن، بقرب موقف الحافلات وبعض الأنشطة التجارية. وبالتالي فسياسة التوزيع المتبعة تؤكد فعاليتها بسبب قرب الوكالة وموقعها الجيد من زبائنها<sup>1</sup>.

في حين نجد أن 7.16% اختارته بناء على نصيحة من أصدقائهم ومعارفهم الخاصة، بينما نلاحظ تساوي الإجابات فيما يخص سرعة الإجراءات، وسمعته وأسلوب تعامل الموظفين بـ: 14.28%. ويفسر ذلك إلى أن الوكالة ومن خلال سياسة البنك الجالس استطاعت أن تحظى بثقة زبائنها، فهم راضون على أسلوب تعامل الموظفين، وعلى سرعة أداء العمليات المصرفية، وبالتالي تحصل الوكالة على تصور حسن في ذهن زبائنها.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مدير التسويق بالوكالة، راجع الملحق رقم (3).

5- الإجابة عن السؤال رقم (5): ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكالة ؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
7.14	5	عادي
8.58	6	متوسط
84.28	59	جيد
70	70	المجموع

من خلال النتائج الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 84.28% من مجموع الزبائن المستقصيين أدلوا برأيهم حول المظهر الداخلي للوكالة انه جيد، تتوفر فيه جميع شروط الراحة من أماكن الجلوس، والمكيفات الهوائية والديكور الجيد... الخ. في حين نجد نسبة 7.14 و 8.58 لكل من أدلوا بأنه عادي ومتوسط، وهي نسب ضعيفة مقارنة بالأولى لا تأخذ بعين الاعتبار.

6- الإجابة عن السؤال رقم (6): هل وكالة مسيلة تسهل العمليات المصرفية؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
100	70	نعم
-	-	لا
100	70	المجموع

جميع زبائن وكالة بدر يرون بأنه يسهل العمليات المصرفية، وتمثل هذه الفئة تمثل نسبة 100% من مجموع الزبائن المستقصيين، وهذا ما يدل على أن وكالة بدر ومن خلال اتباعها سياسة البنك الجالس تسعى جاهدة الى تبسيط المهام والعمليات المصرفية، وهذا من خلال تكوين موظفيها لكي تكون لديهم احترافية في العمل المصرفي بالقيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة: فتح حساب مصرفي، السحب، أوامر التحويل، طلب قرض، خصم أوراق مالية.. الخ، لأنهم يدخلون في تفاعل مباشر مع الزبائن فهم يتعاملون، ينفذون، يساعدون وينصحون الزبائن، كما يقومون بالترويج لمنتجات وخدمات بدر، وهذا قصد كسب زبائنها والحفاظ على ضمان عدم لجوئهم إلى وكالة مصرفية منافسة.

7- الإجابة عن السؤال رقم (7): هل انتم راضيين بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة من طرف وكالة مسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
راض جدا	20	28.58
راض	47	67.14
راض نوعا ما	3	4.28
غير راض	-	-
المجموع	70	100

الغرض من هذا السؤال معرفة درجة رضا الزبائن تجاه مختلف المنتجات والخدمات المقدمة من طرف الوكالة، فتبين لنا أن 95.72% من هؤلاء الزبائن راضون عنها وبشكل جيد، وهذا ما يؤكد وفاءهم لأنهم أدلوا بصراحة عن رضاهم تجاه مختلف المنتجات والخدمات، وهذه نقطة ايجابية تساعد البنك في زيادة الاهتمام أكثر بشريحة زبائنهم والاعتناء بهم أكثر.

في حين نجد نسبة فئة الراضون نوعا ما بنسبة 4.28%، وعلى الرغم من إنها نسبة قليلة إلا انه يجب تداركها والاهتمام بها فهي بمثابة ضعف للبنك، يجب البحث عن أسباب ضعف درجة رضاهم، وهذا قصد تحسين أدائه وترقية صورته وكسب رضا الجميع.

8- الإجابة عن السؤال رقم (8): ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث:

أ- السرعة:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
فائقة	5	7.14
عادية	55	78.58
تأخر بسيط	10	14.28
تأخر كبير	-	-
المجموع	70	100

إن رأي الزبائن للمنتوج والخدمات المصرفية اختلف من حيث نظرهم إلى سرعة أدائها، حيث كان رأي أغلبية العينة أن سرعة تلقيهم للخدمة المصرفية يكون بشكل عادي وهذا بنسبة 78.58%، ثم يليها

تأخر بسيط بـ: **14.28%**، كما سجلنا نسبة **7.14%** من مجموع المستقصين الذين يرون بان الخدمات المقدمة تتميز بالسرعة الفائقة مقارنة بالسنوات الماضية في غياب البنك الجالس، وبالتالي فأغلبية الزبائن راضيين عن السرعة في تقديم الخدمة، وقد يرجع السبب إلى نوعية وأهمية الأشخاص الذين يتعاملون مع البنك.

إن سرعة تقديم الخدمة هي احد المؤشرات التي ستعكس للزبون مدى اهتمام البنك به، مما يزيد من اطمئنانه بان الخدمة الجيدة تأخذ أولوية في استراتيجية الإدارة المصرفية<sup>1</sup>.

#### ب- السعر:

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
48.57	34	مرتفع جدا
28.58	20	مرتفع
14.28	10	مناسب
8.57	6	منخفض
100	70	المجموع

أعلى نسبة سجلت فيما يتعلق بالرأي في سعر المنتجات والخدمات المصرفية كان مرتفع جدا وهذا بنسبة **48.57%** من مجموع المستقصين، ثم تليها مرتفع بنسبة **28.58%**، أما باقي الخيارين (مناسب ومنخفض) كانت لهما النسب التالية على التوالي: **14.28%** و **8.57%**.

فالذين أخذوا قروضا من البنك يرون بان سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك عنهم مرتفع جدا وكذلك الرسوم المفروضة على التعاملات المصرفية، بالإضافة الى ارتفاع سعر الخدمات.

#### ج- الجودة:

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
72.85	51	عالية
27.15	19	متوسطة
-	-	رديئة
100	70	المجموع

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مدير التسويق بالوكالة، راجع الملحق رقم (3).

فيما يخص جودة الخدمات المصرفية نجد 72.85% يقرون بأنها عالية، ثم تليها في المرتبة الثانية متوسطة بنسبة 27.15%، وبالتالي فالزبائن راضون على جودة الخدمات المقدمة إليهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية التي تسهل العمليات المصرفية.

د- أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة:

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
14.28	10	ممتاز
68.57	48	جيد
17.15	12	متوسط
-	-	ضعيف
100	70	المجموع

بناء على هذا السؤال، تبين أن علاقة الزبائن مع موظفي الوكالة جيدة، إذ لاحظنا أن نسبة 68.57% من مجموع المستقصين ترى أن أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة جيد، ونسبة 14.28% يقيمونه بممتاز، وبالتالي فسياسة البنك الجالس تسمح بتسيير وتنظيم العلاقات مع الزبائن، فموظفي البنك وخاصة المكلفين بالزبائن تم تكوينهم بطرق وأساليب تسويقية حديثة تتعلق بطريقة الاستقبال، الاهتمام بالزبون، الاتصال، التكلم، الاستماع. وهذا ما يثبت أن الاتصال بين الطرفين جيد، فهي بمثابة نقطة هامة وقوية لصالح الوكالة.

في حين نجد أن 17.15% تقيم أسلوب التعامل بمتوسط، يجب الأخذ بها والبحث عن الوسائل والطرق من أجل جذب الزبون وإدراك الوسيلة التي تجعله راضيا على أسلوب وتصرفات موظفي البنك.

9- الإجابة عن السؤال رقم (9): هل وكالة مسيلة تعلمكم بخدماتها ومنتجاتها الجديدة؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
2.86	2	دائما
11.43	8	أحيانا
21.43	15	نادرا
64.28	45	أبدا
100	70	المجموع

تبين الإجابات بان **64.28%** من مجموع الزبائن المستقصين ليست لهم دراية تامة بمنتجات وخدمات بدر، وهذا ما يدل على أن سياسة الإشهار (الإعلان) معدومة الفعالية ويعود السبب إلى عدم القيام بدراسات مسبقة لاختيار الركيزة الملائمة، ثم تليها نادرا وأحيانا ودائما على التوالي: **21.43%** و**11.43%** و**2.86%**.

وعلى الرغم من أن بدر تصدر مجلة دورية إلا أننا لاحظنا غياب أعداد جديدة بالوكالة، وحتى على مستوى قاعة الانتظار لاحظنا وجود اثنين أو ثلاث فقط، كما لاحظنا غياب مجالات التعريف بالبنك ونتائجه المحققة وبما تقوم به من خدمات وتقديم منتجات، لذا ينبغي اتخاذ الإجراءات اللازمة قصد الإشهار بكل ما يقوم به وما يقدمه بنك بدر من خدمات ومنتجات.

- إذا كانت تعلمكم عن طريق أي وسيلة؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
موظفو البنك	8	32
الصحف	1	4
التلفزة	2	8
الملصقات	12	48
الهاتف	2	8
البريد	-	-
المجموع	25	100

فيما يخص الوسائل المستعملة لإعلام الزبائن بالمنتجات نجد أن **35.72%** من مجموع الزبائن الذين قالو أن الوكالة تعلمهم والذي يقدر عددهم بـ: **25** شخص تم إخبارهم عن طريق الملصقات بسبب التردد اليومي على الوكالة، في حين نجد **32%** تم إخبارهم عن طريق موظفو المصرف، وهي وسيلة نوعا ما غير محبذة لأنه من الصعب الإعلام وفي نفس الوقت تأدية المهام المصرفية، و تبقى كل من الهاتف والتلفزة لهما نفس النسبة أي **8%** لكل منهما، وعليه نلاحظ أن أكثر وسيلة لإعلام الزبائن بالمنتجات والخدمات هي الملصقات، لذا ينبغي التنوع والبحث أكثر عن الوسيلة ذات المردودية الأكبر وذات تأثير أكثر على سلوك الزبائن.

**10- الإجابة عن السؤال رقم (10):** ما رأيكم في المكان المخصص للانتظار على مستوى وكالتكم؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
50	35	جيد جدا
42.85	30	جيد
7.15	5	متوسط
-	-	سيء
100	70	المجموع

يسمح لنا هذا السؤال بمعرفة مدى إحساس الزبون بالراحة في أماكن الانتظار، فأغلبية الزبائن ترى بان المكان المخصص للانتظار جيد جدا وهذا بنسبة 50%، كما نجد نسبة الذين يرون بأنه جيد بنسبة 42.85% وهذا نتيجة لاعتماد الوكالة على عناصر بيئية مادية مريحة وجذابة كوجود ديكور داخلي وأثاث جذابين، بالإضافة إلى تنظيم أماكن الجلوس، ثم تليها نسبة 7.15% ممن يرون بأنه متوسط وهي نسبة ضعيفة مقارنة بما سبق. على العموم يمكن القول بان الزبائن راضيين عن الوكالة وهذا ما يثبت اهتمام البنك بالمظهر الداخلي للوكالة وبراحة زبائنه.

**11- الإجابة عن السؤال رقم (11):** ما هي مدة انتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفية؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
10	7	اقل من 15 دقيقة
70	49	من 15 إلى 30 دقيقة
14.28	10	من 30 إلى 45 دقيقة
5.72	4	أكثر من 45 دقيقة
100	70	المجموع

فيما يخص مدة الانتظار في الوكالة لأداء عملية مصرفية نجد أعلى فئة من (15 إلى 30 دقيقة) بنسبة 70%، في حين نجد 14.28 و 10% ممن قالو بان مدة الانتظار من (30 إلى 45) و(اقل من 45 دقيقة)، وبالتالي فالزبائن راضيين عن مدة الانتظار بالوكالة لأنه في السابق كان يمر على عدة موظفين لأداء عملية مصرفية ما، وبعد إدخال سياسة البنك الجالس أصبحت معظم عملياته تقتصر على موظف

على موظف واحد فقط، وهكذا أصبحت مدة الانتظار في الوكالة لا تتعدى 30 دقيقة، وبالتالي يكون البنك الجالس وفر على زبائنه الوقت وعناء الانتظار في الطابور لمدة طويلة.

أما الأشخاص الذين قالوا بان مدة انتظارهم في الوكالة تتعدى 30 دقيقة فكانت نسبتهم بـ 5.72 وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى، ويرجع ذلك إلى جهل الزبائن للقواعد التي يتم على أساسها التعامل في البنك فهو يرغب بمجرد وصوله إلى البنك ينهي تعاملاته بسرعة ولكنه لا يقدر أن هناك مجموعة من الإجراءات يجب أن تتخذ قبل تحقيق طلبه.

12- الإجابة عن السؤال رقم (12): هل يمتلك موظفي الوكالة معرفة كافية في الرد على استفساراتكم؟

الخيارات	التكرارات	النسبة(%)
نعم	68	97.14
نوعا ما	2	2.86
لا	-	-
المجموع	70	100

إن نسبة 97.14% من مجموع الزبائن المستقصين يقرون بأن موظفي الوكالة على معرفة كافية في الرد على استفساراتهم، وهذا ما يدل على أن موظفين الوكالة وخاصة المكلفين بالزبائن على دراية كاملة بجميع العمليات المصرفية، وبالتالي استطاعت الوكالة من خلال هذه السياسة أن تحسن صورتها لدى الزبائن.

13- الإجابة عن السؤال رقم (13): هل تتعامل الوكالة مع المعلومات التي تخصكم بسرية؟

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	70	100
لا	-	-
المجموع	70	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الزبائن يتم التعامل مع معلوماتهم الخاصة بسرية تامة من طرف البنك، وبالتالي فالوكالة ومن خلال سياسة البنك الجالس استطاعت أن تحظى بثقة زبائنها وهذا من بين الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها من خلال انتهاجها لهذه السياسة.

14- الإجابة عن السؤال رقم (14): هل يتقن موظفي الوكالة أداء الخدمات المصرفية (عدم وجود أخطاء)؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
84.28	59	نعم
15.72	11	أحيانا
-	-	لا
100	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 84.28% من مجموع المستقصين يرون أن موظفي الوكالة يقدمون الخدمات المصرفية بدون وجود أخطاء وهذه نقطة مهمة بالنسبة للوكالة لان تقديم الخدمة بالأخطاء يؤثر على ثقة الزبون بالموظف مقدم الخدمة، وأثناء تعاملاته المستقبلية دائما يكون فيه شك حول سلامة أداء الخدمة المصرفية، في حين نجد نسبة 15.72% تقر بوجود الأخطاء أحيانا وهي نسبة حساسة يجب أخذها بعين الاعتبار ومحاولة تفاديها مستقبلا.

15- الإجابة عن السؤال رقم (15): هل قدمتم من قبل شكاوى أو احتجاجات؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
14.28	10	نعم
85.72	60	لا
100	70	المجموع

نلاحظ أن نسبة 85.72% من مجموع المستقصين لم يقدموا أي شكاوى، وهذا يدل على أن الوكالة تسعى جاهدة لعدم وقوع خلافات بينها وبين زبائننها، فهي تدرك مدى أهمية الزبون وتسعى جاهدة للحفاظ عليه، في حين نجد نسبة 14.28% من الذين قاموا باحتجاجات وهي نسبة ضئيلة.

- إذا كان نعم، كم مرة؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
90	9	من 01 إلى 02 مرة
10	1	من 03 إلى 05 مرة
-	-	أكثر من 05 مرات
100	10	المجموع

فيما يخص عدد مرات احتجاجات الزبائن نجد أن 10 من مجموع الزبائن الذين قالوا أنهم قدموا احتجاج، حيث نجد 90% قدموا احتجاج من (1 إلى 2 مرة)، و 10% ممن قدموا من (3 إلى 5 مرات)، وما يمكن قوله عموماً بان عدد الاحتجاجات قليل وعدد مرات الاحتجاج قليل كذلك وهذا ما يعني أن الوكالة تسعى دائماً إلى تفادي حدوث الاحتجاجات بالتقرب من الزبون ومحاولة معرفة الأسباب التي تزعجه، والقضاء عليها بجميع الأساليب والطرق، مما يعني أن البنك يحاول إرضاء زبائنه والحفاظ عليهم.

16- الإجابة عن السؤال رقم (16): كيف كانت إجابة الوكالة على شكاويكم واحتجاجاتكم؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
100	10	إيجابية
-	-	سلبية
-	-	لا مبالاة
100	10	المجموع

لقد اتفق جميع الزبائن الذين قالوا بأنهم قدموا شكاوى على أن إجابة الوكالة كانت إيجابية، حيث لوحظ تطور كبير في طريقة قبول ومعالجة الاحتجاجات من طرف الوكالة فبعدما كانت تؤخذ بنظرة سلبية أصبحت تؤخذ بنظرة إيجابية، لان الزبون الذي يعبر عن عدم رضاه هو الزبون الوفي للبنك، فهو ينتظر منه معالجة سريعة، وهذه المعالجة لا تقتصر على إيجاد الحل فقط بل محاولة اكتشاف وفهم الظروف المسببة لهذا الاحتجاج، لأنه من نظر الوكالة هو فرصة لإعطاء صورة جيدة للبنك عن طريق خلق مناخ جديد للزبون يملؤه الثقة، كما يمكن اعتباره وسيلة مجانية لكسب معلومات من خلالها يتعرف البنك على الخلل الموجود في عملها، كما يعبر بطريقة واضحة عن احتياجات الزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع السيد مدير التسويق، راجع الملحق (3).

17- الإجابة عن السؤال رقم (17): هل تنصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
88.57	62	نعم
11.43	8	لا
100	70	المجموع

هناك نسبة كبيرة والمقدرة بـ: 88.57% من الزبائن يجيبون بنعم، على أساس أن البنك الذي يتعاملون معه جدير بان يصبح الفرد زبونا له، من ذلك حسن تعامل الموظفين، وسهولة الإجراءات عند أداء العمليات المصرفية، وسمعته الجيدة، وفي المقابل نجد نسبة 11.43% من الزبائن يجيبون بـ: "لا" وقد يرجع هذا إلى إعطاء لهم الحرية في تقرير مع أي بنك يريدون التعامل، قد تكون الخدمات المقدمة ليست جيدة بالقدر الكافي، أو كون الشروط والممارسات نفسها في جميع البنوك، وبالتالي فهم يقترحون على معارفهم التعامل مع اقرب بنك لهم.

18- الإجابة عن السؤال رقم (18): هل سبق وأن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
28.57	20	نعم
71.43	50	لا
100	70	المجموع

نستنتج من الإجابات أن نسبة 28.57% من مجموع الزبائن المستقصين أجابوا بنعم، أي تقدم اقتراحات للوكالة، خاصة فيما يتعلق بالوسائل التي من شأنها أن تزيد من سرعة تنفيذ العمليات المصرفية. في حين نسجل نسبة 71.43% تميل إلى عدم تقديم أي اقتراح في هذا الشأن، مستندة في ذلك إلى عدم جدواها من حيث أنها وان حدثت فلن تأخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي البنك.

- إذا كان نعم، هل تشعرون بان مقترحاتكم تؤخذ في الاعتبار؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
15	3	نعم
85	17	لا
100	20	المجموع

فيما يخص اقتراحات الزبائن نجد أن 28.57% من مجموع الزبائن الذين قالوا أنهم قدموا اقتراحات والذين يقدر عددهم بـ: 20 شخص، حيث نجد 15% فقط ممن قالوا بان مقترحاتهم تأخذ بعين الاعتبار، ونسبة 85% أجابوا ب: "لا" وهي نسبة كبيرة مقارنة بالأولى، إن هذا يفسر بغياب التفاعل بين البنوك وزبائنها، وهو أمر يجب استدراكه في اقرب الآجال على أساس أن الاستراتيجيات المتبعة حاليا تذهب إلى إعطاء رأي الزبون أهمية خاصة في التعامل.

**19- الإجابة عن السؤال رقم (19): هل تشعرون بالامان في التعامل مع الوكالة؟**

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
نعم	70	100
لا	-	-
المجموع	70	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع زبائن الوكالة يشعرون بالأمان في التعامل مع الوكالة، من خلال الصورة الجيدة التي تحظى بها الوكالة لدى زبائنها، والثقة التي يضعونها في الموظفين الذين يتعاملون معهم داخل الوكالة، وخاصة بعد إدخال سياسة البنك الجالس حيث أصبح الزبون يتعامل بصفة دائمة مع موظف واحد يعتمد عليه في أداء جميع العمليات المصرفية المتعلقة به، ويكون له بمثابة مرشد وناصح خاصة فيما يتعلق بسرية المعلومات.

**20- الإجابة عن السؤال رقم (20): بناء على تجاربكم في التعامل مع وكالة مسيلة ما هو رأيكم في سياسة البنك الجالس؟**

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ممتازة	25	35.71
جيدة	45	64.29
متوسطة	-	-
المجموع	70	70

ما لاحظناه من خلال النتائج الموجودة في الجدول بان نسبة 64.29 و 35.71% جيد وممتاز، وبالتالي يمكن القول بان سياسة البنك الجالس كان لها تأثير كبير على زبائن الوكالة حيث أدلوا بكل صراحة عن رضاهم الكبير تجاه هذه السياسة التي وفرت لهم الوقت، وعناء الانتظار في الصفوف لوقت

طويل، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير من قبل موظفي الوكالة بصفة عامة من حسن الاستقبال والطريقة الجيدة في التعامل، والسرعة في تقديم العمليات المصرفية وبأحدث الوسائل التكنولوجية وخاصة حفظ سرية المعلومات، وبهذا أصبح الزبون يشعر بالأمان في التعامل مع الوكالة. وبالتالي تكون الوكالة قد نجحت في انتهاج سياسة البنك الجالس كأداة تسويقية لتحسين العلاقة مع الزبون.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة إلى موظفي الوكالة

تكون العينة المدروسة في وكالة بدر من الموظفين المباشرين، أي ذوي العلاقة المباشرة مع الزبون والمتمثلون في موظفي البنك الجالس، وقد تم توزيع 20 استبيان على هؤلاء الموظفين.

#### 1- الإجابة عن السؤال رقم (1): خاص بالبيانات الشخصية.

أ- الجنس:

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
ذكر	15	75
أنثى	5	25
المجموع	20	100

75% من الموظفين المستقصين بالوكالة رجال، و25% نساء وهذا ما يدل على سيطرة اليد العاملة المذكورة، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أثناء إنشاء الوكالة كان معظم الموظفين رجال، إلا أنه في السنوات الأخيرة وخاصة بعد تجسيد سياسة البنك الجالس جاءت ضرورة إدخال العنصر النسوي الذي له مهامه الخاصة.

ب- السن

الخيارات	التكرار	النسبة(%)
من 20 إلى 30 سنة	7	35
من 31 إلى 40 سنة	10	50
من 41 إلى 50 سنة	3	15
أكثر من 50 سنة	-	-
المجموع	20	100

يوضح لنا الجدول بان الفئة العمرية التي تحتل اكبر نسبة هي ما بين (20-40 سنة)، أي ما يقارب 85% وهذا يدل على أن معظم الموظفين في مستقبل العمر وبعيدون عن سن التقاعد وبالتالي يمكنهم العطاء أكثر للوكالة والزبائن.

في حين نجد أن 15% تتراوح أعمارهم ما بين (41-50 سنة) يملكون خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي، لذا يجب الاستفادة منهم أكثر وتدريب الفئة الأخرى من العمر على كل العمليات المهنية والمصرفية التي تساهم في سهولة سير الوكالة.

#### ج- المستوى التعليمي

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
-	-	الابتدائي
-	-	الثانوي
20	4	المهني
80	16	الجامعي
100	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أن معظم الموظفين مستواهم التعليمي جامعي وهذا بنسبة 80%، بينما المهني فنسبة 20% وهي ضعيفة مقارنة بالأولى، ونجد أغليتهم في الجانب الأمامي للبنك لتوفرهم على ثقافة مصرفية كافية تؤهلهم للتعامل مع مختلف أنماط الزبائن.

#### د- الأقدمية

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
10	2	أقل من 3 سنوات
75	15	من 3 إلى 5 سنوات
15	3	من 5 إلى 10 سنوات
-	-	أكثر من 10 سنوات
100	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الفئة الغالبة يتراوح معدل أقدميتها بين (3 و5 سنوات) حيث تشكل نسبة 75% من مجموع الموظفين المستقيمين، في حين نجد نسبة الأقدمية من (5 إلى 10 سنوات) و(أقل من 3

سنوات) على التوالي: 15% و 10%، وبالتالي نستنتج أن معظم الموظفين المباشرين شباب ذوي مستوى جامعي تم تكوينهم في إطار سياسة البنك الجالس، وهم يستمدون الخبرة يوماً بعد يوم لخدمة الزبون.

### 2- الإجابة عن السؤال رقم (2): كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
100	20	جيدة
-	-	سيئة
100	20	المجموع

الغرض من هذا السؤال الوصول إلى معرفة دقيقة حول طبيعة الاتصال الذي يتم بين الموظف المباشر والزبون، فتجد أن 100% أدلو بان علاقاتهم بالزبائن جيدة، وهذا ما تم الوصول إليه في تحليل استقصاء الزبائن، إذن فالاتصال جيد والعلاقة بين الطرفين حسنة وجميع الموظفين متفقون على ذلك.

### 3- الإجابة عن السؤال رقم (3): تبذلون مجهودات اظافية في العمل من أجل ؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
80	16	إرضاء الزبون
-	-	إرضاء المسؤول
-	-	لأجل الترقية في العمل
20	4	إرضاء الضمير المهني
100	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 80% من الموظفين المستقصين تبذل مجهودات من اجل إرضاء زبائنهم فهم يعتبرون أن الزبون هو الملك، كما أن نسبة 20% منهم يعملون من اجل إرضاء ضمائرهم فهم مقتنعون أنهم في مكان عمل ولديهم واجبات عليهم القيام بها كما لهم حقوق يطالبون بها.

4- الإجابة عن السؤال رقم (4): ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
40	8	صعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته
-	-	صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي
60	12	عدم اهتمام الزبون بالمعلومات التي يجب تقديمها إليه
-	-	لا توجد أي صعوبات
100	20	المجموع

فيما يخص الصعوبات التي تواجه موظفو البنك عند تقديم الخدمة نلاحظ أن أعلى نسبة كانت بخصوص عدم اهتمام الزبون بالمعلومات المقدمة إليه 60%، أما ثاني نسبة فكانت لصعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته بنسبة 40%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أنواع الزبائن الذين يترددون على الوكالة، وبالتالي فالموظفون يجدون صعوبة في التعامل مع الزبائن ذوي المستوى التعليمي المتدني.

5- الإجابة عن السؤال رقم (5): حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
50	10	السرعة في تقديم الخدمة
50	10	حسن المعاملة
100	20	المجموع

نلاحظ من الجدول تساوي النسبتين لكل من السرعة في تقديم الخدمة وحسن المعاملة بـ 50% وهذا ما يفسر أن الموظفون على دراية بمتطلبات الزبون، والسعي للحفاظ عليه وجلبه على التعامل مع الوكالة بدلا من وكالات أخرى وهذا من خلال:- تقديم خدمات جديدة، حسن الاستقبال، تنفيذ المهام المصرفية في اقل وقت ممكن، تقديم خدمات ذات جودة عالية... الخ، وهذا ما تم التوصل إليه أثناء مقابلتنا مع مدير التسويق.

6- الإجابة عن السؤال رقم (6): كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها للزبون؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
70	14	جيدة
30	6	متوسطة
-	-	رديئة
100	20	المجموع

من حيث النظر إلى مستوى الخدمة المقدمة من طرف الموظفون، قدرت نسبة الإجابة على جيدة بـ70% من مجموع الموظفين المستقصين، خاصة بعد تجسيد سياسة البنك الجالس، وإدخال التكنولوجيا على معظم العمليات المصرفية. أما الذين يروا أنها متوسطة بلغت نسبتهم 30%، فالموظفون يدركون مدى أهمية الزبون ويحاولون دائما تقديم الأفضل لكسب وفاءه.

7- الإجابة عن السؤال رقم (7): ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبون؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
25	5	ممتازة
75	15	جيدة
-	-	متوسطة
-	-	نوعا ما
100	20	المجموع

الإجابة على هذا السؤال جاءت بأعلى نسبة لها فيما يخص: جيدة حيث كان بنسبة 75 %، وممتازة بنسبة 25 %، أما متوسطة فكانت بنسبة 10% وهذا ما يثبت فعالية هذه السياسة بالنسبة للوكالة، فمنذ إتباع هذه السياسة ازداد عدد المتعاملين، مما زاد من مردودية البنك.

8- الإجابة عن السؤال رقم (8): هل إدارة البنك تشارككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون؟

النسبة(%)	التكرار	الخيارات
10	2	نعم
90	18	لا
100	20	المجموع

أكبر نسبة كلية سجلت في الإجابة عن مشاركة الإدارة للموظفين في القرارات التي تتعلق بتحسين العلاقة مع الزبون مالت إلى نفي ذلك بنسبة كلية بلغت 90% من مجموع الموظفين المستقصين. ما يمكن استنتاجه من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول أعلاه، أن الأخذ برأي الموظفين أثناء اتخاذ المسؤولين للقرارات التي تخص تحسين العلاقة مع الزبون هي نسبة ضعيفة، وإن حدث ذلك فيكون بشكل صوري فقط ولا يأخذ به عند صياغة القرارات النهائية، وهذا من شأنه أن يشكل حاجزا معنويا بين الإدارة المنفردة بقراراتها والموظفين المباشرين الذين عادة ما يكونون أقرب إلى تسجيل ملاحظاتهم الميدانية من خلال احتكاكهم اليومي بالزبائن. وبالتالي يجب على البنك الالتفات إلى هذا النقص المسجل والعمل على إشراك كل الفاعلين في الميدان.

### خلاصة الفصل الثالث

يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات وخدمات تكون أساس محور تعاملاته مع الزبائن خاصة أنه يعمل على تنفيذ وتعميم سياسة البنك الجالس على كامل وكالاته عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى اهتمامه الكبير بالموارد البشرية عبر القيام بعمليات تكوينية واسعة للموظفين بمختلف درجاتهم وتخصص أعمالهم.

فيما يخص التسويق المطبق فعلا بالبنك عبر عناصر المزيج التسويقي، فما يستنتج أنه لا يوجد تطبيق فعلي كامل للتسويق، لتعقد الأنشطة والعراقيل الناتجة عن القوانين الصارمة خصوصا على السياسة السعرية لدى البنك التي من شأنها أن تحد من أوجه التنافس المصرفي.

أما بالنسبة لتحسين العلاقة مع الزبون فنستنتج بان سياسة البنك الجالس لقت رضا من طرف زبائن وكالة مسيلة، كما أن الموظفون بالوكالة لديهم روح تسويقية وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها وعلاقتهم الحسنة مع الزبائن، كما أنهم يدركون مدى أهمية الزبون والتسويق في تفعيل نشاط البنك ويعملون على تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن، ببذل مجهودات كبيرة لتطبيق وظائف التسويق.

خاتمة

# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

## I. كتب:

- 1- أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنوك، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- احمد راشد عادل، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1980.
- 3- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 4- إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004/2003.
- 5- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للنشر والتوزيع، 2001.
- 6- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 7- بشير عباس العلاق، الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق (مدخل تسويق استراتيجي)، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.
- 8- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمد أبو بكر، فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
- 9- جوزيف إتش بويت و جيمي تي بويت: ما يقوله الأساتذة عن التسويق، ترجمة: مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 10- حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، 2002.
- 11- ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، 1999.
- 12- سعيد سيف النصر، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- 13- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001.
- 14- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 15- صلاح الدين حسن السيبي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998.
- 16- طارق الحاج، وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1997.
- 17- طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.
- 18- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، مكتبة الشقري، مصر، 1999.

## قائمة المراجع

- 19- عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة 1995.
- 20- عبد الحليم محمد عبود، مبادئ التسويق، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1992.
- 21- عبد الحميد محمد الشواربي & محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 22- عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي (مدخل بناء المهارات)، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 23- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.
- 24- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج3، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.
- 25- عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 26- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها و ادارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 27- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة.
- 28- فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 29- محسن احمد الخضيرى، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 30- محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- 31- محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- 32- محمد جاسم الصميدعي، مدخل للتسويق المتقدم، دار زهران، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
- 33- محمد رضا الشندي، الجودة الكلية الشاملة الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996.
- 34- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 35- محمد فريد الصحن، التسويق ( المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 36- محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 37- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994.
- 38- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.
- 39- هاني أحمد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.

- 40- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 41- وليام .ج. روثويل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1999

### II. الرسائل الجامعية:

- 1- نعيجات عبد الحميد، جودة الخدمات البنكية وتأثيراتها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، 2005.
- 2- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 3- معراج هواري، التسويق المصرفي وتأثيره على الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2001.
- 4- شاوش يوسف، التسويق البنكي (الأنظمة والاستراتيجيات) حالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 1998.

### III. مجلات وملتقيات:

- 1- إياد عبد الله شعبان، المزيغ التسويقي وأهميته للمصرف، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 269، بيروت، 2003.
- 2- بلغرة عبد اللطيف، "من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 10-09 مارس 2004.
- 3- بن عبد العزيز فطيمة، حمد تيميزار، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار يومي 24 و 25 افريل سنة 2005.
- 4- كربالي بغداد، "تسويق الخدمات في البنوك"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24-25 افريل، 2005.

- 5- فرحي محمد، نشنش سليمة، "اثر اندماج البنوك على التنمية الاقتصادية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل 2005.
- 6- بلمقدم مصطفى وبوشعور راضية، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و15 ديسمبر 2004.
- 7- زغيب مليكة ونجار حياة، "النظام البنكي الجزائري -تشخيص الواقع وتحديات المستقبل-"، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية -واقع وتحديات-، بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الشلف يومي 14 و15 ديسمبر 2004.
- 8- بن عيشي بشير وعبد الله غالم، "المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية- إنجازات وتحديات-"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني للمنظومة المصرفية منافسة، مخاطر وتقنيات، بكلية علوم التسيير، جامعة جيجل يومي 6 و7 جوان 2005.
- 9- حسين رحيم، "نحو تطوير الوساطة المالية في الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة- منافسة، مخاطر، تقنيات-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، يومي 6 و7 جوان، 2005.
- 10- بن يخلف زهرة، "ثقافة الادخار في المجتمع الجزائري واثرها على البنوك الجزائرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل، سنة 2005.
- 11- ساهل سيدي محمد، بودي عبد القادر، "أهمية التوجه التسويقي في المصرف"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة المصرفية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، المركز الجامعي بشار، يومي 24 و25 افريل، 2005.
- 12- طاري محمد العربي، زغيب شهرزاد، "المزيج التسويقي للبنوك الجزائرية - حقائق و آفاق -"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، سبتمبر 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

## I. Ouvrages :

- 1- (H) Mathe, (M) Dubosson & (M)Rousseau, Le Service globale, Edition Maxim, Paris, 1997.
- 2- (J) Lendrevie & (D) Lindon, Mercator, 6<sup>ième</sup> édition, édition Dalloz, , Paris, France, 2000.
- 3-Christiane Dumoulin & autres, Entreprise des services, 7 facteurs de réussite, Edition Organisation, Paris, 1991.
- 4-Michel Langlois & Gérard Tocquer, Marketing des Service (Le défi relationnel), Edition Goétan Morine, Canada, 1992.
- Mohamed Seghir DJITLI, Comprendre le Marketing, berti édition, Alger, 1990.
- 5- Philip KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, publi union éditions, Paris, France, 2000.
- 6- Philip Kotler, Les cle du marketing, Pearso Education, Paris, 2003.
- 7-Tournois Nadine, Le Marketing Bancaire face à la nouvelles technologies, Masson, Paris, 1989.
- 8-Yves Chirouze, Le Marketing, Tom 1, Office des Publications universitaires, Alger, 1990.
- 9-Yves Le Golvan , Marketing Bancaire & Planification, Edition Banque, Paris, 1985.
- 10- Zollinger Monique & Eric Lamarque, Marketing & Stratégie De La Banque, 3ém edition, Dunod, Paris, 1999.
- 11- Zollinger Monique, Marketing et strategies bancaires, Dunod, Paris,1992.

## II . Revues et Articles :

- 1- BADR Banque, Badr info, N°:01, Janvier 2002.
- 2- BADR Banque, Badr info, N°02, Mars 2002.
- 3- BADR Banque, Badr info, N°33, Mars/Avril 2003.
- 4- BADR Banque, Badr info, N°36/37, Décembre 2003.
- 5- Schlosser Anne-marie, " Les évolutions de la banque-clients ", Revue Française du Marketing, N° :171, (1999/1).
- 6- Paul Valentin Ngobo, "Qualité perçue et satisfaction des consommateurs(un état des recherches)", Revue Française du Marketing, N°163, (1997/3).

## ثالثا: مواقع الانترنت

- 1- www.badr-bank.net, Consulté le :15/04/2006.
- 2- www.droit.univ-paris5.fr. Consulté le: 20/12/2005.
- 3- www.univ-aix.fr. Consulté le: 15/02/2006.

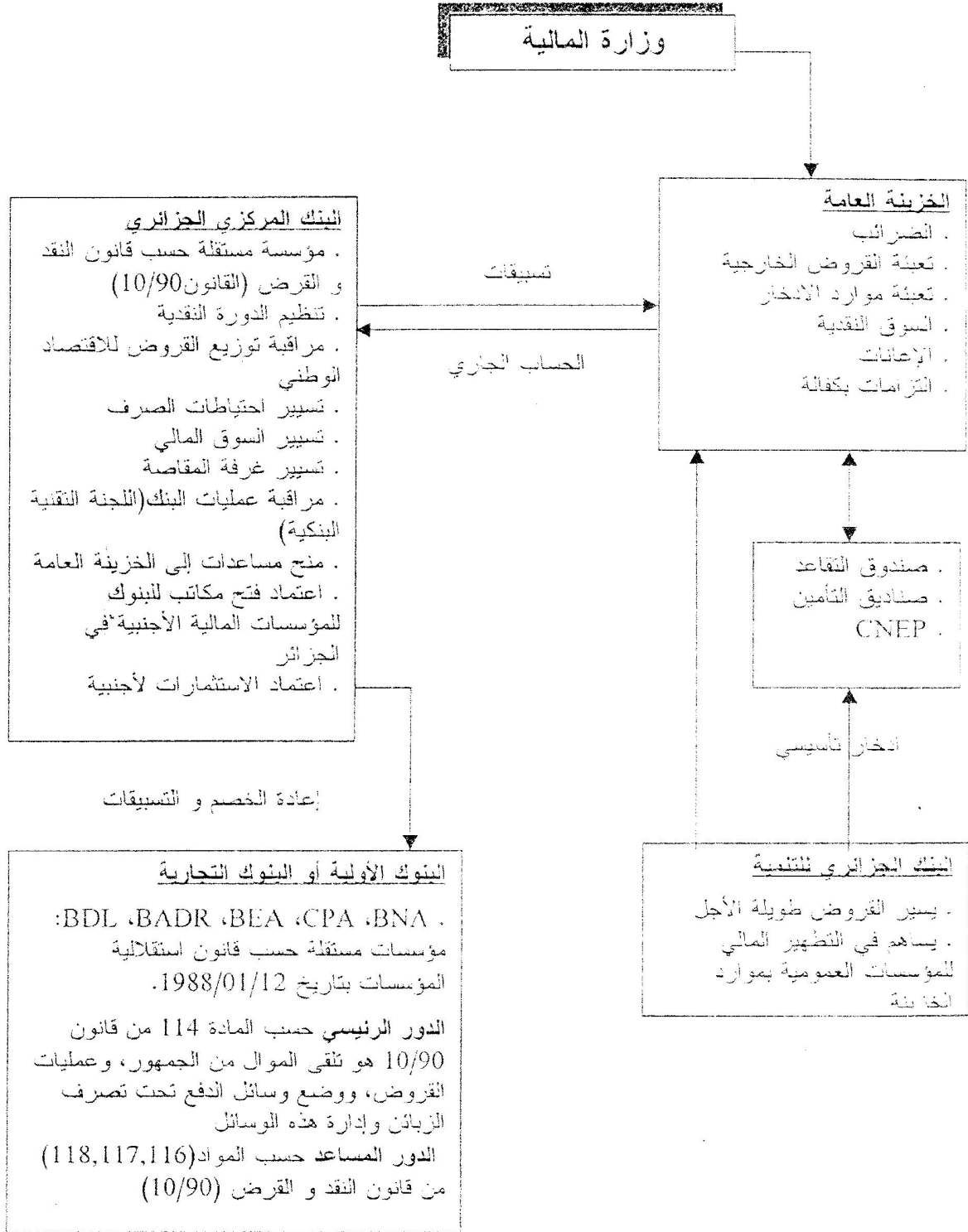
الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (01):

شكل الجهاز المصرفي الجزائري بعد قانون 10/90

الشكل رقم 01 : الجهاز المصرفي الجزائري ( بعد قانون 10/90 )



ملحق رقم (02):

منتجات وخدمات بنك BADR

مع أسعار الفوائد والعمولات المطبقة عليها





ملحق رقم (03):

شكل المقابلة الموجهة الى مدير التسويق

## مقابلة مع السيد: مدير التسويق.

بتاريخ: 2006/06/02.

سيدي المحترم هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، والذي يحتاج إلى توضيحاتكم لبعض الجوانب ذات الصلة بالموضوع.

س: متى تم إدراج مصلحة التسويق بالوكالة؟

ج: تم إدراج مصلحة التسويق ضمن المصلحة التجارية بصفة رسمية بعد اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد لسنة 2003

س: ما الهدف من إدراج مصلحة التسويق؟

ج: هناك مجموعة من الأهداف نريد تحقيقها من خلال إدراج مصلحة التسويق تتمثل في:

- الرفع من مردودية الوكالة؛

- تحسين جودة الخدمات؛

- تحسين صورة الوكالة لدى الزبائن، من خلال معالجة شكاويهم ومشاكلهم باستمرار؛

س: هل لديكم استقلالية في اتخاذ القرارات على مستوى الوكالة؟

ج: إن قرارات التوجه العام المتمثلة في المنتج، التوزيع، الترويج، التسعير هي من صلاحيات المديرية العامة، أما القرارات التسييرية والوظيفية فتتم على مستوى الوكالة.

س: كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

ج: إن علاقة البنك بالزبون علاقة حسنة من خلال الثقة المتبادلة، فكل واحد يحتاج الأخر في تحقيق أهدافه.

س: كيف تحافظون على زبائنكم؟

ج: نحافظ على زبائننا من خلال التالي:

- تقديم الخدمات بصورة جيدة؛

- تسهيل المهام والعمليات المصرفية عن طريق استعمال التكنولوجيا؛

- السعي لتنفيذ طلبات ورغبات الزبائن في اقصر وقت ممكن؛

- توفير كل الوسائل المادية والبشرية التي من شأنها تؤثر على رضا الزبون؛

- السرية في المهنة؛

س: هل تتوفر لديكم فكرة واضحة عن صورة البنك لدى الزبون؟

ج: من خلال التفاعل اليومي مع الزبائن نستطيع تحديد صورة البنك لدى الزبون، والقيام بتحسينها.

س: كيف تنظرون إلى جودة الخدمات التي تقدمونها للزبائن؟

ج: من خلال المقارنة مع الخدمات التي يقدمها باقي البنوك فإن خدماتنا تعتبر جيدة.

س: ما هي معايير التفرقة بين الزبون الايجابي والزبون السلبي؟

ج: هناك عدة معايير وبما أن العلاقة بين البنك والزبون هي علاقة اعتيادية ودائمة نستطيع التفريق بين

الزبون الايجابي والسلبي من خلال:

- طبيعة علاقتهم مع موظفي الوكالة؛

- الثقة؛

- احترام جميع القوانين المصرفية والمالية؛

س: هل قمتم بإحداث بعض التعديلات على مستوى البنك لإرضاء الزبون؟

ج: بالتأكيد يقوم البنك باستمرار بإحداث التعديلات على مستوى البنك لإرضاء الزبون، وهذا ما تم

بالفعل من خلال سياسة البنك الجالس التي نحاول من خلالها الحفاظ على زبائننا، وتحسين العلاقة معهم

باستمرارا.

س: هل تتعاملون بطرق خاصة مع زبائن معينين؟

ج: بالنسبة للزبائن المهمين والاعتيادين هناك تعامل مفضلا نوعا ما، على أساس الوفاء للوكالة.

س: هل تقدم وكالتكم خدمات أخرى غير العمليات المالية؟

ج: إضافة إلى الخدمات المالية نقدم بعض الخدمات الاستشارية الاستثمارية.

س: هل تهتمون بمعالجة احتجاجات الزبائن والرد عليها في اقصر مدة ممكنة؟

ج: بالتأكيد، لأنها فرصة لإعطاء صورة جيدة للبنك عن طريق خلق مناخ جديد للزبون يملؤه الثقة، كما

يمكن اعتباره وسيلة مجانية لكسب معلومات من خلالها يتعرف البنك على الخلل الموجود في عمله، كما

يعبر بطريقة واضحة عن احتياجات الزبائن.

س: هل لديكم يد عاملة مؤهلة كما ينبغي لخدمة الزبون؟

ج: في إطار تبني سياسة البنك الجالس تم تكوين الموظفين في جميع المستويات، خاصة المكلفين بالزبائن

ليصبح لديهم احترافية في العمل المصرفي.

س: هل تقومون بين فترة وأخرى بدورات تكوينية حول إرضاء الزبون؟

ج: هناك عدة دورات تكوينية قصيرة المدى وطويلة المدى.

س: هل تقومون بتحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما عندهم لتلبية احتياجات الزبون؟

ج: نوعا ما.

س: هل لديكم مشاريع مستقبلية تهدف إلى إرضاء الزبائن؟

ج: هناك بعض المشاريع.

نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

- إنتهى -

ملحق رقم (04):

الميكمل التنظيمي للوكالة وفقا لسياسة البنك المجلس

**ORGANISME LOCAL D'EXPLOITATION M'SILA 904  
BANQUE ASSISE**

**DIRECTEUR D'AGENCE**

A POURVOIRS

**SECRETARIAT**

**SUPERVISEUR**

A POURVOIR

**SUPERVISEUR**

A POURVOIR

**BACK-OFFICE**

**FRONT-OFFICE**

CHARGE DU CREDIT

CHARGE DU VIREMENT

CHARGE DU PORTEFEUILLE

CHARGE DE LA COMPENSATION

CHARGE DU COMMERCE EXTERIEUR

CHARGE DU JURIDIQUE ET CONTENIEUX

CHARGE DE COMPTABILITE ET DU CONTROLE

**Agent de liaison  
à pourvoir**

SERVICE PERSONALISE

LIBRE SERVICE

CONSEILLER DE CLIENTELE

A POURVOIR

CHARGE DE CLIENTELE

CAISSE PRINCIPALE

Distributeurs  
Automatiques de billets  
(DAB)

Consultation de comptes  
Et des mouvements  
(PC)

Edition des extraits  
de comptes

**PERSONNEL D'ACCUEIL (HÔTESSE)**

ملحق رقم (05):

رقم اعمال وعدد زبائن الوكالة

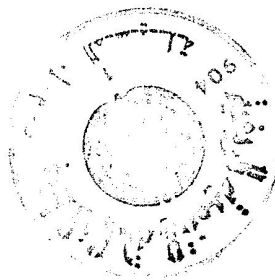
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

GRE DE M'SILA 028

ALE DE M'SILA 904

**COMPARAISON DU NOMBRE DE COMPTES OUVERT PAR RAPPORT  
AU CHIFFRE D'AFFAIRES ( PERIODE 2000 - 2005 )**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nbre de comptes ouvert durant la periode	2 159	2 625	2 531	2 940	2 359	2 608
Chiffre d'affaires ( en DA )	36 594 000,00	28 303 800,00	48 291 600,00	39 252 600,00	63 519 000,00	91 259 360,00



ملحق رقم (06):

شكل الاستبيان الموجه إلى زبائن BADR

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية  
استبيان

إلى زبائن بنك BADR الكرام:

في إطار تحضير مذكرة ماجستير تحت عنوان: " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة BADR - وكالة مسيلة - " نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن التعاون معنا

الاستبيان محضر من طرف الطالبة: لعذور صورية - جامعة مسيلة-

من فضلك ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1- بيانات شخصية

1-1 الجنس:

	ذكر
	أنثى

2-1 السن:

	من 20 إلى 30 سنة
	من 31 إلى 40 سنة
	من 41 إلى 50 سنة
	أكثر من 50 سنة

3-1 المستوى التعليمي:

	ابتدائي
	ثانوي
	مهني
	جامعي

1-4 الوظيفة:

	فلاح
	تاجر
	صناعي
	مهن أخرى

2- تتعاملون مع وكالة مسيلة منذ؟

	اقل من سنتين
	من 02 إلى 05 سنوات
	أكثر من 05 سنوات

3- ما هي العمليات التي تقومون بها لدى وكالة مسيلة؟

	عمليات سحب/ ايداع
	عمليات قروض
	توظيف أموال
	عمليات تجارة خارجية

4- لماذا اخترتم وكالة مسيلة؟

	قربه من المنزل أو مكان العمل
	سمعته
	سرعة الإجراءات
	أسلوب تعامل الموظفين
	نصيحة من صديق

5- ما رأيكم في المظهر الداخلي للوكالة؟

	عادي
	متوسط
	جيد

6- هل وكالة مسيلة تسهل العمليات المصرفية؟

	نعم
	لا

7- هل انتم راضيين بخصوص المنتجات والخدمات المقدمة من طرف وكالة مسيلة؟

	راض جدا
	راض
	راض نوعا ما
	غير راض

8- ما رأيكم في الخدمة المقدمة من حيث:

أ- السرعة:

	فائقة
	عادية
	تأخر بسيط
	تأخر كبير

ب- السعر:

	مرتفع جدا
	مرتفع
	مناسب
	منخفض

ج- الجودة:

	عالية
	متوسطة
	رديئة

د- أسلوب التعامل من طرف موظفي الوكالة:

	ممتاز
	جيد
	متوسط
	ضعيف

9- هل وكالة مسيلة تعلمكم بخدماها ومنتجاتها الجديدة؟

	دائما
	أحيانا
	نادرا
	أبدا

- إذا كانت تعلمكم عن طريق أي وسيلة؟

	موظفو البنك
	الصحف
	التلفزة
	الملصقات
	الهاتف
	البريد

✓ 10- ما رأيكم في المكان المخصص للانتظار على مستوى وكالتكم؟

	جيد جدا
	جيد
	متوسط
	سيء

11- ما هي مدة انتظاركم داخل الوكالة لأداء عملية مصرفية؟

	اقل من 15 دقيقة
	من 15 إلى 30 دقيقة
	من 30 إلى 45 دقيقة
	أكثر من 45 دقيقة

✓ 12- هل يمتلك موظفي الوكالة معرفة كافية في الرد على استفساراتكم؟

	نعم
	نوعا ما
	لا

✓ 13- هل تتعامل الوكالة مع المعلومات التي تخصكم بسرية؟

	نعم
	لا

14- هل يتقن موظفي الوكالة أداء الخدمات المصرفية (عدم وجود أخطاء)؟

	نعم
	أحيانا
	لا

15- هل قدمتم من قبل شكاوى أو احتجاجات؟

	نعم
	لا

- إذا كان نعم, كم مرة؟

	من 01 إلى 02 مرة
	من 03 إلى 05 مرة
	أكثر من 05 مرات

16- كيف كانت إجابة الوكالة على شكاويكم واحتجاجاتكم؟

	إيجابية
	سلبية
	لا مبالاة

17- هل تنصح صديقك بالتعامل مع البنك الذي تتعامل معه؟

	نعم
	لا

18- هل سبق وأن تقدمتم باقتراحات لتحسين خدمات الوكالة؟

	نعم
	لا

- إذا كان نعم، هل تشعرون بان مقترحاتكم تؤخذ في الاعتبار؟

	نعم
	لا

19- هل تشعرون بالامان في التعامل مع الوكالة؟

	نعم
	لا

20- بناء على تجاربكم في التعامل مع وكالة مسيلة ما هو رأيكم في فكرة بنك الجلوس؟

	ممتازة
	جيدة
	متوسطة

نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

- إنتهى -

ملحق رقم (07):

شکل الاستیان الموجه الی موظفی بنک  
*BADR*

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية  
استبيان

إلى موظفي بنك BADR الكرام:

في إطار تحضير مذكرة ماجستير تحت عنوان: " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة مسيلة - " نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بملء هذا الاستبيان، كما نعلمكم أن هذه المعلومات سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

نشكر لكم حسن التعاون معنا

الاستبيان محضر من طرف الطالبة: لعذور صورية - جامعة مسيلة-

من فضلك ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1- بيانات شخصية

1-1 الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

1-2 السن:

<input type="checkbox"/>	من 20 إلى 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة

1-3 المستوى التعليمي:

<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	مهني
<input type="checkbox"/>	جامعي

1-4 الأقدمية

	أقل من 3 سنوات
	من 3 إلى 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات

2- كيف هي علاقاتكم بالزبائن؟

	جيدة
	سيئة

3- تبذلون مجهودات اظافية في العمل من أجل ؟

	إرضاء الزبون
	إرضاء المسؤول
	لأجل الترقية في العمل
	إرضاء الضمير المهني

4- ما هي الصعوبات التي تواجهونها عند تقديم الخدمة؟

	صعوبة تفهم الزبون وتحديد رغباته
	صعوبة تقديم المعلومات بشكل كافي
	عدم اهتمام الزبون بالمعلومات التي يجب تقديمها إليه
	لا توجد أي صعوبات

5- حسب ما تراه من تصرفات الزبائن في رأيكم بماذا يهتم أغلبية الزبائن؟

	السرعة في تقديم الخدمة
	حسن المعاملة

6- كيف تنظرون إلى مستوى الخدمة التي تقدمونها للزبون؟

	جيدة
	متوسطة
	رديئة

7- ما هو تقييمكم لتجربة البنك الجالس كسياسة لتحسين علاقة البنك مع الزبون؟

	ممتازة
	جيدة
	متوسطة
	نوعا ما

8- هل إدارة البنك تشارككم في القرارات الخاصة بتحسين العلاقة مع الزبون؟

	نعم
	لا

نشكر لكم حسن تفهمكم وتعاونكم معنا

- إنتهى -

## الملخص

أصبحت البنوك في السنوات الأخيرة تطبق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة في مجال الخدمات المصرفية، لأنها تتفكر أن الإهتمام بالزبون، وطريقة التعامل معه من المعايير الهامة للوصول إلى التميز عبر بناء علاقات قوية ومستمرة معه. لذا كان لزاما على الإدارة المصرفية التحكم في جميع المتغيرات التسويقية و تجسيدها في برنامج فعال تكون فيه جميع عناصر المزيح التسويقي مأخوذة بعين الاعتبار و منفذة بشكل متكامل.

وفي هذا الإطار، عمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية \_ وكالة مسيلة\_ إلى إدراج سياسة جديدة للتعامل مع زبائنه، التي تجسدت في مفهوم البنك الجالس. يهدف من خلالها إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينه والمستهلك المصرفي، حيث يولي أهمية كبيرة للزبائن المتعامل معهم وبغرض ذلك يعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين بالمصرف وتأهيلهم و تخصصهم في وظيفة خدمة الزبون. وهكذا استطاع البنك وبتبني هذه السياسة إلى إضفاء صيغة جديدة في تقديم وتوزيع الخدمة المصرفية بالشكل الذي يحقق الرضا للزبائن

## Résumé

*Les banques appliquent ces dernières années des concepts et les techniques du marketing moderne dans le domaine des services bancaires, parce qu'il identifie cet intérêt de client, et de la manière de traiter elle sont des critères pour l'accès à l'excellence par des rapports forts de bâtiment et continues importants avec lui.*

*Par conséquent, la gestion de la direction dans la commande d'opérations bancaires toutes variables reflétées dans le marketing et le programme efficace dans lesquels tous les éléments du mélange de vente sont pris en considération et mis en application d'une façon intégrée.*

*Et à cette de contexte banque délibérément pour que l'agriculture et le développement rural - agence de M'sila- inclue une nouvelle politique pour avoir affaire avec des clients incorporés dans le concept de la banque assise ,qui vise à développer le rapport entre les unités et les opérations bancaires du consommateur, qui attachent la grande importance pour des employés de clients, et le but de ce travail de développer les qualifications et les possibilités des ouvriers et a stimulé la réadaptation et la spécialisation dans les travaux de service à la clientèle.*

*Ainsi, la banque pouvait adopter cette politique pour donner une nouvelle formule dans les opérations bancaires de service de disposition et de distribution afin de réaliser la satisfaction des clients.*