

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

رقم التسجيل:.....
الشعبة: تحليل اقتصادي

انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية
و إستراتيجية عمل البنوك لمواجهتها

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
- رجّال السعدي

من إعداد الطالب:
- دوش عبد القادر

أمام لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. بوراس أحمد
مقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	- أ.د. رجّال السعدي
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	- د. بوعتروس عبد الحق
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر	- د. نموشي فاروق

السنة الجامعية : 2008 / 2009

شكر

لله الحمد و الشكر أولا و أخيرا.

يسعدني بعد حمد الله و شكره أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير،

وبأخلص آيات الاحترام و العرفان بالجميل للأستاذ الدكتور **رجال السعدي** الذي أنار لي الطريق بعلمه

الغزير و توجيهاته السديدة، و الذي كان لإرشاداته القيمة و روحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا

البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول

الاشتراك في مناقشة هذا البحث و تقييمه.

إهداء

إلى وطني الغالي الجزائر،

إلى كل شهداء ثورة نوفمبر

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما،

إلى زوجتي التي وقفت بجاني طيلة فترة اعداد هذا البحث وابنتي فريال،

إلى جميع الأحباب والأصدقاء،

إلى كل طالب علم،

أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة

1 - التحريز المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية و النظام المصرفي الجزائري..

1 - 1 التطورات الاقتصادية العالمية المؤثرة على القطاع المصرفي.....

1 - 1 - 1 لمحة عن المتغيرات الاقتصادية العالمية الحديثة.....

2 - 1 - 1 ظاهرة العوامة.....

3 - 1 - 1 تحريز الأسواق المالية و النقدية و عوامة النشاط المصرفي.....

2 - 1 التحريز المصرفي في ظل التطورات

الراهنة.....

1 - 2 - 1 ماهية التحريز المصرفي.....

2 - 2 - 1 شروط نجاح التحريز المصرفي

3 - 2 - 1 مخاطر تعرض البنوك للأزمات.....

3 - 1 سياق التحريز المصرفي في

الجزائر.....

1 - 3 - 1 لمحة تاريخية عن النظام المصرفي الجزائري.....

2 - 3 - 1 الإصلاحات المصرفية في ظل قانون النقد و القرض 10/90

3 - 3 - 1 واقع المنظومة المصرفية الجزائرية حتى سنة 2006.....

2 - عالم الصناعة المصرفية الجديد - التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية - 48

48 1 - 2 تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية.

49 1 - 1 - 2 مفهوم تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية و نطاق التطبيق.

54 2 - 1 - 2 مبادئ اتفاقية (GATS)، التحديات و المزايا المحتملة من تطبيقها.

..... 3 - 1 - 2 الآثار المتوقعة لتحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية على المنظومة

61 المصرفية الجزائرية.

64 2 - 2 اتفاقية لجنة بازل للرقابة المصرفية.

64 1 - 2 - 2 ماهية لجنة بازل و مقرراتها.

71 2 - 2 - 2 المقترحات الجديدة للجنة بازل.

79 3 - 2 - 2 البنوك الجزائرية و اتفاقية بازل.

84 3 - 2 تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها على الصناعة المصرفية.

85 1 - 3 - 2 التكنولوجيا في المجال المصرفي.

89 2 - 3 - 2 بعض التغيرات في بيئة الصناعة المصرفية.

93 3 - 3 - 2 البنوك الإلكترونية.

3 - إستراتيجية عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي.... 10

3

10 1 - 3 البنوك الشاملة.

3

10 1 - 1 - 3 مفهوم البنوك الشاملة.

4

10 2 - 1 - 3 دوافع و متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة.

8

11 3 - 1 - 3 وظائف و ايجابيات البنوك الشاملة.

2

11 2 - 3 الاندماج المصرفي.

6

11 1 - 2 - 3 تعريف الاندماج المصرفي، تطوره التاريخي و أنواعه.

6

12 2 - 2 - 3 عوامل، دوافع و ظوابط الاندماج المصرفي.

2

12 3 - 2 - 3 ايجابيات، سلبيات و بعض نماذج الاندماج المصرفي.

6

13 3 - 3 خصوصية البنوك.

2	
13 1 - 3 - 3 مفهوم و دوافع خصوصية البنوك
2	
13 2 - 3 - 3 أهداف و ضوابط خصوصية البنوك
4	
13 3 - 3 - 3 مناهج تقييم البنوك لغرض الخصوصية وواقعها في الجزائر
7	
14 4 - 3 تحديث وسائل الدفع و تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.....
2	
14 1 - 4 - 3 تحديث وسائل الدفع
3	
14 2 - 4 - 3 تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية.....
8	
15	4 - متطلبات تطوير الخدمات المصرفية في البنوك
6	الجزائرية.....
15 1 - 4 مدخل إلى الخدمات المصرفية.....
6	
15 1 - 1 - 4 مفهوم و خصائص الخدمات المصرفية.....
6	
16 2 - 1 - 4 دورة حياة الخدمة المصرفية و العوامل التي تحكم سلوكها.....
4	
17 3 - 1 - 4 سوق الخدمات المصرفية و استراتيجيات تسويقها.....
3	
17 2 - 4 الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية.....
9	
17 1 - 2 - 4 مفهوم، أهمية و مبررات تطوير الخدمات المصرفية.....
9	
18 2 - 2 - 4 محاور تطوير الخدمات المصرفية.....
3	
19 3 - 2 - 4 الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية.....
5	
19 3 - 4 آليات تطوير الخدمات المصرفية.....
9	
19 1 - 3 - 4 البحث و التطوير في الخدمات المصرفية.....
9	
20 2 - 3 - 4 مراحل تطوير الخدمات المصرفية الجديدة.....
4	

21 0 3 - 3 - 4 السياسات المتبعة و العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية.....

0

21الخاتمة

7

22المراجع

2

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة بحسب المنطقة المختارة في الفترة (1995-2006)	(1 - 1)
45	هيكل الودائع و القروض في البنوك الجزائرية خلال الفترة 2004/2000	(1 - 2)
68	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل الأولى لسنة 1988	(2 - 1)
69	أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية	(2 - 2)
70	توزيع نسبة رأس المال في الدول الصناعية لسنوات مختارة	(2 - 3)
74	بعض أوزان المخاطر المقابلة لمخاطر الائتمان	(2 - 4)
75	نسبة الخطر β حسب النشاط المصرفي	(2 - 5)
81	أوزان ترجيح المخاطر بالبنوك الجزائرية حسب التعليم رقم 94-74	(2 - 6)
108	الأنشطة المسموح بها للبنوك التجارية في بعض دول الاتحاد الأوروبي ومجموعة الدول العشر G10	(3 - 1)
115	الخدمات المقدمة من طرف البنوك الشاملة	(3 - 2)
129	أهم عمليات الدمج بين المصارف الكبرى في العالم حسب رأس المال	(3 - 3)
131	حالات الاندماج المصرفي في الدول العربية	(3 - 4)
159	تصنيفات الاملموسية في السلع و الخدمات	(4 - 1)
167	خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	(4 - 2)
185	عدد و تركيبة موظفي البنوك العمومية الجزائرية لسنة 2004	(4 - 3)
194	خصائص الموزع الآلي للأوراق (DAB)	(4 - 4)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تدفقات رأس المال العالمي خلال الفترة (1995 - 2005)	(1 - 1)
22	العوامل المحركة لعولمة و تحرير القطاع المصرفي	(1 - 2)
39	هيكل القطاع المصرفي الجزائري حتى عام 2004	(1 - 3)
73	أساليب احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال	(2 - 1)
78	إطار عام لمعيار كفاية رأس المال من خلال انضباط السوق	(2 - 2)
98	بعض مميزات خدمة البنوك الالكترونية	(2 - 3)
150	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحكم الراشد	(3 - 1)
165	مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	(4 - 1)
169	العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية	(4 - 2)
175	المزيج التسويقي للخدمة المصرفية	(4 - 3)
188	تدرج مستوى الخدمة	(4 - 4)
196	أدوات إضافة الخدمات المصرفية الجديدة	(4 - 5)
201	مصادر الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية	(4 - 6)
204	المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة	(4 - 7)

المقدمة

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها وأهمها التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق منها بأنظمة الاتصال عن بعد، هذا التطور جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من السرعة والفعالية التي يوفرها له، وظهر إلى الوجود أفكار اقتصادية جديدة تعكس هذه التطورات التي تسمح بتحسينها، من هذه الأفكار نجد العولمة المالية.

و الحقيقة أن من الأسباب الرئيسية التي أفرزت ظاهرة العولمة المالية، التقدم التكنولوجي الباهر في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث عرفت تقنيات الاتصال السلكية و اللاسلكية تطورات مذهلة وفرت السرعة التي يحتاجها الاقتصاد كعامل من عوامل اختيار الزمن الضروري لاتخاذ وتنفيذ مختلف القرارات الاقتصادية.

و يعد القطاع المصرفي من القطاعات الهامة التي تؤدي دورا مهما في النشاط الاقتصادي، و هو من أكثر القطاعات استجابة للمتغيرات سواء الدولية أو المحلية، و تتمثل أهم تلك المتغيرات في التطورات التكنولوجية وعالمية الأسواق المالية والتحرر من القيود (وتشمل تحرير كل من أسعار الفائدة وأسعار الخدمات المصرفية والمالية)، و إزالة الحواجز التي كانت تمنع بعض المؤسسات المالية من العمل في قطاعات معينة.

و من بين أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في المجال المصرفي تنامي ظاهرة الاندماجات المصرفية و تكوين الكيانات المصرفية العملاقة القادرة على المنافسة و اقتحام الأسواق الخارجية، و كذلك دخول البنوك و المؤسسات المالية في أنشطة مستحدثة لم يكن مسموحا بها في الماضي، و شكل تبني البنوك لفلسفة البنوك الشاملة أهم هذه الأنشطة المستحدثة، إضافة إلى ذلك كان للثورة التكنولوجية و تطور تقنيات الاتصال و توظيفها في مجال الصناعة المصرفية الأثر البارز على النشاط المصرفي، و ما نتج عنه تحول البنوك لممارسة العمل المصرفي الإلكتروني.

كما كان لمقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية و كفاية رأس المال دورا بارزا على المستوى العالمي في توحيد معايير الملاءة المصرفية و إدارة المخاطر، بهدف ضمان سلامة و استقرار الأنظمة المصرفية على المستوى العالمي. و أصبح التنوع في الخدمات المصرفية ميزة من مزايا النشاط المصرفي الحاضر، و قد يكون هذا التنوع في مجال النشاط المصرفي الأساسي، و قد يكون من قبيل الخدمات المكاملة التي تجذب الزبائن و توفر ميزة للتعامل مع بنك معين. فكما أشرنا إلى التقدم و التطور التكنولوجي، و الى وجوب مواكبة البنك للخدمات المصرفية المرتبطة بهذا التطور على اختلاف أنواعها، أصبح أيضا ليس فقط التنوع في الخدمات هو المطلوب وإنما جودة الخدمات المقدمة.

لقد انعكست هذه التطورات التي شهدتها الساحة المصرفية العالمية في نهاية القرن العشرين على معظم الأنظمة المصرفية لغالبية دول العالم، و أصبحت من ضمن التحديات التي يجب التكيف معها و مسايرتها كما

أصبحت مهمة القائمين على الأنظمة المصرفية، إيجاد الآليات و السبل التي تمكن من تعظيم الاستفادة من مكاسب التحرير المصرفي و العولمة و التقليل من الآثار و الانعكاسات السلبية التي يمكن أن تصيب الأنظمة المصرفية في ظل الانفتاح و التحرير المصرفي.

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الجزائر والتي ستتعمق أكثر فأكثر بفعل تيار العولمة ومقتضيات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل في مناخ مغاير لما كان سائدا في عهد الحماية واحتكار الدولة، مناخ سمته الأساسية ازدياد شدة المنافسة بحيث أصبح بقاؤها فيه مرهونا بمدى تنمية قدرتها التنافسية. حيث تصبح المؤسسات التي لها قدرة عالية على تلبية الطلب في الوقت المناسب و بالشكل المطلوب هي المؤهلة على احتلال موقع الرائد في وقتنا الحاضر.

قد دفعت هذه التحولات السلطات العمومية في الجزائر إلى إدخال إصلاحات عميقة على النظام المصرفي الجزائري، التي تمثلت في قانون "12/86" المتعلق بنظام البنوك و القرض، و قانون "06/88" المعدل و المتمم للقانون السابق، و المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات، وقانون "10/90" المتعلق بالنقد و القرض و الذي يعكس بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي الجزائري، إضافة إلى قوانين أخرى مكتملة كالسماح بفتح بنوك خاصة و كذا السماح بفتح فروع للبنوك الأجنبية في الجزائر.

الإشكالية

تبعاً للعرض السابق تتبين لنا إشكالية البحث التي نبلورها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية في ظل التطورات الاقتصادية العالمية الحديثة؟

إن هذه الإشكالية الرئيسية تتفرع عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

- 1 - هل يندرج التحرير المصرفي في الجزائر ضمن سياق التحرير الاقتصادي الذي فرضته التحولات الاقتصادية العالمية؟
- 2 - ما هي التحديات التي ستواجه البنوك الجزائرية في ظل التحرير المصرفي؟
- 3 - ما هي استراتيجيات عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي و العولمة؟
- 4 - هل تمتلك البنوك الجزائرية مقومات مواكبة تطور الصناعة المصرفية العالمية و مواجهة المنافسة؟
- 5 - هل سمح انفتاح و تحرير السوق المصرفي الجزائري بظهور بوادر المنافسة و حفز البنوك على الاهتمام بتطوير خدماتها المصرفية؟

فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة ندرج الفرضيات التالية:

- 1 - يندرج التحرير المصرفي في الجزائر ضمن سياق التحرير الاقتصادي الذي فرضته التحولات الاقتصادية العالمية.
- 2 - تواجه البنوك الجزائرية عدة تحديات في ظل التحرير المصرفي تتمثل في تحرير تجارة الخدمات المصرفية، مقررات لجنة بازل و التطورات التكنولوجية في تقنيات المعلومات و الاتصالات.
- 3 - لمواجهة تحديات التحرير المصرفي تأخذ البنوك الجزائرية بإستراتيجيات التحول إلى البنوك الشاملة، الاندماج المصرفي، خصوصية البنوك العمومية، تحديث وسائل الدفع و تبني مبادئ الحوكمة في تسييرها.
- 4 - البنوك العمومية الجزائرية تتميز بتقديم خدمات محدودة و تقليدية، و لا تمتلك مقومات مواكبة تطور الصناعة المصرفية على المستوى العالمي و تتميز بضعف تنافسيتها.
- 5 - انفتاح و تحرير السوق المصرفي الجزائري سمح بظهور بوادر المنافسة و حفز البنوك على الاهتمام بتطوير خدماتها المصرفية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- 1 - دور القطاع المصرفي في سياق الإصلاحات و التحولات التي يمر بها الاقتصاد الوطني، و في ظل التحديات التي تفرضها التطورات الاقتصادية العالمية، و الدور الذي يجب أن تلعبه البنوك الجزائرية لمسايرة هذه التطورات العالمية.
- 2 - ربط إشكالية الإصلاح و التحرير المصرفي في الجزائر بتطوير الخدمات المصرفية خاصة في ظل انفتاح الاقتصاد الجزائري على الاقتصاد العالمي.
- 3 - في طريقة تناول موضوع الدراسة وربطه بمتطلبات تطوير الخدمات المصرفية، لاعتقادنا بأن أي إصلاح في الجوانب التشريعية و التنظيمية لا يمكن أن يحقق هدفه المنشود إذا أغفلنا مسألة التطوير و التحديث و العصرية.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

- 1- إبرار انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على النشاط المصرفي بشكل عام و على البنوك العمومية على وجه التحديد نظرا للدور الذي لعبته عبر مختلف مراحل التنمية، و نظرا للدور الإستراتيجي الذي يجب أن تلعبه في المرحلة الراهنة و ضرورة امتلاكها لعناصر القوة و المنافسة.
- 2 - تحديد الآليات التي تمكن من إرساء منظومة مصرفية وطنية قادرة على المنافسة في ظل المتغيرات و التطورات التي تعرفها البيئة المصرفية العالمية.
- 3- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات المصرفية و الارتقاء بجودتها.

منهج البحث

في دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم بواسطته جمع و تلخيص المعلومات المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة، وكذا المنهج التاريخي لأننا تناولنا المسار التاريخي للنظام المصرفي الجزائري من حيث تعاقب الأحداث و الوقائع التاريخية.

خطة البحث

لقد تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول حيث سنتناول في الفصل الأول الذي اخترنا له عنوان "التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية و النظام المصرفي الجزائري " و الذي سنحاول من خلاله إبراز التطورات الاقتصادية العالمية الدافعة نحو التحرير المصرفي، و اشتمل على ثلاثة مباحث تم من خلالها التعرض إلى هذه التطورات الاقتصادية و المالية، و تحليل التحرير المصرفي في ظل هذه التطورات. و إبراز سياق التحرير المصرفي في الجزائر.

أما الفصل الثاني و الذي جاء تحت عنوان " عالم الصناعة المصرفية الجديد - التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية - " فنهدف من خلاله إلى إبراز التحديات التي تواجهها البنوك الجزائرية في ظل التحرير المصرفي و العولمة، و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نستعرض من خلالها أهم هذه التحديات و المتمثلة في اتفاقية تحرير الخدمات المالية و المصرفية، مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية، إضافة إلى ذلك التحديات التي أصبحت تواجه البنوك نتيجة التطورات التكنولوجية و تقنية الاتصالات و توظيفاتها في صناعة الخدمات المصرفية.

أما الفصل الثالث من البحث و المعنون بـ " إستراتيجية عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي " فنهدف من خلاله إلى إبراز ما ينبغي للبنوك الجزائرية الأخذ به لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال الخدمات المصرفية على المستوى الدولي، و كيف يمكن للبنوك الجزائرية مواجهة التحديات الناجمة عن ذلك، و قد قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول فكرة البنوك الشاملة و ضرورة الأخذ بها من طرف البنوك الجزائرية، في حين يتطرق المبحث الثاني إلى ظاهرة الاندماجات المصرفية التي أصبحت اتجاهها عالميا ، و يتناول المبحث الثالث خصوصية البنوك التي يمكن من خلالها التركيز لعمل مصرفي تنافسي، و يتناول المبحث الرابع تحديث و عصرنه نظام الدفع و فكرة الحوكمة و أهمية تطبيقها في البنوك الجزائرية.

و تناولنا في الفصل الرابع و الأخير من البحث " متطلبات تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية " و قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الخدمات المصرفية و خصائصها، في حين يعالج المبحث الثاني اتجاهات تطوير الخدمات المصرفية، أما المبحث الثالث فخصصناه إلى إبراز الآليات المتبعة لتطوير الخدمات المصرفية.

و قد خلصنا إلى مجموعة من النتائج أعقبت بمجموعة من التوصيات على أمل أن تجد طريقها للتطبيق.

1 - التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية و النظام المصرفي الجزائري

إن المتتبع للأحداث الاقتصادية خلال النصف الثاني من القرن العشرين، يدرك مدى التطورات الاقتصادية و المالية التي تسارعت و تركت آثار مضاعفة على مختلف جوانب الاقتصاد العالمي، و مع تزايد و تسارع وتيرة هذه التطورات و اتساعها بدأت آليات و أشكال و مفاهيم جديدة تظهر على مسرح السياسة الاقتصادية، و كذلك العلاقات الاقتصادية الدولية، التي بدأت حول مفهوم النظام الاقتصادي الدولي الجديد، و مع بداية عقد التسعينيات من القرن تجلت هذه التطورات في مفهوم العولمة، التي أصبحت بمثابة تيار جارف تتجه نحوه الدول كواقع لحياتها المعاصرة من الانفتاح و التحرير و المنافسة، و أصبح ينظر إلى العالم على أنه قرية صغيرة بسبب ثورة الاتصالات و ما أحدثته من تقارب شديد بين أطراف العالم.

فهذه الظواهر كان لها تأثير واسع النطاق على الجهاز المصرفي، والتي تمثلت أهم ملاحظها في مجموعة من التحولات الجذرية التي شهدتها الساحة المصرفية العالمية، و التي كان في صدارتها الاتجاه نحو تحرير النشاط المصرفي من القيود وإزالة العراقيل التنظيمية و التشريعية التي لا تسمح بتوسع الأنشطة المصرفية و تعدد مجالاتها.

و انطلاقا من الدور الهام الذي يلعبه النظام المصرفي في أي اقتصاد، كان من الضروري القيام بالتحرير المصرفي و إبراز الدور الذي يلعبه النظام المصرفي في مرحلة التحول الاقتصادي، و قد دلت تجارب الاقتصاديات الانتقالية أن التحرير المصرفي يعد من الركائز الأساسية في ضمان نجاح عملية التحول الاقتصادي، و أن نجاح الإصلاحات الاقتصادية تتوقف إلى حد بعيد على مدى نجاح الإصلاحات المصرفية و سياسة التحرير المصرفي.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط الثلاثة التالية:

- التطورات الاقتصادية العالمية الحديثة المؤثرة على القطاع المصرفي.

- سياسة التحرير المصرفي في ظل التطورات العالمية الحديثة.

- سياق التحرير المصرفي في الجزائر.

1-1 التطورات الاقتصادية العالمية المؤثرة على القطاع المصرفي

شهد الاقتصاد العالمي ابتداء من فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تغيرات عديدة استغرقت سنوات طويلة حتى بدأ العالم يلمس آثارها في وقتنا الحالي. وقد صاحبها ظهور العديد من المفاهيم التي عبرت في جملتها عن مدى عمق هذه التغيرات، ولعل أبرزها وأكثرها تداولاً كان تعبير العولمة الاقتصادية، هذه الأخيرة التي برزت من خلال ثلاث أوجه، عولمة السلع و الخدمات نأدى بها التحرير التجاري و تدويل الإنتاج، عولمة الاتصالات المنبثقة عن الثورة العلمية و التكنولوجية و ثورة المعلومات، وأخيراً عولمة رأس المال من خلال التحرير المالي، وهو ما أدى

إلى بروز العولمة المالية كوجه ثالث من أوجه العولمة الاقتصادية وكأكثر مظاهرها قوة وفاعلية. وسنحاول في هذا الجزء التطرق إلى أهم هذه التطورات.

1 - 1 - 1 لمحة عن المتغيرات الاقتصادية العالمية الحديثة

شهد القطاع المصرفي عبر العالم تطورات كبرى اتسعت وتيرتها مع دخول العقد الأخير من القرن الماضي و لا زالت مستمرة، و تمثلت أهم هذه التطورات في الثورة التكنولوجية المطبقة في مجال الاتصالات، و ظاهرة الاقتصاد الرمزي، و مما ساعد في تلك الثورة للمعلومات تدويل النشاط المالي، و هو ما نتج عنه في النهاية اتساع في أنشطة الأسواق المالية العالمية، و تزايد تعاملها بالأدوات المالية الحديثة، و سنتناول هذه النقاط بالتفصيل فيما يلي.

1 - 1 - 1 - 1 الثورة التكنولوجية في المعلومات والاتصالات

إن التكنولوجيا التي يشهدها العالم في مجال المعلومات و الاتصالات تعد ثورة حقيقية في سماتها وآثارها على القطاعين المالي و المصرفي العالميين، بل أضحت صناعة جديدة في الاقتصاد الرأسمالي، و أصبحت نظم التكنولوجيا ذات طابع عالمي تأتي الولايات المتحدة و اليابان على قمة الدول المنتجة لها، بينما يتم استهلاكها في جميع بلدان العالم و لو بالطرق غير المشروعة كالنسخ والقرصنة.

و لقد استفاد الجهاز المصرفي عبر العالم من هذا التقدم التكنولوجي في تطوير وسائل الاتصال بين وحداته داخل البلد، أو بين فروع القائمة في مختلف دول العالم، و كذا تقديم الخدمات المصرفية بدقة و سرعة و كفاءة عالية. و لعل أهم سمات هذه الثورة في القطاعين المالي و المصرفي هما:

- النشاط المصرفي عبر الانترنت،

- التجارة الإلكترونية،...

أولاً: العمل المصرفي عبر الإنترنت

بعد استعمال البنوك و إصدارها للبطاقات البنكية و البطاقات الذكية، سواء للدفع أو للسحب من أجهزة الصرف الآلي كآخر حلقة في تكنولوجيا المصارف لحد الآن، دخلت البنوك عهد العمل المصرفي عبر الإنترنت، و الذي يعرف بأنه " العمل المصرفي الذي تكون فيه الإنترنت وسيلة الاتصال بين البنك والعميل، و بمساعدة نظم أخرى يصبح عميل البنك قادراً على الاستفادة من الخدمات و الحصول على المنتجات المصرفية المختلفة التي يقدمها البنك من خلال استخدام جهاز كمبيوتر شخصي موجود لديه يسمى بالمضيف، أو من خلال استخدام مضيف آخر، و كل ذلك عن بعد، و بدون الحاجة للاتصال المباشر بمقدم الخدمة البشري"¹.

¹ - أنظر نادر قاحوش، المرجع [48] ص 32.

و تشمل الخدمات و المنتجات التي يقدمها البنوك لعملائه عبر الإنترنت على كافة الخدمات و المنتجات المقدمة لهم عبر الوسائل التقليدية، و تقوم بذلك البنوك من خلال فروعها القائمة عن طريق إيجاد مواقع إلكترونية خاصة بها للتعامل عبر الإنترنت، أو من خلال المصارف الافتراضية **Virtual Banks** التي تنشئ مواقع خاصة لها.

ففي سويسرا على سبيل المثال يقدم أكثر من 57% من مجموع البنوك العاملة فيها الخدمات المصرفية عن طريق الإنترنت حسب إحصائيات سنة 2000م، و في السويد و فنلندا فإن حوالي ثلث عملاء البنوك يستخدمون الإنترنت في معاملاتهم المصرفية، بينما يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية نحو ثلاثين بنكا افتراضيا إلى غاية سنة 2001¹.

أما أهم أسباب انتشار العمل المصرفي عبر الإنترنت فيمكن أن نوجزها فيما يلي²:

- المنافسة: حيث إن البنوك تنظر إلى الإنترنت على أنها الوسيلة التي تساعد على الاحتفاظ بعملائها الحاليين، و استقطاب عملاء جدد آخرين.
- تخفيض التكاليف: حيث أظهرت إحدى الدراسات أن تكلفة المعاملة العادية للعميل تبلغ دولارا واحدا في فرع البنك التقليدي (المشيد من الحجر والطوب)، و تتكلف 80 سنتا عن طريق المكالمات التلفونية، بينما تتكلف 20 سنتا فقط عن طريق الاتصال المباشر بالإنترنت³.
- التوسع الجغرافي: حيث مكن الإنترنت البنك من التوسع في تسويق وتقديم خدماته لأكثر عدد من العملاء، و في أكبر عدد من البلدان.
- تعميق الولاء: حيث يرى الخبراء أن الإنترنت تعمل على زيادة فرص اتصال العميل بمصرفه، و الحصول على خدماته و منتجاته ضمن دائرة مكان و زمان أوسع، حيث يعمل ذلك على توطيد العلاقة بين العميل و البنك، و إنشاء نوع جديد من الولاء له.
- إلا أن هناك من يرى العكس، و أن اتساع فرص التعامل عبر الإنترنت يقلل من ارتباط العميل بمصرفه و ولاءه له، و يصبح التعامل مع الإنترنت هو الأساس و ليس البنك بحد ذاته⁴.

و قد نتج عن انتشار العمل المصرفي عبر الإنترنت ازدياد التحديات المرتبطة بمواضيع الأمن و الحماية، و توفير الأنظمة التي تخدم هذا الغرض، فمع نمو أنشطة الصيرفة الإلكترونية طرحت قضايا هامة أمام رجال البنوك، من أهمها نجد تصاعد إمكانيات الاحتيال و الغش، إمكانية عدم توفير السرية و الأمان في هذا النمط من التعاملات. كما أن التوقعات الإلكترونية ما زالت قيد النضج، وهي تختلف من بلد لآخر، إضافة إلى إشكالات قانونية، قد تتمثل في عدم معرفة البنك لقوانين و تشريعات حماية عملائه في الدول الأخرى التي يقدم لهم خدماته

1 - أنظر صالح نصولي، أندريا شايفتر، المرجع [79] ص 49.

2 - أنظر مجلة الدراسات المالية و المصرفية، المرجع [85] ص 12.

3 - أنظر صالح نصولي، أندريا شايفتر، المرجع [79] ص 48.

4 - أنظر مجلة الدراسات المالية و المصرفية، المرجع [85] ص 13.

فيها عبر الإنترنت. كما أن هناك تحديات أخرى مثل حدة المنافسة في صناعة الخدمات المالية الإلكترونية، و افتقار الإدارة و العاملين إلى الخبرة اللازمة لمواجهة المخاطر المذكورة آنفا. هذا كله بالإضافة إلى المخاطر التقليدية الأخرى، مثل مخاطر الائتمان والسيولة، و سعر الفائدة و السوق، حيث من شأن هذه القنوات الإلكترونية أن تجعل من هذه المخاطر أكثر تعقيدا¹.

ثانيا: التجارة الإلكترونية

و هي ممارسة العمل التجاري عبر الإنترنت، و تعتبر هذه التجارة مع عمل البنك عبر الإنترنت عنصرا متكاملان، إذ يعتبر هذا الأخير وسيلة للتسديد و تحويل الأموال عن بعد عند إتمام صفقة في التجارة الإلكترونية، مما ساهم في نمو وازدهار هذه التجارة. و تعتبر سنة 1998م نقطة الانطلاق للتجارة الإلكترونية، حيث أنفق المستهلكون حوالي 4 بليون دولار أمريكي من خلال الإنترنت، مقابل 1,2 بليون في العام السابق له، كما وصل حجم التجارة الإلكترونية بين المنشآت إلى حوالي 43 بليون دولار عام 1998².

يذكر هنا أن الولايات المتحدة الأمريكية أنشأت سنة 1999م هيئة الإنترنت للتنمية الاقتصادية، و ذلك لنشر الإنترنت و التجارة الإلكترونية في الدول النامية، و تأمين التعليم و التدريب اللازم لنمو و ازدهار هذه التجارة، و ذلك في إطار تحرير التجارة العالمية، التي تعتبر الولايات المتحدة من أكبر الداعين لها.

1 - 1 - 1 - 2 ظاهرة الاقتصاد الرمزي والانفصال المتزايد بين الاقتصاد العيني والاقتصاد المالي.

يرجع مفهوم الاقتصاد الرمزي إلى الاقتصادي " Peter DRUCKER " ³، و يعني تزايد الاهتمام العالمي بالمعاملات المالية عن المعاملات العينية، و الانفصام المتزايد بين الاقتصاد العيني المتمثل في تدفقات السلع و الخدمات، و الاقتصاد المالي و النقدي المتمثل في تدفق النقود و الائتمان، حيث أخذت هذه المعاملات تكتسب استقلالية منذ النصف الأول من السبعينيات، أي أصبح هناك انفصام بين ما يسمى بالاقتصاد الحقيقي و الاقتصاد المالي، و أصبحت هناك مفاضلة بين استخدام رأس المال في الديون و استخدامه في الإنتاج، و أيضا بين المضاربة و الاستثمار، و أصبح الربح مفضلا على الربح، و الرسمة على العائد السنوي، و أصبحت الجماعات و المراكز المالية أقوى من الحكومات.

و بعد انهيار أسعار الصرف العالمية مع بداية 1971م تزايد الانفصام بين النظام المالي و النقدي من جهة، و التجارة من جهة أخرى، و قد قدرت عمليات تبادل العملات في أهم مراكز المال في العالم (سوق

¹ - أنظر رمضان الشراح، المرجع [12] ص 33.

² - أنظر مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المرجع [84] ص 12.

³ - Peter DRUCKER اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي ، ولد بالنمسا سنة 1909م ثم هاجر إلى بريطانيا مع الحرب العالمية الثانية ومنها إلى الولايات المتحدة، أهم مؤلفاته: The practice of Management سنة 1954.

اليورو دولار في لندن) بحوالي 150 مليار دولار يوميا، أي ما يقارب 35 تريليون دولار في السنة، و ذلك سنة 1992¹.

و يستخلص من هذا نتيجتان هامتان:

- الأولى: كبر حجم رأس المال غير المرتبط بالإنتاج و التجارة، و المستقل عنهما فعليا، و يفوق حجم رأس المال الناتج منهما.

- الثانية: انفصال أسواق رأس المال عن أسواق التجارة الدولية، و أصبحت لها دورتها الخاصة بها، و أصبحت حركة رأس المال في الأسواق الدولية لا ترتبط بحجم التجارة الدولية.

1 - 1 - 3 تدويل النشاط المالي

من الناحية التاريخية نجد أن القوانين الحكومية تقسم قطاع الخدمات المالية إلى ثلاثة قطاعات فرعية و هي القطاع المصرفي (البنوك)، قطاع التأمين و قطاع المؤسسات المالية غير المصرفية (الأسواق المالية). و بالرغم من أن هذا التقسيم لا يزال ذا أهمية من حيث نوعية الخدمة إلا أنه لا يساعد على تحديد الأنواع المختلفة للمؤسسات المالية بدقة، حيث يتم الآن إزالة العوائق التنظيمية بينها. و نتيجة لسعي الشركات إلى توسيع أنشطتها و تنويعها فإن العديد منها يقدم خدماته في أكثر من نوع من الخدمات المالية، و بعض الشركات العالمية تغطي قدرا كبيرا من هذه المنتجات.

و يعني تدويل النشاط المالي . و هو أحد نواتج العولمة - ارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال لتصبح أسواق رأس المال أكثر ارتباطا و تكاملا، و يمكن الاستدلال عليها بمظهرين²:

1- تطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم و السندات في الدول الصناعية المتقدمة، حيث تشير البيانات إلى أن المعاملات الخارجية في الأوراق المالية كانت تمثل أقل من 10% من الناتج المحلي الإجمالي في هذه الدول عام 1980، بينما وصلت إلى ما يزيد عن 100% في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا عام 1996م، و إلى ما يزيد عن 200% في كل من فرنسا و إيطاليا و كندا لنفس العام.

2- تطور تداول النقد الأجنبي على الصعيد العالمي، حيث تشير الإحصاءات إلى أن متوسط حجم التعامل اليومي في أسواق الصرف الأجنبي قد ارتفع من 200 مليار دولار أمريكي في منتصف الثمانينيات، إلى حوالي 1200 مليار دولار في عام 1995م، و هو ما يزيد عن 84% من الاحتياطيات الدولية لجميع بلدان العالم في نفس العام. و يعتبر هذا مؤشرا آخر على الانفصال بين النظام المالي العالمي و حجم التجارة الدولية المشار إليه سابقا.

¹ - أنظر رشدي صالح عبد الفتاح صالح، المرجع [9] ص ص 19 - 20.

² - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 34.

1-1-1-4 توسع التواجد الأجنبي و ملكيته للقطاع المصرفي في أغلب بلدان العالم

إن التواجد الأجنبي في القطاع المصرفي للعديد من الدول، و ملكيته لأصول البنوك فيها، ليست وليدة العولمة، بل اتسعت في ظلها، و هي نتيجة حتمية لتدويل الاقتصاد المشار إليه سابقا.

و كمثال لتوسع الملكية الأجنبية لأصول الصرافة، نجد هذه الملكية قد بلغت 80% في كل من هونغ كونغ و سنغافورة، كما تتجاوز نسبة الـ 20% في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والأرجنتين والشيلي في منتصف التسعينيات¹.

أما خصوصية البنوك² فهي أحد توابع العولمة، و تظهر خاصة بالدول النامية التي تطبق برامج الإصلاح الاقتصادي و التحول إلى آليات السوق، و أهم دوافع هذه الخصوصية هو التكيف مع ما جاءت به اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية في إطار اتفاقية الغات و المنظمة العالمية للتجارة.

و تتحدد أهداف الخصوصية للبنوك خاصة في تنشيط سوق الأوراق المالية، توسيع قاعدة الملكية، زيادة المنافسة في السوق المصرفية، تحسين الأداء الاقتصادي، تحديث الإدارة، زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية، ترشيد الإنفاق العام على المشاريع بحسن تخصيص الموارد و إدارة أفضل للسياسة النقدية.

1-1-2 ظاهرة العولمة

إن القارئ للكتابات العديدة و المختلفة، و المتابع للندوات و المقالات و المؤتمرات التي تناولت و بحثت في مفهوم العولمة، يجد نفسه أمام خليط من الأفكار و الآراء و الطروحات و الاتجاهات المتباينة، كما يجد نفسه في الكثير من الأحيان أمام تناقضات و تقاطعات فكرية و منطلقات أيديولوجية و أكاديمية تكون في بعض الأحيان متلاقية و في أحيان أخرى متنافرة و متباعدة، تبحث و تحلل و تغوص في مفهوم العولمة، فمنها المؤيد المدافع و منها الراض المعارض كلا حسب طبيعة توجهاته و اهتماماته³.

1-1-2-1 النشأة التاريخية للعولمة

يعود ظهور العولمة إلى العصور القديمة و ذلك بإقامة علاقات تربط الإمبراطوريات الكبرى، مما ساهم في احتكاك الحضارات و بداية تقارب المجتمعات، إلا أن العولمة أو نظام العالم الحديث بدأت تتبلور مع الاكتشافات الجغرافية الكبرى، التي أعطت دفعا لانتشارها و تمركزها⁴. لذا يمكننا استخلاص خمسة مراحل أساسية حددت تطور هاته الظاهرة إلى ما هي عليه في الوقت الراهن وهي⁵:

1 - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [18] ص 25.

2 - سنتعرض بالتفصيل لخصوصية البنوك في الفصل الثالث.

3 - أنظر ساكر محمد العربي، المرجع [113] ص 2.

1 - أنظر بن عيشي بشير، المرجع [104] ص 4.

5 - أنظر عماد يونس، المرجع [31] ص ص 49 - 53.

- **المرحلة الجينية:** و تعرف أيضا بمرحلة التكوين أو مرحلة البدء، انطلقت في أوروبا في بداية القرن الخامس عشر، حيث شهدت نمو المجتمعات القومية مع انحسار قيود القرون الوسطى و زيادة عمق التفكير بالفرد و المجتمع و الإنسانية، و قد استمرت هذه المرحلة حتى منتصف القرن الثامن عشر.

- **مرحلة النشأة:** بدأت مع نهاية المرحلة السابقة، و استمرت إلى غاية الربع الأخير من القرن التاسع عشر، ظهرت فيها مفاهيم جديدة تتعلق بالدولة القومية و هويتها و انطلاق الاهتمام بالتجارة العالمية و سن التشريعات و الأنظمة اللازمة لذلك.

- **مرحلة الانتشار:** بدأت مع العام 1870 حيث تزامنت مع ظهور مفاهيم علمية جديدة مع تقدم الاتصالات الحديثة حول العالم، مع طرح العالمية على العديد من المسائل، مثل الألعاب الأولمبية، المونديال، جائزة نوبل، و استمرت هذه المرحلة حتى العشرينات من القرن الماضي.

- **مرحلة الصراع من أجل السيطرة:** استمرت هذه المرحلة من العشرينيات حتى منتصف الستينيات و بدأت الخلافات و الحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة الخاصة بعملية العولمة و التي بدأت في مرحلة الانطلاق، و نشأت صراعات كونية حول صور الحياة وأشكالها المختلفة، و قد تم التركيز على الموضوعات الإنسانية و بروز دور الأمم المتحدة و الصراع الدولي حول قراراتها.

- **مرحلة الصعود نحو المجهول (عدم اليقين):** بدأت منذ الستينيات و أدت إلى اتجاهات و أزمات في التسعينيات و قد تم إدماج العالم الثالث في المجتمع العالمي، و تصاعد الوعي العالمي في الستينيات، و حدوث ازدياد كبير في المؤسسات و الحركات العالمية، و تواجه المجتمعات الإنسانية اليوم مشكلة تعدد الثقافات و تعدد السلالات داخل المجتمع نفسه، و أصبحت المفاهيم الخاصة بالأفراد أكثر تعقيدا من خلال الاعتبارات الخاصة بالجنس و السلالة، و أصبح النظام العالمي أكثر سيولة و انتهى النظام الثنائي القطبية، و زاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمجتمع المدني العالمي و المواطنة العالمية و تم تدعيم نظام الإعلام العالمي.

1 - 1 - 2 - 2 تعريف العولمة

أصبحت العولمة من أبرز الظواهر في التطور العالمي على جميع المستويات و تظهر الأدبيات تباينا في الآراء حول تحديد مفهومها، و ذلك على النحو التالي:

العولمة لغة هي تعميم الشيء و توسيع دائرته ليشمل العالم ككل، و يقال عولمة الشيء أي جعله عالميا، أما اصطلاحا فيرى Giddens أن " العولمة هي عملية تكثيف للعلاقات الاجتماعية عبر العالم على نحو يهيئ لترابط المجتمعات المحلية المتباعدة بحيث تتشكل الأحداث المحلية على مقتضى أحداث تقع على بعد أميال عديدة

و العكس بالعكس"، كما يرى Robertson أن " العولمة هي انضغاط الزمان و المكان على مستوى العالم و تكثيف الوعي بالعالم ككل مترابط"¹.

و يعرف السيد ياسين العولمة بأنها " تظهر كمفهوم في أدبيات العلوم الاجتماعية الجارية، كأداة تحليلية لوصف عمليات التغيير في مجالات مختلفة، و هي عملية مستمرة، يمكن ملاحظتها باستخدام مؤشرات كمية و كيفية، في مجالات السياسة، الاقتصاد، الثقافة و الاتصال"².

و هناك تعريف آخر لمحمد محفوظ يرى فيه أن العولمة هي " جملة المتغيرات و التطورات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة، و هي ظاهرة شاملة تشمل الاقتصاد، التجارة، المال، السياسة، الثقافة و أنماط الحياة المختلفة، و تروم هذه الظاهرة تنميط المجتمعات الإنسانية في مختلف مجالاتها وفق نموذج حضاري محدد"³.

أما Dunning فيعتبر العولمة " عبارة عن تضاعف الروابط و الارتباطات بين المجتمعات و الدول بشكل ينظم و يرتب نظام الاقتصاد الحالي". و يعرف صندوق النقد الدولي العولمة " بأنها تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبر الحدود، و التدفقات الرأسمالية الدولية، كذلك من خلال سرعة و مدى انتشار التكنولوجيا"⁴.

و يرجع عدم تبلور المفهوم الفكري و العلمي للعولمة لأسباب عدة، منها الخضوع إلى منهج ذاتي في التحليل و الرغبة في تركية مسلمات إيديولوجية معينة. و يعبر عن هذه المسألة السيد ياسين بقوله⁵ انه إذا أردنا أن نقترّب من صياغة تعريف شامل للعولمة، فلا بد أن نضع في الاعتبار ثلاث عمليات تكشف عن جوهرها: العملية الأولى تتعلق بانتشار المعلومات، بحيث تصبح مشاعة بين جميع الناس. و العملية الثانية تتعلق بتذويب الحدود بين الدول. و العملية الثالثة هي زيادة معدلات التشابه بين الجماعات و المجتمعات و المؤسسات. و كل هذه العمليات قد تؤدي إلى نتائج سلبية بالنسبة لبعض المجتمعات، و إلى نتائج ايجابية بالنسبة لبعضها الآخر.

1 - 1 - 2 - 3 العولمة الاقتصادية

أولا: مفهوم العولمة الاقتصادية

كثرت تعريفات العولمة الاقتصادية على غرار كثرة تعريفات العولمة، و لم تتفق الآراء على تعريف واحد و شامل و جامع لها لتشعب المحتوى الفكري للمفهوم، الذي أخذ ينتشر على كافة المستويات الإنتاجية و المالية، و لذلك نحاول تقديم بعض التعاريف التي تحلل الجانب الاقتصادي للعولمة.

1 - أنظر ممدوح محمود منصور، المرجع [45] ص 7.

2 - أنظر عماد يونس، المرجع [31] ص 43.

3 - أنظر محمد محفوظ، المرجع [40] ص 13.

4 - أنظر عمر صقر، المرجع [32] ص 7.

5 - أنظر محمد محفوظ، المرجع [40] ص 13.

يعرف محمد الأطرش العولمة الاقتصادية بأنها " اندماج أسواق العالم في حقول انتقال السلع و الخدمات و الرساميل، و القوى العاملة ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق، بحيث تصبح هذه الأسواق سوقا واحدة كالسوق القومية"¹.

أما عبد المطلب عبد الحميد فيشير إلى مصطلح العولمة الاقتصادية بأنها "عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي، بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي، و العلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى و الحجم و الوزن، في مجالات متعددة أهمها السلع والخدمات، و عناصر الإنتاج، بحيث تنمو عملية التبادل التجاري الدولي لتشكل نسبة هامة من النشاط الاقتصادي الكلي، و تكون أشكالا جديدة للعلاقات الاقتصادية الدولية في الاقتصاد العالمي"².

و يقول صادق جلال العظم حول تعريفها " العولمة وصول نمط الإنتاج الرأسمالي عند منتصف هذا القرن إلى نقطة من عالمية دائرة التبادل و التوزيع و السوق و التجارة، إلى عالمية دائرة الإنتاج و إعادة الإنتاج ذاتها، أي أن ظاهرة العولمة التي نشهدها هي بداية عولمة الإنتاج ورأس المال الإنتاجي، و قوى الإنتاج الرأسمالي، و بالتالي علاقات الإنتاج الرأسمالية أيضا، و نشرها في كل مكان مناسب و ملائم خارج اقتصاديات المركز الأصلي و دوله"³.

و يرى Gabriel Wackerman في العولمة الاقتصادية على أنها " تعطي حيوية للعلاقات الاقتصادية الدولية، و تعمل على تكثيفها و تركيزها عن طريق إنشاء الاتحادات الاقتصادية و النقدية، و هذا الاتفاق يؤدي إلى استقلالية الدولة و المشروع الاقتصادي، و بالأحرى يغير من علاقة الحكومات مع التنمية الاقتصادية. لتصبح هذه الأخيرة أكثر حرية في عملية الاستثمار و الانتقال لعناصر الإنتاج و السلع و الخدمات، و الحكومة تأخذ مكانة جديدة ضمن مسؤوليات عملية المراقبة و التنظيم"⁴.

و ينظر Alain Nonjon إلى العولمة الاقتصادية على أنها " الترابط المتزايد للأسواق الوطنية من أجل إنشاء السوق العالمية، ليست هذه الحركة من أجل إتمام الأسواق الوطنية، و إنما لتطوير سريع للسوق القارية"⁵.

على ضوء هذه التعريفات، يمكن القول أن العولمة الاقتصادية في رأينا لا تخرج عن كونها السمة الرئيسية التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، الذي بدأ يتشكل في العقد الأخير من القرن العشرين، و القائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفضل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية، و التحول لآليات السوق و تعميق

1 - أنظر محمد الأطرش، المرجع [37] ص 9.

2 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 17.

3 - أنظر حسن حنفي، صادق جلال العظم، المرجع [8] ص 93.

4 - أنظر Gabriel Wackerman ، المرجع [54] ص 157.

5 - أنظر Alain Nonjon ، المرجع [51] ص 28.

الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي حولت العالم إلى قرية صغيرة تختفي فيها كل الحدود السياسية، و يتعدد فيها المتدخلون من دول وتكتلات اقتصادية، و منظمات دولية، و شركات متعددة جنسيات.

و يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين من تناولوا ظاهرة العولمة الاقتصادية بالبحث، بأنها تعتمد على خمس قوى رئيسية و هي:

- حرية الاستثمار في أي مكان من العالم: و التي اقتترنت بحرية رأس المال الخاص في الحركة دون أي عوائق على المستوى العالمي.

- حرية إقامة الصناعة في أنسب الأماكن في العالم: و ذلك بغض النظر عن الجنسية أو السياسة القومية لأي دولة.

- عالمية الاتصالات: التي ترتبت على تطور تقنيات و صناعة الأقمار الصناعية.

- عالمية المعلومات: التي ترتبت على تطور تقنيات و صناعة جنبها إلى جنب مع تقنيات و صناعة الأقمار الصناعية.

- عالمية النمط الاستهلاكي و حرية المستهلك في الشراء من المصدر الذي يختاره.

ثانيا: أنواع العولمة الاقتصادية

عند البحث بعمق في العولمة الاقتصادية نجد أن هذه العولمة تحدث على نطاقين رئيسيين فهي تتبلور بقوة في مجال الإنتاج فيما يطلق عليها عولمة الإنتاج، أما النطاق الثاني الذي تحدث فيه العولمة الاقتصادية فهو النطاق الخاص بالعولمة المالية. و يبدو من الضروري إيضاح كل نوع فيما يلي:

أ - عولمة الإنتاج: تتحقق عولمة الإنتاج بدرجة كبيرة من خلال الدور المتعاظم للشركات متعددة الجنسيات، كما أنها بدأت تقرر لنا أنماطا جديدة من التقسيم الدولي للعمل، و يمكن أن نرى ذلك بوضوح من خلال التأمل في طبيعة المنتجات الصناعية، حيث أصبحت تنتج بعد عمليات التجميع للأجزاء المختلفة لها المصنوعة في العديد من الدول. و تتبلور عولمة الإنتاج من خلال اتجاهين رئيسيين هما¹:

الاتجاه الأول: الخاص بعولمة التجارة الدولية

يمكن إدراك هذا الاتجاه من المؤشرات الخاصة بالتجارة الدولية بحيث أنه ما بين 1980 - 1996 نجد أن التبادل المتحول من السلع و الخدمات ارتفع بـ 6.7% في السنة كمعدل متوسط، وهو يفوق نسبة ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي العالمي بمرتبتين 3.2% في نفس المرحلة².

و يلاحظ انه في عام 2000 أن معدل نمو التجارة بلغ 11.2% بالمقارنة مع عام 1999 بينما بلغ معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي في نفس السنة 4.7% مقارنة مع سنة 1999، كما أن معدل نمو التجارة

¹ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [28] ص ص 44 - 47.

² - أنظر Alain Nonjon، المرجع [51] ص 14.

الدولية تزايد بمعدل أكبر من ضعفي معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي عام 2003. هذا مقارنة مع سنة 2002.

الاتجاه الثاني: الخاص بالاستثمار الأجنبي المباشر

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر على أنه " التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي لمشروع الاستثمار، سواء كان مشروعاً للتسويق أو البيع أو التصنيع أو الإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي"¹.
و قد شهدت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل على الصعيد العالمي ارتفاعاً نسبياً شديداً للسنة الثالثة على التوالي منذ سنة 2003 حيث بلغت نسبته 38% في سنة 2006 مقارنة بسنة 2005، ويظهر الجدول رقم (1 - 1) هذه التدفقات على الصعيد العالمي²:

جدول رقم (1 - 1): تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة بحسب المنطقة المختارة في

الفترة (1995 - 2006)

(الوحدة مليار دولار)

2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000/1995	المنطقة
857.5	590.3	418.9	361.2	442.3	609	543.9	الاقتصاديات المتقدمة
379.1	314.3	283	178.7	166.3	212	188	الاقتصاديات النامية
69.3	41.2	40.3	24.2	13.4	11.5	8.8	الاقتصاديات المتحوّلة
1305.9	945.8	742.1	564.1	622	832.6	740.7	العالم

المصدر: تقرير الاستثمار العالمي 2007، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (unctad)، نيويورك و جناف، ص 2. الموقع: http://www.unctad.org/ar/docs/wir2007overview_ar.pdf, consulté le 03:01:2008.

من الجدول رقم (1 - 1) نلاحظ أن حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة قد بلغ 1306 مليار دولار سنة 2006، و يعكس وجود أداء اقتصادي قوي في أجزاء عديدة من العالم، و حدث نمو الاستثمار الأجنبي المباشر في فئات الاقتصاد الثلاث كلها. و قد زادت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة إلى البلدان المتقدمة عن 45% إذ بلغ حجم هذه التدفقات 857.5 مليار دولار سنة 2006، كما أحرزت التدفقات إلى البلدان النامية و بقية العالم أعلى مستويات لها على الإطلاق، فبلغ حجمها في الأولى 379.1 مليار دولار (أي زيادة بنسبة 21% عما كانت عليه في عام 2005). و في الثانية 69.3 مليار دولار (أي زيادة بنسبة 68% عما كانت عليه في عام 2005).

¹ - أنظر عبد السلام أبو قحف، المرجع [25] ص 15.
² - أنظر تقرير الاستثمار العالمي 2007، المرجع [142] ص 1.

و يلاحظ في هذا المجال أن الشركات متعددة الجنسيات التابعة للبلدان المتقدمة تظل في طليعة مصادر الاستثمار الأجنبي المباشر، فمثلت 84% من التدفقات العالمية في سنة 2006، مع تزايد نشاط الاندماج و الشراء عبر الحدود حيث انتشرت هذه المعاملات على نطاق واسع عبر المناطق و القطاعات، و قد بلغ عدد هذه العمليات 6974 عملية في سنة 2006 بقيمة بلغت 880 مليار دولار. أما نسبة إنتاج السلع و الخدمات من قبل الشركات متعددة الجنسيات خارج بلدان المنشأ، التي يقدر أن المبيعات، و القيمة المضافة و الصادرات لدى نحو 78000 شركة متعددة الجنسية قد زاد بنسبة 18% سنة 2006 مقارنة مع سنة 2005. لتشكل ما يعادل 10% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي و ثلث الصادرات العالمية¹.

كل هذه المؤشرات تظهر بوضوح اتجاهات عولمة الإنتاج و دور الاستثمار الأجنبي المباشر في إحداثها.

ب - العولمة المالية: تعتبر العولمة المالية نتاج لعمليات التحرير المالي و التحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي، مما أدى إلى تكامل و ارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إتباع سياسات التحرير المالي والمصرفي بحيث أصبحت أسواق رأس المال و الأسواق المصرفية أكثر ارتباطا و تكاملا.

1-1-3 تحرير الأسواق المالية و النقدية و عولمة النشاط المصرفي

شهدت الأسواق المالية و النقدية اتجاهها متزايدا نحو التحرر من القيود بما فيها التشريعات و اللوائح و الشكليات و المعوقات التي تحد من حريتها و حركيتها، كما شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من المستجدات المتلاحقة، و تهدف من خلال هذا الجزء إلى إبراز أهمية تحرير الأسواق المالية و عولمة النشاط المصرفي في عملية التحرير المصرفي.

1-1-3-1 تحرير الأسواق المالية و النقدية من القيود

يعد التحرير المالي أحد معالم النظام الاقتصادي العالمي الجديد، و أهم ملامح التطورات الاقتصادية البارزة خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وقد ارتبطت سياساته ارتباطا وثيقا بهيمنة السياسات الليبرالية كسياسات اقتصادية، حيث أن القطاع المالي و المصرفي من أكثر الأنشطة تأثرا بمظاهر العولمة، و التي تمثلت أهم معالمها في موجة التطورات و التحولات الجذرية التي شهدتها الساحة المالية و المصرفية العالمية و التي كان في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود و إزالة المعوقات التشريعية و التنظيمية التي كانت تحد من اتساع تلك الأنشطة على المستوى العالمي.

¹ - أنظر تقرير الاستثمار العالمي 2007، المرجع [142] ص 4.

أولاً: مفهوم التحرير المالي

تعتبر العولمة المالية ناتجا أساسيا من نواتج عمليات التحرير المالي و التحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي الذي نادى به كل من R. Mckinnon و Shaw اللذين يريان أن التحرير المالي يعتبر أفضل سياسة لتحقيق التطور الاقتصادي في الدول النامية، و ذلك من خلال الرفع من معدلات الفائدة الاسمية إلى أن تصبح معدلات الفائدة الحقيقية موجبة، و التخلي عن سياسة توجيه الائتمان، و فتح المجال المصرفي أمام القطاع الخاص المحلي و الأجنبي، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى التعمق المالي، فترتفع كفاءة النظام المالي في جمع الادخار المحلي و توجيهه نحو المشاريع الجيدة مما يحقق للاقتصاد نموا كبيرا. و عليه فإن عملية التحرير المالي تتمثل في "إعطاء السوق المالية الحرية في توزيع و إعادة توزيع و تخصيص الموارد المالية طبقا لقانون و قوى العرض و الطلب، بالإضافة إلى إلغاء القيود على تخصيص الائتمان المحلي و تحرير معدلات الفائدة، و إعطاء البنوك و المؤسسات المالية الحرية في إدارة أنشطتها المالية من خلال إلغاء مختلف القيود والضوابط على العمل المصرفي، وإلغاء تدخل الدولة في القطاع المالي، بالإضافة إلى تحرير المعاملات المتعلقة بحساب رأس المال والحسابات المالية لميزان المدفوعات"¹.

و يشمل التحرير المالي نوعين²: التحرير المالي الداخلي (المحلي) و التحرير المالي الخارجي، فالأول يتمثل في تحرير معدلات الفائدة و التخلي عن سياسات توجيه الائتمان و عن الاحتياطي الإجباري، و اعتماد أدوات غير مباشرة للسياسة النقدية و تشجيع المنافسة بين المؤسسات المالية، خصوصة البنوك العمومية، و فتح النظام المالي أمام المنافسة الخارجية. أما الثاني فيعني التحرر من الحضر على المعاملات في حساب رأس المال والحسابات المالية لميزان المدفوعات، و التي تشمل المعاملات المتعلقة بمختلف أشكال رأس المال مثل الديون وأسهم المحافظ المالية و الاستثمار المباشر و العقاري و الثروات الشخصية، كما أن تحرير حساب رأس المال يعني إلغاء القيود على معاملات النقد الأجنبي و الضوابط الأخرى المرتبطة بهذه المعاملات.

و يشير خبراء صندوق النقد الدولي في هذا الخصوص إلى قضيتين هامتين³:

- الأولى: أنه من الأفضل البدء في تحرير التدفقات طويلة الأجل قبل التدفقات قصيرة الأجل، و تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر قبل تحرير استثمار الحافظة المالية أو الاستثمار غير المباشر.
- الثانية: أن التحرير الشامل لمعاملات و تحويلات رأس المال لا يعني التخلي عن كل القواعد و النظم المطبقة على معاملات العملة الأجنبية، بل ربما احتاج الأمر إلى تقوية القواعد المنظمة التحوطية المتعلقة بمعاملات و تحويلات العملة الأجنبية التي يجريها غير المقيمين.

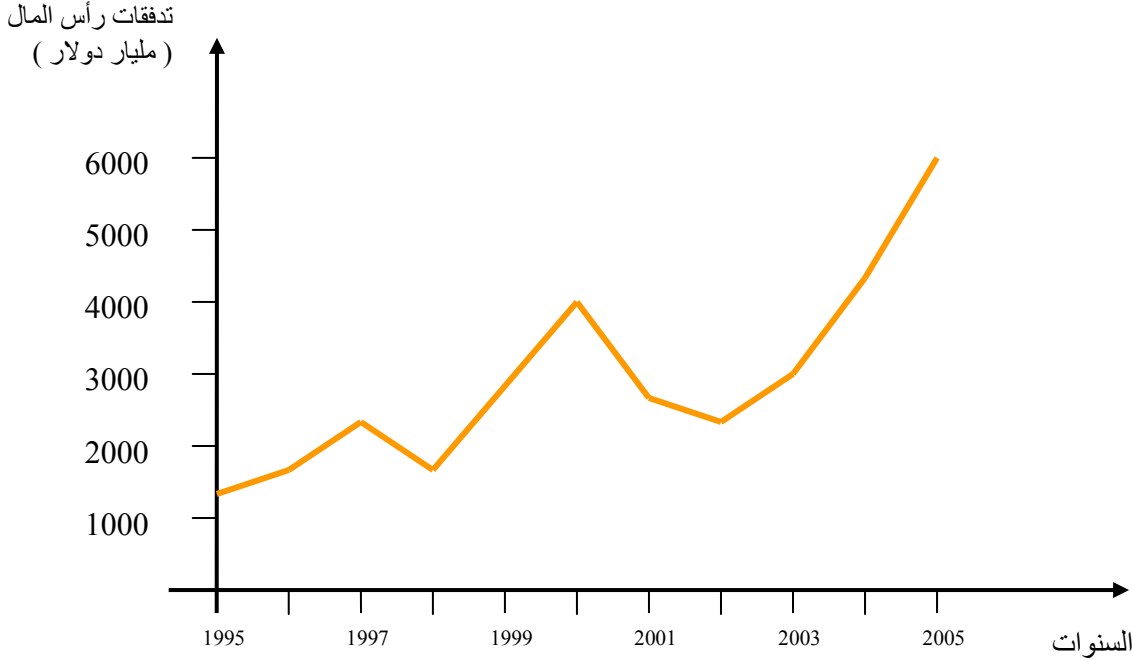
و قد دعمت المبتكرات التكنولوجية و التدفقات الأسرع للمعلومات، بمساعدة من الزيادة الحادة في إجمالي المدخرات التي يجري توجيهها نحو الأدوات المالية عبر الحدود، العولمة المثيرة لتدفقات رأس المال، و قد

¹ - أنظر برودي نعيمة، بلعربي عبد القادر، المرجع [95] ص 3.

² - أنظر رمزي زكي، المرجع [11] ص 73.

³ - أنظر باري جونسون، المرجع [67] ص 23.

تجاوزت هذه التدفقات بما في ذلك الديون و أسهم رأس مال المحافظ و التمويل المستند للاستثمار المباشر 6000 مليار دولار عام 2005¹. و يظهر الشكل رقم (1 - 1) التدفقات الرأسمالية العالمية خلال الفترة (2005 - 1995)



الشكل رقم (1 - 1) : تدفقات رأس المال العالمي خلال الفترة (2005 - 1995)

المصدر: مانجال جوسامي، جاك ري، تدفقات رأس المال العالمي: تتحدى الجاذبية، مجلة التمويل و التنمية، العدد 1، مارس 2007، ص 14.

من الشكل رقم (1 - 1) نلاحظ أن التدفقات العالمية لرأس المال آخذة في الارتفاع بوتيرة مختلفة حيث بلغت قيمة 4000 مليار دولار سنة 2000 ثم تراجعت إلى حدود 2100 مليار دولار عام 2002، ثم ارتفعت بعد ذلك لتقارب 6000 مليار دولار عام 2005.

ثانيا: أهداف التحرير المالي

هناك عدة أهداف تبتغيها إستراتيجية التحرير المالي، و أبرزها²:

أ - تحقيق كفاءة أكبر و فعالية أعلى لعمل الأسواق المالية بهدف تعبئة المدخرات المحلية و الأجنبية، و الاستفادة منها في تمويل اقتصادياتها و زيادة معدلات الاستثمار،

ب - زيادة فرص وصول المستثمر و المقترض المحلي إلى مجالات الاستثمار و مصادر التمويل الدولية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الترابط بين السوق المالية المحلية و العالمية،

¹ - أنظر مانجال جوسامي، جاك ري، المرجع [83] ص 14.

² - أنظر عماد محمد علي عبد اللطيف، المرجع [30] ص 148.

ج - إستراتيجية التحرير المالي تتزامن مع النزعة الشديدة نحو تحرير التجارة الدولية، و إضفاء الطابع الدولي للمعاملات المالية، كما في المعاملات التجارية، و لاسيما بعد إدخال تجارة الخدمات المالية المصرفية ضمن مفاوضات التجارة متعددة الأطراف، و إخضاعها لولاية المنظمة العالمية للتجارة.

د - كثرة التغييرات الاقتصادية التي اجتاحت الاقتصاديات الرأسمالية من تغييرات في سعر الصرف، و في مقدمتها الدولار، و تغييرات أسعار الفائدة الدولية، التي عملت على تغيير النظام النقدي و المالي الدولي، مما دفع هذه الاقتصاديات إلى إعطاء حرية أكثر للتحويلات الخارجية، مع تحرير تحويل العملات و حركة رؤوس الأموال.

و باختصار، يهدف التحرير المالي إلى جعل سوق المالية أكثر فاعلية، إذ تكون لديها القدرة على المنافسة، مع بقية الأسواق المالية الدولية، لتوفير فرص الاستثمار و مصادر للاقتراض.

1 - 1 - 3 - 2 الاتجاه إلى عولمة النشاط المصرفي

في غمار التطورات المتلاحقة في عالم مصرفي أصبحت أهم سماته التحرير و الانفتاح و المنافسة و الإبداع تحت مظلة العولمة المالية أضحت لزاما على البنوك أن تتخذ أبعادا و مضامين جديدة تتجه من خلالها إلى ميادين و أنشطة غير مسبوقه، و تنتقل من المواقف و التصورات النشاطية الضيقة إلى أخرى واسعة و ممتدة للارتقاء بخدماها إلى مستوى كل التحديات المعاصرة.

و لما كانت البنوك تحدد هويتها و شخصيتها من خلال توجهها الذي اختطته عبر تاريخها و منذ إنشائها إلا أن العولمة المصرفية قد جعلت من الرؤيا المستقبلية بعدا جديدا للدخول إلى عالم جديد من الكونية، عالم من الفرص الاقتصادية بالغة الضخامة¹.

و يعرف محسن أحمد الخضيرى العولمة المصرفية بأنها " حالة كونية فاعلة و متفاعلة تخرج بالبنك من إطار المحلية إلى آفاق العالمية الكونية، و تدمج نشاطيا و دوليا في السوق العالمي بجوانبه و أبعاده المختلفة و بما يجعله في مركز التطور المتسارع نحو مزيد من القوة، السيطرة و الهيمنة المصرفية، إذا ما كان يرغب في النمو و التوسع والاستمرار، و إذا ما كان يرغب في غير ذلك يجعله يخضع للتراجع أو التهميش أو الابتلاع"².

و من هنا ارتبط مفهوم العولمة المصرفية بمفهوم الوفرة و الإتاحة للخدمات التي تقدمها البنوك، فالنظرة الدقيقة الواعية لتقديم الخدمات المصرفية سواء كانت المتصلة بالودائع أو بالقروض أو بالأسهم أو بالسندات (باعتبارها خدمات تقليدية معتادة)، أو كانت متصلة بعقود المشتقات المعقدة أو بغيرها من الخدمات الإبتكارية المتطورة، تدفع البنوك إلى التواجد بفاعلية في كافة ميادين النشاط الاقتصادي بامتداداته الجغرافية الواسعة، و في الوقت ذاته فإن الارتباط بالمجتمعات و التكتلات المصرفية يعد أساسا لوصول البنك إلى الحجم الاقتصادي الكبير

¹ - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 12.

² - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [36] ص 208.

الذي يتيح و فورات النطاق و السعة المصرفية، و قد أدى ذلك إلى ارتباط عمل البنك بالتكامل المصرفي الذي يقوم على التخصص و تقسيم العمل، و الذي يعظم من جودة الأداء و يرتقي بمستوى القدرة على الإبداع¹.

لعل أهم الدوافع التي أدت بالبنوك إلى الاتجاه نحو العولمة هي الرغبة الكبيرة لديها من أجل تحقيق القوة الاقتصادية و الحجم الاقتصادي الكبير و ذلك عن طريق التوسع و الانتشار و الهيمنة العالمية. معتمدة في ذلك على عدة أساليب كالاندماج و الدمج، و بالتالي تتبلور الأسباب المؤيدة في آن واحد لهذه العولمة في ما يلي²:

1 - تتسم حركة رؤوس الأموال الدولية بالضخامة، الانسياب و سرعة التدفق عبر أرجاء العالم على امتداد الأسواق الدولية، مما أدى إلى الرغبة أكثر في الاستفادة من هذه الأموال و دعم تحويلها من أموال وافدة إلى أموال مستقرة، مستثمرة و موظفة توظيفاً جيداً و فعالاً.

2 - التطور الهائل الذي شهدته أنظمة الاتصال، الدفع و أنظمة التعامل و التداول على المستوى العالمي، و الذي تجلّى في انخفاض تكاليف العمليات عبر الحدود في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي بصفة عامة و النشاط المصرفي على وجه الخصوص.

3 - مشاركة البنوك في تشجيع و تطوير سوق المال عن طريق زيادة إقبال المدخرين للتعامل و التملك في أسهم و سندات الشركات المختلفة، و ذلك في إطار إنشاء و تأسيس شركات السمسرة و إدارة المحافظ و ضمان و تغطية الاكتتاب و الخصم من جانب، و التعاون مع صناديق و شركات التأمين الوطنية لإنشاء و تكوين صناديق استثمار تتعامل في أسواق المال من جانب آخر، و كذلك قيام الإدارة المتخصصة بالبنوك بعمليات الترويج و بحوث السوق اللازمة في اتجاهه، تنشيط الخدمات و الأنشطة القائمة و المقدمة بما لتسهيل أداء عمليات البيع والشراء للأوراق المالية، إيجاد و تحديث خدمات جديدة لسرعة تداول هذه الأوراق في اتجاه ثان.

4 - ممارسة النشاط المصرفي بكل الطرق و الوسائل المواكبة للحدثة و للتطورات العالمية دون المحاكاة والتقليد لما تم التوصل إليه، لكن من خلال قيام البنوك بعمليات الإبداع و الابتكار و الخلق، و خاصة من خلال الامتداد الأفقي و الرأسي لنشاط البنك و خدماته³.

5 - تضخم و تنامي الشركات متعددة الجنسيات، إذ أصبحت تمثل كيانات اقتصادية عملاقة و ذلك من خلال المؤشرات المتعلقة بحجم رأس المال، الاستثمارات، حجم الإنتاج المتنوع الذي تنتجه، و أرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها⁴.

1-2 التحرير المصرفي في ظل التطورات الراهنة

يندرج التحرير المصرفي ضمن سياق التطورات الاقتصادية العالمية، التي تقوم على التحرر من القيود والعراقيل التي تحول دون حرية النشاط المصرفي على المستوى المحلي و الدولي، و لقد بدأت عملية التحرير المصرفي

1 - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 13.

2 - أنظر أسرار فخري، المرجع [137] ص 12.

3 - أنظر محسن احمد الخضير، المرجع [36] ص 215.

4 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 187.

في الدول المتقدمة و اكتملت بتوسع أنشطة البنوك و تدويلها، و توسعت لتشمل العديد من الدول النامية خاصة الدول التي عرفت بالاقتصاديات المتحولة أو الانتقالية من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق، إذ لا يمكن للتحرير الاقتصادي أن يكتمل إلا بالاهتمام بإصلاح القطاع المصرفي و تحريره، و نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على ماهية التحرير المصرفي، أهدافه، بالإضافة إلى إجراءاته و النهج الأمثل له.

1 - 2 - 1 ماهية التحرير المصرفي

يجدر بنا قبل ضبط مفهوم التحرير المصرفي أن نعرض أولاً على مفهوم آخر له ارتباط وثيق به ألا و هو مفهوم التحرير الاقتصادي.

يمكن تعريف التحرير الاقتصادي على أنه تلك السياسة التي تسيّر الاقتصاد الوطني وفقاً لقوى السوق (العرض و الطلب)، و أن الذي يقوم بالدور الأساسي في النشاط الاقتصادي هو المشروع الخاص و ليس القطاع العام، و يصبح الدافع على النشاط الاقتصادي حافز الربح و ليس القرار الإداري. و هذا المفهوم يتكيف أكثر مع النظام الرأسمالي إذ أنه يصعب تشجيع الحافز الفردي بدون السماح بالملكية الخاصة، مما نستنتج أن التحرير الاقتصادي سياسة في إطار النظام الاقتصادي الحر القائم على الملكية الخاصة و الحافز الفردي والذي يتم اتخاذ القرارات فيه بناء على قوى السوق¹.

و يؤكد رونالد ماكينون على أن عملية التحرير الاقتصادي يجب أن تتم على خطوات منظمة و مرتبة، حيث لا تستطيع أي دولة أن تقوم بعملية التحرير دفعة واحدة فلابد من برنامج محدد لذلك يتضمن الخطوات التالية²:

- **الخطوة الأولى:** السيطرة المالية أي إحكام السيطرة المالية و ضبط الإنفاق الحكومي و إصلاح السياسة الضريبية و المالية العامة، و هذا عن طريق تحجيم الإنفاق الحكومي لجعله يمثل نسبة منخفضة من الناتج الوطني الخام و يجب أن يكون للدولة جهاز ضريبي قادر على تحصيل الضرائب في ظروف التحرير الاقتصادي.

- **الخطوة الثانية:** تحرير القطاع المصرفي و المالي، أما تحرير الجهاز المصرفي فيتم عن طريق تحرير سعر الفائدة المدينة و الدائنة و تركها تتحرك وفقاً للعرض و الطلب في السوق، و هذا تفادياً لظاهرة التضخم.

- **الخطوة الثالثة:** تحرير التجارة و الاستثمار و حركة رؤوس الأموال، و تهدف سياسة تحرير التجارة إلى:

- تكون سياسة تحرير التجارة توسعية إلى المدى الذي تنخفض فيه التكاليف المحلية للإنتاج، و انكماشية إلى المدى الذي ترتفع فيه هذه التكاليف.

¹ - أنظر دريس رشيد، المرجع [60] ص 137.

² - أنظر رونالد ماكينون، المرجع [14] ص 17.

- تخفيض القيود الجمركية و غير الجمركية على السلع الاستهلاكية مما يؤدي إلى زيادة الاستهلاك النهائي مما يؤثر على ميزان التجارة.
- وفقا للنهج النظري تؤدي سياسات تحرير التجارة إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال زيادة كفاءة تخصص الموارد الاقتصادية.

1 - 2 - 1 مفهوم التحرير المصرفي

يدخل التحرير المصرفي كذلك ضمن التطورات المصرفية العالمية التي تقوم على التحرر من القيود والعراقيل ، زيادة حدة المنافسة بين البنوك، استعمال وسائل تكنولوجية متطورة للاتصالات و المعلومات، تطبيق مقررات لجنة بازل، و الدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) كمنظم للعلاقات التجارية بين أعضائه و محرر للخدمات المالية و المصرفية.

و يمكننا تعريف التحرير المصرفي بالمعنى الضيق، على أنه مجموعة الإجراءات التي تسعى إلى خفض درجة القيود المفروضة على القطاع المصرفي و التقليل من احتكار الدولة له و فتحه أمام المنافسة. أما بالمعنى الواسع، فيشمل مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تطوير الأسواق المالية، و تطبيق نظام غير مباشر للرقابة النقدية، و إنشاء نظام إشرافي قوي، و خصخصة بنوك القطاع العام، و تشجيع القطاع الخاص على إنشاء البنوك و السماح للبنوك الأجنبية من الدخول إلى السوق المصرفية المحلية¹.

و من جانب آخر يعرف التحرير المالي و المصرفي من خلال ثلاثة جوانب أساسية²:

أ- تحرير القطاع المالي المحلي: يشمل تحرير ثلاث متغيرات أساسية هي تحرير أسعار الفائدة عن طريق الحد من الرقابة المتمثلة في تحديد سقف عليا لأسعار الفائدة الدائنة و المدينة، و تركها تتحدد في السوق بالالتقاء بين عارضي الأموال و الطلب عليها للاستثمار، عن طريق الملاءمة بين الاستهلاك و الإنفاق الاستثماري، و بالتالي زيادة النمو الاقتصادي و لا يمكن أن يحدث هذا ما لم تثبت الأسعار عند حد معين، و تحرير الائتمان و هذا بالحد من الرقابة على توجيه الائتمان نحو قطاعات محددة، و كذا وضع سقف ائتمانية عليا على القروض الممنوحة لباقي القطاعات الأخرى، و ثانيا إلغاء الاحتياطات الإلزامية المغالى فيها على البنوك، و تحرير المنافسة البنكية بإلغاء و إزالة القيود و العراقيل التي تعيق إنشاء البنوك المحلية و الأجنبية، و كذلك إلغاء كافة القيود المرتبطة باختصاص البنوك و المؤسسات المالية.

ب- تحرير الأسواق المالية: يتم بواسطة إزالة القيود و العراقيل المفروضة ضد حيازة و امتلاك المستثمر الأجنبي للأوراق المالية للمنشآت و المؤسسات المحلية المسعرة في بورصة القيم المنقولة، و الحد من إجبارية توطين رأس المال و أقساط الأرباح و الفوائد.

¹ - أنظر بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، المرجع [102] ص 477.

² - أنظر Saoussen Ben Garma، المرجع [149] ص 5.

ج- يتضمن إزالة الحواجز و العقبات التي تمنع البنوك و المؤسسات المالية الأخرى من الاقتراض من الخارج، و العمل على الحد من الرقابة المفروضة على سعر الصرف المطبق على الصفقات المرتبطة بالحساب الجاري و حساب رأس المال، و تقليص الفجوة بين سعر الصرف الاسمي و الحقيقي و تحرير تدفقات رأس المال.

1-2-1-2 خطوات التحرير المصرفي

إذا كان التحرير الاقتصادي يأخذ في شكله عدة مراحل، فإن تحرير النظام المالي و المصرفي من أهم هذه المراحل و أحد المكونات الرئيسية لهذا الإصلاح، و يعتمد التحرير المصرفي على تحرير القيود المفروضة على النظام المالي و المصرفي، من خلال تحرير المنافسة مع البنوك الخاصة و الأجنبية، و تحرير أسعار الفائدة و توجيه الائتمان، مع تحويل ملكية البنوك العامة إلى القطاع الخاص. و يجب أن تتم خطوات التحرير المصرفي مع خطوات الإصلاح الاقتصادي الأخرى لكي يدعم كل منهما الأخر و يسير الاقتصاد نحو التحرير الشامل. و هناك مجموعة من الخطوات التي يمر بها التحرير المالي و المصرفي و هي¹:

أولاً: حرية الدخول والخروج للعمل المصرفي

يكمُن الأساس الأول في سياسة التحرير المصرفي، في اعتبار أن أول خطوة لتحرير النظام المصرفي نفسه هي ترك حرية الدخول إلى مجال العمل المصرفي، و ذلك حتى يتسنى للقطاع الخاص أن يقوم بمنافسة البنوك المحلية التي قد تبقى تحت هيمنة الدولة، و من ثم تتحسن عملية الوساطة المالية من خلال زيادة المنافسة، سواء بين البنوك العمومية أو البنوك الوطنية المملوكة للقطاع الخاص أو البنوك الأجنبية، و لا بد أن يرتبط ذلك بتحرير حسابات رأسمال مع الخارج لأن ذلك من شأنه أن يحقق ما يلي :

أ - تعزيز الكفاءة في الاقتصاد عن طريق التشجيع على التخصيص في إنتاج الخدمات المالية.

ب - رفع الكفاءة في القطاعات المالية المحلية من خلال زيادة المنافسة من الخارج و لدمج التمويل الوطني بالتمويل الأجنبي بالنسبة لأي بلد، فالمنافسة الأجنبية تلزم المنشآت المحلية بأن تكون أكثر كفاءة و أن توسع نطاق ما تقدمه من خدمات. كما أنها يمكن أن تعجل بنقل التكنولوجيا المالية و هي مسألة لها أهمية للبلدان النامية، و سوف تكسب البلدان التي تنجح في تحقيق تكامل أسواقها مع بقية العالم قدرة أكبر في الحصول على رؤوس الأموال، و على خدمات مالية مما يتيح لها فرصة تنويع مخاطرها. لكن لفتح الأسواق المالية مشاكل أيضاً فإذا حدث ذلك قبل الأوان فإنه يمكن أن يؤدي إلى تقلبات في تدفق الأموال و ربما تكون سبباً في مضاعفة عدم الاستقرار الداخلي. كما أن حرية دخول المؤسسات الأجنبية قد يؤدي إلى إخراج البنوك المحلية ذات التكاليف المرتفعة في مجال الوساطة المالية، لذلك على السلطات النقدية أن تنشأ نظاماً للتأمين على الودائع، ضمناً لعدم حدوث أزمة ثقة في النظام المالي في حالة خروج أحد البنوك من العمل المصرفي بسبب المنافسة في هذا المجال بعد التحرير المالي و المصرفي.

¹ - أنظر بطاهر علي، المرجع [58] ص ص 147 - 150.

ثانيا : تحرير أسعار الفائدة

تشير الكثير من الدراسات أن الأسعار السالبة للفائدة يترتب عنها نتائج سلبية عديدة، مما يستوجب تحرير الأسعار الاسمية للفائدة و إزالة الأسقف المفروضة عليها حتى يصبح العائد على المدخرات إيجابيا من الناحية الحقيقية. و لذلك يعتبر تحرير سعر الفائدة من أهم الخطوات في تحرير النظام المصرفي، حيث أن تحديد أسعار الفائدة بشكل إداري، و في أحيان كثيرة بشكل انتقائي لخدمة أهداف سياسية و ليست اقتصادية يعمل على سوء تخصيص موارد البنوك النادرة، و ذلك لأن ملكية الدولة للبنوك، بالإضافة إلى وجود مشروعات مملوكة للدولة أدى إلى افتراض هذه المشروعات بصورة مكثفة من البنوك العمومية بأسعار رخيصة، و غالبا ما تكون هذه المشروعات غير فعالة، مما يعمل على خلق ائتمان جديد دون خلق إنتاج جديد، و بالتالي وجود قوى تضخمية جديدة في المجتمع. لذلك فتحير أسعار الفائدة و حرية البنوك في توجيه الائتمان يعمل على توجيه أفضل لموارد البنوك.

كما أن تحرير أسعار الفائدة المصرفية يعمل على الحد من الاستهلاك و تشجيع الادخار، خاصة إذا ارتبط ذلك بالسيطرة على معدلات التضخم، فوجود أسعار فائدة حقيقية موجبة يحقق مزيدا من الموارد المالية للبنوك، سواء من الداخل أو من الخارج في حالة تحرير حساب رأس المال مع الخارج، حيث تعمل الفائدة الحقيقية الموجبة على جذب رؤوس الأموال من الخارج سعيا وراء العائد المرتفع على رأس المال. لذلك فتحير أسعار الفائدة المصرفية من أهم خطوات تحرير القطاع المصرفي و إتاحة الفرصة أمامه ليعمل على تحديد أسعار فائدته المصرفية وفقا لقوى السوق و العرض و الطلب على النقود.

ثالثا: تحرير توجيه الائتمان

إن حرية البنوك في توجيه ائتمائها المصرفي وفق معيار الجدارة الائتمانية أحد مكونات التحرير المالي و المصرفي السليم، حيث أن تدخل الدولة في توجيه الائتمان عادة لا يكون وفق معيار ائتماني سليم، لأن الضوابط و القيود المفروضة على المحافظ المالية للبنوك تعني أن الائتمان يجري تخصيصه لخدمة أهداف سياسية وليست اقتصادية. كما أن توجيه الموارد المتاحة من الائتمان المدعم للمؤسسات التي تحميها سياسة الحكومة يعني افتقاد الحافز لدى تلك المؤسسات لاستخدام ما يتاح لها من ائتمان بكفاءة، و هذا يؤدي في النهاية إلى سوء تخصيص الموارد و ضياع موارد البنوك في مشروعات غير ناجحة.

كما أن تحرير توجيه الائتمان المصرفي، يعمل على أن توجه البنوك مواردها المالية، بصورة أفضل عما كانت الدولة تجبر فيه البنوك على توجيه مواردها لمشروعات غير منتجة، أو تمويل عجز الميزانية العامة الناشئ عن زيادة الإنفاق العام، أي تبديد موارد البنوك بسبب ملكية الدولة لهذه البنوك و قدرتها على توجيه ائتمائها كيفما تشاء.

و من ثم فحرية توجيه الائتمان المصرفي، المرتبط بمنافسة البنوك في تحديد أسعار الفائدة المصرفية دون تدخل من الدولة، سواء في توجيه الائتمان أو في تحديد أسعار الفائدة، فإن ذلك يعمل على توجيه أفضل لموارد البنوك نحو مشروعات أكثر إنتاجية، و أوفر حضا في جلب موارد العملة الصعبة، خاصة إذا كانت هذه المشروعات ذات ميزة تنافسية، و من ثم تؤثر بشكل إيجابي على ميزان المدفوعات، و تعمل على تخصيص أفضل للموارد الإنتاجية للدولة و تحسين كبير في عملية التحرير الاقتصادي.

رابعا : خصوصية البنوك

إن خصوصية البنوك و تحويل ملكيتها من الملكية العامة إلى القطاع الخاص، تعد الخطوة المكتملة للتحرير المالي و المصرفي، حيث أن التحرير المصرفي المرتبط بفتح مجال المنافسة بين البنوك و حررتها في تحديد أسعار الفائدة المصرفية و في توجيه ائتمائها المصرفي، لا يكتمل دون تحويل ملكية البنوك إلى القطاع الخاص. حيث أن هناك من يرى أن ملكية الدولة للبنوك و إجبارها على تحديد أسعار فائدتها المصرفية و توجيه ائتمائها المصرفي نحو مشروعات ترغب الدولة في دعمها اقتصاديا. كل ذلك يعمل على تشوه الاقتصاد الوطني من خلال تشوه تخصيص الموارد المالية للبنوك و من ثم فشل عمليات التحرير المصرفي التي لا تشمل خصوصية البنوك العامة.

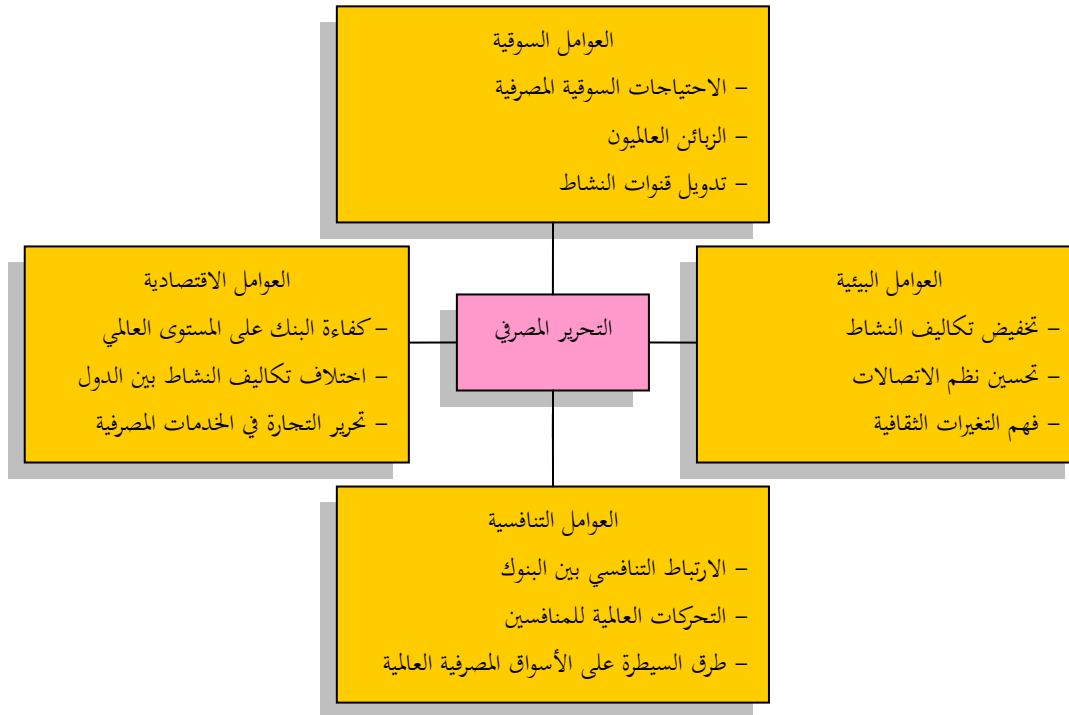
1- 2- 1 - 3 دوافع و أهداف التحرير المصرفي

يشكل القطاع المصرفي قطاع كبير في جميع أنواع الاقتصاديات المتقدمة و النامية على حد سواء، و من الملاحظ مع بداية الألفية الثالثة، هو ارتباط الأنشطة المصرفية الوطنية بالنظام الاقتصادي العالمي ككل. و سبب في هذا الجزء العوامل التي تحرك القطاع المصرفي نحو التحرير و كذلك الأهداف المرجوة من عملية التحرير المصرفي.

أولا: العوامل التي تحرك القطاع المصرفي نحو التحرير و العولمة

إن العوامل التي تحرك العولمة و كذلك التحرير نحو الظهور و التركز في القطاع المصرفي تقع ضمن فئة العوامل السوقية و الاقتصادية و البيئية و التنافسية¹، على النحو الذي يظهره الشكل رقم (2 - 1):

¹ - أنظر رعد حسن الصرن، المرجع [10] ص ص 116 - 118.



شكل رقم (2 - 1): العوامل المحركة لعولمة و تحرير القطاع المصرفي

المصدر: رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2007، ص 117.

من الشكل رقم (2 - 1) نلاحظ أن العوامل الاقتصادية فيما إذا كانت الإستراتيجية المصرفية العالمية تقدم أدنى تكاليف ممكنة للنشاط المصرفي، في حين تبحث العوامل البيئية في كيفية دعم البنى الميكانيكية المصرفية، و تتطلب العوامل التنافسية بنوك قادرة على منافسة مثيلاتها في دول أخرى.

إن التحليل السابق يدعونا إلى التفكير في القوى التي تشكل عولمة الأعمال، و الناتجة عن الزيادة الكبيرة في حجم التجارة الدولية و تشعب علاقاتها، و تكامل أسواق رأس المال العالمية، و زيادة أهمية التدفقات الخاصة و الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى التقدم الهائل في وسائل الاتصالات و حركة العمالة.

إن القوى السابقة تخلق عولمة البنوك و الأسواق المالية، و برأي Knight-Roryf: إن زيادة التدفقات النقدية عبر الحدود يزيد من الطلب على التبادل الخارجي، و هذا ما ينتج عنه منافسة شديدة بين البنوك على النطاق العالمي، و في الوقت نفسه، إن التطورات في تقنيات المعلومات و الاتصالات تزيد من سرعة و كفاءة المعاملات المالية و المصرفية، و هذا ما يعكس آثاره على الابتكارات المالية و المصرفية الجديدة.

ثانيا: أهداف التحرير المصرفي

لتحرير القطاع المصرفي، مجموعة من الأهداف تعمل على توفير الأموال اللازمة و الجو المناسب لزيادة الاستثمار، و تتمثل في¹:

- أ - تعبئة الادخار المحلي و الأجنبي لتمويل الاقتصاد عن طريق رفع معدلات الاستثمار.
- ب - خلق علاقة بين أسواق المال المحلية و الأجنبية من أجل جلب أموال لتمويل الاستثمار.
- ج - استعمال خدمات مالية مصرفية في المفاوضات التجارية بين عدة دول من أجل تحرير التجارة الخارجية خاصة مع الدخول عدة دول نامية إلى المنظمة العالمية للتجارة.
- د - رفع فعالية الأسواق المالية لتكون قادرة على المنافسة الدولية، و عليه تتمكنها من فتح مصادر اقتراض وتمويل أجنبية و خلق فرص استثمار جديدة.
- هـ - تحرير التحولات الخارجية مثل تحرير تحويل العملات الأجنبية و حركة رؤوس الأموال، خاصة مع التغيرات الاقتصادية التي منها تغيرات أسعار الصرف و أسعار الفائدة.

1 - 2 - 2 شروط نجاح التحرير المصرفي

هناك أربعة شروط أساسية يحددها مؤيدو التحرير المالي و المصرفي لإنجاح هذه السياسة و هي²:

- توافر الاستقرار الاقتصادي العام،
- إتباع التسلسل و الترتيب في مراحل التحرير المصرفي،
- الإشراف الحذر على الأسواق المالية،
- ضرورة توافر المعلومات الكافية عن السوق،...

1 - 2 - 2 توافر الاستقرار الاقتصادي العام

إن التحرير المصرفي يتطلب مناخ مستقر للاقتصاد الكلي، حيث يتم الاستفادة كلية من مزاياه، إن التضخم المرتفع و العجز الكبير في الميزانية العامة للدولة، و أسعار صرف غير مستقرة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على عملية التحرير المصرفي، و تؤثر بشكل عكسي على الاندماج في النظام المالي الدولي، و يساهم في إضعاف النظام المصرفي الوطني و التأثير على إنجاح سياسة التحرير المصرفي، و ذلك لأن من بين الأسباب الرئيسية لتعثر سياسة التحرير المصرفي السياسات غير السليمة لإدارة الاقتصاد الكلي، و التنظيم و الإشراف الحكومي غير المناسب و التدخل غير السليم في الأسواق المالية.

¹ - أنظر بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، المرجع [102] ص 478.

² - أنظر بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، المرجع [102] ص ص 478 - 480.

إن فترة التحول إلى نظام مالي مفتوح هامة جدا، و ذلك لكون سياسة التحرير المالي و المصرفي تكون لها نتائج غير مرضية عندما تكون الأسواق المالية غير متطورة أو تكون الثقة في السياسات الجديدة مازالت ضعيفة.

و على هذا الأساس فان التحرير المصرفي يتطلب سياسة نقدية موجهة نحو الاستقرار، بالإضافة إلى أسعار صرف و سياسات مالية سليمة تدعم الاستقرار المالي.

و من أجل تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي يجب اتخاذ إجراءات وقائية و أخرى علاجية التي تمكن من التنسيق بين السياسات الاقتصادية الكلية و سياسة التحرير المصرفي، التي نوجزها فيما يلي:

أ - الإجراءات الوقائية

هي عادة إجراءات تتخذ قبل وقوع الأزمات المصرفية، بتصميم هياكل قانونية و تنظيمية للحد من المخاطر المالية و حماية المودعين، تصحب هذه الإجراءات رقابة حكومية على النظام المصرفي، و يضمن وجود رقابة محاسبية خارجية.

ب - الإجراءات العلاجية

هي عادة إجراءات تتخذ بعد حدوث الأزمات المالية و المصرفية، و تكون على شكل تأمين على الودائع، إذ تتدخل الحكومة في البنوك التي تعاني من مشاكل مالية لحماية حقوق المودعين، و حقوق الملكية الحكومية، كما يتدخل البنك المركزي عن طريق الإقراض لتوفير السيولة النقدية، و القيام بإجراءات التصفية و تكون الإجراءات العلاجية عندما ترى السلطات النقدية أن الاعتراف بوجود خسائر كبيرة لها تأثيرات سلبية غير مقبولة سياسيا.

إن أهم عبء يقع نتيجة السياسات غير المستقرة للاقتصاد الكلي هو ضعف الثقة في وضع السياسات الحكومية و في التحرير الاقتصادي و المصرفي، و ذلك راجع لكون إدارة الاقتصاد الكلي تكون صعبة خلال فترة التحول و الانتقال من اقتصاد مغلق محتكر من طرف الدولة إلى اقتصاد مفتوح و متحرر و يعمل وفق آليات السوق.

1 - 2 - 2 - 2 إتباع التسلسل و الترتيب في مراحل التحرير المصرفي

إن تطبيق سياسة التحرير المصرفي يجب أن تبدأ على مستوى الاقتصاد المحلي (الوطني) بقطاعيه الحقيقي و المالي بحيث يتم في القطاع الحقيقي ترك تحديد الأسعار وفق قوى السوق، و فرض ضرائب عقلانية على المؤسسات و رفع دعم الدولة للأسعار، و تطبيق سياسة الخوصصة و تشجيع القطاع الخاص.

أما القطاع المالي و المصرفي فيتم فيه منح المزيد من استقلالية البنوك في اتخاذ قراراتها خاصة في منح الائتمان، و التخلي عن التخصيص القطاعي، و رفع القيود عن تدفق و انتقال رؤوس الأموال في التجارة الخارجية على المدى القصير، ثم ينتقل التحرير إلى المستوى الخارجي بقطاعيه الحقيقي، حيث يتم فيه رفع القيود عن التجارة

الخارجية و تحريرها، و السماح بالتحويلات المالية نحو الخارج. أما القطاع المالي و المصرفي فيتم فيه السماح بإنشاء بنوك أجنبية، و حرية حركة رؤوس الأموال، و قابلية العملة للتحويل و حرية الصرف... الخ.

و عموما يمكننا القول أن عملية التحرير المصرفي يمكن أن تتحقق على مراحل تتوقف درجتها و سرعتها على الهيكل الاقتصادي للدولة، و مرحلة التنمية التي بلغها، و الأهمية النسبية لكل من القطاع العام و الخاص و دورهما في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى درجة اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي.

1 - 2 - 2 - 3 الإشراف الحذر على الأسواق المالية

إن إنجاح سياسة التحرير المالي و المصرفي يتطلب إشراف حكومي قوي من أجل منع الانحرافات و المحافظة على انضباط السوق المصرفي، و تفادي وقوع الأزمات المالية و المصرفية و يهدف الإشراف الحذر على المؤسسات المصرفية و المالية إلى الاهتمام بإدارة المخاطر و التنبيه إليها، ضمان الشفافية و الاهتمام بالأوضاع المالية للبنوك و المؤسسات المالية و الاهتمام بالهيكل التنظيمي و الإداري لجهات الرقابة و تسهيل تدفق المعلومات و التنسيق بين أنشطة إصدار القرار و متابعة تنفيذه، إقامة هيئات رقابية و إشرافية تتمتع بالاستقلالية و على رأسها البنك المركزي، و هذا كله بهدف تحقيق استقرار النظام المصرفي، و لقد سعت لجنة بازل للرقابة المصرفية¹ على التأكيد على ضرورة تعميق مفهوم الإشراف الحذر و عملت منذ نشأتها على توحيد معايير الإشراف و الرقابة على الأنظمة المصرفية لضمان استقرار النظام المصرفي الدولي.

1 - 2 - 2 - 4 ضرورة توافر المعلومات الكافية عن السوق

يتطلب إنجاح سياسة التحرير المصرفي توافر المعلومات الكافية عن السوق المالي و المصرفي و إتاحتها أمام كل المتدخلين فيه، و يتعلق الأمر بالمعلومات التي توفرها جهات الإشراف و الرقابة المتعلقة بالقوانين و اللوائح المنظمة للنشاط المصرفي، و من جهة ثانية المعلومات التي يجب أن توفرها البنوك و إتاحتها أمام جهات الرقابة و الإشراف، و أمام المتعاملين و المستثمرين حتى يتمكنوا من ترشيد قراراتهم المالية.

كما يتطلب الأمر وجود آليات لتنسيق هذه المعلومات، بحيث لا تكون هناك أي صعوبة لتمييز المقترضين بين المشروعات الفاشلة والمشروعات الناجحة، و عدم رفع تكلفة الحصول على المعلومات، و لهذا يجب إلزام الجهات المعنية على توفير المعلومات، بإصدار لوائح، أو فرض ضرائب، أو تقديم إعانات لتفادي ارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات، التي تجعل الأسواق المالية عرضة للإخفاق، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة.

¹ - سيتم التفصيل في لجنة بازل في الفصل الثاني.

1 - 2 - 3 مخاطر تعرض البنوك للأزمات

إن أحد أهم مخاطر التحرير المالي هي تلك الأزمات المالية القوية التي يتعرض لها الجهاز المصرفي و ذلك إما أثناء إجراء عملية التحرير المالي المحلي و الدولي أو بعد إتمام هذه العملية، إذ أن الكثير من الدراسات أشارت إلى أنه خلال فترة تعاضم العوامة المالية (1980-1996) هي نفس الفترة التي حدثت فيها أزمات في الجهاز المصرفي فيما لا يقل عن ثلث الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي¹. و سنحاول في الجزء الموالي تبين العلاقة بين التحرير المصرفي و الأزمات المصرفية مع التطرق لأزمة جنوب شرق آسيا و الأزمات المصرفية في أمريكا اللاتينية كمثال عن هذه المخاطر.

1 - 2 - 3 - 1 العلاقة بين التحرير المصرفي و الأزمات المصرفية

تحدث الأزمة المصرفية عندما يؤدي اندفاع فعلي أو محتمل على سحب الودائع من أحد البنوك، أو إخفاق البنوك، إلى قيام البنوك بإيقاف قابلية التزاماتها الداخلية للتحويل أو إلى إرغام الحكومة على التدخل لمنع ذلك، بتقديم دعم مالي واسع النطاق للبنوك. و تميل الأزمات المصرفية إلى الاستمرار وقتاً أطول من أزمات العملة و لها آثار أفسى على النشاط الاقتصادي².

و لقد بينت دراسة واقعية أجريت من طرف: Reinhare et Kaminski و التي قدمت في شكل ورقة عمل إلى صندوق النقد الدولي على 20 دولة من آسيا و أمريكا اللاتينية و أوروبا و الشرق الأوسط من فترة الستينات إلى غاية منتصف التسعينات تحت عنوان الأزمة المزدوجة: البنوك و مشاكل ميزان المدفوعات، و بينت النتائج التالية³:

- ندرة الأزمات المالية و المصرفية خلال فترة الستينات و هذا بسبب الرقابة الشديدة المفروضة على الجهاز المصرفي.

- إثر ظهور موجة التحرير المالي و المصرفي في العالم و خاصة مع بداية سنوات التسعينات تصاعدت بشدة الأزمات المصرفية، و معظمها كان ناجماً عن سياسات التحرير المالي و المصرفي.

و هناك أيضاً دراسة قدمها كل من " Demirguc-Kunt et Detragiache "، سنة 1998 والتي مست 53 دولة في الفترة 1980 - 1995، وخلصت هي الأخرى إلى أن عمليات التحرير المالي عادة ما يتبعها وقوع اضطرابات و أزمات على مستوى القطاع المالي⁴.

و أحد الأسباب التي جعلت الأزمات المصرفية تنطوي عادة على أثر سلبي أكثر قوة في البلدان النامية منه في البلدان الصناعية هو أن البنوك تلعب عادة دوراً أكثر أهمية كوسطاء ماليين في البلدان الأولى، و في كثير

1 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 175.

2 - أنظر عين العاصفة، المرجع [82] ص 6.

3 - أنظر Luis Miotti, Dominique Philon، المرجع [148] ص 5.

4 - أنظر مفتاح صالح، المرجع [127] ص 6.

من هذه البلدان لا تزال شركات التأمين و صناديق المعاشات الخاصة في مراحل التنمية المبكرة، كما أن أسواق السندات و الأسهم لا تزال صغيرة نسبيا. و قد قيل أن البنوك في البلدان النامية أكثر تعرضا للمخاطر من البنوك في البلدان الصناعية لأسباب عديدة منها¹:

- معظم ودائع البنوك تنزع إلى أن تكون قصيرة الأجل لأن المودعين لديهم قليل من الثقة في سياسات الاقتصاد الكلي لبلدانهم و في نوعية البنوك.
- تنزع البنوك إلى وضع حصة أكبر من أرصدها في القروض.
- قيمة ما تحوزه البنوك من سندات حكومية أكثر تقلبا.
- كثيرا ما يقل أيضا حصول البنوك على التمويل الخارجي خلال الأزمات.
- يمكن أن تطرأ مصاعب في حشد رأس المال خلال فترات الركود الاقتصادي، خاصة لأن أسواق السندات المحلية تكون صغيرة.

و على عكس نظرائها من الدول المتقدمة، تفقد اقتصاديات الأسواق النامية بصورة روتينية فرص الوصول إلى أسواق رأس المال الدولية خلال الأزمات، و التراجع المبالغت أو التوقف المفاجئ لتدفقات رؤوس الأموال إلى الداخل، تلحق أضرارا شديدة بالقطاعات المالية. و الواقع أن الأزمات المصرفية التي تمت دراستها كانت كلها تقريبا مرتبطة بتراجع سلمي في تدفقات رؤوس الأموال. و هذا الارتباط حاسم، لأن الأزمات المصرفية لها آثار ضارة على النشاط الاقتصادي أطول أمدا. كما يتجلى في التأثير الخاص لهذه الأزمات على مجموعة من المؤشرات، تشمل الناتج الوطني، الواردات، و الودائع المصرفية².

1 - 2 - 3 - 2 الأزمة المالية الآسيوية

ألقت الأزمة المالية الآسيوية، و التي امتدت من تايلاند إلى البلدان الأخرى في المنطقة في النصف الثاني من عام 1997. بالبلدان التي تأثرت بها في كساد عميق أدى إلى ارتفاع البطالة و الفقر و الخلل الاجتماعي، كما تعارض اندلاع الأزمة، و امتدادها، و استمرارها مع بعض الفرضيات الأساسية، و هي أن البلدان التي تأثرت بالأزمة بأفوى صورة كانت (اقتصاديات نمور) ليس لديها غير القليل من مظاهر الضعف المرتبطة عادة بالبلدان التي تتجه إلى صندوق النقد الدولي، طلبا للعون³.

و على مدى العقود الثلاثة السابقة على الأزمة المالية الآسيوية كانت إندونيسيا، تايلاند، كوريا و ماليزيا، تتمتع بسجل ملائم في الأداء الاقتصادي، النمو السريع، التضخم المنخفض، استقرار الاقتصاد الكلي المراكز المالية المتينة، معدلات الادخار المرتفعة والاقتصاديات المفتوحة و القطاعات التصديرية المزدهرة، ولهذا فليس مستغربا أنه لم يتنبأ أحد بالأزمة الآسيوية، أما الآن بعد أن اكتشفت الأزمة صار من السهل بطبيعة الحال تحديد

1 - أنظر روبرت رينهاك، المرجع [75] ص 27.

2 - أنظر جويلرمو كالفو، كارمن راينهارت، المرجع [74] ص 13 - 14.

3 - أنظر تيموثي لين، المرجع [72] ص 37.

المشكلات التي أفضت إليها، و الواقع أنه يوجد إجماع على أسباب الأزمة في تناقض صارخ مع تباين وجهات النظر حول علاجها¹.

و كانت هذه البلدان إلى حد كبير ضحية لنجاحها ذاته ذلك أن هذه البلدان نتيجة لأدائها الاقتصادي القوي خلال أوائل التسعينات اتخذت موقف الإنكار عندما بدأت المشكلات تطفو إلى السطح، و اعتقادا منها بأنها محصنة ضد نمط الأزمات التي تفجرت في أمريكا اللاتينية في الثمانينات لأن الدول الآسيوية لم تكن تعاني من أوجه العجز المالي الضخم، و أعباء الدين العام الثقيلة، و التوسع النقدي السريع و العوائق الهيكلية التي كانت قد جعلت أمريكا اللاتينية معرضة للأزمات لم تتعامل بجدية مع المشكلات الناشئة قبل فوات الأوان².

أما عن العوامل و الأسباب التي ساهمت في بدء و إنشاء الأزمة الآسيوية، فهناك توافقا متزايدا في الرأي على أن العامل الأساسي هو الضعف المالي، و قد شمل هذا العامل أربعة جوانب مترابطة و هي³:

- كان كثير من المؤسسات المالية و الشركات بالبلدان التي تأثرت بالأزمة يقتصر بالعملة الأجنبية بدون تحوط كاف، مما جعلها معرضة لأخطار انخفاض قيمة تلك العملات.
- كان قدر كبير من الدين قصير الأجل، في حين كانت الأصول طويلة الأجل، مما خلق إمكانية حدوث أزمة سيولة، يشبه أثرها أثر التدافع غير العادي على سحب الودائع من المصارف.
- ارتفعت أسعار أسواق الأسهم و العقارات في تلك البلدان بشكل كبير قبل الأزمة، مما زاد من إمكانية حدوث انكماش شديد في أسعار الأصول.
- كثيرا ما كان يتم تخصيص الائتمان بصورة سيئة مما ساهم في إثارة مشاكل واضحة، على نحو متزايد في البنوك، و غيرها من المؤسسات المالية الأخرى قبل اندلاع الأزمة.

من الأسباب السابقة يتضح تساؤل هام هو أنه كيف أصبحت الأنظمة المالية لتلك البلدان يمثل هذا الضعف؟ لقد عكس ذلك جزئيا عدم فعالية الإشراف و التنظيم المالي في سياق عمليات تحرير القطاع المالي لهذه البلدان، فقد كان تسلسل تحرير حسابات رأس المال تتم بصورة سيئة، مما شجع على الاقتراض قصير الأجل، في حين أدت المرونة المحدودة في أسعار الصرف بالمقترضين إلى سوء تقدير مخاطر الصرف، و سمحت السياسات المالية للائتمان الداخلي بالتوسع بسرعة خطيرة إلى أبعد حد. و لكن إذا كانت البنوك و الشركات في هذه البلدان قد قامت بالاقتراض بصورة غير حكيمة، و في ضوء مظاهر الضعف هذه، فإنه ما إن بدأت الأزمة حتى صار من صعب وقفها⁴.

1 - أنظر بيجان أجيفلي، المرجع [70] ص 28.

2 - أنظر عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، المرجع [23] ص 83.

3 - أنظر تيموثي لين، المرجع [72] ص 37.

4 - أنظر تيموثي لين، المرجع [72] ص 37 - 38.

1 - 2 - 3 - الأزمات المصرفية في أمريكا اللاتينية

لقد مرت بلدان أمريكا اللاتينية بأزمات مصرفية كثيرة، و قد تضمنت هذه الأزمات في جميع الحالات تقريبا إعادة توزيع الثروة على نطاق واسع، و أدت إلى تخفيض شامل في كل من الدخل و الثروة، و يمكن قياس التكلفة الكلية المباشر من خلال خسائر الإنتاج، و المخصصات المالية الإضافية، و يمكن تحديد الأسباب الأكثر شيوعا التي أدت إلى الأزمات المصرفية في دول أمريكا اللاتينية في¹:

- الانتعاش في الائتمان المقدم للقطاع الخاص، لأغراض الاستثمار و الاستهلاك،
- التحرير بالجملة في ظل غياب إطار تنظيمي رشيد، ملائم و فعال،
- الآثار المباشر للصعوبات المالية على النظام المصرفي،
- العدوى و التأثيرات الخارجية من الأزمات،...

1 - 3 - سياق التحرير المصرفي في الجزائر

يندرج التحرير المصرفي في الجزائر و الذي تجلّى بوضوح بعد صدور قانون النقد و القرض بموجب قانون 90-10 الصادر في 14 أبريل 1990 ضمن سياق الإصلاحات الاقتصادية و سياق التحرير الاقتصادي و المالي، و ذلك بغية تعميق مسار التحول الاقتصادي الذي بدأته الجزائر مع مطلع التسعينات، و يمثل التحرير المصرفي الحلقة الرئيسية ضمن سلسلة الإصلاحات التي باشرتها السلطات العمومية في الجزائر.

1 - 3 - 1 لمحة تاريخية عن النظام المصرفي الجزائري

تميز النظام المصرفي قبل استقلال الجزائر بوجود شبكة واسعة من البنوك يصل عددها إلى أكثر من 24 بنكا أجنبيا خصوصا أغلبها من جنسية فرنسية إضافة إلى وجود سوق رأسمالية صغيرة و شركتان للتأمين و صناديق البريد للودائع و الادخار².

يعتبر النظام المصرفي الجزائري نتاج تحولات تمت في عدة مراحل بعد الاستقلال سنة 1962، و تشكل في البداية من إرث المؤسسات و الهياكل الموجودة في هذا التاريخ، و انطلقا من سنة 1970 تم إضفاء على طريقة تنظيم و سير هذا النظام طابع الاختيارات و التوجهات السياسية و الاقتصادية مثل زيادة التوسع في القطاع العام و تضيق القطاع الخاص، تخطيط الاستثمارات متعددة القطاعات المركزية و التصنيع السريع، و يمكن أن نميز من ناحية تأسيس و تكوين النظام المصرفي و المالي في الجزائر عموما ثلاث محطات أو مراحل³، نفضلها في الجزء الموالي.

1 - أنظر أوجستين كارستنز، هاردي بازار، المرجع [66] ص 32.
 2 - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 29.
 3 - أنظر مفتاح صالح، المرجع [126] ص 106.

1 - 3 - 1 - 1 مرحلة إقامة جهاز مصرفي وطني بعد الاستقلال

يعتبر النظام المصرفي الجزائري نتاج تحولات تمت عبر عدة مراحل بعد الاستقلال في سنة 1962، وتشكل في البداية من إرث المؤسسات و الهياكل الموجودة في هذه الفترة، و انطلاقا من عام 1967 تم إضفاء السيادة عليه، و بدأ يتضح هيكله الذي عكس التوجهات السياسية و الاقتصادية للدولة آنذاك.

أولا: الإجراءات الأولى بعد الاستقلال

عرفت هذه المرحلة وضع السيادة على المؤسسات الكبرى و تم إنشاء ثلاث مؤسسات رئيسية هي¹:

أ - الخزينة: أنشأت الخزينة في أوت 1962 و أخذت على عاتقها الأنشطة التقليدية لوظيفة الخزينة، مع منحها امتيازات هامة تتجسد في منح قروض للاستثمارات للقطاع الاقتصادي، و كذا قروض التجهيز للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا الذي لم يتمكن من الاستفادة من طرف المؤسسات المصرفية المتواجدة، و قامت الوظيفة الاستثنائية" القروض للاقتصاد " للخزينة وخاصة عند تطورها في المستقبل بالرغم من تأميم البنوك (1966 / 1967) و إرادة إدماجها في الدائرة الاقتصادية سنة 1971.

ب - البنك المركزي الجزائري: إن أول شيء قامت به الجزائر عند استقلالها هو استرجاع السلطة النقدية الداخلية و الخارجية حيث تم إنشاء بنك مركزي بموجب القانون رقم 144/62 بتاريخ 1962/12/13 حيث أسندت له وظيفة الإصدار النقدي و مراقبة تنظيم و تداول الكتلة النقدية، و توجيه و مراقبة القرض، وكذا إعادة الخصم و تسيير احتياطات الصرف، كما تم تعزيز السلطة النقدية بإصدار عملة وطنية في 1964/04/10 تحت اسم " الدينار الجزائري" و هي مطابقة للقيمة الذهبية للفرنك الفرنسي آنذاك، و قد كلف البنك المركزي بشكل استثنائي و مرحلي (63 - 64) بالمنح المباشر للقروض تحت شكل تسيقات، وخاصة قروض الاستغلال للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا الذي كان يعاني من عجز لتعويض البنوك وهيئات القرض التي امتنعت عن تمويل المشاريع الاقتصادية ، ولذلك تدخل البنك المركزي بشكل مباشر لتمويل هذه المشاريع.

ج - الصندوق الجزائري للتنمية: أنشأ الصندوق بتاريخ 07 ماي 1963 ، و أخذ أصول صندوق التجهيز لتنمية الجزائر و الصندوق الوطني للمناقصات العامة، و منح صلاحيات واسعة و لم يمارسها إلا قليلا و خاصة بصفته بنك أعمال، و من مهامه تجميع الادخار المتوسط و الطويل الأجل، و تمويل الاستثمارات الإنتاجية الضرورية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية للجزائر التي كلف بها في 1971 في إطار الإصلاح المالي مع صلاحيات أكثر دقة في مجال التمويل الذي تم الشروع فيه بهذا التاريخ و تحولت تسميته إلى البنك الجزائري للتنمية الطويلة الأجل.

¹ - أنظر مفتاح صالح، المرجع [126] ص 106.

- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: أنشأت هذه المؤسسة بموجب القانون رقم 227/64 في أوت 1964، من مهامها تجميع ادخار العائلات و تمويل شراء السلع المعمرة و خاصة السكن . و تم استرجاع جميع أصول الصناديق التي كانت موجودة في السابق، و وجه نشاطها فيما بعد نحو تمويل البرامج المخططة للسكن الجماعي وإقراض الهيئات المحلية والاكتتاب في سندات التجهيز.

على الرغم من هذه الإجراءات، فإن البنك المركزي لم يستطع تسيير النظام المصرفي واحتوائه ككل، نظرا للازدواجية التي عرفها النظام من خلال وجود نظام قائم على أساس رأسمالي و آخر على أساس اشتراكي تسيطر عليه الدولة، و بالتالي كان يجب التفكير في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي و تنظيم البنوك و الذي سنتطرق له في العنصر الموالي.

ثانيا: مرحلة التأميم

تميزت هذه المرحلة بتأميم البنوك الأجنبية والتي أعطت ميلاد ثلاثة بنوك تجارية جزائرية و هي¹:

أ - البنك الوطني الجزائري: و قد تم إنشاؤه بموجب المرسوم الصادر في 13 جوان 1966 ليحل محل البنوك الأجنبية التالية: القرض العقاري للجزائر وتونس، بنك التسليف الصناعي والتجاري، بنك باريس وهولندا، بنك التجارة و الصناعة، و البنك الوطني الجزائري هو بنك تجاري يعمل على دعم عملية تمويل القطاع الاشتراكي الفلاحي و التجمعات المهنية للاستيراد و المؤسسات العمومية و القطاع الخاص.

ب - القرض الشعبي الجزائري: تأسس بموجب المرسوم الصادر في 14 ماي 1967 و يعتبر بنك ودائع جاء خلفا للبنوك التالية: القرض الشعبي الجزائري التجاري والصناعي لوهران، قسنطينة و عنابة. الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، كما اندمجت في القرض الشعبي الجزائري ثلاثة بنوك أجنبية بعد تأميمها هي: شركة مارسيليا للقرض، المؤسسة الفرنسية للقرض و البنك، البنك المختلط الجزائري و مصر.

ج - بنك الجزائر الخارجي: تم إنشاء هذا البنك بموجب المرسوم رقم 67-204 المؤرخ في 01-10-1967، و هو بنك ودائع مملوك للدولة تتمثل وظيفته الأساسية في تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية في الجزائر و الدول الأخرى، و ضم خمسة بنوك أجنبية وهي: القرض الليوني، الشركة العامة، البنك الصناعي للجزائر و البحر الأبيض المتوسط، بنك باركليز، قرض للشمال.

تميزت هذه المرحلة (1962-1970) بتبني الجزائر لنمط التسيير المركزي الذي يدعم اقتصاد الاستدانة حيث أبعدت الدائرة النقدية عن دائرة القرار الاقتصادي، و وصفت هذه المرحلة بإعطاء الأولوية للاستثمار على حساب الائتمان المصرفي و كذا تذبذب أسعار الفائدة و عدم مرونتها.

¹ - أنظر لطرش الطاهر، المرجع [34] ص ص 188 - 190.

1 - 3 - 1 - 2 الإصلاح المالي و المصرفي لعام 1971

لقد جاء الإصلاح المالي لعام 1971 ليكرس منطق تخطيط عمليات التمويل و مركزيتها، و في الحقيقة، فإن هذه المركزة تستجيب لثلاثة اعتبارات أساسية. الاعتبار الأول، يتمثل في ضرورة التوافق مع الفلسفة العامة للتنظيم الاقتصادي، و ضرورة أن ينسجم نظام التمويل مع هذا التوجه، باعتباره مجرد أداة لتنفيذ التنمية التي تترجم في شكل مخططات، أما الاعتبار الثاني، فيتمثل في تعاضل مركزة قرارات الاستثمار، و يجب أن يتبع نظام التمويل هذا الاتجاه ضمنا من مبدأ الانسجام. بينما يتمثل الاعتبار الثالث في ارتفاع مستوى الأهداف على صعيد الاستثمار و يجب أن يكرس نظام التمويل هذه الأهداف. و هكذا نصل إلى أن تصميم النظام المصرفي، و تنظيمه و أدائه كان يخضع إلى فلسفة واحدة تقوم على مبدأ التخطيط المركزي لكل القرارات المرتبطة بالاستثمار و التمويل¹.

أولا: أسس ومبادئ السياسة التمويلية في ظل إصلاح عام 1971

كان الإصلاح المالي الذي شرع فيه في بداية السبعينيات يخص الجانب التنظيمي للوساطة المالية، وإعادة النظر في قنوات التمويل، و لم يهتم بالجانب الهيكلي، و ظلت بنية الجهاز المصرفي على حالها، و يتمثل هذا الإصلاح المالي في اتخاذ عدة إجراءات و قوانين أطلق عليها التخطيط المالي و أركز هذا التخطيط على عدة أسس و مبادئ هي²:

أ - مبدأ مركزية الموارد المالية: اعتمدت الجزائر نظاما مخططا يستلزم معرفة حجم الموارد المالية، و يتطلب حصر هذه الموارد في مكان واحد هو خزينة الدولة و البنوك التجارية للاستعمال الأمثل لها. و كانت الخزينة تقوم بجمع الموارد المالية من خلال السياسة الجبائية (بتروولية و غير بتروولية). بالإضافة إلى ذلك كانت الخزينة تجبر المؤسسات العامة على أن تساهم بنسبة معينة في ميزانية الدولة، كما أن المؤسسات العامة تضع فوائضها المالية باسمها الخاص في الخزينة العامة، حيث يمنع التمويل الذاتي في المؤسسات العامة، و بما أن البنوك التجارية هي بنوك عامة فإن الدولة هي التي تقوم بتوزيع الموارد المالية على البنوك التي قامت بجمعها.

ب - التوزيع المخطط للائتمان: يحدد نظام التخطيط الأهداف الحقيقية و يقوم بحصر الموارد المالية و توجيهها إلى تحقيق الأهداف المبينة في الخطة. فحاولت السلطات تنظيم الوساطة المالية عن طريق تخطيط و توزيع الائتمان، فحددت مهام البنوك و مهام الخزينة، و عملية الوساطة المالية أسندت إلى البنوك، و قسمت الاستثمارات إلى مجموعتين: الاستثمارات العامة، و الاستثمارات المنتجة. تتعلق الاستثمارات العامة بالمشاريع العامة التي تقوم بها الدولة ضمن ميزانيتها العامة في حساب التجهيز و يتم تمويلها من طرف الخزينة العامة للدولة، أما في الاستثمارات المنتجة تتدخل الخزينة بصفة غير مباشرة فإذا كانت طويلة الأجل يتم تمويلها على حساب موارد الخزينة، أما إذا كانت الاستثمارات متوسطة أو قصيرة الأجل، فيتم تمويلها عن طريق البنوك.

¹ - أنظر لطرش الطاهر، المرجع [34] ص 177.

² - أنظر مفتاح صالح، المرجع [126] ص 108.

ج - مبدأ مراقبة استعمال الموارد المالية: يتعلق هذا المبدأ بمراقبة الأموال الممنوحة للمؤسسات العامة في شكل اعتمادات وقروض حيث حاولت السلطة مراقبة استعمال هذه الموارد وتوجيهها حسب الأهداف المحددة وأسندت وظيفة المراقبة للبنوك لأنها تمثل همزة وصل بين الخزينة العامة و البنك المركزي من جهة، و بين المؤسسات العامة من جهة أخرى، فالبنوك تتمتع بموقع إستراتيجي لمراقبة استعمال الموارد المالية لأنها تعتبر القناة التي تمر عبرها الأموال الممنوحة للمؤسسات لإنجاز المشاريع، و ألزمت البنوك بتقديم محاضر تتضمن استعمالات المؤسسات العامة للأموال سواء بالعملة الوطنية أو الأجنبية، و الاعتمادات تستعمل على أقساط مبينة في وثائق تقدم للبنك المركزي و وزارة المالية.

ثانيا: المعوقات التي واجهته

رغم ما أتى به إصلاح سنة 1971 في محاولة لإعادة هيكلة القطاع البنكي المنشأ حديثا قصد التحكم الجيد في التدفقات النقدية المتداولة داخل القطاع، إلا انه لم يخلو من بعض المعوقات و التناقضات نتج عنها العديد من المشاكل من بينها نذكر ما يلي¹:

- عدم توافق دور القطاع البنكي مع المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، فالوثائق المعدة من طرف المؤسسات الوطنية للبنوك في إطار ملفات منح الائتمان غير كافية للحكم على الأداء الاقتصادي لقروض الاستغلال، كما أن الدراسات المقدمة من طرف المؤسسات ناقصة.
- صعوبات متعلقة بالجانب التجاري، و تغطية الحقوق، فتحقيق الاستثمارات في بعض الحالات يصبح غير ممكن و يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسات على تسديد القروض البنكية.
- صعوبات تغطية الحقوق من طرف المؤسسات الوطنية و التي رغم وضعيتها المدينة تجاه البنوك، إلا أنها تبقى لها إمكانية الحصول على القرض البنكي في شكل سحب على المكشوف، و هذا ما أزم من وضعية البنوك.
- إلزام المؤسسات العمومية المساهمة في ميزانية الدولة، على القيام بدفع رؤوس أموال الإهلاك و الاحتياطات للخزينة العمومية، رغم أنها تحقق خسائر في غالبيتها و بالتالي لم يكن الأمر سوى عبارة عن تسجيل محاسبي، فجميع الأموال التي كانت تساهم بها المؤسسات تأتيها من البنوك بفضل تقنية السحب على المكشوف، و أمام هذه الوضعية تم إلغاء هذا الإلزام من خلال قانون المالية لسنة 1976.
- العودة إلى الاعتماد على الخزينة العمومية في تمويل استثمارات المؤسسات و هذا ما أقرته المادة 07 من قانون المالية لسنة 1978: "الاستثمارات المخططة للمؤسسات العمومية تكون مضمونة بتمويل من خزينة الدولة و كذلك عن طريق رؤوس الأموال الذاتية للمؤسسات".

¹ - أنظر Ammour Ben Halima، المرجع [52] ص 46.

للإشارة فإنه ابتداء من عام 1978 تم التراجع عن الإصلاحات التي حملتها إصلاحات 1971، فقد تم إلغاء تمويل المؤسسات عن طريق القروض البنكية متوسطة الأجل، حيث حلت الخزينة محل البنوك في تمويل الاستثمارات المخططة بواسطة القروض طويلة الأجل. و تماشيا مع سياسة إعادة الهيكلة التي باشرتها الدولة فقد تم على إثرها إعادة هيكلة البنوك و إضفاء المزيد من التخصص في مجال نشاطها، فتم إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري باعتبارهما أكبر بنكين في تلك الفترة حيث انبثق عنهما بنكان هما¹:

أ - بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 206/82 المؤرخ في 16/03/1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري برأسمال قدره مليار دينار حيث أوكلت له إلى جانب قيامه بجميع العمليات المصرفية التقليدية مهام تمويل كل من: هياكل و أنشطة الإنتاج الفلاحي، و كل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع، هياكل و أنشطة الصناعات الفلاحية، هياكل و أنشطة الصناعات التقليدية والحرفية.

ب - بنك التنمية المحلية: أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم 85/85 الصادر بتاريخ 30/04/1985 بعد إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري وهو بنك إيداع و استثمار، أوكلت له القيام بتمويل الاستثمارات المخططة من قبل الجماعات المحلية، بالإضافة إلى قيامه ببعض النشاطات كمنح القروض بالرهن و تمويل القطاع الخاص.

1 - 3 - 1 - 3 الإصلاح المصرفي لعام 1986

نتيجة للأزمة المزروجة التي عاشها الاقتصاد الجزائري في منتصف الثمانينات بسبب انخفاض أسعار البترول وانهيار سعر صرف الدولار، ظهرت إصلاحات 1986 بموجب القانون رقم 12/86 الصادر في 19/08/1986 المتعلق بنظام البنوك و القرض، حيث تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية من أجل إرساء المبادئ العامة للبنوك العمومية و توحيد الإطار القانوني الذي يسير المؤسسات المصرفية، حيث تم اعتماد مقاييس الربحية و المردودية و الأمان في تسيير البنوك العمومية خاصة في مجال منح القروض بمختلف أنواعها ومن هنا ظهر ما يسمى بالخطر البنكي كمفهوم جديد دخل عالم إدارة البنوك التجارية الجزائرية. و يمكن إيجاز أهم المبادئ و القواعد التي تضمنها القانون في إطار إصلاح المنظومة المصرفية فيما يلي²:

أ - تقليص دور الخزينة العامة في مجال تمويل الاستثمارات و إشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية، إلا أن القانون لم يضع آليات ذلك.

ب - استعادة البنك المركزي لوظائفه التقليدية و دوره كبنك للبنوك.

ج - تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير و بين نشاطات البنوك التجارية، الأمر الذي سمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين.

¹ - أنظر لطرش الطاهر، المرجع [34] ص ص 190 - 191.

² - أنظر بلعوز بن علي، [4] ص ص 183 - 184.

د- استعادة البنوك و مؤسسات التمويل لدورها في تعبئة الادخار و توزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، و أصبح بإمكانها خلق الائتمان دون تحديد مدته أو الأشكال التي يأخذها، كما استعادت البنوك حق متابعة استخدام القروض و كيفية استرجاعها و الحد من مخاطرها.

و لم يخل قانون الإصلاح لسنة 1986 من النقائص و العيوب، خاصة بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية سنة 1988. و كان من اللازم أن يكيف القانون النقدي مع هذه القوانين، بالشكل الذي يسمح بانسجام البنوك كمؤسسات مع القانون، و في هذا الإطار بالذات جاء القانون 06/88 المعدل و المتمم للقانون 12/86¹.

و في هذا الإطار يمكن أن نستنتج العناصر الرئيسية التي جاء بها القانون 06/88 و هي²:

- يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الإستقلالية المالية و التوازن المحاسبي.
- يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي داخل التراب الوطني أو خارجه.
- دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

3 - 2 الإصلاحات المصرفية في ظل قانون النقد و القرض 10/90

قد أولت السلطات الجزائرية اهتماما بتطوير و إصلاح و تحرير قطاعها المصرفي انطلاقا من الدور المهم الذي يلعبه في تعزيز النمو الاقتصادي المتوازن و المستدام، فقد أثبتت التجارب العملية أن نجاح الإصلاحات الكلية و الهيكلية و قدرة الاقتصاد على التصدي للصدمات الخارجية غير المتوقعة مرتبطة إلى درجة كبيرة بإصلاح القطاع المالي و المصرفي نظرا لمساهمته الكبيرة في رفع كفاءة الاقتصاد و تحقيق الاستقرار الاقتصادي.

3 - 2 - 1 مبادئ و أهداف قانون النقد و القرض 10/90

يندرج الإصلاح المصرفي في الجزائر و الذي تجلّى بوضوح بعد صدور قانون النقد و القرض بموجب قانون 10/90 الصادر في 14 أبريل 1990 ضمن سياق الإصلاحات الاقتصادية و سياق التحرير الاقتصادي و المصرفي، و ذلك بغية تعميق مسار التحول الاقتصادي الذي بدأت الجزائر مع مطلع التسعينات.

أولا: مبادئ قانون النقد و القرض 10/90

جاء قانون النقد و القرض بعدة أفكار جديدة تصب معظمها في إعطاء المنظومة المصرفية مكانتها الحقيقية كمحرك رئيسي للاقتصاد، و من أهم هذه المبادئ ما يلي³:

¹ - أنظر بلعزوز بن علي، [4] ص 184.

² - أنظر لطرش الطاهر، المرجع [34] ص 183.

³ - أنظر لطرش الطاهر، المرجع [34] ص ص 196 - 199.

أ - الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية

يتميز النظام الاقتصادي و المالي الجزائري الذي ساد إلى غاية المصادقة و التطبيق الفعلي لقانون النقد و القرض بالغموض و الخلط بين الدائرة الحقيقية و الدائرة النقدية حيث أن هذه الأخيرة كانت خاضعة كلياً للأولى، و بعبارة أخرى كانت القرارات النقدية تتخذ تبعاً للقرارات الحقيقية، و كان كل الاهتمام ينصب على الكميات المادية فقط (مستويات الإنتاج)، و قياس فعاليات الاستثمار على هذا الأساس أثبتت نتائجها السلبية خلال الفترات السابقة. و قد أعتمد قانون النقد و القرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية و النقدية، و يعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعاً للقرارات الحقيقية المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، بل أصبحت هذه القرارات تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تتخذها السلطة النقدية اعتماداً على الوضع النقدي السائد و اعتماداً على هذا المبدأ في قانون النقد و القرض يؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- استعادة البنك المركزي لمكانته على قمة هرم النظام المصرفي و استعادة صلاحياته في تطبيق السياسة النقدية.
- التطهير المالي و إعادة الاستقرار النقدي الداخلي.
- توحيد وظيفة الدينار في الاستعمالات الداخلية.
- رد الاعتبار لسعر الفائدة في السياسة النقدية.
- إزالة التمييز في منح القروض بين المؤسسات العامة و المؤسسات الخاصة.

ب - الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية

كانت الخزينة تلجأ غالباً إلى النظام المصرفي لتمويل نفقاتها عن طريق ما يسمى بعملة القرض مما كان يتسبب في إحداث عملة جديدة، هذا الأمر أدى إلى التداخل بين صلاحيات الخزينة و صلاحيات السلطة النقدية، و خلق أيضاً تداخلاً بين أهدافهما التي لا تكون دوماً متجانسة. و في إطار القانون الجديد لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية الاقتراض من البنك المركزي كما كان في السابق لئتم بذلك الفصل بين الدائرتين النقدية و المالية، و أصبح تمويل عجز الخزينة قائم على بعض الشروط.

و قد سمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- استقلال البنك المركزي عن الخزينة العمومية.
- تقليص ديون الخزينة تجاه بنك الجزائر و القيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.
- تهيئة المحيط الملائم كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال.
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

ج - الفصل بين دائرة الميزانية و دائرة القرض

إن الخزينة في النظام السابق كانت تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، حيث همش النظام البنكي و كان يقتصر دوره على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات، فجاء قانون النقد و القرض لحل هذه المشكلة حيث أبعدت الخزينة عن منح القروض للاقتصاد، ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات العمومية المخططة من طرف الدولة. و بفضل هذا القانون أصبح النظام المصرفي هو المكلف بمنح القروض في إطار مهامه التقليدية و يسمح الفصل بين هذين الدائرتين بلوغ الأهداف التالية:

- استرجاع البنوك و المؤسسات المالية وظائفها التقليدية و خاصة تلك المتعلقة بمنح الائتمان، بحيث أصبحت تعمل في ظروف تنطوي على عناصر المخاطرة المصرفية.
- تراجع دور الخزينة العمومية في تمويل النشاط الاقتصادي.
- اعتماد الفعالية الاقتصادية للمشاريع عند منح الائتمان و تراجع الهيمنة الإدارية في ذلك.

د - إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة

يجب التذكير أن قانون النقد و القرض جاء ليُلغي التعدد في مراكز السلطة النقدية، و قد وضع هذه السلطة في الدائرة النقدية المتمثلة في هيئة جديدة أسماها "مجلس النقد و القرض". على اعتبار أنه في السابق كانت هيئات عمومية عديدة تحاول احتكار هذه السلطة، فوزارة المالية كانت تتحرك على اعتبار أنها هي السلطة النقدية، و كذلك الخزينة كانت تمارس ضغوط على البنك المركزي بما لديها من نفوذ لتمويل عجزها، والبنك المركزي كان يمثل السلطة النقدية لاحتكار امتياز إصدار النقود.

هـ - وضع نظام مصرفي على مستويين

جاء قانون النقد و القرض ليؤكد مبدأ إقامة نظام مصرفي على مستويين. بمعنى الفصل بين مفهوم البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض، و بين مهام البنوك الأخرى كمؤسسات تقوم بتعبئة المدخرات و منح الائتمان، و تعمل في ظروف تنطوي على عناصر المخاطرة البنكية. و بموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنك البنوك يراقب نشاطاتها و يتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على سيولة الاقتصاد حسب ما يقتضيه الوضع النقدي. و بفضل المكانة التي يحتلها البنك المركزي في سلم النظام المصرفي يستطيع أن يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي و تحديد معايير هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية و تحكمه في السياسة النقدية.

ثانيا : أهداف قانون النقد و القرض 10/90

يمكن التعرض بإيجاز لأهم أهداف قانون 10/90 في النقاط التالية¹:

¹ - أنظر بلعزوز بن علي، المرجع [4] ص 188.

- وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المصرفي و المالي.
- رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير شؤون النقد و القرض.
- إعادة تقييم العملة الوطنية بما يخدم الاقتصاد الوطني.
- تشجيع الاستثمارات الخارجية و السماح بإنشاء بنوك وطنية خاصة أو أجنبية.
- تطهير الوضعية المالية لمؤسسات القطاع العام.
- تنويع مصادر التمويل للمتعاملين الاقتصاديين، خصوصا بالنسبة للمؤسسات عن طريق إنشاء السوق المالي، و بورصة القيم المنقولة.
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

1 - 3 - 2 - 2 إلغاء احتكار الدولة للقطاع المصرفي

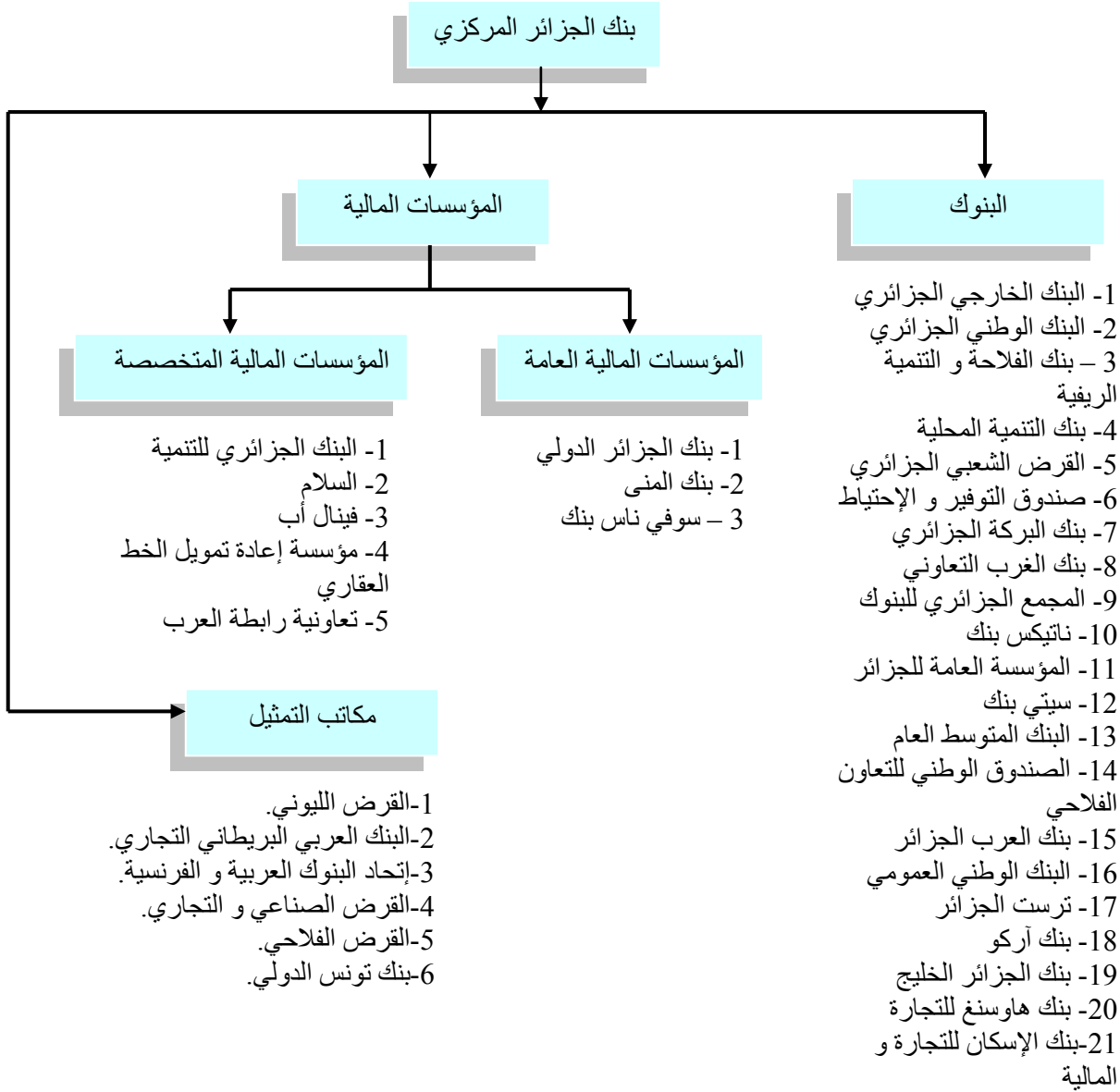
- أحدث قانون النقد و القرض 10/90، نقلة نوعية للنظام المصرفي الجزائري، الذي كان يتميز باحتكار الدولة حيث قام بفتح السوق المصرفية أمام المستثمرين المقيمين، و غير المقيمين أيا كانت جنسيتهم، و لم يعد القطاع المصرفي طبقا لأحكام قانون 10/90 محتكرا من قبل الدولة، على النحو الذي يتبين لنا مما يلي¹:
- أ - إنشاء بنوك و مؤسسات مالية خاضعة للقانون الجزائري: حيث تنص المادة 129 من قانون النقد و القرض على أنه " يرخص المجلس بتأسيس كل بنك و كل مؤسسة مالية خاضعة للقانون الجزائري". انطلاقا من هذا النص من حق المستثمر الاختيار بين الاستثمار في شكل بنوك تجارية أو في شكل مؤسسة مالية.
- ب - إنشاء فروع لبنوك أو مؤسسات مالية أجنبية: في هذا الشأن رخصت المادة 130 من قانون النقد و القرض للبنوك و المؤسسات المالية الأجنبية إمكانية فتح فروع لها بالجزائر.
- ج - إنشاء مكاتب تمثيل لبنوك أو مؤسسات مالية أجنبية: و مهمتها تمثيل و رعاية مصالح الشركة الأم، و يؤسس هذا الإنشاء على نص المادة 127 من قانون النقد و القرض، كما أجاز لمكتب التمثيل استعمال العلامة و الاسم التجاري للشركة الأم.
- د - إنشاء شركات مصرفية ذات اقتصاد مختلط: يمكن تأسيس البنوك المختلطة الاقتصاد على نص المادة 128 حيث يمكن للمستثمر الأجنبي إقامة بنوك مختلطة الاقتصاد مع البنوك المحلية.

1 - 3 - 2 - 3 هيكل النظام المصرفي الجزائري في ظل قانون النقد و القرض 10/90

لقد أدخل قانون النقد و القرض تعديلات مهمة في هيكل النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي و السلطة النقدية أو هيكل البنوك الأولية، و لأول مرة منذ الاستقلال تم السماح بإنشاء بنوك خاصة، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية.

¹ - أنظر عجة الجبلالي، المرجع [81] ص ص 307 - 309.

و يتكون الجهاز المصرفي الحالي من ثلاث قطاعات رئيسية، و هي البنوك، المؤسسات المالية و مكاتب التمثيل، و هو ما يبينه الشكل رقم (3 - 1) .



شكل رقم (3 - 1) : هيكل القطاع المصرفي الجزائري حتى عام 2004

المصدر: عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، جامعة الشلف، ديسمبر 2005، ص 31.

يتضح من خلال الشكل رقم (3 - 1) أعلاه أن النظام المصرفي الجزائري (حتى نهاية 2004) يتكون

من:

بنك الجزائر و الهيئات المسيرة له: بموجب قانون النقد و القرض أصبح البنك المركزي يسمى بنك الجزائر، وهو عبارة عن مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تعود ملكية رأسماله بالكامل للدولة، و يسير بنك الجزائر من طرف المحافظ و مجلس النقد و القرض، و يعتبر إنشاء مجلس النقد و القرض من

الإصلاحات الواردة في قانون النقد و القرض، حيث أصبح يؤدي هذا الأخير وظيفتين أساسيتين وظيفة مجلس إدارة البنك و وظيفة السلطة النقدية بقيامه بتنظيم إصدار النقود، كما يحدد شروط تنفيذ عمليات البنك مع البنوك و المؤسسات المالية (إعادة التمويل و شروطها)¹.

البنوك التجارية العمومية:

و هي البنوك المملوكة بالكامل للدولة و تستحوذ على أكبر حصة من السوق المصرفي و هذه البنوك هي²:

- البنك الوطني الجزائري Banque National d'Algérie.
- القرض الشعبي الجزائري Crédit Populaire d'Algérie.
- بنك الجزائر الخارجي Banque Extérieure d'Algerie.
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.
- بنك التنمية المحلية Banque de Développement Local.
- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط(بنك) Caisse National d'Epargne et Prévoyance.

البنوك الخاصة و المؤسسات المالية الأجنبية:

لقد سمح صدور قانون النقد و القرض بإنشاء مؤسسات مصرفية جديدة خاصة و مختلطة جزائرية وأجنبية، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية و المساهمة في ترقية النشاط المصرفي و إحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات و خدمات مصرفية جديدة و من أهم هذه البنوك³:

أ - بنوك خاصة برأسمال أجنبي

- سيتي بنك الأمريكي CITIBANK: يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف تحصل على الاعتماد في ماي 1998 من مجلس النقد و القرض برأسمال قدره 1.2 مليار دينار جزائري.

- الشركة البنكية العربية ABC: ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 1997/11/17 برأسمال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، و تم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العمومية المصرفية بنسبة 70%، المؤسسة المالية الدولية SFI بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10%، الصندوق الجزائري للتأمين CAAT بنسبة 5%، و متعاملين جزائريين حواص بنسبة 5%.

- الشركة العامة الفرنسية La Société Générale: والتي فتحت فرعاً بالجزائر في 1998 /04/15 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45 % و هولدينغ Fibasa للكسمبورغ بنسبة 31%، و المؤسسة المالية الدولية SFI بـ 10%، و البنك الإفريقي للتنمية بـ 10%، و

1 - أنظر لطرش الطاهر، المرجع [34] ص 201.

2 - أنظر Rapport de la Banque d'Algerie 2004، المرجع [91]

3 - أنظر زيدان محمد، المرجع [62] ص ص 236 - 238.

تتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العمومية.

- البنك العربي الأردني Arab Banq PLC: يقع مقره في عمان، تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد و القرض برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري.

- بنك ناتكسيس الأمانة Natexis Alamana : لقد أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دج، و لقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني و البنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1997 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية المساهم الرئيسي في رأسمالها.

- البنك القطري ريان بنك Rayan Banq: أنشئ من طرف مجموعة الفيصل و مقره قطر برأسمال معتمد بـ 30 مليون دولار.

- بنك PG Hermes SPA : أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري و المساهمين الرئيسيين في هذا البنك هم EPG Hermes SPA بمصر و United group بالإمارات العربية المتحدة .

ب - بنوك خاصة برأسمال جزائري و مختلطة:

لقد تم منح الاعتماد لهذه البنوك برأسمال جزائري أو مختلط من طرف مجلس النقد و القرض، و من بين هذه البنوك نجد:

- البنك الاتحادي Union Bank: أنشئ هذا البنك في 1995/05/07 برأسمال خاص مختلط وطني وأجنبي، و تركز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة منها: جمع الادخار، تمويل العمليات الدولية، و المساهمة في رؤوس أموال جديدة، كما يقوم أيضا بتقديم النصائح و الإرشادات و الاستشارات المالية للزبائن.

- الخليفة بنك EL Khalifa Bank: تحصل على الترخيص من طرف مجلس النقد و القرض في 1998/03/25، و اعتمد من طرف بنك الجزائر في 1998/07/27 بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة مساهمين برأسمال قدره 8.6 مليون دولار، و كانت له 29 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، و هو بنك شامل موجه لتمويل النشاطات التجارية والصناعية و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المهن الحرة، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 2003/03 الصادر بتاريخ 2003/05/29.

- البنك المختلط B.A.M.I.C: أنشئ بتاريخ 11 /06/ 1988 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأسماله و بمساهمة أربعة بنوك عمومية جزائرية بنسبة 50% الأخرى و هي CPA، BADR، BEA، BNA، أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات و التنمية التجارية في بلدان المغرب العربي، بالإضافة إلى القيام بكل العمليات المصرفية.

- منى بنك Mounabank: وهو بنك تجاري تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 08 / 08 / 1998 برأس مال قدره 620 مليون دينار جزائري، وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية.
- البنك التجاري و الصناعي الجزائري B.C.I.A: وهو بنك خاص أنشئ برأس مال قدره 500 مليون د. ج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات المصرفية، خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية ، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 08-2003 بتاريخ 2003/08/21 بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي الواردة في قانون النقد و القرض و تعليمات بنك الجزائر.
- البنك الدولي الجزائري Algerian International Bank: تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد و القرض برأسمال مختلط وطني و أجنبي.
- البنك العام المتوسط BGM: تأسس في جوان 1998 برأسمال قدره مليار دج منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمجمل العمليات المصرفية بالإضافة إلى ترقية تأسيس الشركات عن طريق الأسهم.
- الشركة الجزائرية للبنوك CA-Bank: تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999، و اعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02، و يعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دينار جزائري، و لقد تم اكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و 7% من شركات تمويل أوروبية.
- البنك الجزائري المختلط البركة BARAKA: تأسس بتاريخ 1990/12/06 بمساهمة بنك البركة الدولي ومقره جدة في السعودية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، و تم توزيع حصص رأس مال يعطي الأغلبية للجانب الجزائري بنسبة 51%، و هو بنك تجاري يخضع نشاطه المصرفي بقواعد و أحكام الشريعة الإسلامية، و لقد تطورت أعماله في مجال التمويل اللاربوي.

1 - 3 - 3 واقع المنظومة المصرفية الجزائرية حتى سنة 2006

تعمل الأجهزة البنكية و المالية في السنوات الأخيرة على إعادة هيكلة مصالحها لتناسب مع مهامها أساليب تدخلها و ما تقتضيه ممارسات اقتصاد السوق، فهذه البنوك و بحكم تنظيمها الذي جعل منها في ظل الاقتصاد المخطط وسيطا ماليا للإنفاق الحكومي، بعيدا عن كل أساليب المنافسة و الفعالية، هي ملزمة اليوم بإدخال تغييرات جوهرية على تنظيمها الداخلي و إنشاء مصالح جديدة و اعتماد أساليب تتلاءم مع ميكانيزمات اقتصاد السوق. سنحاول من خلال هذا الجزء استعراض الأمر الرئاسي رقم 03/11 المعدل لقانون النقد و القرض 10 / 90، و نبرز بعض جوانب الضعف التي مازالت تميز المنظومة المصرفية الجزائرية في الفترة الراهنة.

1 - 3 - 3 - 1 تعديل قانون النقد و القرض

توجت السلطة التنفيذية في الجزائر انتقاداتها لقانون النقد و القرض من زاوية كونه عائق أمام تجسيد برنامج الإنعاش الاقتصادي، بإصدارها للأمر الرئاسي رقم 03/11 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد و القرض، و من الأسباب التي اعتمدها السلطة لتبني هذا القانون ما يلي¹:

- **سبب سياسي:** حيث أن التشريع الجديد يحقق الانسجام بين تصورات الحكومة و تصورات السلطة النقدية ممثلة في بنك الجزائر.

- **سبب اقتصادي:** إن قانون النقد و القرض يجعل من السياسة النقدية جزءا مندمج في السياسة الاقتصادية للدولة باعتبار السلطة النقدية مستقلة و أداة للتحكم في التوازنات الكبرى للاقتصاد الكلي.

- **سبب تقني:** وجود ثغرات في قانون 10/90 خاصة في مجال الصرف، اعتماد البنوك الخاصة و الرقابة عليها، و يستدلون على ذلك بقضية بنك الخليفة.

و قد تمت مراجعة القوانين و التشريعات التي تنظم العمل المصرفي²، و تم إخضاع النظام المصرفي إلى القواعد و المعايير المصرفية العالمية و الاستمرار في تعميق مسار الإصلاحات، حيث مست هذه التعديلات جملة من المواد وكانت تهدف أساسا إلى تحقيق ثلاثة أهداف³:

أ - السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته عن طريق:

- الفصل بين صلاحيات مجلس النقد و القرض و صلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر.
- توسيع صلاحيات مجلس النقد و القرض، و ذلك بإضافة شخصين يعينان بموجب مرسوم رئاسي بالإضافة إلى المحافظ و نوابه الثلاثة و ثلاثة موظفين سامين لهم خبرة و دراية بالمسائل المالية " المادة 58 من الأمر 11/03".
- تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية و تفعيل دورها في مراقبة أنشطة البنوك بإضافة أمانة عامة لها و إمدادها بالوسائل و الصلاحيات الكافية لممارسة مهامها على أحسن وجه.

ب - تقوية الاتصال و التشاور بين بنك الجزائر و الحكومة عن طريق:

- إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر و وزارة المالية لتسيير الموجودات، الخارجية و الدين الخارجي.
- إثراء شروط و محتوى التقارير الاقتصادية و المالية و تسيير بنك الجزائر.
- التداول الجيد للمعلومات الخاصة بالنشاط المصرفي و المالي، و العمل على توفير الأمن المالي للبلاد.

¹ - أنظر عجة الجيلالي، المرجع [81] ص 318.

² - شهد قانون النقد و القرض عدة تعديلات في أوت 2003، خاصة في المواد 65، 70، 76، 77، 89، 90، 97، 98.

³ - أنظر زيدان محمد، المرجع [62] ص 240.

ج - توفير أحسن حماية للبنوك و لادخار الجمهور عن طريق:

- تدعيم الشروط و المعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك و مسيرتها، و إقرار العقوبات الجزائية على المخالفين لشروط و قواعد العمل المصرفي.
- إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك التأمين على جميع الودائع.
- توضيح و تدعيم شروط عمل مركزية المخاطر.

1 - 3 - 3 - 2 الضعف الهيكلي في النظام المصرفي الجزائري

شهدت المنظومة المصرفية توسعا ملحوظا في الفترة الأخيرة، و إذا كانت البنوك العمومية و لأسباب تاريخية تملك شبكة واسعة من الوحدات المصرفية، و بالرغم من هيمنة البنوك العمومية الستة على السوق المصرفية الجزائرية إلا أن وضعيتها المالية و التنظيمية و التسييرية لا تبعث على الاطمئنان و تعاني من إختلالات على عدة مستويات، سواء تعلق الأمر بالجانب التسييري و التحكم في وظائفها بفعالية، أو من حيث تنوع منتجاتها و خدماتها، فهيمنة البنوك العمومية على النشاط المصرفي لا يعود إلى قدرة هذه البنوك على التحكم في التسيير و الوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي بل مرده إلى ضعف و نقص احترافية البنوك الخاصة الوطنية، و اقتصار البنوك الأجنبية على خدمة قطاعات محدودة، و بالرغم من الإصلاحات التشريعية التي عرفها النظام المصرفي الجزائري منذ مباشرة سياسة التحرير المصرفي التي حملتها إصلاحات قانون النقد و القرض، إلا أن طرق و آليات تسيير البنوك الجزائرية لم تواكب هذه الإصلاحات، لتبقى العديد من جوانب الضعف الهيكلي تسيطر على المنظومة المصرفية الجزائرية و التي نذكر منها¹:

أولا: التركيز في نصيب البنوك

يتمثل ارتفاع درجة التركيز في استحواذ نصيب عدد قليل من البنوك على مجمل الأصول البنكية، حيث تمتلك البنوك التجارية العمومية أكثر من 95% من إجمالي الأصول، الأمر الذي يجد من المنافسة، لأنه في مثل هذه الحالات، يكون لممارسات بعض البنوك انعكاسات هامة على أداء البنوك الأخرى و تطوير الصناعة البنكية، مما يؤثر بدرجة جوهرية على أداء السوق. و الجدول رقم (2 - 1) يمثل هيكل الودائع والقروض في البنوك الجزائرية خلال الفترة 2000-2004.

¹ - أنظر زغيب مليكة، حياة النجار، المرجع [112] ص ص 402 - 403.

جدول رقم (2 - 1): هيكل الودائع و القروض في البنوك الجزائرية خلال الفترة 2004/2000

(الوحدة مليار دج)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004
حجم الموارد الإجمالي	1441.852	1789.933	2127.359	2442.948	2705.372
حصة البنوك العمومية	%94.8	%92.2	%87.5	%94.4	%93.5
حصة البنوك الخاصة	%5.2	%7.8	%12.5	%5.6	%6.5
إجمالي القروض الممنوحة	993.053	1077.966	1266.042	1379.474	1534.388
حصة البنوك العمومية	%97.3	%95.9	%85.7	%92.7	%92.9
حصة البنوك الخاصة	%2.7	%4.1	%14.3	%7.3	%7.1

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2004، ص 47.

نلاحظ من الجدول رقم (2 - 1) أن البنوك العمومية ما تزال تسيطر على جزء كبير من النشاط البنكي، حيث قدرت نسبة الودائع في البنوك العمومية في نهاية سنة 2004 بـ 93.5% مقابل بقاء حصة جد محدودة للبنوك الخاصة تقدر بـ 6.5%، بعدما بلغت نسبة معتبرة بلغت 12.5% سنة 2002 لتراجع نتيجة أزمة البنوك الخاصة سنة 2003، كذلك يتضح استحواذ البنوك العمومية على أكبر حصة من إجمالي القروض الممنوحة، حيث لم تنزل هذه النسبة عن 90% خلال الفترة (2004-2000) باستثناء سنة 2002 أين سجل نسبة 85.7% و هو ما يفسر نمو حصة القطاع المصرفي الخاص قبل حدوث أزمة بنك الخليفة لعام 2003 لتشهد بعد ذلك تراجعاً و تقلص مساهمة البنوك الخاصة في السوق المصرفية الجزائري.

ثانيا: ضعف تغطية و انتشار و توزيع شبكة البنوك:

رغم التطور الحاصل في السنوات الأخيرة في انتشار شبكة الفروع البنكية عبر التراب الوطني إلا أن هناك سوء توزيع هذه الشبكة، و تبلغ الشبكة البنكية في الجزائر 1183 وكالة (منها 1063 للبنوك العمومية و للبنوك الخاصة 120).

ثالثا: تجزئة النشاط المصرفي

لقد أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر و المرتكزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي و هذا بإتاحة القروض لقطاع معين بذاته، و انعكس ذلك على تجزئة النشاط البنكي و ما ترتب عنه من كبت العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة محرك النشاط البنكي بشكل عام ألا و هي المنافسة في السوق البنكي، و كذا تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتنويع محافظها المالية و تسيير الأخطار المترتبة عنها.

رابعاً: هيكل ملكية البنوك

يتسم هيكل ملكية الجهاز المصرفي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات البنوك. و قد أثر وجود الملكية و السيطرة في الهيكل المالي للمصارف على استراتيجيات و عمليات المؤسسات البنكية بشكل كبير. و على الرغم من سياسة التقليل من نسبة ملكية القطاع العمومي في البنوك و تخفيف قيود الدخول إلى القطاع المالي و المصرفي، إلا أن القطاع العمومي ما زال يمتلك الحصة الكبيرة في الجهاز المصرفي.

خامساً: صغر حجم البنوك

على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية و الأجنبية، حيث أن الاتجاه السائد الآن هو اندماج البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها و تعزيز كفاءتها.

سادساً: القروض المتعثرة

أدت ممارسات الإقراض السابقة في الجزائر إلى تدهور ملحوظ في نوعية محافظ قروض البنوك، و هو الأمر الذي تفاقم لاحقا بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة غير المواتية، الشيء الذي حد من مقدرة البنوك على أداء مهام الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها و زيادة تكلفة عملياتها. نتيجة للسياسات الإقراضية التوسعية التي انتهجتها الجزائر بغض النظر عن قواعد الفعالية الاقتصادية و المردودية المالية التي تحكم النشاط في مجال منح الائتمان على وجه الخصوص، و بفعل التسيير الإداري للبنوك تفاقمت الوضعية المالية للبنوك الجزائرية نتيجة نمو القروض المتعثرة حيث وصلت إلى أكثر من 50% من إجمالي القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية لسنة 1997¹. حيث تشير الإحصائيات الأخيرة إلى أن مستحقات البنوك على المؤسسات العمومية بلغ 1274 مليار دج².

سابعاً: ضعف استخدام التكنولوجيا و الرقابة

يحتاج الجهاز المصرفي في الجزائر إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة، و تطبيق الأنظمة و البرامج العصرية، و ذلك حتى يكون قادرا على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية و الخارجية. كما أن استخدام التكنولوجيا يزيد من سرعة التسويات و زيادة الشفافية، إذ يسمح بنشر كافة المعلومات الموجودة فوراً، مما يزيد من ثقة المستثمرين بالبنوك. كما أن المنافسة الدولية تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير

¹ - أنظر بوعتروس عبد الحق، المرجع [106] ص 220.

² - أنظر بريش عبد القادر، المرجع [97] ص 5.

موحدة، و هذا يتطلب بدوره جهدا لتطوير قواعد الشفافية و نشر البيانات و القوائم المالية بشكل مناسب لجذب المستثمرين الأجانب¹.

ثامنا: تقديم خدمات مصرفية تقليدية

تتميز البنوك الجزائرية بتقديم خدمات محدودة و تقليدية لا تستجيب حتى لأبسط التطورات الحاصلة في المجتمع، في الوقت الذي تقوم فيه البنوك العالمية بتقديم أكثر من 360 خدمة لريائنها، فإن البنوك الجزائرية لا تصل حتى إلى مستوى خدمات باقي الدول النامية و المقدر بـ 40 خدمة مصرفية مما يقلل من قدرتها التنافسية. من خلال استعراضنا لهذا الفصل الذي تناولنا فيه التطورات العالمية و انعكاساتها على القطاع المصرفي، والتي تمثلت أساسا في الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي ساهمت في انتشار ظاهرة الاقتصاد الرمزي، و انفصال الأموال المالي عن الأموال التجاري، و كذا تدويل النشاط المالي، و تحرير تجارة الخدمات المالية في ظل العولمة، و التي أدت بدورها إلى اتساع أنشطة البورصات و أسواق المال العالمية. كذلك إفرازات العولمة، و التي تعددت مظاهرها و تجلت في تزايد الملكية الأجنبية في القطاع المصرفي بعد تحرير تجارة الخدمات المالية.

و كان لزاما على البنوك الجزائرية باعتبارها من الدول التي تبنت مبادئ الاقتصاد التنافسي أن تساير عملية التحرير و إرساء أسس منظومة مصرفية قادرة على توفير مناخ تنافسي بين البنوك من أجل تنويع الخدمات المصرفية و تحقيق إشباع رغبات العملاء. و هذا ما جاء به قانون النقد و القرض 10/90 ، غير أن واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ما زال يحمل في طياته العديد من جوانب الضعف. التي ينبغي أن تعمل البنوك الجزائرية على مواجهتها و بالتالي مواكبة عالم الصناعة المصرفية الجديد و هو ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

¹ - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص 185.

2 - عالم الصناعة المصرفية الجديد –التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية-

كان لانتشار ظاهرة العولمة آثار بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية، حيث أدت إلى إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية الدولية على النحو الذي فرض كثيرا من التحديات، لا سيما أمام الأنشطة المصرفية والمالية، و التي تمثلت أهم ملامحها في الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود و إزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي كانت تحول دون تحرير الخدمات المصرفية و توسعها.

كما يعد التقدم التكنولوجي من أهم العناصر التي ساهمت في تغيير ملامح الخريطة المصرفية الدولية، حيث ساهم التقدم التكنولوجي في تحول عدد كبير من البنوك إلى المعاملات المصرفية الإلكترونية و التوسع في استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية، و تقديم الخدمات المصرفية المتطورة مما أحدث تغييرا جذريا في أنماط العمل المصرفي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للبنوك.

هذا فضلا عن المعايير و القواعد المصرفية الدولية التي فرضتها لجنة بازل في مجال الرقابة المصرفية و كفاية رأس المال، و التي أصبحت تشكل ضغوطا جديدة على البنوك في مجال تدعيم و تقوية مراكزها المالية. و سنتناول في هذا الفصل أهم التحديات التي تواجهها البنوك الجزائرية، في ظل التطورات العالمية و هذا من خلال النقاط التالية:

- اتفاقية تحرير تجارة الخدمات و الخدمات المالية و المصرفية و آثارها المرتقبة على البنوك الجزائرية، خاصة و أن الجزائر على وشك الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، و بالتالي إلى اتفاقية تحرير الخدمات المالية و المصرفية GATS.

- متطلبات تكييف البنوك الجزائرية مع مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية لنبز من خلاله مدى استيفاء البنوك الجزائرية للمعايير المصرفية الدولية التي حددتها لجنة بازل.

- أثر التطورات التكنولوجية على تغير ملامح العمل المصرفي الدولي و مدى مواكبة البنوك الجزائرية لهذه التطورات.

2 - 1 تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية

سننتقل في هذا الجزء إلى مفهوم تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية، كذلك نتعرض إلى المبادئ الأساسية التي جاءت ضمن اتفاقية " GATS "، و إبراز الآثار المتوقعة لهذه الاتفاقية على البنوك الجزائرية.

2-1-1 مفهوم تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية و نطاق التطبيق

تشكل الخدمات قطاع كبير و متزايد في جميع الاقتصاديات سواء الدول المتقدمة أو النامية، و تزداد التجارة في الخدمات كذلك بخطوات كبيرة، و ذلك بسبب التحرير المالي و التجاري و استخدام الأدوات المالية الجديدة و التغيير التقني السريع¹. و نجد أنه في سنة 2001 أصبح نصيب قطاع الخدمات يبلغ في المتوسط 72% من الناتج المحلي الإجمالي في البلدان المتقدمة، و 52% من الناتج المحلي الإجمالي في بلدان أوروبا الوسطى و الشرقية². كذلك يمكن ملاحظة أهمية قطاع الخدمات في النشاط الاقتصادي العالمي من خلال تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث ظلت هذه التدفقات في مجال الخدمات و خاصة الخدمات المالية مسؤولة عن جل التدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر، و بلغ نصيب قطاع الخدمات 63% من مجموع قيمة عمليات اندماج و شراء الشركات عبر الحدود في عام 2004، وكان نصيب الخدمات المالية ثلث قيمة عمليات اندماج و شراء الشركات عبر الحدود في هذا القطاع³.

2-1-1-1 مفهوم تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية

يمكن تعريف التجارة الدولية في الخدمات على أنها " المعاملات الاقتصادية غير المنظورة و التي تتم بين المقيمين في دولة معينة و غير المقيمين". و هناك تصنيفات متعددة للتجارة الدولية في الخدمات، لعل أهمها التصنيف الذي قدمه كل من " ستيرن " و " هوكمان " و الذي فرقا بين عدة أنواع رئيسية من الخدمات نذكر منها⁴:

- خدمات لا تحتاج انتقال عارضي و طالبي الخدمات بين الدول مثل خدمات النقل البحري و الجوي.
- خدمات تحتاج إلى انتقال طالب الخدمة إلى مكان العارضين مثل خدمات السياحة و التعليم و الخدمات الطبية.
- خدمات تتطلب انتقال عارض الخدمة إلى مكان طالبيها، مثل الخدمات المصرفية و خدمات التأمين التي تستلزم فتح فرع لها داخل الأسواق الخارجية كي تتمكن من تقديم الخدمة.
- الخدمات غير المنفصلة و هي الخدمات التي تتطلب انتقال كل من المستهلكين و المنتجين، نتيجة لعدم اعتماد تقديم الخدمة على موطن كل من المنتج و المستهلك.

و لعل من الضروري في البداية تحديد مفهوم تحرير تجارة الخدمات و التي منها الخدمات المالية و المصرفية، حيث يختلف تحرير التجارة في الخدمات عنه في حالة تحرير التجارة في السلع، على اعتبار أنه في معظم

¹ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [18] ص 14.

² - أنظر تقرير الاستثمار العالمي 2004، المرجع [140] ص 22.

³ - أنظر تقرير الاستثمار العالمي 2005، المرجع [141] ص 5.

⁴ - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص ص 52 - 53.

الحالات لا تطرح مشكلة عبور الحدود، و التعريفات الجمركية بالنسبة لانتقال الخدمات، و إنما تأتي القيود على التجارة في الخدمات من خلال القوانين و التشريعات و الإجراءات التي تضعها كل دولة، و هي القيود التي سعت اتفاقية تجارة الخدمات إلى إزالتها و تخفيضها بحيث يمكن التوصل في النهاية إلى نظام التبادل الحر للخدمات¹.

و يجب التمييز بين أربعة نقاط أساسية تتعلق بتدخل السلطات العمومية يكون لها تأثير متباين على قطاع الخدمات المالية²:

أ - تسيير السياسات الاقتصادية الكلية بصفة عامة، فعندما يقوم البنك المركزي مثلا بعمليات السوق المفتوحة (Open Market)، فإن تأثيراتها على الكتلة النقدية، معدلات الفائدة أو أسعار الصرف تنعكس على القطاع المالي.

ب - تطبق الحكومات تشريعات وقائية من أجل حماية القطاع المالي، و ضمان الاستقرار الاقتصادي و رفاهية المستهلكين. و من بين الإجراءات الوقائية يمكن الإشارة إلى مؤشر رأس المال الاجتماعي أو الشروط الخاصة بهامش الملاءة، القيود التي تهدف إلى تركيز القروض أو تخصيص المحفظة، الأنظمة القانونية الخاصة بالمحافظة على نوعية الأصول، مؤشرات السيولة، تسيير مخاطر السوق، مراقبة تسيير الالتزامات في مجال نشر و توزيع المعلومات المالية.

ج - يمكن للدول أن تحتفظ بقواعد أخرى غير المذكورة في النقطة الثانية، و لكن يمكن أن يكون لها على الأقل تأثيرات على شروط عمل السوق و ممارسة المنافسة فمثلا، الإلزام بإقراض قطاعات معينة، أو بعض الأفراد، و خاصة على أساس أسعار فائدة تفضيلية. فاستعمال النظام المصرفي في هذه الحالة كأداة تدخل أو كوسيلة للسياسة الصناعية كان هدفا للعديد من الانتقادات من العديد من الاقتصاديين الذين يرون أنها وسيلة غير فعالة نسبيا للوصول إلى أهداف خاصة و كذلك خطرا على الاستقرار المالي في حالة التجاوز أو التعسف في استعمال هذه الأدوات.

د - النقطة الرابعة من التدخل الحكومي هي إمكانية تقييد التجارة لمنع أو الحد من إقامة موردين آخرين أو تقديم خدمات انطلاقا من الخارج.

و ينصرف مفهوم تحرير تجارة الخدمات إلى " التحرر من القيود و اللوائح التي تنظم مباشرة الخدمة أو تقديمها "، و من هذا التعريف نجد أن التحرير يمتد إلى النظام الداخلي للدول المختلفة، أي اتخاذ الإجراءات

1 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 124.

2 - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص ص 2 - 3.

- و اللازمة التي تعمل على التحرر من القيود و اللوائح الداخلية التي تعيق عبور الخدمات عبر الحدود¹.
- يمكن تحديد مفهوم تحرير تجارة الخدمات بأنه السماح بتوريد الخدمة وفقا للأشكال الأربعة التالية²:
- أ - انتقال الخدمة عبر الحدود بمعنى أن يتم انتقال خدمة معينة من إقليم دولة إلى إقليم دولة أخرى.
- ب - انتقال مستهلك الخدمة من إقليم دولة إلى إقليم دولة أخرى كما هو الحال في حالة السياحة.
- ج - من خلال التواجد التجاري لمورد الخدمة من دولة ما بهدف إقامة كيان تجاري لتوريد الخدمة.
- د - انتقال الأشخاص الطبيعيين الذين ينتمون إلى دولة عضو لتوريد خدمة في دولة أخرى كالمستشارين.

2-1-1-1 - اتفاقية تحرير تجارة الخدمات " GATS "

تعتبر الاتفاقية العامة لتحرير الخدمات و المتضمنة تحرير الخدمات المصرفية الاتفاقية الوحيدة التي تغطي التجارة الدولية في ميدان الخدمات المصرفية، إذ بدأ الحديث عنها مع افتتاح جولة الأوروغواي في 1986/09/20 فيما سمي بإعلان بونتاديلستي³، و قد استمرت هذه الجولة أكثر من سبع سنوات تم من خلالها التوقيع على تأسيس منظمة التجارة العالمية لتعد بذلك إنجاز هام تم بعد عدة جولات⁴ خلال السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية، أسفرت من خلالها على اتفاقية خاصة حول تحرير تجارة الخدمات في الدورة الأخيرة لتحرير التجارة عام 1993 بعنوان الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات " General Agreement of Trade in Services " و يشار إليها بعبارة مختصرة تحت مصطلح الجاتس (GATS) تميزا لها عن الاتفاقية التقليدية للتعريفات و التجارة الجات «GATT» والتي بدأت عام 1947 و انتهت أخيرا بتوقيع اتفاقية (أورجواي 94) أين تم إنشاء المنظمة العالمية للتجارة⁵. و بذلك تعتبر هذه الاتفاقية هي الخطوة الأولى في إدخال الخدمات في النظام التجاري الدولي، كما تعكس الأهمية الاقتصادية للتجارة في الخدمات في المجال الدولي.

و قد ظهرت الوثيقة الختامية التي تشمل الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات في 1993/12/15 و التي تضمنت ستة أجزاء، حيث حدد الجزء الأول من الاتفاق المقصود بتجارة الخدمات بالاستناد إلى نمطية تأدية الخدمة، أما الجزء الثاني من الاتفاق فقد تطرق إلى الإطار العام والضوابط العامة، و أبرز هذه الالتزامات كان تعميم مبدأ الدولة الأولى بالرعاية الذي نصت عليه الجات، و قد أعطت المادة الرابعة من الاتفاق بعض الامتيازات إلى الدول النامية، إذ تعهدت الدول المتقدمة فيها تسهيل مشاركة الدول النامية في التجارة الدولية

1 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 127.

2 - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص 53.

3 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 11.

4 - هذه الجولات هي: جولة جنيف عام 1947، جولة أنسي عام 1949، جولة توركاوي عام 1951، جولة جنيف عام 1956، جولة ديلون عام 1960-1962، جولة كنديني عام 1964-1967، جولة طوكيو عام 1973-1979، جولة أورجواي عام 1986-1994.

5 - أنظر مصطفى رشدي شبيحة، المرجع [44] ص 173.

للخدمات، من خلال التفاوض حول التزامات هدفها تقوية قطاع الخدمات فيها، و رفع مستوى كفاءتها بطريقة تمكنها من المنافسة مع تأمين فرص نفاذها إلى الأسواق الخارجية¹.

أما الجزء الثالث من الاتفاقية فيتضمن الالتزام و الارتباطات المحددة للدول المنظمة، و التي تقدمها الدول في جداول و تتفاوض حولها في ضوء ظروف و مراحل التنمية التي تمر بها، و تناول الجزء الرابع من الاتفاقية موضوع التحرير التدريجي للخدمات، أما في الجزء الخامس و السادس فقد تم التطرق إلى الأمور التنظيمية و التعريفية و كذلك الملاحق و المرفقات الخاصة بالاتفاقية².

و في الأخير تعهد الأعضاء بالدخول في جولات للمفاوضات تبدأ خلال خمس سنوات على الأكثر من تاريخ قيام منظمة التجارة العالمية في أول جانفي 1994، لتحقيق مستويات أعلى من تحرير تجارة الخدمات و ما يتبع ذلك من فتح الأسواق أمام الخدمات الخارجية³.

و تجدر الإشارة إلى أن هذا الاتفاق جرى من دون الولايات المتحدة الأمريكية و التي رفضت تطبيق شرط الدولة الأولى بالرعاية على الأنشطة الجديدة في مجال الخدمات، و لكن بالرغم من عدم موافقة الولايات المتحدة على تحرير التجارة في الخدمات المالية و بالرغم من عدم مشاركتها في المفاوضات المتعلقة بهذا الموضوع، لم تفشل المفاوضات خاصة و أن دول الاتحاد الأوروبي نجحت في توحيد صفوف الدول الأخرى في مواجهة الموقف الأمريكي، و بالتالي تم التوصل إلى اتفاق مؤقت على أمل أن تعمد الولايات المتحدة الأمريكية النظر في موقفها، و بالفعل هذا ما حصل فقد وافقت على تطبيق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية و بالتالي تم بذلك التوصل إلى اتفاق لتحرير التجارة في الخدمات المالية، و في 13 ديسمبر من عام 1997 اتفقت 70 دولة تمثل أسواقها المالية نحو 95% من الأسواق المالية على مستوى العالم، على تحرير التجارة في الخدمات المالية و المصرفية و التأمينية، و على أن تدخل الاتفاقية حيز التطبيق مع بداية عام 1999 و تجدر الإشارة إلى أن تسعة دول عربية وقعت على هذه الاتفاقية و هي: البحرين، جيبوتي، مصر، الكويت، موريتانيا، المغرب، قطر، تونس و الإمارات العربية المتحدة⁴.

و يبلغ عدد الدول التي وقعت على اتفاقية الخدمات المالية 102 دولة حتى سنة 2006، و قد قدمت هذه الدول جداول تحدد التزاماتها، و تختلف الالتزامات من دولة إلى أخرى، مما يجعل من الصعب الإشارة إلى التزامات كل دولة بالتفصيل، و لكن نشير فيما يلي إلى الالتزامات التي وافقت عليها معظم الدول⁵:

1 - أنظر المحامي خليل السحمراني، المرجع [3] ص ص 88 – 89.
 2 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 128.
 3 - أنظر المحامي خليل السحمراني، المرجع [3] ص 89.
 4 - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص 3.
 5 - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص 4.

- أ - التزمت معظم الدول بفتح أسواقها أمام البنوك الأجنبية و الشركات التي تتعامل بالأوراق المالية (الأسهم و السندات) و كذلك شركات التأمين، بحيث تعمل هذه الشركات و المؤسسات الأجنبية جنباً إلى جنب مع الشركات و المؤسسات الوطنية، و من الجدير بالذكر أن هناك بعض الدول التي وافقت على الالتزام بذلك، و لكن وفقاً لشروط معينة اختلفت من دولة إلى أخرى.
- ب - الالتزام بأن تقوم الشركات المالية و شركات التأمين في دولة معينة بأن تباع خدماتها إلى عملاء في دول أخرى، بمعنى أن الوجود المادي لهذه الشركات في الدولة المضيفة ليس ضرورياً.
- ج - الالتزام بالسماح للشركات و المؤسسات المالية المشتركة (رأس مال أجنبي و رأس مال وطني) بأن تزاول أعمالها في الدولة المضيفة.

2-1-1-3 الخدمات المالية و المصرفية التي تشملها اتفاقية " GATS "

يشير ملحق الخدمات المالية المرفقة باتفاقية تحرير تجارة الخدمات "GATS" أنه بعد استبعاد الأنشطة التي لا تدخل في مفهوم الخدمات التي يضمنها إطار الاتفاقية، بإقرار أحقية العضو في وضع التنظيمات المحلية التي تكفل تطبيق المعايير و النظم الكفيلة بضمان الملاءة المصرفية و كفاية رأس المال و آليات العمل المصرفي السليم دون الإخلال بالتزاماته في إطار الاتفاقية. بالإضافة إلى وضع مختلف الضوابط اللازمة لضمان استقرار تماسك النظام المصرفي مع الحفاظ على سرية الحسابات و أنشطة العملاء أو أية بيانات سرية تمتلكها المؤسسات المصرفية، فضلاً عن جميع خدمات التأمين و الخدمات المرتبطة به، بذلك فقد شملت الاتفاقية على الخدمات المصرفية و المالية التالية¹:

- قبول الودائع و الأموال بين الأفراد و الجهات.
- الإقراض بكافة أشكاله بما فيها القروض الاستهلاكية، الائتمان العقاري و المساهمات و تمويل العمليات التجارية.
- التأجير التمويلي.
- خدمات المدفوعات و التحويلات، بما فيها بطاقات الائتمان و الخصم على الحسابات و الشيكات السياحية و الشيكات المصرفية.
- خطابات الضمان و الاعتمادات المستندية.
- التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها وذلك في الأدوات الآتية:
- * النقد الأجنبي.
- * المشتقات المصرفية و المالية بأنواعها.

¹ - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص 56 - 57.

- * أدوات سعر الفائدة وسعر الصرف مثل المبادلة والاتفاقات الآجلة.
- * الأوراق المالية القابلة للتحويل.
- * الأدوات الأخرى القابلة للتفاوض و الأصول المالية الأخرى بما في ذلك السبائك.
- الاشتراك في الإصدارات لكافة أنواع الأوراق المالية بما في ذلك الترويج و الإصدار الخاص كوكيل، وتقديم الخدمات المختلفة بالإصدارات.
- أعمال السمسرة في النقد.
- إدارة الأموال، مثل إدارة النقدية، إدارة محافظ الأوراق المالية، وخدمات الإيداع وحفظ الأمانات.
- خدمات المقاصة و التسوية للأصول المالية بما فيها الأوراق المالية و المشتقات و الأدوات الأخرى القابلة للتفاوض.
- تقديم و إرسال المعلومات المالية و مكنته البيانات المالية و خدمات البرامج الجاهزة المرتبطة بها بواسطة مقدمي الخدمات المالية الأخرى.
- تقديم الاستشارات و الوساطة المالية و الخدمات المالية المساعدة الأخرى و ذلك لكافة الأنشطة سالفة الذكر، بما يشمل الخدمات المرجعية للمعلومات عن العملاء لأغراض الإقراض و تحليل الائتمان و إجراء البحوث و تقديم المشورة للاستثمار و إدارة المحافظ للأوراق المالية و كذلك تقديم الخدمات الاستشارية في مجال التملك و إعادة الهيكلة و وضع الاستراتيجيات للشركات و المؤسسات.
- و مما تجدر الإشارة إليه هو أن الخدمات المصرفية و المالية عدا التأمين تشمل الخدمات المصرفية التقليدية و المعاملات المصرفية بالأدوات الحديثة و أعمال الأسواق المالية.

2-1-2 مبادئ اتفاقية (GATS)، التحديات و المزايا المحتملة من تطبيقها

يراعى في تحرير الخدمات المالية و المصرفية المبادئ الأساسية التي تم الاتفاق عليها في اتفاقية التجارة في الخدمات (GATS)، كما أن هناك العديد من المزايا المحتملة الناتجة عن تطبيق هذه الاتفاقية و التي ستعرض إليها بالتفصيل في هذا الجزء.

2-1-2-1 المبادئ الأساسية لاتفاقية تحرير تجارة الخدمات

قامت اتفاقية تحرير تجارة الخدمات على عدد من المبادئ و القواعد التي يجب أن تراعى عند تطبيق الاتفاقية على النحو التالي¹:

¹ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص ص 129 – 134.

أولاً: مبدأ الدولة الأولى بالرعاية

ينطوي هذا المبدأ على عدم التمييز بين موردي الخدمات الأجانب من حيث الدخول إلى الأسواق و شروط التشغيل، و يضاف إلى ذلك أن الاتفاقية تقضي بأن أي ميزة تفضيلية تمنحها دولة عضو في الاتفاقية لعضو آخر أو لدولة أخرى غير عضو في الاتفاقية، ينبغي أن تمنح في ذات الوقت و دون شروط أو قيد إلى كافة الأطراف الأعضاء في الاتفاقية، أي أن أية ميزة تتصل بتجارة الخدمات تعطى لطرف تمتد تلقائياً لطرف آخر، كما سمحت الاتفاقية للدول إمكانية استثناء بعض الخدمات من هذا المبدأ عند تقديم جداول التزاماتها فيما يتعلق بتحرير قطاع الخدمات، على أن يتم مراجعة الاستثناءات الممنوحة بعد مرور خمس سنوات من سريان الاتفاقية المذكورة.

ثانياً: مبدأ الشفافية

طبقاً لهذا المبدأ فإنه يتعين على كل دولة عضو في الاتفاقية الالتزام بالإعلان عن جميع القوانين و التشريعات السارية المتعلقة بتنظيم التجارة في الخدمات، و كذلك الاتفاقيات المبرمة في هذا المجال، كما يجب إخطار مجلس تجارة الخدمات التابع للمنظمة العالمية للتجارة بأية قوانين جديدة أو تعديلات في القوانين السارية المفعول، حيث أشارت الاتفاقية في مادتها الثانية بأنه يجوز لأي عضو تعديل جداول التزاماته أو سحبها كاملة بعد مضي ثلاث سنوات من تقديمها، على أن يبلغ مجلس تجارة الخدمات بهذا التعديل قبل سريانه بثلاثة أشهر، و عليه تعويض الأعضاء المتضررين، بل و أعطيت الدولة العضو حق تعديل جداول التزاماتها بوضع قيود على أنشطة الخدمات التي تواجه صعوبات على إثرها في ميزان مدفوعاتها، بحيث تتصف هذه القيود بعدم التمييز و تكون منسجمة و نصوص اتفاقيات صندوق النقد الدولي.

بالإضافة إلى ذلك تلتزم الدول الأعضاء بإنشاء مراكز لتوفير المعلومات خلال عامين من تنفيذ اتفاقية منظمة التجارة العالمية و ذلك بالنسبة للدول المتقدمة، أما الدول النامية فيمكن أن تستثنى من المدة المحددة لإنشاء هذه المراكز. و من ناحية أخرى تكفل نصوص الاتفاقية الحق في عدم الإعلان عن المعلومات السرية التي قد يؤدي الإفصاح عنها إلى عرقلة تطبيق القوانين أو تتعارض مع المصلحة العامة أو تضر بالمصالح التجارية لشركات معينة من القطاع العام أو الخاص.

ثالثاً: مبدأ التحرير التدريجي

يشار إلى مبدأ التحرير التدريجي في ديباجة الاتفاقية حيث تنص على نفس ما جاء بالإعلان الوزاري في بونتا ديلستي عام 1986، من الرغبة في أن يكون التحرير تدريجياً لتجارة الخدمات، حيث تنظم المادة 19 الواردة في الجزء الرابع من الاتفاقية عملية الوصول إلى مستويات أعلى من التحرير من خلال جولات متعاقبة من المفاوضات، و طبقاً لهذا المبدأ فإنه يمكن لكل عضو القيام بتحرير الخدمات من القيود و التشريعات بشكل

تدرجي يضمن حماية الخدمات، و ذلك من خلال الحرية للدول في تحديد جداول التزاماتها و مراجعة تلك الالتزامات بشكل يسمح تدريجيا التحرير الكامل لقطاع الخدمات للبلد العضو.

رابعا: مبدأ زيادة مشاركة الدول النامية

يمكن ملاحظة هذا المبدأ من خلال المادتين الثالثة و الرابعة من الاتفاقية، حيث يتضح أنه يجب قيام مختلف الأعضاء بتسهيل زيادة مساهمة أو مشاركة الدول النامية في التجارة الدولية للخدمات من خلال التفاوض حول جداول الالتزامات الخاصة التي يتفاوض عليها مختلف الأعضاء، و التي تتعلق بالأمر التالية:

- أ – تعزيز و تقوية قدرات توفير الخدمات المحلية و زيادة كفاءتها و قدرتها التنافسية عن طريق السماح للدول النامية بالولوج إلى الأسواق العالمية و إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا على أسس تجارية.
- ب – تحسين إمكانية وصول الدول النامية إلى قنوات التوزيع و شبكات المعلومات.
- ج – تحرير الوصول إلى أسواق التصدير في القطاعات و الوسائل التي تهم تلك الدول.

و لتحقيق ذلك فقد نصت الاتفاقية على أنه خلال سنتين من بدء تنفيذ اتفاقية منظمة التجارة العالمية، فمن الضروري على الدول المتقدمة أن تقوم بإنشاء نقاط اتصال لتسهيل وصول موردي الخدمات في الدول النامية إلى المعلومات المتصلة بأسواقها، و المتعلقة بالجوانب التجارية و الفنية في توريد الخدمات، و تلك المتعلقة بالتسجيل و التأهيل و الاعتراف بمقدمي الخدمات، و من الملاحظ أن الدول الأقل نموا قد حظيت بأولوية خاصة في هذا المجال نظرا لوضعها الاقتصادي و احتياجاتها التنموية.

خامسا: مبدأ عدم السماح بالاحتكارات و الممارسات التجارية المقيدة

و تم الاتفاق على هذا المبدأ نظرا لأن أحد الأساليب الحمائية التي يمكن أن تعوق تحرير تجارة الخدمات يتمثل في الممارسات غير الشرعية التي قد يتبعها مقدمو الخدمات الوطنيين لتقييد و الحد من منافسة الأجانب، و على ضوء أن هذه الممارسات قد تم أيضا بواسطة بعض محكري الأسواق المحلية لنوعيات معينة من الخدمات مما يمنع من منافسة الأجانب في تلك الأسواق، أو قد يتم بواسطة هؤلاء المحكركين أو تابعهم أيضا عند تقديمهم لخدمات في أسواق خارجية.

و قد تعاملت المادتين الثامنة و التاسعة من الاتفاقية مع هذه الممارسات، حيث نصت المادة الثامنة على أنه على الدول التي تمنح هؤلاء المحكركين الحق في احتكار السوق المحلي، أن تتأكد من عدم استغلال هذا الحق بطريقة لا تتسق مع التزام الدولة بالتحرير، و أعطت الصلاحية لمجلس الخدمات بناء على طلب الدولة المتضررة من تلك الممارسات، على أن يطلب من العضو الممارس لتلك الاحتكارات معلومات محددة تخص هذه العمليات. أما المادة التاسعة فقد تناولت الممارسات التي تحد من المنافسة من خلال السماح بدخول الدول المتضررة و الدول الراعية لتلك الممارسات في مشاورات بغرض الحد منها.

سادسا: مبدأ التغطية و الشمول

تغطي اتفاقية GATS جميع أشكال تجارة الخدمات و منها الخدمات المالية و المصرفية، حيث تنص المادة الأولى من الاتفاقية على أن الخدمات تتضمن أي خدمة في أي قطاع كانت، ما عدا الخدمات التي تقدم بسبب قيام الحكومة بممارسة سلطاتها، أو ما يعرف بالخدمات السيادية كخدمات البنوك المركزية، و خدمات هيئات الضمان الاجتماعي.

2-1-2-2 تحديات تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية و المصرفية

لا شك أن تحرير تجارة الخدمات المالية أمر من شأنه تحقيق منافع كثيرة لدول العالم، حيث يتيح الاتفاق للدول النامية فرص نفاذ خدماتها المصرفية إلى أسواق الدول المتقدمة، و كذلك الاستفادة من نقل التكنولوجيا المصرفية الحديثة و المتطورة لأسواق الدول النامية، و أيضا الاستفادة من الخبرات الأجنبية في تدريب و تأهيل العمالة الوطنية في أسواق الدول المستوردة للخدمة. بيد أنه نتيجة لتواضع إمكانيات الدول النامية في مجال الخدمات بصفة عامة و انخفاض كفاءتها و قدرتها التنافسية، فضلا عن كون معظمها مستورد صافي للخدمات المالية، فإن هذه الدول ستوضع في مواجهة تحديات عدة أبرزها¹:

أ - حدة المنافسة: خاصة في مجال التقنيات الحديثة في العمل المصرفي مما يؤدي إلى خروج بعض الوحدات المصرفية من السوق المصرفي، و احتكار سوق الأدوات الحديثة في العمل المصرفي لفترة من الزمن في ضوء خبرة البنوك الأجنبية نسبيا في هذه الأنشطة.

ب - لاشك أن تحرير التجارة الدولية في الخدمات المصرفية بما يعنيه من إتاحة الفرصة للبنوك الأجنبية لتقديم خدماتها في السوق المحلية، سواء عبر الحدود أو عن طريق إنشاء فروع لها، ينتج عنه العديد من الآثار السلبية على رأسها تأثير سياسات البنك الأجنبي على السياسة الكلية للدولة و بالتالي على سياسة التنمية، عند وجود أشكال من المنافسة الضارة خاصة في مجالات الرقابة على النقد و السياسة الائتمانية، فإذا أضفنا إلى ذلك قدرة البنوك الدولية على استخدام شبكاتها الدولية للتهريب الضريبي و تسهيل عمليات هروب رؤوس الأموال و حجب عملياتها عن السلطة الرقابية لتتضح لنا خطورة هذه المسألة، يمكن أن يقلل التحرر بدرجة حادة، أو يلغي دعم الصناعات المالية الناشئة من المؤسسات الوطنية و يضر بتنمية النظم المصرفية المحلية.

ج - إن مخاطر تزايد المنافسة المحلية نتيجة توافر البنوك الأجنبية، قد يؤدي إلى وضع المصارف ذات مخاطر مالية مما يعرضها و الجهاز المصرفي لاحتمالات الخسارة، خصوصا في ظل عدم قدرتها على خفض تكلفة الخدمات المصرفية التي ترتبط إلى حد كبير بالسياسة النقدية و الأهداف القومية.

¹ - أنظر وصاف سعدي، وصاف عتيقة، المرجع [131] ص ص 303 - 304.

د - هناك تخوف بأن لا تقوم البنوك و المؤسسات المصرفية الأجنبية سوى بخدمة القطاعات المرحة من السوق فقط و التي يشار إليها بالاختيار المفضل بما يمله ذلك من مخاطر عدم وصول الخدمة المصرفية إلى قطاعات و أقاليم معينة.

2 - 1 - 2 - 3 المزايا المحتملة لتطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية و المصرفية

رغم أن 65 دولة لم تنظم لاتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المصرفية و المالية من إجمالي الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة البالغ عددهم 135 دولة حسب بيانات المؤتمر الوزاري الثالث للمنظمة الذي عقد في سياتل في ديسمبر 1999، فإن كثيرا من الدراسات و التحليلات أشارت إلى أن هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق من تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات و على وجه الخصوص في مجال الخدمات المصرفية و المالية¹.

و على سبيل المثال بينت العديد من الدراسات أن تحرير قطاع الخدمات المالية، و بالتوازي مع إصلاحات أخرى يمكن أن يحفز الدخل و النمو، تحسين نوعية الاستثمار يمثل عادة أهم رابطة بين التحرير و النمو، و يفسر (Levine، 1991 و 1996) و أيضا (Levine et King، 1993) أن الدول المتقدمة و الدول النامية التي تملك قطاعا ماليا مفتوحا تسجل على العموم نموا سريعا مقارنة مع القطاعات المغلقة. و حسب (Strahan et Jayarate، 1996) فإن تحرير القطاع في الولايات المتحدة الأمريكية المتحدة لفتح فروع داخلها تسبب في نمو إضافي في الناتج المحلي الخام قدر من 0.3% إلى 0.9% في السنة المالية للتحرير و من 0.2% إلى 0.3% بعد ذلك، خلال فترة الدراسة².

و نتناول فيما يلي أهم المزايا المحتملة من تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية و المصرفية:

أولا: يمكن أن يؤدي تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية إلى جعل هذا القطاع أكثر كفاءة و استقرار

نظرا لتمتع تحرير تجارة الخدمة المالية بإمكانية تقديم الدعم لزيادة كفاءة القطاع المالي و المصرفي من خلال³:

- تخفيض التكاليف الذي ينجم عن استفادة المؤسسات المالية من اقتصاديات الحجم و التخصيص حسب المميزات التي تنجم عنها.

¹ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 145.

² - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص 4.

³ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [18] ص ص 29 - 30.

- بالإضافة إلى أن مؤسسات مالية عديدة ذات دور عالمي أصبحت قادرة على تقديم كم كبير من الخدمات المالية لتلبي مختلف احتياجات العملاء.
- تتمتع المنافسة بالقدرة على دفع الشركات إلى تخفيض الفارق و تحسين الإدارة و زيادة الكفاءة، و قد دفعت المنافسة المؤسسات المالية إلى زيادة كفاءة تقديم الخدمات المالية و تخفيض العمولة و معدلات الفوائد ما بين القروض و الودائع.
- و يمكن لتحرير التجارة أن يحسن من جودة الخدمة بالإضافة إلى قدرتها على نقل المعرفة و التكنولوجيا مما يجعلها بحاجة إلى استخدام الأدوات المالية، و هذا يتطلب تواجد تجاري للبنوك الأجنبية و شركات التأمين.
- تؤدي تجارة الخدمة المالية إلى التخفيض من المخاطر المنتظمة للأسواق المالية الصغيرة و التي تكون غير قادرة على استيعاب الصدمات الكبرى، كما يمكن أن تؤدي إلى تعميق و توسيع الأسواق المالية خاصة من خلال زيادة المعاملات و مجال الخدمات و الذي من شأنه التقليل من الصدمات.

ثانيا: إن القطاع المالي المفتوح يزيد من الدافع إلى إتباع سياسات أفضل للاقتصاديات الكلية والتنظيمات الحكومية

إن تحرير تجارة الخدمات تترجم بتحسين في السياسات الاقتصادية الكلية و التشريعات، و من المتوقع أن يتم هذا التحسن أولا في مجال السياسات النقدية، فمثلا إن تحديد سقف الاقتراض و معدلات الفائدة عادة تستعمل كأدوات للسياسة النقدية من أجل تحديد التوسع في القرض في نظام مالي مغلق، التحرير يتطلب تعويض هذا النمط بأدوات غير مباشرة، من أجل تسيير السيولة، الإجراءات النقدية غير المباشرة، و التي لها تأثير اقل اختلالا و يشجع نمو الأسواق المالية، التحرير في السوق المالي يدفع الحكومات إلى تبني سياسات تحوطية خاصة بالكتلة النقدية، المالية العامة و أسعار الصرف، كما أنه يمكن اعتبار أن التحرير يحفز الحكومات على إزالة التدخلات التي يكون لها أثر و تبني تشريعات تحوطية و مراقبة دقيقة للمؤسسات المالية. و هنا تأتي أهمية تحرير تجارة الخدمات المالية من طرف الحكومات كوسيلة للالتزام المبدئي بإدخال إصلاحات تكميلية في هذه القطاعات، الالتزام المسبق لتبني الإصلاحات الاقتصادية الكلية التشريعات و تحرير في نفس الوقت تجارة الخدمات المالية يمكن أن يساهم في تجسيد المكاسب المرتبطة بنمو التجارة و تحسين الاستقرار المالي والاقتصادي الكلي، و على هذا الأساس، يمكننا اعتبار أن الالتزامات المسبقة ذات المصدقية لصالح تبني سياسات جيدة ومستقرة تمثل عامل محدد للنمو و التنمية¹.

¹ - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص 5.

ثالثا: يمكن أن يؤدي تحرير التجارة في الخدمات المالية و المصرفية إلى تحسين تخصيص الموارد المالية الدولية

كذلك نجد أن تحرير التجارة في الخدمات المصرفية، فهو يعيد تخصيص الموارد المالية من خلال تقليل التدخل الحكومي المباشر، بحيث يحدث في النهاية تحقيق الكفاءة في توظيف تلك الموارد بأقل مخاطرة ممكنة، و من ثم يؤدي تحرير تجارة الخدمات المصرفية إلى تحسين تخصيص الموارد المالية و زيادة العائد على الاستثمار و التحفيز على تجميع المدخرات و زيادة الاستثمارات، و هو ما يؤدي إلى تحقيق المزيد من النمو الاقتصادي من خلال سياسة نقدية و سياسة اقتصادية أكثر كفاءة¹.

كذلك نجد أن الأسواق المالية المفتوحة و الأكثر كفاءة تؤثر على المدخرات و الاستثمارات كما تؤدي إلى تحسين تخصيص المؤقت المتبادل للموارد، و يظهر نتيجة للتنافس بين المؤسسات المالية و تحرير معدلات الفائدة و أدوات الادخار الجديدة، زيادة العائد على الاستثمار، مما يحفز على تجميع المدخرات و زيادة الاستثمارات و هذا بدوره يدعم النمو. كما أن تحرير قطاع الخدمات المالية يحسن وسائل تسيير المخاطر و التأمين، و بفضل الدخول إلى المعلومات و المعرفة للأسواق الدولية، فإن المؤسسات المالية يمكن أن تمنح أحسن استراتيجيات للاستثمار².

و هناك مزايا أخرى للتجارة الدولية في الخدمات المالية و تمثل مكاسب أخرى حيث أنها تشجع تدفق رؤوس الأموال الموجودة في حالة فائض نحو الدول التي تملك الندرة في الموارد المالية، مما يؤدي إلى تخفيض العجز في الاستثمار في هذه الدول الأخيرة، إن الدول التي تتميز بمعدلات ادخار عالي و مردود استثماري نسبيا ضعيفا يمكن أن تصدر رؤوس الأموال و ترفع من عائدها³.

كذلك يلعب تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية دورا مهما في تعميق العولمة المالية بما يحمله ذلك من الكثير من المزايا و الفرص، و التعامل على أساس الكفاءة و التخصيص الكفاء للموارد و التحفيز الدائم لمواجهة ما تحمله العولمة المالية من مخاطر و محاذير⁴.

1 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 147.

2 - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [18] ص ص 32 - 33.

3 - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص 6.

4 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 148.

2 - 1 - 3 الآثار المتوقعة لتحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية على المنظومة المصرفية الجزائرية

لعل النظرة الموضوعية إلى عملية تحرير تجارة الخدمات المالية المصرفية في نطاق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات تحتاج إلى عدم الاستغراق في النظرة التفاؤلية أو النظرة التشاؤمية، فالمسألة تنطوي بالفعل على مجموعة من الآثار المحتملة الإيجابية وكذلك الآثار السلبية يبدو من الضروري رصدها بشكل محدد مما يؤدي إلى أن أي نظرة إستراتيجية مستقبلية عليها أن تحاول تعظيم الآثار الإيجابية و تقليل الآثار السلبية¹.

2 - 1 - 3 - 1 الآثار الإيجابية المتوقعة

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المزايا التي يمكن أن تحققها البنوك نتيجة تحرير التجارة في مجال الخدمات المصرفية ومن أهمها²:

- من الممكن أن تزداد درجة كفاءة و فعالية و استقرار النظام المصرفي في الجزائر مع تدرج ظاهرة تحرير الخدمات المالية و المصرفية على المستوى العالمي، و انفتاح الأسواق على بعضها البعض، ففي ظل السوق المصرفية المفتوحة تزداد حدة المنافسة و هذا ما يدفع كل بنك إلى السعي لتقديم أفضل الخدمات و أجودها و بالتالي تزداد كفاءة الجهاز المصرفي و استقراره، كما أن تعزيز الإفصاح المالي عن المؤسسات و الخدمات المالية يعتبر أحد أهم العناصر الأساسية لجذب الاستثمارات الخارجية إلى القطاع المالي و من ثم توزيعه على المشروعات التنموية.

- إن اتساع السوق المصرفية نتيجة لتحريره سوف يؤدي إلى تزايد عمليات الاندماج المصرفي و تعميق درجة المنافسة، و هذا ما سوف ينتج عنه تخفيض تكاليف الخدمات البنكية و تحسين جودة تلك الخدمات.

- توفير المزيد من الخدمات البنكية للعملاء، بحيث يصبح في مقدورهم الحصول على جميع احتياجاتهم من الخدمات، فالتحرير من شأنه أن ينوع و يطور الأدوات المصرفية من جهة و نظم أساليب العمل في المجال المصرفي من جهة أخرى و هذه كلها أشياء تصب في مصلحة العميل.

- إن المنافسة تدفع البنوك إلى تحسين الإدارة و الزيادة في كفاءة تقديم الخدمات المصرفية و تخفيض العمولات و تخفيض الفرق بين سعر الفائدة للودائع و القروض.

- يؤدي التحرير إلى إعادة هيكلة الجهاز المصرفي و تقديم خدمات جديدة و حديثة و التوسع فيها بشكل كبير، و على سبيل المثال خدمة الترويج للإصدارات من الأوراق المالية. كما أنه سيؤدي إلى القيام بأعمال

1 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 162.

2 - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص ص 8 - 9.

مالية شاملة و تعزيز دور الوساطة المالية لامتلاك قدرة أكبر على مواكبة ظاهرة الأعمال المالية الشاملة البعيدة عن التخصص القطاعي الضيق، و كذلك اضطلاعها بأدوار متعددة في أسواق رأس المال خاصة نشاطات الصيرفة و الوساطة المالية و الاستثمارية. و قد نشهد ولادة " مصارف الاستثمار " التي تمارس نشاطات و أعمالا استثمارية و مالية متنوعة تتراوح بين تقديم الاستشارة و النصح المالي حول الإصدارات الجديدة لأسهم و سندات الشركات العالمية و المساهمة في تسويقها و حتى الإقبال على شرائها لحسابها الخاص أو لحساب الغير.

- التحسين في المناخ الذي تعمل فيه البنوك و العمل على تطوير نظم الإشراف و الرقابة على البنوك و ذلك ضمانا لسلامة الجهاز البنكي و استقراره، خاصة في ظل تواجد الاحتكاك مع الخدمات الأجنبية و هذا ما يؤدي إلى زيادة القدرة على مواجهة العولمة المالية.

- تؤدي عملية التحرير في القطاع البنكي إلى تخفيض مخاطر السوق، كما أنها تساعد على تعميق و توسيع الأسواق المالية من خلال زيادة حجم المعاملات و مجال الخدمات، فهذه الخطوة من شأنها خلق المزيد من النشاط في الأسواق المالية.

- إن تحرير التجارة في الخدمات المصرفية يسمح للبنوك بتقديم خدماتها إلى غير المقيمين أو عبر الحدود، هذا من جهة، و من جهة أخرى يمكن للبنوك فتح فروع لها في الخارج، و بالتالي فإن السوق المصرفية سوف تصبح أكبر مما كانت عليه، و هذا سوف ينعش البنوك.

- نتيجة المنافسة يتجه العائد على الودائع للارتفاع، أما الإقراض فسوف ينخفض عائده.

- نتيجة الاحتكاك بين البنوك الأجنبية و المحلية يتم تبادل الخبرات و المهارات في هذا المجال و بالتالي تتطور الخدمات.

- ينتج عن تحرير تجارة الخدمات المصرفية تحسين تخصيص الموارد المالية و بذلك يزداد التحفيز على تجميع المدخرات و زيادة الاستثمارات و بالتالي يزداد العائد على الاستثمار و الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق المزيد من النمو الاقتصادي.

2- 3- 1- 2 الآثار السلبية المتوقعة

يمكن القول أن تحرير التجارة في الخدمات المصرفية سيخلق العديد من الآثار السلبية على هذا القطاع نشير إلى البعض منها¹:

- التخوف من المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية.

¹ - زيدان محمد، المرجع [76] ص ص 139 - 140.

- إن الواقع يشير إلى أن البنوك الجزائرية غير مهيأة لمواجهة المنافسة نظرا لانخفاض رؤوس أموالها و محدودية أحجامها، و تواضع خدماتها بالمقارنة مع البنوك الخاصة و الأجنبية المنافسة.
- إن تحرير تجارة الخدمات المصرفية بما يعنيه إتاحة الفرصة للبنوك الأجنبية لتقديم خدماتها المتطورة في السوق المحلية قد يؤدي إلى خسائر تنشأ من تأثير سياسات البنوك الأجنبية على السياسات الاقتصادية الكلية للدولة، و بالتالي على سياسات التنمية عند وجود أشكال المنافسة الضارة، حيث أن هناك مجالات رئيسية في السياسات الاقتصادية يمكن أن تتأثر بهذا التحرير مثل الرقابة على النقد والسياسة الائتمانية.
- يمكن لتحرير تجارة الخدمات المصرفية تخفيض دعم البنوك لبعض المؤسسات و الصناعات التي تتضمنها برامج الإصلاحات الاقتصادية التي تبناها الدولة.
- إن تحرير الخدمات المصرفية و المالية يؤدي إلى تزايد اقتحام المؤسسات غير المصرفية لمجالات العمل المصرفي، مما يثير قضية تحديد المؤسسات التي يمكن اعتبارها ضمن الجهاز المصرفي و التي يتعين إخضاعها لرقابة و إشراف بنك الجزائر.
- يتطلب تحرير الخدمات المصرفية توافر إطارات مصرفية ماهرة و مؤهلة و قادرة على التكيف مع متطلبات المرحلة الراهنة و المستقبلية.

كما أن تحرير تجارة الخدمات المصرفية لا يخلو من آثار سلبية أخرى مثل:

- ضعف قدرة بعض البنوك على فتح فروع لها في الأسواق الأجنبية و هذا ما لا يسمح لها من الاستفادة المتبادلة من تحرير التجارة في الخدمات و حتى إذا استطاعت هذه البنوك إقامة هذه الفروع فمن المتوقع أنها لن تستطيع الصمود في وجه المنافسة في السوق المصرفي العالمي، و لعل هذه الحالة تنطبق بشكل خاص على الدول النامية، فالبنوك العربية مثلا السبيل أمامها لتفادي هذا الأثر هو التكامل فيما بينها و ذلك عن طريق إنشاء سوق مصرفية عربية مشتركة¹.
- قد تؤدي عملية التحرير هذه إلى فشل أحد أو مجموعة من البنوك و إفلاسها، هذا ما سوف يؤدي إلى زعزعة الثقة في الجهاز البنكي مما ينجر عنه قيام المودعين بسحب ما لديهم في هذه البنوك و هذا ما يهدد الاستقرار الاقتصادي و النشاط الاقتصادي حيث أن عجلة النمو سوف تتوقف خاصة و أن البنك هو الممول للاستثمارات التي من شأنها دفع هذه العجلة².
- إن تحرير التجارة في الخدمات المصرفية ينقص من قدرة البنوك المحلية على الاستمرار، حيث إن حدة المنافسة، خاصة في مجال الخدمات المصرفية الحديثة يؤدي إلى خروج بعض البنوك من السوق المصرفي. كذلك احتكار

1 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 164.

2 - أنظر زايري بلقاسم، بلحسن الهواري، المرجع [111] ص 11.

التعامل في الخدمات المصرفية الحديثة في البنوك الأجنبية، خاصة إذا كانت البنوك المحلية لا زالت تتعامل بالخدمات التقليدية و لا تملك أي خبرة في المجالات الحديثة¹.

2 - 2 اتفاقية لجنة بازل للرقابة المصرفية

في ظل الاتجاه المتزايد نحو عولمة النشاط الاقتصادي و ما يرتبط به من إزالة كافة القيود أمام تحركات رؤوس الأموال و الاستثمارات عبر الحدود بات الاستقرار المالي من القضايا التي تحظى باهتمام بالغ من جميع الأطراف و على رأسها المؤسسات المالية الدولية، خاصة بعد الهزات التي ضربت الاستقرار المالي العالمي، بحيث أصبح أي اضطراب يواجه النظام المالي و المصرفي في بلد ما لم يعد مقصورا في الحدود القطرية للبلد بل أصبح يمتد إلى أسواق و بلدان أخرى كما حدث في الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997.

و نتيجة للتوسع الذي شهدته الأسواق المالية العالمية و امتداد نشاط البنوك على المستوى الدولي، ظهرت الحاجة إلى معايير موحدة يمكن استخدامها في التعامل المصرفي و المالي على المستوى الدولي، بحيث يضمن درجة عالية من الاستقرار المالي الدولي في ظل المنافسة.

و توصلت الجهود الدولية في هذا المجال من خلال لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى تحديد معيار كفاية رأس المال من اجل تغطية المخاطر التي تعترض لنشاط البنوك، و لضمان حد أدنى من الأمان لأموال المودعين و الحفاظ على سلامة و استقرار النظام المالي و المصرفي على المستوى الدولي.

2 - 2 - 1 ماهية لجنة بازل و مقرراتها

يهدف هذا الجزء إلى عرض البنود الأساسية التي تضمنتها مقررات لجنة بازل فيما يخص الأهداف والتوجيهات التي حددتها، و كيفية حساب معيار كفاية رأس المال وفقا لمخاطر الائتمان. و كذا المزايا المحققة والانتقادات الموجهة لها.

2 - 2 - 1 - 1 تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية

من منطلق إدراك الدول الصناعية الكبرى بأهمية و خطورة القطاع المصرفي بصفة خاصة و القطاع المالي بصفة عامة، حرصت هذه الدول² على تشكيل لجنة بازل للأنظمة المصرفية و الممارسات الرقابية، و ذلك في إطار بنك التسويات الدولي BIS في نهاية عام 1974³، و كانت الاجتماعات تتم بمدينة بازل بسويسرا و ذلك في ضوء تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، و ازدياد حجم و نسبة الديون المشكوك في

¹ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [27] ص 164.

² - هذه الدول هي : ألمانيا، إيطاليا، إسبانيا، بلجيكا، السويد، سويسرا، فرنسا، لوكسمبورغ، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان.

³ - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 246.

تحصيلها التي منحتها البنوك الأمريكية، و تعثر كل من بنك فرنكلين الأمريكي و بنك هبستات الألماني، بالإضافة إلى انتشار فروع البنوك خارج الدول الأم و المنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الأمريكية و الأوروبية نتيجة تدني رؤوس أموالها، و سميت بلجنة بازل لأنها تتخذ من مدينة بازل السويسرية مقرا لسكرتاريتها الدائمة¹.

و لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية أنشأت بمقتضى قرار محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، تجتمع أربع مرات سنويا و يساعدها فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك. و لا تتمتع قرارات أو توصيات هذه اللجنة بأي صفة قانونية، حيث تتضمن وضع المبادئ و المعايير المناسبة للرقابة على البنوك، مع تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ و المعايير و الاستفادة منها².

و تمارس لجنة بازل منذ تأسيسها العمل في مجال بحث أفضل السبل لتدعيم الاستقرار المالي و توسيع نطاق الإشراف و الرقابة المصرفية في مختلف دول العالم و ذلك بالتنسيق مع الجهات الإشرافية و الرقابية في مختلف الدول، و ينصب اهتمام لجنة بازل على الجوانب التالية³:

- فتح مجال الحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية.
- التنسيق بين السلطات النقدية الرقابية المختلفة و مشاركة تلك السلطات مسؤولية مراقبة و تنظيم تعاملها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة و فاعلية الرقابة المصرفية.
- تحفيز و مساندة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين و المستثمرين و الجهاز المصرفي برمته، و يحقق الاستقرار في الأسواق المالية العالمية.

وقد توالى اجتماعات لجنة بازل حتى اجتماع 1987/12/07 في مدينة بازل للنظر في التقرير الأول الذي رفعته اللجنة لهم و الذي استهدف تحقيق التوافق في الأنظمة و الممارسات الرقابية الوطنية فيما يتعلق بقياس كفاية رأس المال و معاييرها للبنوك التي تمارس الأعمال الدولية وقد أُنجزت اللجنة تقريرها النهائي بعد دراسة ما ورد فيها من آراء و توصيات، و قدمته في جويلية 1988 و هكذا أقر عليها تسمية "اتفاق بازل" أو اتفاق "بازل I"⁴.

2 - 1 - 2 - 2 معدل كفاية رأس المال وفقا لاتفاق لجنة بازل الصادر عام 1988.

لقد أصبح الاهتمام بكفاية رأس المال المصرفي من أبرز القضايا المعاصرة، حيث أصبح مفهوم رأس المال و معايير تحظى بأهمية متزايدة في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الأسواق المالية العالمية، و نظرا لما يمثله رأس

¹ - أنظر ناجي التونسي، المرجع [146] ص 13.

² - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 246.

³ - أنظر ناجي التونسي، المرجع [146] ص 14.

⁴ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [18] ص 123.

المال البنك من أهمية للمتعاملين مع البنك إذ يعتبر بمثابة خط الدفاع الأول اتجاه المودعين، و من هذا المنطلق فإن متانة و كفاية رأس المال تعد من الاهتمامات الرئيسية للبنوك، فأصبحت البنوك تتحوط للمخاطر الداخلية المرتبطة بنشاط و إدارة البنك و المخاطر الخارجية الناشئة عند تغيير الظروف التي يعمل فيها البنك، من خلال وسائل عديدة من أهمها تدعيم رأس المال و الاحتياطات و تحديد الصيغ التي يتم بواسطتها تحديد المخاطر و هو الأمر الذي أقرته لجنة بازل في مقرراتها الأولى الصادرة عام 1988¹.

كما أن اتفاق بازل بشأن رؤوس الأموال، منذ طرحه في 1988، أصبح هو المعيار العالمي الذي تقدر على أساسه السلامة المالية للبنوك، و كان الغرض المبدئي للاتفاق، الذي كان نتيجة لتوافق الرأي بين أعضاء لجنة بازل للإشراف المصرفي التي تضم محافظو البنوك من مجموعة الدول العشر هو أن يطبق على البنوك ذات النشاط الدولي و التي يوجد مقرها الرئيسي في تلك البلدان. غير أنه يطبق الآن في معظم الدول، الصناعية، الناشئة و النامية. و على معظم البنوك، بما فيها العديد من البنوك العاملة على المستوى المحلي فقط².

وحسب هذه الاتفاقية لعام 1988 فإن معدل كفاية رأس المال توضحه المعادلة التالية³:

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الأساسي} + \text{رأس المال المساند}}{\text{مجموع الأصول المرجحة بأوزان مخاطرها}} \leq 8\%$$

حسب هذه المعادلة نجد أن التقرير تضمن توصيات اللجنة بشأن معيار كفاية رأس المال و الذي حدد بـ 8% كحد أدنى بين عناصر رأس المال و بين الأصول المرجحة بأوزان مخاطرها.

و أوصت اللجنة بتطبيق هذه النسبة اعتبارا من نهاية سنة 1992، ليتم ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، و كانت هذه التوصيات مبنية على اقتراح تقدم به Cooke⁴ و الذي أصبح فيما بعد رئيسا للجنة، لذلك سميت نسبة كفاية رأس المال بنسبة بال أو كوك نسبة إليه، و يسميها الفرنسيون بمعدل الملاءة الأوروبي⁵.

1 - أنظر عبد الحميد محمد الشواربي و آخرون، المرجع [24] ص 169.

2 - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [78] ص 50.

3 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 87.

4 - خبير مصرفي إنجليزي شغل منصب محافظ بنك إنجلترا سابقا.

5 - أنظر Philippe Garsualt، Stéphane Priami، المرجع [56] ص 17.

و يتضمن رأس المال حسب اتفاقية بازل قسمين هما¹:

– رأس المال الأساسي

يتكون رأس المال الأساسي من حقوق المساهمين و تشمل الأسهم العادية المصدرة و المدفوعة بالكامل والأسهم الممتازة و الاحتياطات بكافة أنواعها باستثناء الديون المشكوك في تحصيلها حيث يضم الاحتياطات المعلنة بعد استقطاع الضرائب و الأرباح المحتجزة و الاحتياطات العامة و الاحتياطات القانونية.

– رأس المال المساند

يتكون من الاحتياطات غير المعلنة و هي التي لا تظهر في الحسابات الختامية و احتياطات إعادة تقييم الأصول لإظهار قيمتها الجارية بدلا من تكلفتها الدفترية و احتياطي الديون المشكوك في تحصيلها و الديون السائدة و التي لا يزيد أجلها عن خمس سنوات فضلا عن الأسهم الممتازة محدودة الأجل القابلة للاسترداد ويتم خصم 20% من قيمتها كل سنة من السنوات الخمس الأخيرة، و قد تم تحديد الديون السائدة بحيث لا تزيد نسبتها عن 50% من قيمة رأس المال الأساسي. و في هذا الإطار حددت الاتفاقية رأس المال المساند بحيث لا يزيد عن 100% من مجموع رأس المال الأساسي.

كذلك تم تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية و هما²:

- المجموعة الأولى: تتمثل في الدول ذات المخاطر المتدنية أو المنخفضة و هي مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)³ كذلك الدول ذات الترتيبات الخاصة مع صندوق النقد الدولي.
- المجموعة الثانية: تشمل باقي دول العالم و قد اعتبرت ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأولى و لا تتمتع هذه الدول بتخفيضات أوزان المخاطر المقررة للمجموعة الأولى وفقا لما تقدم.

و لقد قامت اللجنة بوضع إطار بسيط لقياس المخاطرة التي صنفت كافة أصول البنوك إلى عدة فئات لترجيح المخاطرة⁴، و هذا على النحو الذي يظهره الجدول رقم (1 - 2).

1 - أنظر دريس رشيد، المرجع [60] ص 109.

2 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [8] ص 84.

3 - تضم هذه المجموعة: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، لوكسمبورج.

4 - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [16] ص 50.

الجدول رقم (1 - 2): أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل الأولى لسنة 1988

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
صفر	النقدية + المطلوبات من الحكومات المركزية و البنوك المركزية بالإضافة إلى النقدية بضمان الأوراق المالية الحكومية + بالإضافة على المطلوبات المقررة و المدعمة من حكومات و بنوك مركزية للدول OCDE.
10% إلى 50%	المطلوبات (الأصول) من هيئات القطاع العام المحلية حسبما يتقرر وطنيا في كل دولة.
20%	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية و بنوك منظمة دول OCDE.
50%	- الفقرات النقدية برسم التحصيل. - القروض المضمونة بمرهونات عقارية.
100%	جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية + المطلوبات من القطاع الخاص + مطلوبات من خارج منظمة OCDE مطلوبات شركات القطاع العام الاقتصادي + المساهمات في شركات أخرى.

المصدر: طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص 138 - 139.

من الجدول رقم (1 - 2) نجد أن القرض الذي يقدمه البنك لشركة تجارية يمثل مخاطرة تبلغ 100%، في حين أن القرض المحلي من البنك للحكومة المركزية بالعملة المحلية (و هو قرض ليس فيه مخاطرة فعلية) يمثل مخاطرة تبلغ 0% ، و تقدر مخاطرة الإقراض بين البنوك عادة نسبة 20%.

و يظهر الجدول رقم (2 - 2) أوزان المخاطرة على البنود الواردة خارج ميزانية البنك. كما تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للالتزامات خارج الميزانية كما يلي:

بالنسبة لهذه الالتزامات يتم ضرب معامل ترجيح الخطر للتعهد خارج الميزانية في معامل الترجيح للالتزام الأصلي المقابل له في أصول الميزانية.

الجدول رقم (2 - 2): أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر خارج الميزانية

أوزان المخاطر	البنود
100 % -	- بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض).
50 % -	- بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان، تنفيذ عمليات مقاولات أو توريدات).
20 % -	- بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتم بالتصفية الذاتية (الإتمادات المستندية).

المصدر: سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، في مداخلات الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف 14-15 ديسمبر 2004، ص 290.

2 - 2 - 1 - 3 المزايا المحققة و الانتقادات الموجهة لتطبيق معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل I

تطلب منهجية بازل من البنوك الاحتفاظ بحد أدنى من رأس المال مقارنة بإجمالي الأصول المقدمة طبقا للمخاطرة، أي إجمالي كل أصول البنك بعد ضرب مبلغ كل من الأصول في مقدار المخاطرة المحتملة بنسبة 8%¹.

و يحقق تطبيق معيار كفاية رأس المال المشار إليه العديد من الإيجابيات أهمها:

- مواجهة الظروف الخاصة التي حالت في ذلك الوقت دون تحقيق أوضاع المنافسة السليمة بين البنوك العالمية، وذلك مع اتساع نشاط البنوك على المستوى العالمي، و اختلاف مستويات و فاعلية الرقابة على البنوك في مختلف الدول، حيث كان هناك تخوف من أن تحقق بعض البنوك مزايا تنافسية نتيجة لممارسة نشاطها في دول أقل تشددا في إجراءات الرقابة على البنوك. أي أن اتفاق بازل جاء بناء على رغبة من الدول الصناعية في توفير مزيد من المساواة في المعاملة لبنوكها أو فروعها المتواجدة في مختلف بلدان العالم².

- بالرغم من أن منهجية اتفاق بازل تبالغ في التبسيط، فإن أهم مميزاتا أنها سهلة التطبيق نسبيا، و تقدم مقياسا سهلا للمقارنة و التدقيق لسلامة البنك، فضلا عن أن تطبيقه في بداية التسعينات، قد أوقف أولا ثم عكس الهبوط في معدلات رأس مال البنوك في معظم الدول الصناعية، على النحو الذي يظهره الجدول رقم (2 - 3).

1 - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [78] ص 50.
2 - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 247.

جدول رقم (3 - 2): توزيع نسبة رأس المال في الدول الصناعية لسنوات مختارة

السنوات	%6	%7	%8	%9	%10	%11	%12	%13
1988	1	2	2	4	1	2	0	0
1992	0	0	1	6	4	1	0	0
1996	0	0	0	4	1	2	3	2

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات الواردة في مجلة التمويل و التنمية، العدد 4، ديسمبر 2000، ص 51.

من الجدول رقم (3 - 2) نلاحظ أنه قبل سنة 1988 توجد ثلاثة من بين اثني عشرة دولة صناعية شملتها العينة، كانت نسبة رأس المال لبنوكها أقل من 8%، في حين أنه في سنة 1992 كانت كل بنوك البلدان الصناعية تتجاوز فيها نسبة رأس المال الحد الأدنى الذي جاءت به لجنة بازل البالغ 8%، ليلعب الحد الأدنى لرأس المال في هذه البنوك قيمة أكثر من 9% بحلول سنة 1996.

على الرغم من المزايا و الإيجابيات السابقة الذكر التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال إلا أن هناك بعض الثغرات التي لم يأخذها المعيار في الاعتبار و بعض الانتقادات الموجهة إليه، و يتمثل أهمها فيما يلي:

- خلال السنوات التالية لتطبيق اتفاقية بازل، حدث تطور سريع لأساليب جديدة لمراقبة المخاطر جعلت الاتفاق يبدو قديما، و يرى الكثير من البنوك الكبيرة أن أنظمة مراقبة المخاطرة الخاصة بها توفر تقويما للمخاطرة أفضل من إطار لجنة بازل، الذي يوفر كما يرون تفرقة غير كافية بين أصول البنك طبقا للفئات العريضة للمخاطرة¹.

- خلال العقد الماضي، تطور النظام المالي و الصناعة المصرفية بشكل كبير و متواصل، الأمر الذي جعل الإطار الحالي لكفاية رأس المال مؤشرا غير كاف لقياس الصحة المالية للمؤسسة المصرفية كما أن التصنيف المهش لديون البنوك وفقا للترجيحات، يتعد بشكل كبير عن الواقعية، حيث يطبق بغض النظر عن وضعية الدين الفعلية للطرف المدين، و بغض النظر أيضا عن عملية تقييم هذا الدين قبل تقديم المصرف للقرض².

- لا يفرق معيار كفاية رأس المال وفقا لاتفاقية بازل بين نوعية المقترضين، فالمقترض الذي تصنيفه AAA يتطلب نسبة كفاية رأس المال مساوية تماما للمقترض المصنف BB مثلا، بغض النظر عن الفرق في احتمال عدم الدفع بين هذين المقترضين، كذلك معيار رأس المال يعتمد على مقياس واحد للمخاطر و هي مخاطر الائتمان، و لم يتضمن المخاطر الأخرى مثل مخاطر السيولة، مخاطر أسعار الفائدة، المخاطر التشغيلية، مخاطر السوق³.

وأمام هذه التحديات أصدرت لجنة بازل مشروع المقررات الجديدة التي عرفت باسم " بازل II " .

1 - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [78] ص 50.
2 - أنظر عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، المرجع [108] ص 4.
3 - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 247.

2 - 2 - 2 المقترحات الجديدة للجنة بازل

عندما بدأ التفكير في تعديل اتفاقية بازل في نهاية التسعينات استقر الرأي، و خاصة تحت تأثير رئيس اللجنة آنذاك " McDonough " بألا يقتصر على مراجعة الحدود الدنيا لكفاية رأس المال، بل أن تنتهز اللجنة فرصة التعديل للنظر في الموضوع باعتباره معالجة للقضية الرئيسية للبنوك و هي "إدارة المخاطر"، و بحيث يتضمن التعديل تقديم الحوافز للبنوك للارتقاء بأساليب إدارة المخاطر، و أن تتوسع أهداف الرقابة لضمان استقرار النظام المالي في مجموعه و ليس مجرد ضمان استقرار البنك و كفاءة إدارته¹.

كذلك بعد وضع هذه الاتفاقية حيز التنفيذ، رأت البنوك ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها، و ذلك مقابل المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها، خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالاشتقات و الخيارات، لذلك أصدرت لجنة بازل اتفاقية خاصة لاحتساب الملاءة المتعلقة بمخاطر السوق² فقط سنة 1996م، و هي مطروحة منذ سنة 1998م. و في جويلية 1999م نشرت لجنة بازل اقتراحات أولية لإطار جديد لقياس الملاءة المصرفية (كفاية رأس المال) يحل محل اتفاقية عام 1988م، و تدخل فيه معايير تأخذ في الاعتبار و بشكل أكثر دقة وشمولية معامل المخاطرة في ميزانيات البنوك، وهو الذي عرف باتفاقية " بازل II ". في 16 جانفي 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا و تفصيلا حول الإطار الجديد السابق لمعدل الملاءة المصرفية، و طلبت إرسال التعليقات عليها من المعنيين والمختصين والهيئات (ومنها صندوق النقد الدولي) قبل نهاية شهر ماي 2001، وكان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الاتفاق قبل نهاية عام 2001م، لكن لكثرة الردود والملاحظات تم تمديد مهلة التطبيق حتى عام 2005م³.

2 - 2 - 2 - 1 مضمون الاتفاق الجديد لمعيار كفاية رأس المال " بازل II "

يعد اتفاق بازل II الذي صدر عام 2004 حصيلة مقترحات لجنة بازل التي تم تقديمها في جويلية 1999، و قد أخذ اتفاق بازل II في الحسبان أن يتم تعديل معيار الحدود الدنيا لكفاية رأس المال السابق، بحيث يتضمن التعديل تقديم الحوافز للبنوك ذاتها للارتقاء بأساليب إدارة المخاطر، و أن تتوسع أهداف رقابة السلطات الرقابية لضمان استقرار القطاع المالي ككل، و ليس فقط استقرار القطاع المصرفي. و اتفاق بازل II ليس مجرد إعادة النظر في الاتفاق السابق، بقدر ما هو تبني نظرة جديدة للتعامل مع المخاطر، و ما يستوجبه ذلك من تغيير في أساليب إدارة البنوك و الرقابة عليها⁴.

1 - أنظر بريش عبد القادر، حبار رزاق، المرجع [98] ص 2.

2 - تشمل مخاطر السوق كل من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة، مخاطر تقلبات أسعار الصرف، مخاطر تقلبات مستوى الأسعار.

3 - أنظر سليمان ناصر، المرجع [114] ص 290.

4 - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 251.

و لا شك أن نجاح الإطار الجديد لكفاية رأس المال مرهون بدرجة تماشيه مع التطورات الحاصلة في السوق المصرفية العالمية. لذلك سعت لجنة بازل إلى وضع إطار جديد وشامل لكفاية رأس المال بحيث يركز على الأهداف الرقابية التالية¹:

- الاستمرار في تعزيز أمان و سلامة النظام المالي،
- الاستمرار في دعم المساواة التنافسية،
- تكوين وسيلة شاملة للتعامل مع المخاطر.

2 - 2 - 2 - 2 هيكـل الإطار الجديد لاتفاق بازل II

يتكون الإطار الجديد المقترح لاتفاق بازل من ثلاث دعائم أساسية هي: تحسين إطار حساب ملاءة رأس المال، تطوير عملية المراجعة الإشرافية و تقوية انضباط السوق، و المقصود أن تتكامل هذه الدعائم الثلاث، و الهدف العام هو التوصل إلى معيار كفاية رأس المال يشتمل على بعض أفضل الاتجاهات للتعامل مع إدارة المخاطر الحديثة، مع الإبقاء على مفهوم الحد الأدنى النظامي لاشتراطات رأس المال².

الدعمـة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال

تقوم هذه الدعامة على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في إدخال بعض التعديلات على أساليب قياس مخاطر الائتمان مقارنة باتفاق بازل السابق، استحداث أسلوب جديد مباشر للتعامل مع مخاطر التشغيل، بالإضافة إلى كل من مخاطر السوق و مخاطر الائتمان المتضمنة في الاتفاقية السابقة، حيث يبقى الاتفاق الجديد على التعريف السابق لرأس المال، و كذلك المعدل الأدنى المتمثل في 8%، و هذا يعني أن اتفاقية بازل II موجهة نحو قياس المخاطر التي تتضمنها الأصول المرجحة بالمخاطر، التي صنفـت إلى ثلاث مجموعات رئيسية و هي المخاطر الائتمانية، مخاطر التشغيل و مخاطر السوق³.

و على هذا الأساس يحسب معدل كفاية رأس المال كما يلي:

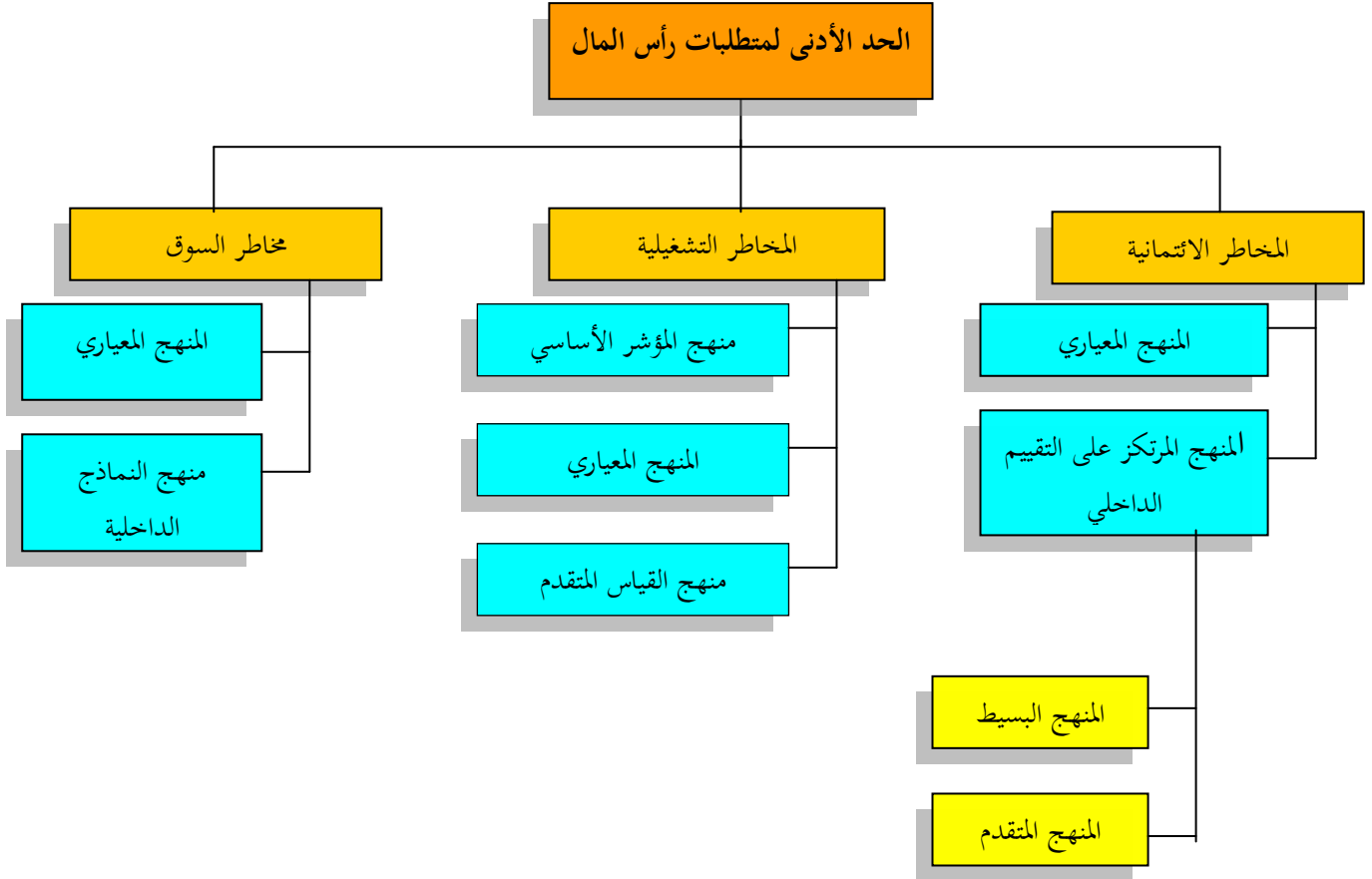
$$\% 8 \leq \frac{\text{إجمالي رأس المال}}{\text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر التشغيل} + \text{مخاطر السوق}}$$

و يقدم اتفاق بازل II عدد من البدائل لحساب كل من مخاطر الائتمان و مخاطر التشغيل و مخاطر السوق على النحو الذي يظهره الشكل رقم (1 - 2).

1 - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 16.

2 - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [78] ص 51.

3 - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 252.



الشكل رقم (1 - 2): أساليب احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي و دور البنوك المركزية، الدار الجامعية، مصر، 2007.

أ - أساليب احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال تجاه المخاطر الائتمانية

بالنسبة لمخاطرة الائتمان ترى لجنة بازل أن هدف التعامل مع المخاطرة بشكل أكثر شمولي و ربط متطلبات رأس المال بدرجة حساسية المخاطرة يمكن تحقيقه من خلال أساليب مختلفة تعتمد على الفترة الزمنية قيد النظر و على القدرات التقنية للبنوك و السلطات الإشرافية¹. و هذه الأساليب هي:

- **المدخل المعياري:** يهتم المدخل المعياري بتحديد مخاطر كافة الأصول داخل و خارج الميزانية، و ذلك للحصول على مجموعة تحتوي على قيم الأصول مرجحة بالمخاطر، ووفقا للاتفاق الجديد بازل II، سيتم تصنيف هذه الأوزان من قبل مؤسسات خارجية، مثل مؤسسات التصنيف أو الجدارة²، و يبين الجدول رقم (4 - 2) بعض أوزان المخاطر التي يتم أخذها في الحسبان عند احتساب نسبة كفاية رأس المال وفقا لبازل II.

¹ - أنظر عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، المرجع [108] ص 6.
² - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 265.

جدول رقم (4 - 2): بعض أوزان المخاطر المقابلة لمخاطر الائتمان

بنوك		ديون للحكومة	الشريحة
خيار أول	خيار ثاني		
%20	%20	0	AAA- إلى AA-
%50	%50	%20	A+ إلى A-
%50	%100	%50	BBB+ إلى BBB-
%100	%100	%100	BB+ إلى B-
%150	%150	%150	أقل من B-
%50	%100	%100	غير مصنف

Source: Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, Banque des Règlements Internationaux, Juin 2004, site : www.bis.org, consulté le 18:04:2008

و الاختيار الملائم لوكالات التصنيف شرط أساسي للاستخدام الناجح لتصنيفات الائتمان الخارجية، وقد اقترحت لجنة بازل عددا من المعايير الصارمة للاعتراف المنظم بوكالات التصنيف¹.

- مدخل التصنيف الداخلي: يتفرع هذا المدخل إلى²:

* **مدخل التصنيف الداخلي الأساسي:** ويعتمد على أساس أن تقوم البنوك و المؤسسات المالية بالالتزام بالمعايير الإشرافية الخاصة بها، و تكون هذه البنوك و المؤسسات المالية مخولة بوضع تقديرات داخلية لعوامل المخاطرة الائتمانية، بنفس المستوى الذي تبني عليها سياسات المخاطرة الائتمانية على المستوى العالمي.

* **مدخل التصنيف الداخلي المتقدم:** و يختص هذا المدخل بالبنوك و المؤسسات المالية التي لديها القدرة على الالتزام بالمعايير الإشرافية المتشددة، بالإضافة إلى عناصر و أسس المدخل الأساسي و الذي يعد الخطوة الأولى لقياس المخاطر، هذا بالإضافة إلى وضع أساليب للتخفيف من المخاطر الائتمانية، وذلك باستخدام الكفالات و الضمانات و المشتقات الائتمانية و ما شابه ذلك.

ب - أساليب احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال تجاه المخاطر التشغيلية

تعرف المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاق بازل II بأنها " مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية، و يشمل هذا التعريف المخاطر القانونية و لكنه يستبعد المخاطر الإستراتيجية و مخاطر السمعة و المخاطر النظامية". وقد

1 - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [16] ص 51.

2 - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [1] ص 267.

وضعت لجنة بازل ثلاثة أساليب بديلة، يمكن للبنوك استخدامها لاحتساب حجم رأس المال تجاه المخاطر التشغيلية و هي¹:

- **مدخل المؤشر الأساسي:** تبعا لهذا الأسلوب يتعين على البنوك أن تحتفظ برأس مال لمواجهة مخاطر التشغيل يساوي متوسط نسبة ثابتة α من إجمالي إيرادات البنك لآخر ثلاث سنوات يحقق فيها البنك أرباح.

- **المدخل المعياري:** وفقا لهذا الأسلوب، يتم احتساب متطلبات رأس المال تجاه المخاطر التشغيلية، وذلك بتصنيف مصادر المخاطر تبعا لوحدة النشاط و تبعا للخدمة المصرفية المقدمة، حيث يتم ضرب الدخل الإجمالي لكل نوع من أنشطة البنك في نسبة معينة β ، التي يوضحها الجدول رقم (5 - 2).

جدول رقم (5 - 2): نسبة الخطر β حسب النشاط المصرفي

قطاع النشاط	خط النشاط	متطلبات رأس المال اللازم
الاستثمار	تمويل الشركات	الدخل الإجمالي * 18 %
	تمويل التجارة	الدخل الإجمالي * 18 %
الأعمال المصرفية	التجزئة المصرفية	الدخل الإجمالي * 12 %
	الصيرفة التجارية	الدخل الإجمالي * 15 %
	المدفوعات و التسويات	الدخل الإجمالي * 18 %
أخرى	خدمات الوكالة	الدخل الإجمالي * 15 %
	إدارة الأصول	الدخل الإجمالي * 12 %
	سمسة التجزئة المصرفية	الدخل الإجمالي * 12 %

المصدر: أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي و دور البنوك المركزية، مرجع سبق ذكره، ص 272.

- **مدخل القياس المتقدم:** تبعا لهذا الأسلوب تترك للبنوك حرية احتساب متطلبات رأس المال وفق برامج إحصائية توافق عليها الجهات الرقابية بالدولة.

ب - أساليب احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال تجاه مخاطر السوق

أما مخاطر السوق فقد حددت لجنة بازل للرقابة المصرفية طريقتين لاحتسابها و يتعلق الأمر بالمنهج المعياري، و منهج النماذج الداخلية، و قد بدأ تطبيق هاتين الطريقتين من طرف البنوك مع نهاية سنة 1997، و

¹ - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص ص 271 - 272.

هي تعتمد على طرق إحصائية معقدة تتطلب درجة عالية من مستوى الأداء في البنوك، و لذلك ينحصر تطبيقها بصفة شبه كلية على البنوك الدولية النشط¹.

الدعامة الثانية: عملية المراجعة الإشرافية

الدعامة الثانية في نهج لجنة بازل هو المراجعة الإشرافية، و يهدف ذلك على تأكيد أن إشراف البنك ليس مجرد مسألة الالتزام بعدة معدلات كمية بسيطة، لكنه يتضمن أيضا القيام بتقديرات نوعية حول أمور مثل كفاءة إدارة البنك و قوة أنظمتها الرقابية، سلامة إستراتيجيته، عائداته المحتملة، حيث إن وجود معدل مقرر رسميا لرأس المال الأدنى قد يعطي رجال البنوك و المنظمون على السواء شعورا مصطنعا بالأمن، و تهدف لجنة بازل بجعلها المراجعة الإشرافية في الدعامة الثانية في كفاءة رأس المال إلى ضمان عدم تجاهل البعد النوعي من الإشراف المصرفي².

ووفقا لعملية المراجعة الإشرافية فإن هناك أربعة مبادئ رئيسية يلزم توافرها و هي³:

- **المبدأ الأول:** يجب أن يتوافر لدى البنك نظام فعال لتقييم و تحديد مستوى رأس المال اللازم الاحتفاظ به والذي يتناسب مع تصوراته لحجم المخاطر و مدى المخاطرة، كما يجب أن يتوافر لدى البنك إستراتيجية محددة تسمح بالمحافظة على هذا المستوى من رأس المال.

- **المبدأ الثاني:** ضرورة قيام السلطات الرقابية باختبار و تقييم كل من النظم الداخلية المتبعة لتقدير مستويات رؤوس الأموال الواجب الاحتفاظ بها و الإستراتيجيات المتبعة في هذا الشأن، هذا بالإضافة إلى التأكد من احترام المعدلات الخاصة بكفاية رأس المال المحددة من قبل لجنة بازل، و في حالة كانت نتيجة هذه العملية الخاصة بالمراجعة و التقييم غير مرضية للسلطات الرقابية فإنه يتوجب على هذه السلطات اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة.

- **المبدأ الثالث:** يجب أن تحث السلطات الرقابية البنوك بالاحتفاظ بمستويات من رؤوس الأموال أعلى من المعدلات المحددة من قبل اللجنة، كما أنه يجب أن تتمتع تلك الجهات الرقابية بسلطة إجبار البنوك على الاحتفاظ بمستويات من رؤوس الأموال أعلى من الحدود الدنيا المطلوب الاحتفاظ بها، و لا شك أن ذلك سيساهم في تحسين الموقف في بعض البنوك التي تعمل عند الحدود الدنيا.

¹ - للمزيد من التفصيل أنظر بن سفة كمال مليك، المرجع [101] .

² - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [78] ص 53.

³ - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 254.

- المبدأ الرابع: يجب أن تحاول السلطات الرقابية التدخل في مراحل مبكرة للحيلولة دون انخفاض رأس المال عن المستويات المحددة من قبل لجنة بازل لمواجهة الأخطار، كما يجب على تلك السلطات مطالبة البنك بإتباع إجراءات تصحيحية سريعة في حالة ما إذا لم يتم إعادة رأس المال إلى مستواه المستهدف.

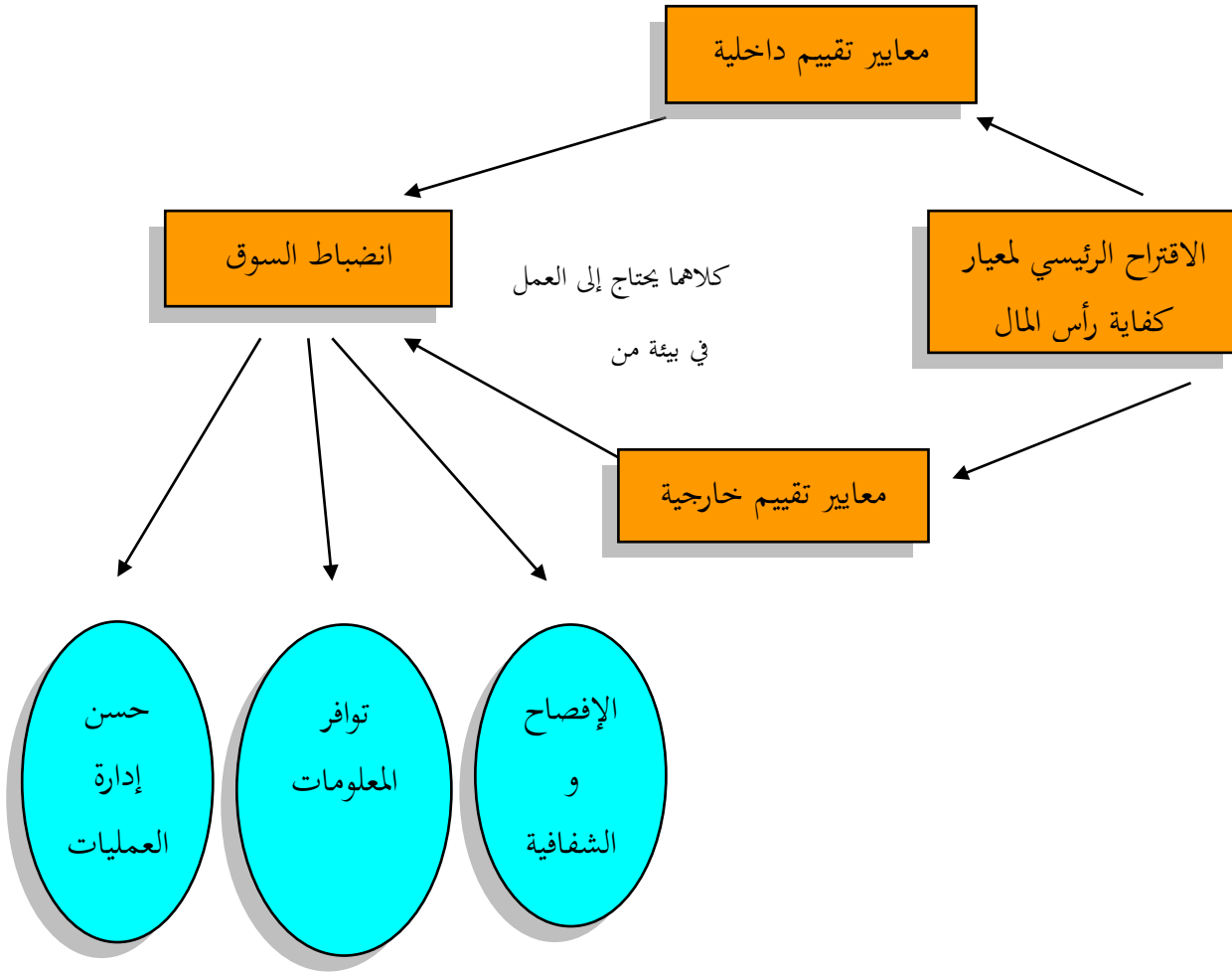
بالنسبة للدول النامية و الناشئة، فإن زيادة الاهتمام بالمراجعة الإشرافية سوف يتطلب الارتفاع بمستوى المهارات التنظيمية و الاستعانة بالمزيد من الموظفين ذوي الكفاءة العالية، كذلك تقويم تشخيصي لنهج الدولة الشامل للإشراف و تصميم أنظمه فعالة للإنذار المبكر خارج البنك و متابعة صارمة لجوانب الضعف التي تحدده عمليات الفحص من داخل وخارج البنك¹.

الدعامة الثالثة: تقوية انضباط السوق

تتعلق الدعامة الثالثة بانضباط السوق، و إن معظم أحكامها يتجه إلى الدول التي تأخذ بأساليب ومناهج التقييم الداخلي وبالتالي تهم الدول الصناعية بالدرجة الأولى. و تعتبر هذه الدعامة محورا أساسيا في الاهتمام بقضية الإفصاح العام، و خاصة فيما يتعلق بالمخاطر الكلية التي تواجهها البنوك و مستوى رأس المال المتوافق مع تلك المخاطر. و مع ذلك فإن أهمية هذا الإفصاح يظهر بشكل أكثر وضوحا بالنسبة للبنوك ذات الفروع المتعددة العاملة في مختلف البلدان و بالتالي عن كيفية الإفصاح عن الميزانيات المجمعة لأنشطتها، وكذلك بالنسبة للبنوك التي تأخذ بأساليب التقييم الداخلي للمخاطر. و لا يخفى أن أهمية هذه المسائل تتركز في بنوك الدول الصناعية المتقدمة².

و تجدر الإشارة هنا أنه لتحقيق الانضباط الفعال للسوق ضرورة توافر نظام دقيق للمعلومات، و نظم محاسبية دقيقة، حتى تستطيع الأطراف المشاركة في السوق تقييم أداء المؤسسات و مدى كفاءتها و معرفة مقدرتها على إدارة المخاطر. و الشكل رقم (2 - 2) يوضح الدعائم التي يقوم عليها المنهج الجديد لاتفاق بازل II.

1 - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [76] ص 53.
2 - أنظر صندوق النقد العربي، المرجع [144] ص 31.



الشكل (2 - 2) : إطار عام لمعيار كفاية رأس المال من خلال انضباط السوق

المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 43.

و تتطلب هذه الدعامة أن يتم الإفصاح بشكل دوري (نصف سنوي على أقل تقدير) على المعلومات

التالية¹:

- تركيبة رأس المال.
- شرح نظام التصنيف.
- المخاطر و تقييمها.
- تفاصيل القروض (مواعيد الاستحقاق، حجم الديون المتعثرة، مخصصات الديون المشكوك فيها...الخ).
- الهيكل التنظيمي لوظائف إدارة مخاطر الائتمان.
- الأداء السابق كمؤشر على نوعية و مصداقية النظام.

¹ - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 254.

- أساليب تقليل المخاطر و أساليب معالجة الضمانات.

و تعتبر هذه الدعامة الثالثة أقل الدعائم الثلاثة تطورا، و هي تأخذ اعتماد المشرفين في عملهم على معلومات السوق بدرجة أكبر، يهدف هذا العنصر إلى إيجاد طبقة من المستثمرين تتفق دوافعهم مع تلك الخاصة بالمشرفين على البنوك و وكالات حماية الودائع، و الذين يقومون بصورة إيجابية بمراقبة و تحليل و تنفيذ الانضباط على البنوك¹.

و لقد نشرت اتفاقية بازل النهائية سنة 2004 بعد التعديلات و المناقشات التي استمرت خمسة سنوات منذ 1999 إلى غاية 2004، ووضعت حيز التطبيق الفعلي في ديسمبر 2006، مع إعطاء فترة انتقالية مدتها ثلاث سنوات، أي لغاية ديسمبر 2009، و هذا للوفاء بجميع الدعائم التي أقرتها الاتفاقية².

2 - 2 - 3 البنوك الجزائرية و اتفاقية بازل

لقد تم تأسيس اللجنة البنكية بموجب قانون النقد والقرض رقم 90/10 الصادر بتاريخ 14/04/1990، و الأمر المعدل والمتمم له رقم 01/01 الصادر بتاريخ 27/02/2001، حيث أسندت لها مهام خاصة بمراقبة النظام البنكي في الجزائر بما فيها احترام البنوك والمؤسسات المالية للإجراءات القانونية المطبقة عليها، كما تقوم هذه اللجنة بمعاينة شروط استغلال البنوك والسهر على جودة وضعيتها المالية بالإضافة إلى احترام السير الحسن للمهنة ومتابعة المخالفات ومعاينة مرتكبيها في إطار القانون.

2 - 2 - 3 - 1 متطلبات الحد الأدنى لرأس المال بالبنوك الجزائرية

تعتبر قاعدة تحديد حد أدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية من أولى القواعد المطبقة في النظام المصرفي الجزائري، و يتوقف على هذه القاعدة ممارسة النشاط المصرفي بإلزام البنوك و المؤسسات المالية على تحرير حد أدنى لرأس المال المحدد بالمادة رقم 01 من النظام 01/90 الصادر بتاريخ 07/04/1990³:

- مبلغ 500 مليون دج للبنوك دون أن يقل هذا المبلغ عن 33% من حجم الأموال الذاتية (ما يعادل 7 ملايين دولار أمريكي وفقا لسعر الصرف عند صدور هذا النظام).

- مبلغ 100 مليون دج للمؤسسات المالية دون أن يقل هذا المبلغ عن 50% من حجم الأموال الذاتية (ما يعادل حوالي 1,4 مليون دولار أمريكي).

وقد أتى قرار رفع رأس مال البنوك الجزائرية إلى حدود 2,5 مليار دج، و المؤسسات المالية إلى 500 مليون دج، (النظام رقم 01/04 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك و المؤسسات المالية، المادة 02) في إطار

¹ - أنظر سيم كاراكاداج، مايكل تيلور، المرجع [78] ص 53.

² - أنظر Nathalie Esnault، المرجع [147] ص 17.

³ - أنظر Farouk Bouyakoub، المرجع [89] ص 6.

تعزيز قدرات البنوك و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر و الرفع من مستوى أدائها. و قد تم منح مهلة للالتزام بالحد الأدنى لرأس المال الجديد مدتها سنتان ابتداء من تاريخ صدور هذا النظام (المادة رقم 04 من النظام رقم 01/04)، كما ألزم النظام في مادته الثالثة البنوك و المؤسسات المالية التي مقرها الرئيسي في الخارج أن تخصص لفروعها في الجزائر مبلغا موازيا على الأقل لرأس المال الأدنى المطلوب تأمينه لدى البنوك و المؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري¹.

أما عن نسبة الكفاية الحدية لرأس المال، فقد حددت التعليمات رقم 74/94 الصادرة في 02 نوفمبر 1994، معظم المعدلات المتعلقة بالقواعد الحذرة *Les règles prudentielles* و أهمها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال. و قد فرضت هذه التعليمات على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8 % تطبق بشكل تدريجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو نظام اقتصاد السوق، و حددت آخر أجل لذلك نهاية ديسمبر 1999م، وذلك وفق المراحل الآتية²:

- 4 % ابتداء من نهاية جوان 1995.
- 5 % ابتداء من نهاية جوان 1996.
- 6 % ابتداء من نهاية جوان 1997.
- 7 % ابتداء من نهاية جوان 1998.
- 8 % ابتداء من نهاية جوان 1999.

كما نصت التعليمات 74/94 المشار إليها أعلاه على كيفية حساب ترجيح الأخطار كما هو مبين في الجدول رقم (6 - 2):

¹ - أنظر النظام رقم 01/04، المرجع [135] المادة 2، المادة 3، المادة 4.
² - أنظر سليمان ناصر، المرجع [114] ص 293.

الجدول رقم (6 - 2): أوزان ترجيح المخاطر بالبنوك الجزائرية حسب التعليم رقم 94-74

معدل الترجيح	%100	%20	%5	%0
الأخطار المحتملة	- قروض للزبائن. - الأوراق المخصومة. - القرض التجاري. - الحسابات المدينة. - سندات المساهمة و التوظيف غير ذلك الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية. - الموجودات الثابتة.	- قروض البنوك و المؤسسات المالية في الخارج. - حسابات عادية و توظيفات. - سندات المساهمة و التوظيف للمؤسسات. - القروض التي تعمل في الخارج.	- قروض للبنوك و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر. - سندات المساهمة و التوظيف المالية و البنوك المقيمة في الجزائر.	- صندوق الدولة أو ما شابهها. - ودائع لدى بنك الجزائر. - سندات الخزينة.

المصدر: التعليم رقم 74/94 الصادرة عن بنك الجزائر سنة 1994.

كما حددت في نفس التعليم كيفية حساب مكونات رأس المال و نسب الملاءة و السيولة.

2 - 2 - 3 - 2 موقع الجزائر ضمن متطلبات اتفاقية بازل II

يبقى على البنوك الجزائرية مسابقة اتفاقية بازل الثانية بكل ما تحمله من تجديد و تحديث في العديد من النقاط مقارنة بالاتفاق الأول، و سنحاول فيما يلي تبين مدى استعداد المنظومة المصرفية الجزائرية للتكيف مع متطلبات بازل II و التي ستدخل حيز التنفيذ بداية سنة 2007 وفقا للدعائم الثلاث المرتكز عليها اتفاق بازل II.

الدعامة الأولى: متطلبات الحد الأدنى لرأس المال بالبنوك الجزائرية

تعتبر الدعامة الأولى لاتفاقية بازل الثانية و المتعلقة بتوفير الحد الأدنى لكفاية رأس المال الركيزة الأساسية لمضمون الاتفاقية، و قد بدأ العمل بهذا المعيار في البنوك الجزائرية مع نهاية شهر جوان 1995 بنسبة حددتها التعليم رقم 74-94 ب 4% لتصل إلى 8% نهاية ديسمبر 1999.

و نسجل في نهاية سنة 2003 تقييد البنوك و المؤسسات المالية التي تمارس نشاطها في الجزائر بنسبة ملاءة تجاوزت 8%، و بأكثر تفصيل فقد بلغت هذه النسبة بالبنك الوطني الجزائري 10,12% سنة 1997 لترتفع بالنسبة لنفس البنك سنة 1999 إلى 16,12% و تبلغ نسبة 17,64% سنة 2000، و بالمقابل سجلت المجموعة العربية المصرفية ABC نسبة ملاءة قدرها 22,98% سنة 2000، 8,4% سنة 2001،

15,62% سنة 2002¹، أما الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط فقد سجل نسبة 14% سنة 2001 و نسبة 13% سنة 2002².

الدعامة الثانية: المراجعة الإشرافية داخل المنظومة المصرفية

تطرح المراجعة الرقابية في البنوك الجزائرية أهميتها كضرورة قصوى يجب توفيرها لضمان أداء مصرفي سليم يحافظ على سلامة البنك و الجهاز المصرفي، و إدراكا لهذه الأهمية اعتمد المشرع الجزائري بصدور قانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض، الجهات الرقابية و الإشرافية و التي تسهر على حسن أداء هذه المهمة الحساسة، و في هذا الإطار كلف مجلس النقد و القرض بإصدار القوانين و النظم و التعليمات البنكية المنظمة للمهنة المصرفية، و كلفت بالمقابل اللجنة المصرفية بمراقبة تطبيق ما يصدره مجلس النقد و القرض من طرف البنوك و المؤسسات المالية لاسيما فيما يخص تقيدها بالمعايير الاحترازية، مجاميعها النقدية و المالية و إجراءاتها الخاصة بالتسيير و متابعة المخاطر، كما ترمي من خلال هذه المراقبة و التي ينبغي أن تكون مستمرة، إلى حماية المودعين و المستثمرين، كما تسمح بتفادي المخاطر النظامية المترتبة عن سوء التسيير أو الالتزامات جد المرتفعة³.

إن فعالية عملية الرقابة أصدرت بشأنها لجنة بازل خمسة و عشرين مبداء تدرج في سبعة مجموعات، ويستوجب على أي جهاز مصرفي احترامها و التقيد بها كمرجع أساسي لمراقبة فعالة للمهنة المصرفية، وقد أوضحت التجربة أن حوالي 50% فقط من الدول التي تم مراجعتها تتوافق مع هذه المبادئ الأساسية الصادرة عن لجنة بازل و ذلك في حدود عشرة مبادئ (من أصل خمسة و عشرين مبداء)، و أن عدد الدول التي توافقت مع خمسة من هذه المبادئ لا يتجاوز 30%، و فيما يتعلق بالدول النامية فإن هناك تباين كبير بينها، و أن متوسط التوافق فيها يقتصر على سبعة مبادئ مقابل تسعة عشرة مبداء في المتوسط للتوافق في الدول المتقدمة⁴.

الدعامة الثالثة: انضباط السوق المصرفي الجزائري

أصدر المشرع المصرفي الجزائري العديد من التعليمات و الأنظمة الملزمة للبنوك و المؤسسات المالية القيام بمختلف التصاريح ذات العلاقة بنشاطها، و إن كانت لجنة بازل قد ركزت على وجوب قيام البنوك بالإفصاح بشكل دقيق و في التوقيت المناسب عن متطلبات رأس المال التي تلزم به لكي تواجه المخاطر التي تتعرض لها، في هذا السياق، ألزمت التعليمات رقم 09/02 المؤرخة في 26 ديسمبر 2002 على البنوك و المؤسسات المالية الإعلان كل ثلاثة أشهر عن معدل الملاءة الخاص بها، و يمكن للجنة المصرفية أن تطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية الإعلان عن معدل الملاءة في تواريخ أخرى غير محددة في إطار عملها الرقابي و الإشرافي⁵.

1 - أنظر سليمان ناصر، المرجع [114] ص 294.

2 - أنظر CNEP Banque، المرجع [88] ص 19.

3 - أنظر دريس رشيد، المرجع [60] ص 126.

4 - أنظر صندوق النقد العربي، المرجع [144] ص 15.

5 - أنظر التعليمات 09/02، المرجع [133]

بالمقابل تلزم التعليمات رقم 04/99 المؤرخة في 12 أوت 1999 البنوك و المؤسسات المالية الإعلان عن معدلات تغطية تقسيم المخاطر في 30 جوان، 31 ديسمبر من كل سنة بنسختين لبنك الجزائر و المديرية العامة للمفتشية المالية، في آجال 45 يوم لكلا الفترتين¹. و يتعلق هذا الإعلان بمجموعة من النماذج المدرجة في المادة 02 من نفس التعليمات تخص كل من:

- حساب الأموال الذاتية.
- عناصر الخطر في الميزانية و خارج الميزانية.
- حساب معدل الملاءة.
- الإعلان عن معدلات تقسيم المخاطر، و منها المخاطر الفردية أكثر من 25% من صافي الأموال الذاتية و المخاطر الفردية تفوق 15% من صافي الأموال الذاتية.
- تصنيف الحقوق و الالتزامات على الزبائن بالإضافة إلى إعداد المؤونات.

و فيما يخص ضرورة توفر البنوك الجزائرية على نظام للمعلومات دقيق يمكنها من القيام بعمليات الإفصاح بالشكل المطلوب، حددت المادة 05 من النظام رقم 03/02 الصادر في 14/11/2002 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية، طبيعة نظام مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية².

و مما تقدم تفصيله في هذا الجزء يمكننا القول أن مبادئ و مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية تعد تحد و حافز في نفس الوقت بالنسبة للمنظومة المصرفية الجزائرية، فتعتبر تحد نظرا لهشاشة البنوك سواء تعلق الأمر بقاعدة رأس المال أو التنظيم و الإدارة وفقا للأساليب الحديثة، كما أنها تعتبر حافزا لأنها ستسمح بالأخذ بالأساليب المصرفية الحديثة، خاصة في ظل العولمة المالية و تداعياتها على البنوك الجزائرية، لتفتح لها بذلك الفرصة للارتقاء بأدائها و التحسين من مستواها، الأمر الذي يفرض من خلال عملية التكيف مع متطلباتها ضرورة مراعاة أولويات و مصالح الاقتصاد الوطني خصوصا في المرحلة المتوسطة الأجل القادمة.

و على هذا الأساس يجب أن تعتمد المنظومة المصرفية الجزائرية على مجموعة من العناصر لاستيفاء متطلبات الالتزام بمقررات لجنة بازل وهي³:

- اعتماد و بدأ العمل بمعدل السيولة بالبنوك و المؤسسات المالية لإضفاء أكثر صرامة في تسيير الخزينة.
- إلزام البنوك بإنشاء إدارة للمخاطر كجزء أساسي من إدارة البنك أو المؤسسة المالية.
- تطوير و تفعيل الرقابة الداخلية بالبنوك بشكل يسمح بتحديد جميع المخاطر الناتجة عن النشاط المصرفي.
- اعتماد نظام معلومات متطور و ذو كفاءة يسمح بأحسن معالجة لجميع البيانات و المعلومات المالية.

¹ - أنظر التعليمات 04/99، المرجع [134]

² - أنظر التعليمات رقم 03/02، المرجع [132]

³ - أنظر بريش عبد القادر، المرجع [98] ص 2.

- حث البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية على تنوع قواعد تمويلها سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- زيادة استثمار البنوك في التكنولوجيا المصرفية بما يساعد على تحسين و تنوع الخدمة و سرعة تقديمها باستغلال ثورة الاتصالات و المعلومات، مع الاهتمام بالبحوث و التدريب.
- تدعيم عملية الإفصاح و الشفافية بالبنوك الجزائرية.
- سن تشريعات جديدة لتشجيع عمليات الاندماج المصرفي بين البنوك و المؤسسات المالية العاملة على المستوى المحلي بعضها ببعض و حتى مع الأجانب، من أجل تكوين تكتلات مصرفية قوية و معززة برؤوس أموال كافية قادرة على المنافسة العالمية.
- إنشاء جهاز متخصص في متابعة المشاريع الممولة بواسطة القطاع المصرفي، إذ يتم التدخل في المشروع لمجرد المبادرة في احتمالات التعثر قبل حدوثها، و هو الجهاز الذي يمكن أن تستعين به هيئات الرقابة و الإشراف في متابعة التزامات البنوك في مجال التمويل المصرفي (تحديد مستوى المخاطر)؛
- إنشاء هيئة تقيط متخصصة في الجانب المصرفي و المالي تقوم بتقييم البنوك و المؤسسات المالية العاملة بالجهاز المصرفي الوطني.
- إنشاء مكاتب للقروض و تشجيع الصناعة المصرفية في سبيل تنوع مصادر تدفق المعلومات المالية و المصرفية للقطاع البنكي.
- تنشيط بورصة الجزائر في سبيل تقييم حقيقي لرأس مال البنوك مختلف عن قيمته المحاسبية، كما يسمح للمراقبين من التأكد أن رأس المال قادر فعلا على امتصاص المخاطر البنكية (القيم البنكية بالبورصة).

2 - 3 تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها على الصناعة المصرفية

إن الاقتصاد العالمي يشهد ثورة معلوماتية في كل القطاعات، خاصة القطاع المصرفي. تدل عليها مؤشرات تصف هذه التحولات، فقد أدى هذا إلى نمو وزيادة مستدامة في الإنتاجية بسبب فرضية التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة في كل القطاعات بدون استثناء. فتكنولوجيا المعلومات تؤثر في الاقتصاد تأثيرا إيجابيا كأداة هامة لتحسين الأداة، نتيجة لازدياد المعارف على كل المستويات حيث نجد أن حداثة القرن الحالي قد تجسدت في ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

2-3-1 التكنولوجيا في المجال المصرفي

لعل أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة المالية هو تزايد دور التكنولوجيا المصرفية و السعي الحثيث نحو تحقيق الاستفادة القصوى من فوائد تكنولوجيا الاتصال و المعلومات من أجل ترقية و تطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد و العشرين.

2-3-1-1 تعريف التكنولوجيا في المجال المصرفي

تمثل الثورة التكنولوجية الأساس المادي للاقتصاد العالمي الحديث في المرحلة المعاصرة، و تقوم بدور محوري في تحديد ملامحه، حيث يتميز الاقتصاد المعاصر بوجود ما يعرف بـ " الثورة التكنولوجية "، التي تهتم بالمعلومات و الاتصالات و التكنولوجيا كثيفة المعرفة¹.

تعرف التكنولوجيا بشكل عام بأنها " تطبيق المعرفة على العمليات الإنتاجية اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة، وذلك ابتداء من إجراء البحوث وصولاً إلى الأسواق". و تعرف التكنولوجيا في المجال المصرفي بأنها "رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات و معدات و عمليات و خدمات مصرفية جديدة و محسنة، و يعكس مصطلح التكنولوجيا في المجال المصرفي مجالين، الأول هو التكنولوجيا الثقيلة و تشمل الآلات و المعدات، مثل الحاسبات و آلات عد النقود، و شاشات عرض العملات، و وسائل الربط و الاتصال، و المجال الثاني هو التكنولوجيا الخفيفة و تشمل الدراية و الإدارة و المعلومات و التسويق المصرفي"².

كما تعرف التكنولوجيا المصرفية بأنها " النماذج و الأنواع و الأشكال التكنولوجية المطبقة لتشغيل و تخزين و إرسال المعلومات المصرفية في شكل الكتروني، و تتضمن التجهيزات الفنية التي تستخدم لغرض ربط التقنيات بالعولمة كالحواسيب و تجهيزات و شبكات الاتصال، و كذلك منظمو العمليات و التقارير الإلكترونية، إضافة إلى تنفيذ نظم المعلومات للإجراءات المتعلقة بالخدمات المصرفية بشكل منظم كوحدة ملموسة تنفيذ في تخفيض حالات عدم التأكد المرتبطة ببعض الحالات التي تحدث في ظل عولمة العمليات المصرفية"³.

و تهتم التكنولوجيا في المجال المصرفي بالاستفادة من الحقائق العلمية و وضعها موضع التنفيذ بحيث تساهم في تقديم خدمات جديدة مبتكرة و كذلك تطوير الخدمات المصرفية الحالية. و هناك أربعة عناصر متشابهة و متكاملة تشكل مظاهر استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي و هي⁴:

- الجانب المادي: و يتمثل في الآلات و المعدات المستخدمة.

- الجانب الإستخدامي أو الإستعمالي: و يتمثل في طرق استخدام هذه المعدات.

1 - أنظر أحمد شعبان محمد علي، المرجع [2] ص 33.

2 - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص 178.

3 - أنظر رعد حسن الصرن، المرجع [10] ص ص 143 - 144.

4 - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص ص 179 - 180.

- الجانب العلمي: و يتمثل في المعرفة المصرفية المطلوبة.

- الجانب الابتكاري: و يتمثل في اكتساب المهارات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية.

و يتمثل نظام المعلومات في البنك بكونه " مجموعة مكونات مترابطة تعمل مع بعضها على جمع و معالجة و تخزين و نشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و التحليل في البنك". و من الملاحظ أن النمو السريع للتجارة العالمية يتطلب نظم معلومات قوية تدعم تقديم و تسويق الخدمات المصرفية في مختلف دول العالم على حد سواء. و تتمثل الأدوار الرئيسية التي تلعبها نظم المعلومات في البنوك في تحسين كفاءة المعاملات المصرفية، و تحقق هذه الكفاءة من خلال التكامل بين العمليات و الأنشطة المصرفية المختلفة، أو من خلال تعزيز علاقة البنك بالمنظمات و الزبائن و الموردين، و هذا يتم من خلال شبكة نظم المعلومات المصرفية التي تقلل التكاليف و توفر الوقت و تحسن جودة الخدمة المصرفية على المستوى العالمي. وتدعيم الابتكارات المالية التي تساهم في تخفيض التكاليف المصرفية، و تدعيم المصادر الأساسية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تساعد في بناء الإستراتيجية المصرفية¹.

أما تكنولوجيا الاتصالات فهي تتمثل في " عملية إيصال المعلومات عن طريق الوسائط الإلكترونية". أي أنها العملية التي تنقل المعلومات بين الأفراد أو المنظمات من خلال رسائل و رموز متفق عليها بشكل واضح، و إن التقدم السريع في مجال تكنولوجيا الاتصالات ساعد على زيادة الربط بين البنوك بغض النظر عن مواقعها الجغرافية، و كان من نتائج ذلك إحداث خدمات مصرفية عالمية جديدة قائمة على الاتصالات لم تكن معروفة من قبل. و هذا ما أطلق عليه "ثورة الاتصالات". و بالتالي كلما كانت جودة مكونات نظم الاتصالات عالية كانت جودة أداء الخدمات المصرفية المقدمة عالية².

2-3-1 - خصائص و أنواع التكنولوجيا المصرفية

من خلال دراسة مفهوم التكنولوجيا في المجال المصرفي يمكن تحديد أهم خصائصها فيما يلي³:

- أن التكنولوجيا المصرفية هي مجموعة من المعارف و المهارات و الطرق و الأساليب المصرفية.
- إن هذه المعارف و المهارات و الطرق و الأساليب قابلة للاستفادة منها بالتطبيق العملي في المجال المصرفي.
- إن التكنولوجيا بمفاهيمها المختلفة ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة يستخدمها البنك لتحقيق أهدافه.
- أن الخدمة المصرفية هي المجال الرئيسي لتطبيق التكنولوجيا.
- لا يقتصر تطبيق التكنولوجيا على مجال أداء الخدمة المصرفية، بل يمتد إلى الأساليب الإدارية.

و يمكن تصنيف التكنولوجيا في المجال المصرفي إلى أربعة أنواع رئيسية و هي¹:

¹ - أنظر رعد حسن الصرن، المرجع [10] ص 136.

² - أنظر رعد حسن الصرن، المرجع [10] ص ص 138 - 139.

³ - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص 180.

- أ – تكنولوجيا الأساس: و هي التكنولوجيا المتوافرة لدى جميع المتعاملين في القطاع المصرفي، و هذا النوع من التكنولوجيا لا يوفر أي ميزة تنافسية.
- ب – تكنولوجيا التميز: و هي عبارة عن ذلك النوع من التكنولوجيا التي تعطي مستخدميها مزايا تنافسية على الآخرين من حيث الجودة و السعر.
- ج – تكنولوجيا التقدم: تعبر عن التكنولوجيا التي لم تستخدم بعد، إلا أنه من المنتظر أن تحل محل تكنولوجيا التميز في المستقبل القريب، و لهذا فهي التكنولوجيا التي سوف تعطي السبق لمستخدميها عندما يحين الوقت المناسب.
- د – تكنولوجيا المستقبل: و هي تكنولوجيا لم تخرج بعد من معامل الاختبار، و لهذا فهي في مرحلة التجريب و هي تشكل قفزات في مجال المعرفة العلمية، و بالرغم أنه لم يثبت بعد نجاحها، إلا أنها أفكار واعدة.

2-3-1-3 الآثار الإيجابية للتكنولوجيا على المجال المصرفي

- أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور العديد من التطورات في الأنشطة المصرفية، حيث استوعب النشاط المصرفي قدرا ضخما من الإنجازات التكنولوجية التي تولدت في السنوات الأخيرة. و قد تكاثفت التكنولوجيا الحديثة مع المنافسة و الابتكارات المالية الجديدة معا لتتجلب لنا عصرا جديدا ينفرد بأساليب و أدوات لم تعرف من قبل، و إن كانت تمثل في حد ذاتها مزيدا من التحديات أمام البنوك².
- و يؤدي استخدام التكنولوجيا في المجال المصرفي تحقيق العديد من المزايا من أهمها³:
- تحقيق ميزة تنافسية للبنك في السوق المصرفي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، حيث تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في جعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء، و يظهر ذلك بوضوح في الخدمات المرتبطة بآلات الصرافة الفورية.
 - تخفيف العمل المصرفي من الروتين و الأعباء الإدارية مما يخفف الضغط على موظفي البنك و يساعدهم على الاهتمام بجودة الخدمة.
 - يؤدي تطبيق التكنولوجيا في العمليات المصرفية إلى تقليل التكاليف و زيادة ربحية البنك.
 - تساعد التكنولوجيا المتقدمة البنك في تسويق و تقديم خدمات مصرفية جديدة و متنوعة. مثل شاشات عرض المعلومات المصرفية، مما يساعد العملاء على سرعة اتخاذ قرارات التعامل في خدمات البنك المقدمة لهم. - إن التكنولوجيا تؤثر في نمو و تطور كل من تشكيلة المنتجات المتنوعة و المتميزة و كذا التنوع القطاعي، و يؤدي هذان العنصران إلى تحقيق مزايا نسبية من ناحية، و ذلك يجعل البنك لديه القدرة على تقديم تشكيلة واسعة المدى

1 - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص 181.

2 - أنظر محمود أحمد التوني، المرجع [43] ص ص 53 - 54.

3 - أنظر سامي أحمد مراد، المرجع [16] ص ص 181 - 182.

من المنتجات، و الخدمات التي تتلاءم مع رغبات عملائه و هذا من شأنه أن يؤدي إلى استقرار إيرادات و أرباح البنك، كما أن التكنولوجيا مؤهلة لمساعدة البنوك في التغلب على مشكلة تقادم المنتج، هذا بالإضافة إلى إيجاد منتجات جديدة و التي من شأنها تنويع قاعدة إيرادات البنك من الرسوم و العمولات بدلا من الاعتماد بصورة كبيرة على الإيرادات الناتجة عن عمليات الإقراض.

- يسمح الابتكار التكنولوجي للبنوك بتنويع أسواقها، هذا و يعد التنويع (أي التعامل مع عدد من قطاعات النشاط المختلفة مع عدم التركيز على قطاع واحد) أكثر أهمية من تنوع و تميز تشكيلة المنتجات فيما يتعلق ببقاء و استمرار المؤسسات المالية و البنوك. وهذا إذا ما أحسنت تلك البنوك اختيار أنشطتها ذات الميزة التنافسية، فإنها تستطيع تحقيق أرباح تتميز بالاستقرار نوعا ما.

- إن التكنولوجيا تفضي إلى لامركزية الإدارة، إذ أن التنوع من شأنه تعزيز الهياكل الإدارية المتغيرة، هذا مع التركيز بدرجة كبيرة على مسؤوليات الأفراد وإقامة علاقات شديدة الصلة بالأسواق.

كذلك هناك العديد من الآثار لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على أداء البنوك بحيث ساعدت هذه التكنولوجيات في تغيير أنماط العمل و منهجية الإدارة و أثرت على ربحية البنوك و أتاحت لها إمكانيات ضخمة للتوسع و هذا على النحو التالي¹:

- إتمام آلاف العمليات في بضعة ثوان بصرف النظر عن حجمها أو المدى المكاني التي تتم فيه.
- الربط بين فروع البنك الواحد المنتشرة و اشتراكهما في تقديمها الخدمات لمالية المختلفة، و هو ما يترتب عليه رفع الكفاءة التشغيلية و زيادة الميزة التنافسية لها على المستوى الدولي.
- مساعدة الإدارة العليا للبنك على اتخاذ القرارات المناسبة و إمدادها بمواقف دورية لمركز البنك المالي بما يساعد على تخطيط النشاط و برمجة التنفيذ و الرقابة.
- زيادة القيمة المضافة لدى البنوك من خلال توسعها في الأنشطة التي تتوقف على توافر المعلومات و البيانات و إمكانية تفسيرها و تخزينها و تبادلها خاصة مع تزايد الاتجاه إلى نظام الصيرفة الشاملة التي تتميز بتوفير الخدمات التي تعتمد على كثافة المعلومات و البيانات.
- تسهيل عملية التداول بين البنوك المختلفة و ذلك في مجال تبادل المعلومات و البيانات المصرفية.
- تدويل النشاط المالي و توسيع نطاق السوق المالية العالمية و المساعدة في إزالة الحواجز المحلية.
- تسهيل معالجة كافة البيانات التفصيلية المتعلقة بالجدارة الائتمانية للمؤسسات المختلفة بما يساعد على توسيع قاعدة عملاء القروض.

¹- أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 18.

2-3-2 بعض التغيرات في بيئة الصناعة المصرفية على المستوى العالمي

لقد حدثت تطورات جوهرية في الصناعة المصرفية عالميا اتخذت مظاهر عدة، و على الرغم من تباينها فقد كرسنا للحفاظ على نصيب البنوك التجارية النسبي في سوق التمويل و مواجهة التدهور في معدلات ربحيتها، على ذلك يمكن إجمال الاتجاهات الحديثة في مجال العمل المصرفي كما يلي:

2-3-2-1 التنوع في الأنشطة المصرفية و الاتجاه إلى التعامل في المشتقات المالية

لقد أدى الركود الاقتصادي و تواضع معدلات النمو في داخل الدول الصناعية المتقدمة إلى جعل الاستثمار العيني و الإنتاج ككل غير قادرة على إيجاد منافذ التوظيف اللازمة لاستيعاب رأس المال النقدي الذي في حوزة البنوك التجارية، و قد اضطرت تلك البنوك إلى البحث عن الربح خارج مجال الإنتاج العيني وتحولت بشكل متزايد من الوساطة في توفير رؤوس الأموال اللازمة لحركة الاقتصاد (تمويل الإنتاج وتسويقه) إلى مجال وساطة الخدمات المالية و إدارة المخاطر، و هذا الاتجاه الذي تمثل في قطاعات لا مصرفية قد تمثل في السعي نحو تكريس مفهوم الصيرفة الشاملة (البنك الشامل)¹.

وقد شمل التنوع في الخدمة أو النشاط المصرفي ما يلي²:

- الاتجاه إلى إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول وإلى الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي وعلى مستوى الاستخدامات و التوظيفات المصرفية.
- الاتجاه إلى تنوع القروض الممنوحة و إنشاء الشركات القابضة المصرفية.
- التوريق أي تحويل الديون المصرفية إلى مساهمات في شكل أوراق مالية قابلة للتداول.
- الإقدام على مجالات استثمار جديدة واقتحامها مثل الإسناد وأداء أعمال الصيرفة الاستثمارية وتمويل عمليات الخصخصة.
- الاتجاه إلى التأجير التمويلي و الاتجار بالعملة و تعميق نشاط إصدار الأوراق المالية و إنشاء صناديق الاستثمار و نشاط التأمين من خلال شركات التأمين الشقيقة التي تضمها الشركة القابضة المصرفية.
- اتجاه البنوك إلى تقديم الأنشطة المصرفية في المجالات الكبرى وإنشاء الفروع المصرفية لها.

كما اتجهت البنوك إلى التعامل المتزايد في المشتقات المالية التي تعرف بكونها " عقود تشتق قيمتها من قيمة الأصول المعينة (أي الأصول التي تمثل موضوع العقد) والأصول التي تكون موضوع العقد متنوع ما بين الأسهم و السندات و السلع و العملات الأجنبية... الخ، و تسمح المشتقات للمستثمر بتحقيق مكاسب أو

¹ - أنظر وصاف سعدي، وصاف عتيقة، المرجع [131] ص 298.

² - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 39.

خسائر اعتمادا على أداء الأصل موضوع العقد". و هناك أنواع عديدة من المشتقات المالية من أهمها وأكثرها انتشارا ما يلي¹:

أ – **العقود الآجلة**: تعد العقود الآجلة بمثابة أدوات للحماية ضد مخاطر تقلبات الأسعار، و يعرف العقد الآجل بأنه عقد بين طرفين ينص على بيع أو شراء قدر معين من أصل مالي أو عيني بسعر يتم تحديده مسبقا عند إبرام العقد، و التسليم أو التسوية تتم مستقبلا، في تاريخ يتم تحديده عند إبرام العقد، و تعتبر العقود الآجلة عقود شخصية تفاوضية، و تعتبر أبسط المشتقات المالية و لا يتم تداولها في البورصة كثيرا.

ب – **العقود المستقبلية**: تختلف العقود المستقبلية عن العقود الآجلة في كونها – أي المستقبلية – قابلة للتداول في البورصة بمعنى يوجد لها قابلية للتداول فيها.

و هذه العقود تعطي لمشتريها الحق في شراء أو بيع أصل مالي أو عيني بسعر محدد مسبقا على أن يتم التسليم في الوقت لاحق. كما أنه يترتب على طرفي العقد إيداع نسبة معينة من قيمة العقد لدى بيت السمسرة بهدف حماية كل منهما من المخاطر التي يمكن أن تترتب على عدم قدرة أحد الطرفين الوفاء بالتزاماته تجاه الطرف الآخر.

ج – **عقود الخيارات**: و هي عقود تعطي لحاملها الحق – و ليس الالتزام – في شراء أو بيع أصل مالي أو عيني أو عملة أجنبية قبل تاريخ لاحق في المستقبل بسعر يتم الاتفاق عليه حين التعاقد و يسمى بسعر التعاقد، وذلك نظير دفع علاوة للبائع و الذي يطلق عليه محرر الاختيار و لا ترد هذه العلاوة سواء تم تنفيذ العقد أو لم يتم تنفيذه.

و يلاحظ أن عقود الخيارات تختلف عند العقود المستقبلية في كون هذه الأخيرة واجبة التنفيذ بينما تعطي عقود الخيارات الحق لمشتريها في تنفيذ العقد أو عدم تنفيذه.

د – **عقود خيار سعر الفائدة**: يمكن عقد خيار سعر الفائدة للمشتري تجنب مخاطر تحركات سعر الفائدة من خلال لجوئه إلى شراء عقد خيار سعر فائدة يتم من خلاله تحديد الحد الأدنى للعائد على الاستثمار أو الحد الأقصى لسعر الفائدة طويل الأجل و ذلك مقابل عمولة يدفعها مشتري الحق إلى محرر العقد.

و يتم التعاقد على هذه العقود في السوق ما بين البنوك و ذلك بغرض التحوط من تقلبات أسعار الفائدة في المستقبل و هناك عدة أشكال لعقود خيار سعر الفائدة منها:

- عقود خيار الحد الأعلى لسعر الفائدة.
- عقود خيار الحد الأدنى لسعر الفائدة.
- عقود خيار المدى.

¹ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [19] ص 5 - 6.

هـ - عقود المبادلات: و هي أكثر أنواع عقود المشتقات انتشارا، و تتضمن تلك العقود و المقايضات التزاما بين طرفين بمبادلة قدر معين من الأصول المالية أو النقدية أو العينية تتحدد و فقه قيمة الصفقة آنيا - وقت إبرام العقد - على أن يتم تبادل الأصل محل التعاقد في الوقت لاحق يتفق عليه مسبقا.

و يوجد نوعان شائعان من المبادلات هما:

- مبادلات سعر الصرف الأجنبي.

- مبادلات أسعار الفائدة.

2 - 3 - 2 زيادة شدة المنافسة في السوق المصرفية

أدت العولمة المالية و اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية و المصرفية، إلى احتدام شدة المنافسة في السوق المصرفية في ظل إزالة الحواجز الجغرافية لتلبية احتياجات العملاء، و هذا راجع أساسا لقوة دخول المؤسسات المالية خلاف البنوك إلى السوق المصرفية و خاصة في أسواق الخدمات المالية، و من المتوقع أن تستمر المنافسة مع دخول شركات التأمين و شركات الأوراق المالية و مؤسسات الوساطة المالية و ذلك في ظل تزايد الرغبة لتقديم الخدمات المالية التي ترتبط بالنشاط المصرفي، و على هذا الأساس قد اتخذت المنافسة في السوق المصرفية ثلاث اتجاهات أساسية و هي¹:

- الاتجاه الأول: المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية.

- الاتجاه الثاني: المنافسة بين البنوك و المؤسسات المالية الأخرى.

- الاتجاه الثالث: المنافسة فيما بين البنوك و المؤسسات غير المالية الأخرى.

و لا يخفي أن للمنافسة تأثير على الجهاز المصرفي حيث يمكن أن تؤدي إلى²:

- زيادة كفاءة الجهاز المصرفي، و تخفيض التكاليف و تحسين الإدارة.

- زيادة تقديم الخدمات المقدمة.

- تنويع و تحسين جودة الخدمات المصرفية.

غير أنه يمكن أن تكون لهذه المنافسة القوية تداعيات سلبية على الكيانات المصرفية الصغيرة، و الأنظمة المصرفية المتخلفة كما هو الحال في معظم الدول النامية.

¹ - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 17.

² - أنظر مرابط آسيا، المرجع [122] ص 242.

3-2-3 انتشار عمليات غسيل الأموال

تعد عمليات غسيل الأموال من أخطر الجرائم الاقتصادية التي يشهدها عصرنا الحديث، حيث فرضت هذه الظاهرة نفسها في مختلف دول العالم المتقدم و النامي على حد سواء في ظل التحرر المالي الذي تشهده الأسواق المالية العالمية.

و يعرف غسيل الأموال بأنه: "تحويل أو نقل الملكية مع العلم بمصادرها الإجرامية الخطيرة، لأغراض التستر و إخفاء الأصل غير القانوني لها، أو لمساعدة أي شخص يرتكب مثل هذه الأعمال". وهذا يعني أن غسيل الأموال هو الحصول على أموال أو استثمارات غير شرعية من خلال طرف خارجي لإخفاء المصدر الحقيقي لها، و بعبارة أخرى هو عملية تنظيف الأموال من مصدرها و جعلها قانونية. كذلك يعرف غسيل الأموال بأنه " تحويل الأموال الناتجة من أنشطة إجرامية إلى أموال تتمتع بمظهر قانوني سليم خصوصا من حيث مصادرها".¹

و تمر عمليات غسيل الأموال بثلاث مراحل أساسية تتمثل في²:

- **مرحلة التوظيف أو الإيداع:** يتم فيها إيداع الأموال القذرة في بنك أو مجموعة من البنوك داخل البلد أو خارجه، بحيث يتم بعدها تحويل هذه الودائع لحساب أشخاص آخرين أو شراء عقارات أو تقديم ضمان للحصول على قروض و تمويل مشاريع استثمارية.
- **مرحلة التجميع أو التعميم:** في هذه المرحلة تجرى عدة عمليات في إطار تغيير الشكل الذي استخدمت فيه الأموال، حيث يقوم أصحاب الإيداعات بالعديد من العمليات البنكية تحويلا و سحبا ثم إعادة الإيداع.
- **مرحلة الدمج:** و هي المرحلة النهائية من عمليات غسيل الأموال و هي المرحلة التي يصعب فيها اكتشاف الأموال القذرة باعتبار أن هذه الأموال تكون قد خضعت على عمليات التدوير و تدمج في الدورة الاقتصادية المشروعة.

و يشير الواقع العملي إلى أن بعض القيادات المصرفية تتردد في قبول مبدأ مواجهة و مكافحة غسيل الأموال لسببين رئيسيين، السبب الأول يتلخص في أن المبدأ العام في قبول الإيداعات هو تشجيع المودع على الإيداع لأنه الممول للبنك، و لذا كانت سرية الحسابات، و السبب الثاني، أنه قد ينتهي الأمر إلى تحميل البنوك المسؤولية عن قبول إيداعات غير نظيفة رغم أن ذلك قد يتم بحسن نية³.

¹ - أنظر كتوش عاشور، المرجع [118] ص 4.

² - أنظر متناوي محمد، حريري عبد الغني، المرجع [119] ص 4.

³ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 261.

2 - 3 - 3 البنوك الإلكترونية

تشكل الصناعة المصرفية أحد أهم مؤشرات النهضة الاقتصادية التي ارتقت لها المجتمعات البشرية عبر تطورها، نظرا لإسهامها الواسع في توفير متطلبات الاستثمار و التنمية، إذ يمكن قياس مستوى التقدم و التطور الاقتصادي لأي مجتمع ما بمدى كفاءة و نجاعة نظامه المصرفي و نوعية خدماته المقدمة. و مع بداية الانتقال إلى عصر المعرفة و المعلومات، و مع ظهور التجارة الإلكترونية في ضوء الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، عرفت الصناعة المصرفية تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة، و تمثلت أساسا في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع و السداد الإلكترونية.

3 - 3 - 1 مفهوم البنوك الإلكترونية

يستخدم تعبير أو اصطلاح البنوك الإلكترونية (Electronic Banking)، أو بنوك الإنترنت (Internet Banking)، كتعبير متطور و شامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد، أو البنوك الإلكترونية عن بعد (Remote Electronic Banking)، أو البنك المنزلي (Home Banking)، أو البنك على الخط (Online Banking) أو الخدمات المالية الذاتية (Self - Service Banking)، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب، أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريد الزبون، و يعبر عنه بعبارة (الخدمة المالية في كل وقت ومن أي مكان)، و قد كان الزبون عادة يتصل بحساباته لدى البنك ويتمكن من الدخول إليها و إجراء ما تتيحه له الخدمة عن طريق خط خاص¹.

و تطور هذا المفهوم مع شيوع الانترنت إذ أمكن للزبون الدخول من خلال الاشتراك العام عبر الانترنت، لكن بقيت فكرة الخدمة المالية عن بعد تقوم على أساس وجود البرمجيات المناسبة داخل نظام كمبيوتر الزبون، بمعنى أن البنك يزود جهاز العميل (الكمبيوتر الشخصي PC) بحزمة البرمجيات - إما مجانا أو لقاء رسوم مالية - و هذه تمكنه من تنفيذ عمليات معينة عن بعد (البنك المنزلي)، أو كان العميل يحصل على حزمة البرمجيات اللازمة عبر شرائها من الجهات المزودة، و عرفت هذه الحزم باسم برمجيات الإدارة المالية الشخصية (Personal- PFM Financial-management) مثل حزمة (Microsoft's Money) و حزمة (Quicken) و حزمة (Meca's Managing Your Money) وغيرها و هذا المفهوم للخدمات المالية عن بعد هو الذي يعبر عنه واقعا بينك الكمبيوتر الشخصي (PCbanking) و هو مفهوم و شكل قائم و لا يزال الأكثر شيوعا في عالم العمل المصرفي الإلكتروني².

1 - أنظر منير الجنبهي، ممدوح الجنبهي، المرجع [46] ص 10.

2 - أنظر البنوك الإلكترونية، المرجع [139] ص 1.

و في ظل وجود شبكة الانترنت و شيوعها و ازدياد مستخدميها، و في ظل التطور الهائل في تقنيات المعلومات و الاتصال، التي حققت تبادلا سريعا و شاملا للمعلومات، ضمن سياسة و خطط الانسياب السلس للبيانات و مفهوم المعلومة على الخط، و ترافق ذلك مع استثمار الانترنت في ميدان النشاط التجاري الإلكتروني ضمن مفاهيم الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية، و مع الاعتماد المتزايد على نظم الحاسوب في إدارة الأنشطة، و ازدياد القيمة الاقتصادية للمعلومات، ككيان معنوي أصبح هو المحدد الاستراتيجي للنجاح في قطاعات الأعمال و المال و الاستثمار المالي، في ظل ذلك كله تطور مفهوم الخدمات المالية على الخط، لتتحول الفكرة من مجرد تنفيذ أعمال عبر خط خاص و من خلال برمجيات نظام كمبيوتر العميل، إلى بنك له وجود كامل على الشبكة و يحتوي موقعه كافة البرمجيات اللازمة للأعمال المصرفية، و فوق ذلك تطور مفهوم العمل المصرفي من أداء خدمات مالية خاصة بحسابات العميل إلى القيام بخدمات المال والاستشارة المالية و خدمات الاستثمار و التجارة و الإدارة المالية و غيرها¹.

إن البنوك الإلكترونية برغم علاقتها بالكمبيوتر الشخصي فإنها لم تأخذ كافة سماتها و محتواها من مفهوم بنك الكمبيوتر الشخصي المتقدم الإشارة إليه، فالبرمجيات التي تشغل البنك الإلكتروني ليست موجودة في نظام كمبيوتر الزبون، و الفائدة من ذلك كبيرة، فالبنك أو مزود البرمجيات ليس ملزما بإرسال الإصدارات الجديدة و المتطورة من البرمجيات للعميل كلما تم تطويرها، و يمكن بفضل ذلك أيضا أن يدخل العميل إلى حساباته، و إلى موقع البنك و خدماته، من أي نظام آخر في أي مكان أو أي وقت و ليس فقط من خلال حاسوبه الخاص كما هو الحال في فكرة البنك المنزلي أو البنك على الخط. كما أن تعلم استخدام البرمجيات لم يعد متطلبا كالتزام على البنك، فالموقع يتيح ذلك، و العديد من مواقع البرمجيات الشبيهة تقدم مثل هذا التعريف، و فوق ذلك كله فإن البنك عبر الانترنت، أو بنك الموقع، يتيح مداخل للزبون باتجاه مواقع حليفة أو شبيهة أو مكملية لخدماته، كمواقع إصدار و إدارة البطاقات المالية، أو أمن المعلومات المتبادلة، أو مواقع مؤسسات شهادات التعاقد و التوثيق، أو مواقع تداول الأسهم أو أي مواقع أخرى تقدم أي نمط أو نوع من الخدمات المالية أو الاستشارية عبر البنك المستضيف أو شركائه².

و البنوك الإلكترونية بمعناها الحديث ليست مجرد فرع لبنك قائم يقدم خدمات مالية وحسب، بل موقعا ماليا تجاريا و إداريا استشاريا شاملا، له وجود مستقل على الخط، فإذا عجز البنك نفسه عن أداء خدمة ما من بين هذه الأطر، كان الحل اللجوء إلى المواقع المرتبطة التي يتم عادة التعاقد معها للقيام بخدمات عبر نفس موقع البنك، بل إن أحد أهم تحديات المنافسة في ميدان البنوك الإلكترونية إن مؤسسات مالية تقدم على الشبكة خدمات كانت حكرًا على البنوك بمعناها التقليدي أو بمعناها المقرر في تشريعات تنظيم العمل المصرفي.

1 - أنظر منير الجنبهي، ممدوح الجنبهي، المرجع [46] ص 11.

2 - أنظر البنوك الإلكترونية، المرجع [139] ص 2.

و عليه و وفق ما تقدم يعتبر البنك الإلكتروني كل بنك " يضم كل العمليات أو النشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية أو الضوئية (مثل الهاتف، الحاسوب، الصراف الآلي و الانترنت و غيرها)، و كذلك العمليات التي يجريها مصدرها بطاقات الوفاء أو الدفع أو الائتمان الإلكترونية على أنواعها و أيضا المؤسسات التي تتعاطى التحويلات النقدية للأدوات المالية على مختلف أنواعها و مراكز التسوية و المقاصة العائد إليها". كذلك يعرف البنك الإلكتروني بأنه " نظام يسمح للعميل بالتعامل مع حساباته من أي مكان في العالم من خلال التعامل مع مواقع البنوك المصممة على شبكات الانترنت مما يسهل للعملاء التعامل مع البنوك دون الحاجة إلى الذهاب إليهم مباشرة و ذلك لتوفير الراحة التامة لهم"¹.

فالبنك الإلكتروني هو مؤسسة مالية شبكية تؤدي خدماتها باستخدام الأساليب الإلكترونية، و التي تعد الإنترنت من أهم أشكالها، و يمكن الحصول على خدماته عن طريق الضغط على مجموعة أزرار في الهاتف أو الكمبيوتر من أي مكان، و قد أدى هذا النوع من البنوك إلى تغيير المفهوم التقليدي للبنك، و كذلك غير نوعية الخدمات التقليدية التي تقدمها البنوك و طريقة تقديمها، بل إنه غير النقود بمفهومها التقليدي الذي نعرفه، كما أُلغى عبارة شهيرة كان يرددتها عملاء البنوك وهي " أنا ذاهب إلى البنك"، لأن عنوان البنك الإلكتروني عبارة عن رقم مخزن في ذاكرة هاتف العميل يتصل به من خلال هذا الرقم، أو عبارة عن عنوان إلكتروني على شبكة الإنترنت العالمية².

2 - 3 - 3 - 2 متطلبات البنوك الإلكترونية

يجب توفر مجموعة من العناصر و المتطلبات لخلق الثقة العامة لدى الجمهور بالجهاز المصرفي، و ذلك قبل الانخراط بالعمل المصرفي الإلكتروني و هذه المتطلبات هي³:

أولاً: البنية التحتية التقنية

يقف في مقدمة متطلبات البنوك الإلكترونية و بالعموم أية مشروعات تقنية، البنية التحتية التقنية، و البني التحتية التقنية للبنوك الإلكترونية ليست و لا يمكن أن تكون معزولة عن بني الاتصالات و تقنية المعلومات التحتية للدولة و مختلف القطاعات، ذلك أن البنوك الإلكترونية تعمل في بيئة الأعمال الإلكترونية و التجارة الإلكترونية، و المتطلب الرئيسي لضمان أعمال إلكترونية ناجحة بل وضمان دخول آمن و سلس لعصر المعلومات، عصر اقتصاد المعرفة، يتمثل بالاتصالات، و بقدر كفاءة البني التحتية، و سلامة سياسات السوق الاتصالي، و تحديدا السياسات التسعيرية لمقابل خدمات الربط بالانترنت، فلا تنجح الشبكة و أعمالها دون تزايد أعداد المشتركين الذي يعوقهم تكلفة الاتصالات.

1 - أنظر بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، المرجع [103] ص 2.

2 - أنظر معطى الله خير الدين، بوقموم محمد، المرجع [125] ص 197.

3 - أنظر البنوك الإلكترونية، المرجع [139] ص 12 - 13.

كما أن فعالية و سلامة بنى الاتصالات تقوم على سلامة التنظيم الاستثماري، و دقة المعايير و توافرها الدولي، و كفاءة و فعالية التنظيم القانوني لقطاع الاتصالات، و بقدر ما تسود معايير التعامل السليم مع هذه العناصر يتحقق توفير أهم دعامة للتجارة الإلكترونية، بل و للبناء القوي للتعامل مع عصر المعلومات.

و العنصر الثاني للبناء التحتي يتمثل بتقنية المعلومات، من حيث الأجهزة و البرمجيات و الحلول والكفاءات البشرية المدربة و الوظائف الاحترافية، و هذه دعامة الوجود و الاستمرارية و المنافسة، و لم يعد المال وحده المتطلب الرئيس، بل استراتيجيات التوافق مع المتطلبات و سلامة البرامج و النظم المطبقة لضمان تعميم التقنية بصورة منظمة و فاعلة و ضمان الاستخدام الأمثل و السليم لوسائل التقنية.

أما عن عناصر إستراتيجية البناء التحتي في حقل الاتصالات و تقنية المعلومات، فهي تتمثل في تحديد أولويات و أغراض تطوير سوق الاتصالات في الدولة، و مواءمة هدف الدخول للأسواق العالمية مع احتياجات التطوير التقنية للمؤسسات الخاصة، و السياسات التسويقية و الخدمية و التنظيمية المتعين اعتمادها لضمان المنافسة في سوق الاتصالات و لضمان جذب الاستثمارات في هذا القطاع، و تنظيم الالتزامات لمقدمي الخدمات مع تحديد معايير و مواصفات الخدمة المميزة، و في مقدمتها معايير أمن و سلامة تبادل المعلومات وسريتها و خصوصية المشتركين، و توفير الإطار القانوني الواضح الذي يحدد الالتزامات على أطراف العلاقة، وأخيرا تحديد نطاق التدخل الحكومي و تحديد أولويات الدعم و ما يتعين أن يكون محلا للتشجيع الاستثماري من قبل الدولة.

و توفر البنى التحتية العامة يبقى غير كاف دون مشاريع بناء هذه البنى التحتية خاصة بالمؤسسات المصرفية، و هو اتجاه تعمل عليه البنوك مجدية، و نكتفي في هذا المقام بالقول إن عنصر التميز هو إدراك مستقبل تطور التقنية و توفير بنى و حلول برمجية تتيح مواصلة التعامل مع التفتحات الجديدة، فتقنية حصرية تعني أداء ضيقا و المسألة ليست مسألة أموال إنما خطط سليمة و كفاءات إدارة مميزة ترى المستقبل أكثر مما ترى الحاضر ولا تشعر بالمتعة فيما تنجزه بقدر ما تشعر بثقل مسؤولية البقاء ضمن المميزين .

ثانيا: الكفاءة الأدائية المتفوقة مع عصر التقنية

هذه الكفاءة القائمة على فهم احتياجات الأداء و التواصل التأهيلي و التدريبي، و الأهم من ذلك أن تمتد كفاءة الأداء إلى كافة الوظائف الفنية و المالية، التسويقية و القانونية، الاستشارية و الإدارية المتصلة بالنشاط البنكي الإلكتروني.

ثالثا: التطوير و الاستمرارية و التفاعلية من المستجدات

و يتقدم عنصر (التطوير و الاستمرارية و التنوع) على العديد من عناصر متطلبات بناء البنوك الإلكترونية و تميزها، فالجمود و انتظار الآخرين لا يتفق مع التقاط فرص التميز، و يلاحظ أن البنوك الجزائرية لا تتجه دائما نحو الريادية في اقتحام الجديد، إنما تنتظر أداء الآخرين، و ربما يكون المبرر الخشية على أموال المساهمين

و اجتياز المخاطر، و هو أمر هام و ضروري، لكنه ليس مانعا من الريادية، و بنفس القدر لا تعني الريادية في اقتحام الجديد التسرع في التخطيط للتعامل مع الجديد و إعداد العدة له لكنها حتما تتطلب السرعة في إنجاز ذلك.

رابعاً: التفاعل مع متغيرات الوسائل و الاستراتيجيات الفنية و الإدارية و المالية

التفاعلية لا تكون في التعامل مع الجديد فقط، أو مع البني التقنية فقط، و إنما مع الأفكار و النظريات الحديثة في حقول الأداء الفني و التسويقي و المالي و الخدمي، تلك الأفكار التي تأتي وليدة تفكير إبداعي وليس وليد تفكير نمطي.

خامساً: الرقابة التقييمية الحيادية

إن من بين عناصر النجاح الارتكاز على القادرين في التقييم الموضوعي، و من هنا أقامت غالبية مواقع البنوك الإلكترونية جهات مشورة في تخصصات التقنية و التسويق، القانون و النشر الإلكتروني، لتقييم فعالية و أداء مواقعها. و يتعين أن نحذر من مصيدة الارتكاز على عدد زائري الموقع كمؤشر على النجاح، إذ يسود فهم عام أن كثرة زيارة الموقع دليل نجاح الموقع، لكنه ليس كذلك دائماً، و إن كان مؤشراً حقيقياً على سلامة وضع الموقع على محركات البحث و سلامة الخطط الدعائية و الترويجية.

2- 3- 3- 3 مزايا و مخاطر البنوك الإلكترونية

يمكن أن تتيح البنوك الفورية الإلكترونية online Banking service الخدمات التالية¹:

- الدخول على حساب البنك الخاص بالعميل في أي وقت يريد من أي مكان في العالم.
- العمل على توفير الأمن للخدمات المصرفية عبر الإنترنت.
- دخول العملاء للحسابات الخاصة بهم خلال أربعة و عشرون ساعة يومياً.
- نقل الأموال بين الحسابات.
- دفع الفواتير.
- تغيير كلمة السر الخاصة بالعميل.
- تأمين التسهيلات الخاصة بالشبكات.
- البنك عبر الإنترنت.
- البنك عبر التلفون.
- طرق و خدمات الدفع عبر الإنترنت.
- توفير الأمن للحسابات الشخصية.

¹ - أنظر مها محمود طلعت مصطفى، المرجع [128] ص 12.

- ويمكن إظهار بعض المميزات المصاحبة لاستخدام خدمات البنوك الإلكترونية في الشكل رقم (2 - 3):



شكل رقم (3 - 2): بعض مميزات خدمة البنوك الإلكترونية

المصدر: مها محمود طلعت مصطفى، المخاطر المصاحبة للصرافة الفورية من خلال نقل التمويل إلكترونياً، في مداخلات الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، جامعة بسكرة، 21 - 22 نوفمبر 2006، ص 13.

أولاً: مزايا البنك الإلكتروني

يقدم البنك الإلكتروني خدمات بنكية متميزة عن بعد في جميع الأوقات و طوال أيام الأسبوع بلا انقطاع، وذلك باستخدام الاتصال التليفوني أو الإلكتروني عن طريق الإنترنت، و مما لا شك فيه أن هذا النوع الجديد من البنوك الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة له مزايا كثيرة للبنوك نفسها و للعملاء، و تتلخص أهم هذه المزايا فيما يلي¹:

أ - إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء: و هي من أهم مميزات البنوك الإلكترونية، بحيث يمكن الوصول إلى كل العملاء في العالم أجمع، دون التقيد بمكان أو زمان معين، فالبنك الإلكتروني يمكن أي من العملاء أيا كان محل إقامته أن يصل إليه دون أي مجهود يبذل، و يمكن للبنك أن يلبي احتياجات هذا العميل من كافة أنواع العمليات المصرفية في وقت قصير.

¹ - أنظر منير الجنبهي، ممدوح الجنبهي، المرجع [46] ص ص 15 - 17.

ب - تقديم خدمات مصرفية كاملة و جديدة: البنوك الإلكترونية بإمكانها تقديم كافة الخدمات المصرفية التقليدية، بينما و نتيجة انتشار التجارة الإلكترونية على المستوى العالمي، أصبح هناك عمليات مصرفية جديدة لا يمكن لأي بنك من أدائها إلى عملائه إلا إذا كان بنكا إلكترونيا، لما تتميز به تلك العمليات من سرعة في الأداء.

ج - خفض تكاليف التشغيل: تتطلب عمليات التوسع تكاليف كثيرة مثل تكاليف شراء الموقع و تأثيثه، و تكاليف العمالة و الصيانة و ما غير ذلك، هذه التكاليف تعتبر معدومة نَحائيا في حالة البنوك الإلكترونية، كذلك تقليص التكاليف الإجرائية كاستخدام الأوراق، الوقت و الجهد في البنوك لإنهاء معاملات العملاء الأمر الذي يساعد على خفض التكلفة الكلية، و عليه فخفض التكاليف التشغيلية بالنسبة إلى البنوك الإلكترونية تعد إحدى أهم المميزات التي تتميز بها.

د - زيادة كفاءة أداء البنوك الإلكترونية: طبيعة عمل البنوك الإلكترونية توفر لها السرعة في انجاز الأعمال عن البنوك التقليدية، فدخل العميل على موقع البنك الإلكتروني أسهل بكثير من انتقاله إلى موقع البنك و طلب الخدمة، و بذلك توفر البنوك الإلكترونية السرعة التي يحتاجها العميل لإتمام عملياته المصرفية خصوصا ما تعلق بالتجارة الإلكترونية.

و هناك العديد من المزايا التي توفرها البنوك الإلكترونية للعملاء و نذكر من أهمها¹:

- منح للعملاء قدرة أكبر لاختبار الخدمة المصرفية الأكثر ملائمة لهم و هذه الميزة التي توفرها الانترنت تعتبر نقلة نوعية في علاقة البنوك مع عملائها، أي إذا كانت الخدمة المطلوبة غير متوفرة لدى البنك المختار على الانترنت أو أن سعرها غير تنافسي فإن العميل سيتحول بسهولة إلى بنك آخر له موقع على الانترنت.
- تقديم الخدمات المصرفية طوال أيام الأسبوع و على مدار 24 ساعة، بمعنى خدمة متواصلة 365 يوم في السنة، بما فيها العطل و الأعياد، و دعم الالتزام بمواعيد عمل البنك الرسمية.
- تمكين العميل من الاطلاع على الحساب بالإضافة إلى معرفة أسعار الفائدة، أسعار الصرف، مواعيد استحقاق أقساط القروض... الخ.
- سهولة إجراء التحويلات المالية من حساب لآخر و إمكانية الاتصال بموقع البنك من أي مكان في العالم، المكتب، المنزل، مقاهي الانترنت، حيثما و جدت خدمة الانترنت.
- توفر درجة الأمان و السرية بدرجة عالية و الدقة.
- إمكانية الحصول على خدمات مصرفية سريعة و مريحة و بتكاليف منخفضة.
- إمكانية الحصول على الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت و المكان المناسبين.

¹ - أنظر بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، المرجع [103] ص 4.

ثانيا: مخاطر البنوك الإلكترونية

أدى النمو الكبير في أنشطة البنوك الإلكترونية إلى خلق تحديات جديدة أمام البنوك و الجهات الرقابية في ضوء افتقار الإدارة و العاملين بالبنوك إلى الخبرة الكافية لملاحقة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات، هذا بالإضافة إلى تصاعد إمكانيات الاحتيال و الغش على الشبكة المفتوحة مثل الإنترنت، نتيجة لغياب الممارسات التقليدية و التي كان يتم من خلالها التأكد من هوية العميل و شرعيته، هذا فقد أشارت لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أهمية قيام بوضع السياسيات و الإجراءات التي تنتج إدارة مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني من خلال تقييمها و الرقابة عليها و متابعتها، كما أصدرت خلال مارس 1998 و ماي 2001 مبادئ لإدارة هذه المخاطر. و من أهم المخاطر التي قد تنشأ عن البنوك الإلكترونية نذكر ما يلي¹:

أ – المخاطر الإستراتيجية

و هي تلك المخاطر الناجمة عن عدم تبني الإستراتيجيات المناسبة التي تأخذ في اعتبارها كيفية تحقيق المزيج المناسب بين كل من الخدمات المصرفية التقليدية، و الخدمات المصرفية الإلكترونية، بما لا يعرض البنك لمزيد من كل من المخاطر، و لا يؤثر على مركزه التنافسي، و تأتي أهمية هذه النوعية من المخاطر من حيث تأثيرها الكبير على مستقبل البنك، و من حيث العناصر العديدة المكونة لها و التي تحتاج كل منها لضوابط رقابية مع ظروف كل بنك و كل سوق مصرفي.

ب – المخاطر التشغيلية

يمكن أن تتعرض البنوك إلى أخطاء أثناء التشغيل في حالة ما إذا كانت أنظمة الصيرفة الإلكترونية متكاملة بالشكل المطلوب و ذلك على النحو التالي:

- عدم التأمين الكافي للنظم **System Security** بحيث يمكن اختراق نظم حاسبات البنك **Unauthorized Access** بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء و استغلالها، سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين به، بما يستلزم توافر إجراءات كافية لكشف و إعاقه ذلك الاختراق.

- عدم ملائمة تصميم النظم **System Design** أو إنجاز العمل **Implementation** أو أعمال الصيانة **Maintenance**، و التي تنشأ عن عدم كفاية النظم لمواجهة متطلبات المستخدمين و عدم السرعة في حل هذه المشكلة و صيانة النظم، خاصة إذا ما زاد الاعتماد على جهات خارج البنك لتقديم الدعم الفني في مجال البنية الأساسية للتكنولوجيا.

¹ - أنظر منير الجنبهي، ممدوح الجنبهي، المرجع [46] ص ص 18 - 22.

- إساءة الاستخدام من قبل العملاء Customer Misuse of Services و يحدث ذلك نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراء التأمين الوقائية Security Precautions أو القيام بعمليات غسيل أموال باستخدام بياناتهم الشخصية أو عدم إتباعهم إجراءات التأمين الواجبة.

ج - مخاطر السمعة

و تنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأى عام سلبي تجاه البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم خدماته المصرفية عبر الانترنت وفق معايير الأمان و السرية و الدقة، مع الاستمرارية و الاستجابة الفورية لاحتياجات و متطلبات العملاء، و هو أمر لا يمكن تجنبه سوى بتكثيف اهتمام البنك بتطوير و رقابة و متابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الإلكترونية.

د - المخاطر القانونية

و هي تلك المخاطر الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق و الالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية، لا سيما و أن العديد من وسائل أداء تلك العمليات المصرفية لا زالت في طور التطوير مثل السجلات و التوقيعات و العقود الإلكترونية و قواعد إرسال و تلقي السجلات الإلكترونية، و الاعتراف بسلطات و قواعد التصديق الإلكتروني، و أحكام السرية و الإفصاح، كذلك انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة غسيل الأموال.

هـ - المخاطر التي تؤثر على العمليات المصرفية التقليدية

إن لقنوات توزيع الصيرفة الإلكترونية انعكاسات بالنسبة لمخاطر المصرفية التقليدية، إذ أنه في ظل التحول الإلكتروني للعمل المصرفي قد تزداد حدة المخاطر التقليدية و منها مخاطر الائتمان و السيولة و سعر العائد و مخاطر السوق، فعلى سبيل المثال نجد أن استخدام الانترنت في منح الائتمان في الداخل و الخارج قد يزيد من احتمالات إخفاق بعض العملاء في سداد التزاماتهم و من ثم زيادة المخاطر الائتمانية، كذلك فإن أي معلومات سلبية أو غير صحيحة عن البنك يمكن أن تنتقل بسرعة عبر الانترنت و تحمل عملائه على سحب ودائعهم بسرعة و هو ما يعرض البنك لزيادة مخاطر السيولة، كما أن صيرفة الانترنت تعمل على زيادة و حرية حركة الودائع، و من هنا تظهر أهمية مراقبة البنك لحجم سيولته لرصد التغيرات التي تطرأ على الودائع و قروضه بشكل مستمر و دقيق.

مما تقدم من خلال هذا الفصل نجد أن الساحة المصرفية العالمية شهدت في الآونة الأخيرة العديد من التطورات و التي انعكست بدورها على إعادة صياغة ملامح النظام المصرفي العالمي، و قد بدأت تلك الملامح تتضح مع موجة التحرير المصرفي، بشكل نتج عنه العديد من التحديات التي أصبحت تواجه البنوك، و تمثلت أهم هذه التحديات في تحرير الخدمات المالية في إطار اتفاقية " GATS " و ما نتج عنه من زيادة حدة المنافسة، و

تعرض البنوك المحلية إلى منافسة قوية من طرف البنوك العالمية و الكيانات المصرفية القوية التي تتمتع بخبرة و تكنولوجيا متقدمة.

و مما يزيد من حدة هذه التحديات أمام البنوك على اختلافها متطلبات اتفاقية لجنة بازل من أجل استيفاء كفاية الرأس المال، هذه الاتفاقية – و خصوصا منها بازل II – أصبحت اتجاه علمي تسلكه غالبية البنوك من خلال الالتزام بمقرراتها بغية الاستفادة من عديد الإمكانيات التي توفرها اللجنة للارتقاء بالأداء المصرفي، كما كان للتقدم التكنولوجي المتسارع في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و التوسع من طرف البنوك في تقديم الخدمات المصرفية التكنولوجية، و ظهور العديد من الخدمات المصرفية غير التقليدية مثل وسائل الدفع الإلكترونية و البنوك الإلكترونية، و تغير هيكل الخدمات المصرفية، الآثار الكبيرة على نشاط البنوك الملزمة على ركوب هذه الموجة من التحديث و التطوير لتضمن لنفسها مكانة في السوق المصرفي المحلي والدولي، خصوصا بالنسبة لاقتصاديات الدول التي لا تزال البنوك تلعب فيها دورا هاما و رئيسيا.

كل هذه التطورات المشار إليها أعلاه تمثل تحديات حقيقية تفرض على البنوك بصورة عامة و البنوك الجزائرية بصفة خاصة العمل على رفع كفاءتها و زيادة قدرتها التنافسية، حتى تستطيع تعظيم إيجابيات هذه التحديات و التقليل في نفس الوقت من حدة سلبياتها وذلك بتبني إستراتيجيات عمل تمكنها من مواجهة تحديات التحرير المصرفي، و هذا ما سنبحثه في الفصل الموالي.

3 - إستراتيجية عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي

إن العناصر التي تم إبرازها و تحليلها في الفصل السابق و المتعلقة بأهم التحديات التي أصبحت تواجه العمل المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، تتطلب من المشرفين على البنوك الجزائرية الدراية الكاملة بهذه التحديات و الرهانات، و من ثم إتباع إستراتيجيات ملائمة للتكيف مع هذه التحديات و المستجدات التي حفلت بها الساحة المصرفية العالمية.

كما يقتضي الأمر الاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال، حيث نجد أن البنوك في كثير من الدول، أعدت العدة لمواجهة هذه التحديات، و ذلك من خلال الانتقال من الأشكال التقليدية للعمل المصرفي إلى تبني أسلوب و فلسفة البنوك الشاملة، كما شهدت الساحة العالمية تنامي عمليات الاندماج بين البنوك سواء على المستوى المحلي أو الدولي، و ذلك بغية تقوية القاعدة الرأسمالية، و لتكوين كيانات مصرفية عملاقة قادرة على المنافسة في الأسواق الخارجية. إضافة إلى ذلك فقد كان لتحديث و عصرنه وسائل الدفع و تكثيف إستخدام التكنولوجيا في الصناعة المصرفية، و نمو و توسع الصيرفة الإلكترونية أحد الملامح الرئيسية للعمل المصرفي في بداية الألفية الثالثة. كما يعد تبني مبادئ الحكومة و الإدارة الرشيدة و تطبيقها في الأجهزة المصرفية أحد العناصر الأساسية التي شكلت إستراتيجيات البنوك لمواجهة تلك التحديات.

و عليه فإننا سنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

- البنوك الشاملة.
- الاندماج المصرفي.
- خصوصية البنوك.
- تحديث وسائل الدفع و تبني مبادئ الحوكمة.

3 - 1 البنوك الشاملة

يواجه القطاع المالي العالمي في السنوات الأخيرة العديد من التحولات الجذرية في الصناعة المصرفية، حيث دخلت مؤسسات غير مصرفية ميدان العمل المصرفي و المالي مما زاد من حدة المنافسة و أخذت المؤسسات المصرفية و المالية في تقديم حزمة شاملة و متكاملة من الخدمات المالية و المصرفية، فزالت تلك الحدود الفاصلة بين وظائف البنوك التجارية و الاستثمارية، و نشأ نوع جديد من البنوك يعرف بالبنوك الشاملة (Universal Banks)، التي أخذت تتعامل في الخدمات المصرفية التجارية و الاستثمارية معا و مع كافة القطاعات الاقتصادية، حيث تتوزع المخاطر و تنوع الإيرادات.

نشأت جذور فكرة البنك الشامل في ألمانيا في القرن التاسع عشر، واستقر هذا المفهوم في أوروبا قبل غيرها من البلدان و الأسواق الأخرى نظرا لقدم العمل المصرفي في هذه القارة ثم تلى ذلك ظهورها و توسعها في كل من أمريكا و اليابان، و غيرها من دول العالم¹. حيث بدأت البنوك في تلك الدول في البعد عن التخصص المصرفي و كذا تقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض و الاستثمار، و بهذا أصبحت تلك البنوك تقوم بتقديم تشكيلة من الخدمات المالية، و لقد بآء هذا الاتجاه نحو توسيع سلسلة الخدمات المصرفية أساس من أجل مقابلة الاحتياجات المتنوعة للعملاء². و عليه سنتناول في هذا الجزء النقاط التالية.

3-1-1 مفهوم البنوك الشاملة

يعد نمو و ظهور الكيانات المصرفية الجديدة الانقلاب الواضح و الجلي في عالم البنوك الذي أسفرتة التغيرات المصرفية العالمية التي عكستها العولمة المالية بعدما ركزت البنوك لمدة طويلة في تعميق مبدأ التخصص، الذي تجلى من خلال الفروق الأساسية بين كل بنك و آخر في إدارة كل واحد منهما لأنواع معينة من الأصول المالية تكون حسبه أكثر ملائمة لموارده، كما لا ننسى القوانين الحكومية التي كانت تعمق التخصص الوظيفي للبنوك مما أظهر التقسيمات التقليدية المعروفة في مجال إدارة البنوك من بنوك متخصصة، و بنوك تجارية و بنوك الاستثمار و الأعمال³.

و يجدر بنا إلقاء الضوء على بعض النظريات التقليدية، و التي تطورت مع تطور الاقتصاد حتى تتجلى بوضوح الفوارق الجوهرية بين البنك التقليدي و البنك الحديث الذي يواجه كل تحديات العصر بكثير من التقنيات و الأساليب الحديثة المبتكرة حسب الحاجة، لنخلص فيما بعدها إلى تعريف للبنك الشامل، و فيما يلي إطلالة على تطور البنوك من خلال النظريات التي و آكبت هذا التطور.

3-1-1-1 لمحة عن التطور التاريخي لنشاط للبنوك

لعبت البنوك و ما زالت تلعب دورا هاما في التطور الاقتصادي و الاجتماعي، كما أن هذا الدور تبلور و تطور بدوره متأثرا بهذا التطور. و لقد تعددت الكتابات التي تشرح و تفسر دور البنوك في التنمية الاقتصادية خاصة من منظور التمويل المصرفي. و لعله من المفيد أن نعرض هنا تلك النظريات⁴.

1 - أنظر شيخي محمد، تمجدين نور الدين، المرجع [115] ص 4.

2 - أنظر أحلام بو عبدلي، المرجع [92] ص 53.

3 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [26] ص 18.

4 - أنظر أحمد عبد الخالق، المرجع [136] ص 3 - 5.

أولاً: نظرية القروض التجارية

تعتمد هذا النظرية بصفة جوهرية على التقاليد " الأنجلوسكسونية " وفكر " آدم سميث "، و يتمثل مضمونها في أن البنك التجاري يقدم القروض قصيرة الأجل فقط لا تزيد مدتها عن عام ليحافظ على السيولة ويتعامل بالأوراق التجارية في مجال الأنشطة التجارية، و لا يشمل تكوين رؤوس أموال الشركات أو المساهمة في تأسيسها أو نشاطها، و يقصر نشاطها على التداول السلعي و الخدمي دون أن يشمل أنشطة مثل المضاربة أو شراء الأوراق المالية.

من خلال التمعن في مضمون هذه النظرية يتجلى هدفها جليا في محاولتها على توفير السيولة و الحفاظ عليها لدى البنك حتى يستطيع سدادها حين الطلب و التركيز على متانة المركز المالي لهذه البنوك. و على اعتبار أن البنك يواكب بالضرورة كل تطور اقتصادي أو اجتماعي يمر به العالم خاصة من خلال التقدم التكنولوجي فقد حدث تطور في هذه النظرية و الذي يظهر من خلال النظرية القادمة.

ثانيا: نظرية التبديل

أما هذه النظرية فهي تذهب إلى القول أن مركز البنك التجاري ينعم بالاستقرار إذا استطاع أن يحافظ على السيولة لديه من خلال ما يعرف بتحويل أو تبديل ما لديه من الأوراق المالية أو إعادة خصم الأوراق التجارية.

و على العموم فهذه النظرية ترى أن البنك التجاري لا يجب أن يفرط في توظيف محفظة أوراقه المالية على فرض أنه لا يخشى أي اهتزاز لمركزه المالي حتى في حالة ما إذا عاد أصحاب الودائع إلى طلب سحب ودائعهم. نلاحظ كذلك من خلال هذه النظرية تطورا و لو كان نسبيا في الفكر المصرفي يعكس التقدم الذي تشهده الحياة الاقتصادية في ذلك الوقت خاصة في مجال الأعمال صغيرة الحجم.

ثالثا: نظرية الدخل المتوقع

ترى هذه النظرية أنه يجب التركيز عند ممارسة البنك لنشاطه على الدخل المتوقع منه و بالتالي يجب أن تذهب قروض البنك إلى المجالات ذات الدخل المرتفع و المتوقع منه بنجاح مشروعاتها. يتجلى من خلال هذه النظرية أن البنك في هذا الوقت بإمكانه أن يدخل في مجال القروض طويلة الأجل كما يستطيع منحها إلى المشروعات الاستثمارية و رجال الأعمال و القروض العقارية، بالإضافة إلى القروض الموجهة إلى الاستهلاك لتتحدى بذلك ركونها تحت مظلة منح القروض قصيرة الأجل فحسب.

و من خلال تسليط الضوء على هذه النظرية يتضح أنها تمثل تطورا كبيرا في مجال المطالبة بأن يكون لقطاع الاستثمارات إمكانية الحصول على التمويل من البنوك و لآجال متوسطة و طويلة، بل و أكثر من ذلك فهي ترى أن مجال كالعقارات بإمكانه الحصول على مثل هذا التمويل العام.

رابعا: نظرية إدارة الخصوم

على اعتبار أن البنك يعمل دائما من أجل توفير الرغبة الدائمة و المتمثلة أساسا في توفير السيولة لمقابلة حاجات المودعين من المال و السيولة و تلبية حاجات طالبي الاقتراض خاصة منهم الذين تمثل قروضهم المصدر الرئيسي للأرباح التي يحصلون عليها، فإن هذه النظرية تخلص إلى أن البنك التجاري يعتمد في نشاطه على أصوله من حيث الحجم و الهيكل و كذلك على حجم و هيكل الخصوم المتوافرة لديه.

أصبح البنك من خلال هذه النظرية أمام تحدي الأسلوب التقليدي بسبب التطور المستمر لحاجاته، وراء سعي أكثر على تنفيذ ما لديه من أصول مرتفعة السيولة أو بيع الأوراق الحكومية و التخلص من الأوراق التجارية عن طريق إعادة الخصم، حتى استطاع النزول إلى السوق و قام بطرح سندات شهادات إيداع، بل كذلك الاقتراض من غيره من البنوك من خلال ذلك يستطيع البنك أن يدخل في الكثير من المشروعات الهامة و أن يحصل على الكثير من الأموال اللازمة.

تأسيسا على هذه النظريات تمحور دور البنوك حول منح الائتمان لكن التطور الحديث كشف أن البنك دخل مجالات عديدة أخرى في مجال الاستثمار، الأسواق المالية، إنشاء الشركات، التجارة التسويق، و لم يبق مجال بمنأى عن البنوك. الأمر الذي أدى إلى القول أن التغيرات المصرفية العالمية التي جاءت و ظهرت في عصرنا الحالي كنتيجة حتمية للعملة انعكست على أداء و أعمال البنوك. و تجلت تحت وطأة ظهور و نمو كيانات مصرفية جديدة تعتبر الانقلاب الواضح في أعمال البنوك بصفة جوهرية، إذ أصبح البنك اليوم يقوم بكل الوظائف التقليدية و غير التقليدية تحت منظومة بنكية واحدة تقوم على تنوع كامل الأعمال و الوظائف لتلبي كل طلبات العميل و تحل جميع مشكلاته. و على ضوء هذا المدخل يمكننا تعريف البنك الشامل و هذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

3-1-1-2 تعريف البنك الشامل

يمكن تعريف البنك الشامل بمفهومه الضيق بأنه " ذلك البنك الذي يسعى إلى تنمية موارده المالية من كافة القطاعات كما يقدم الائتمان لكافة القطاعات أيضا"¹.

كذلك يمكن تعريف البنك الشامل بمفهوم أوسع بأنه " ذلك الكيان المصرفي الذي يسعى دائما وراء تنوع مصادر التمويل و تعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات و توظيف مواردها و تفتح وتمنح

¹ - أنظر شيخي محمد، تمجدين نور الدين، المرجع [115] ص 5.

الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و المتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجد في تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية و وظائف البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الأعمال"¹.

و هناك تعريف آخر للبنوك الشاملة حيث تعرف بأنها " تلك التي تؤدي الوظائف التقليدية للبنوك وكذلك الوظائف غير التقليدية مثل تلك التي تتعلق بالاستثمار، أي البنوك التي تؤدي وظائف البنوك التجارية و بنوك الاستثمار و الأعمال"².

و نخلص من هذه التعاريف على ما يلي:

- البنك الشامل هو بنك يتمثل بالشمول و الاتساع و التنوع في الخدمات التي يقدمها.
- البنك الشامل يقوم على فلسفة التنوع فيما يتعلق بمصادر التمويل و مجالات الاستثمار و بذلك يعمل على توزيع المخاطر و زيادة الإيرادات و الأرباح.
- البنك الشامل يتعامل في كافة الأدوات المالية و مشتقاتها و يقدم كافة الخدمات التي يطلبها العملاء.
- إنه بنك سباق إلى كل جديد سواء في مجالات النشاط، أو في نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية، أو في مجال صناعة السوق، أو في مجالات التفعيل الاستثماري و ما يتطلبه من ابتكارات متميزة تكفل له زيادة في السوق و القدرة على المنافسة.

و بصفة عامة يمكن القول أن البنك الشامل هو ذلك البنك الذي يحصل على موارده المالية من كافة القطاعات و الفروع الاقتصادية في داخل البلاد و خارجها من ناحية، و يقدم الائتمان لكافة القطاعات أيضا، ناهيك عن تقديمه لتوليفة واسعة من الخدمات المصرفية و تلك الخدمات التي لا تعتمد على وجود رصيد³.

و يوضح الجدول (1 - 3) الأنشطة المسموح بها للبنوك التجارية في بعض دول الاتحاد الأوروبي و مجموعة الدول العشر G10 ، حيث بوجه عام يسمح للبنوك في الدول الصناعية المتقدمة (بدرجات متفاوتة من دولة لأخرى) بممارسة الأنشطة المتعلقة بكل من الأوراق المالية و العقارات و الاستثمار في مؤسسات غير مالية، كما يسمح بأن تكون البنوك نفسها مملوكة لمؤسسات غير مالية ، و الاستثناء الوحيد كان يتمثل في حظر ممارسة البنوك لنشاط التأمين في كل من إيرلندا و اليابان.

¹ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [26] ص 19.

² - أنظر أحمد عبد الخالق، المرجع [136] ص 2.

³ - أنظر وصاف سعدي، وصاف عتيقة، المرجع [131] ص 298.

جدول رقم (1 - 3): الأنشطة المسموح بها للبنوك التجارية في بعض دول الاتحاد الأوروبي و مجموعة الدول العشر

G10

الدولة	الأوراق المالية	التأمين	العقارات	الاستثمار في مؤسسات غير مالية	التبعية لمؤسسة غير مالية
بنوك ذات أنشطة بالغة الاتساع					
أستراليا	لا قيود	مسموح	لا قيود	لا قيود	لا قيود
سويسرا	لا قيود	مسموح	لا قيود	لا قيود	لا قيود
المملكة المتحدة	لا قيود	مسموح	لا قيود	لا قيود	لا قيود
فرنسا	لا قيود	مسموح	مسموح	لا قيود	لا قيود
بنوك ذات أنشطة متسعة					
ألمانيا	لا قيود	مقيد	مسموح	لا قيود	لا قيود
إيرلندا	لا قيود	ممنوعة	لا قيود	لا قيود	لا قيود
إسبانيا	لا قيود	مسموح	مقيد	لا قيود	مسموح
بنوك ذات أنشطة مقيدة بعض الشيء					
إيطاليا	لا قيود	مسموح	مقيد	مقيد	مقيد
كندا	مسموح	مسموح	مسموح	مقيد	مقيد
اليونان	مسموح	مقيد	مقيد	لا قيود	لا قيود
بنوك ذات أنشطة مقيدة					
اليابان	مقيد	ممنوع	مقيد	مقيد	مقيد
الولايات المتحدة	مقيد	مقيد	مقيد	مقيد	مقيد

- لا قيود: يمكن للبنك ممارسة كافة مجالات النشاط المذكور بشكل مباشر.

- مسموح: يمكن للبنك ممارسة كافة مجالات النشاط المذكور على أن تكون كلها أو بعضها من خلال شركات تابعة.

- مقيد: بعض مجالات النشاط المذكور يمكن ممارستها من خلال البنك أو شركات تابعة.

- ممنوع: لا يمكن ممارسة النشاط سواء مباشرة أو من خلال شركات تابعة.

المصدر: وصاف سعيدي، وصاف عتيقة، الصناعة المصرفية و التحويلات العالمية، في مداخلات الملتقى الوطني الأول

حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحويلات الاقتصادية - الواقع و التحديات-، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر

2004. ص 299.

3 - 1 - 2 دوافع و متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة

تشهد البنوك تحولات عميقة في وظائفها في السنوات العشرين الأخيرة بصفة عامة و كذلك منذ منتصف التسعينات بصفة خاصة. و هذه التحويلات تصب في الاتجاه إلى التحول نحو البنوك الشاملة و تعدد وتنوع و ازدياد كثافة الوظائف التي تؤديها. و سنتناول في هذا الجزء أهم العوامل التي تدفع البنك للتحول إلى بنك شامل و كذا المتطلبات اللازمة لهذا التحول.

3 - 1 - 2 - 1 دوافع التحول إلى البنوك الشاملة

هناك جملة من العوامل التي تدفع البنوك للتحول إلى بنوك شاملة من أهمها¹:

أولاً: دوافع ذاتية

فالبنوك يتوافر لديها دافع ذاتي مستمر لتطوير أدائها، خاصة إذا توافرت لديها الإدارة الذكية الفاعلة القادرة على قراءة و رصد و تحليل ما يدور حولها من تطورات و تحولات سواء في البيئة المحلية أو البيئة العالمية وباستطاعتها اتخاذ القرارات السياسية اللازمة لتتواءم معها.

ثانياً: التطورات والتحويلات في الاقتصاديات المحلية

أدت التطورات الاقتصادية المحلية إلى خلق مجالات يجب أن تتدخل البنوك و تلعب دوراً محورياً فيها مثل الخصوصية، إذ أقبلت معظم دول العالم على تبني برامج الخصوصية و إفساح المجال لقوى السوق و هو ما يتطلب أن تساعد البنوك في تنفيذ مثل هذه البرامج، كما أن إفساح المجال لقوى السوق قد يدفع لإنشاء شركات خاصة و هذه بدورها تحتاج إلى التمويل و النصيحة و دراسة الجدوى، و الاشتراك في الإدارة والرقابة و التسويق و هكذا، و البنوك بما لديها من كفاءات تستطيع أن تسهم بفعالية في هذا المجال. و يساير هذا التطور ظهور ما يعرف بالأسواق المالية الناشئة **Emerging Markets** في بعض من الدول النامية و البنوك عليها مسؤولية كبيرة في تنشيط و تفعيل هذه السوق من خلال التعامل في أدواتها، ابتكار منتجات جديدة للتعامل فيها، تشجيع عملائها و ترغيبهم و تيسير تعاملهم و تقديم المشورة و الخبرة لكي يستطيعوا التعامل فيها... الخ.

ثالثاً: المنافسة

لعل من بين أهم الدوافع نحو البنك الشامل هي دافع المنافسة سواء أكانت بين البنوك ذاتها داخل نفس الاقتصاد أو بين البنوك في اقتصاديات مختلفة، و من هنا ظهرت مقولة " إن لم نفعلها نحن فسيفعلها غيرنا"، وكان هذا من ضمن الدوافع التي ساهمت في تزايد حجم الإقراض و تنويع النشاط و كذلك سلوك البنوك ذاتها و قد تجلّى ذلك بالفعل عندما أصبحنا نرى أن البنك هو الذي يذهب إلى العميل و ليس العكس، الشيء الآخر الواجب الإشارة إليه هو أن المنافسة دفعت بالكثير من البنوك إلى التقليل عن قواعد الحرص و الحيلة التي يملئها العمل المصرفي السليم في الإقراض الداخلي و الإقراض الدولي كذلك.

كما انتشرت المنافسة ما بين المؤسسات المالية غير المصرفية و المؤسسات غير المالية صناعية كانت أو تجارية، حيث نرى الآن أن السوق المالي داخل العديد من الشركات الصناعية و التجارية و شركات التأمين

¹ - أنظر أحمد عبد الخالق، المرجع [136] ص ص 5 - 17.

والسمسرة، هذه المجالات التي اعتادت البنوك دخولها و تقديم خدماتها مما أدى إلى تآكل أرباح هذه الأخيرة، الأمر الذي بعث بالبنك إلى البحث عن استراتيجيات أخرى تستطيع من خلالها التعويض والحفاظ على استمرار بقائه. فضلا عن ما قدمه التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات و وسائل الاتصال من بنوك الكترونية أو بنوك افتراضية، و كذلك نمو و تطور النقود الالكترونية التي أنتجت منافس قوي و أكثر خطورة للبنك التقليدي بل و قلل أساسا الحاجة إلى انتشار البنوك و تزايد فروعها.

رابعا: التطور العلمي والتكنولوجي في وسائل الاتصالات والمعلومات

و هو ما أسفر عما يعرف بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. و أدى هذا التطور إلى تهيئة المناخ لظهور البنوك السابق الإشارة إليها، سرعة تبادل المعلومات فيما بين البنوك و العملاء و بين البنوك و السوق و بين البنوك و قطاعات الإنتاج و الخدمات، و من ثم قللت كثيرا فجوة المعلومات التي كانت تحجب البنوك عن الدخول في الكثير من المشروعات، كما أن هذا التطور أدى إلى سهولة تحريك رؤوس الأموال بكميات كبيرة.

خامسا: التحرير الاقتصادي العالمي و تحرير الخدمات المالية

يؤدي التحرير الاقتصادي و تحرير التجارة في إطار اتفاقيات "الأورجواي" إلى خلق العديد من العوامل الضاغطة لكي تنوع البنوك أنشطتها. من بين أهم هذه العوامل نجد توسيع السوق الإنتاجية و التجارية و الخدمية، تنوع الأنشطة و ظهور أنشطة جديدة، تعزيز و تقوية الكيانات الاقتصادية القائمة و خلق كيانات لم تكن موجودة، تخفيف القيود و تقوية المنافسة، خلق و إتاحة فرص الاستثمار الأجنبي، بطبيعة الحال كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى خلق الدافع للبنك من أجل العمل الدائم على تنويع أنشطته، و أن يمدّها خارج الأطر الضيقة التي ظلت حبيستها لفترة زمنية ليست قصيرة.

و لما كان أول هدف هو تحرير الخدمات و خاصة منها قطاع الخدمات المالية بما فيها البنوك هذا بدوره يعد تحديا كبيرا أمام كل بنك من البنوك الوطنية في الكثير من الدول، مما أوجب عليها مد نشاطها إلى مختلف المجالات الإنتاجية و الخدمية خشية أن تستحوذ عليها البنوك و المؤسسات الأجنبية، و تتمكن بذلك من خلالها الحصول على معدلات ربح مرتفعة تدعم مركزها. لذا على البنوك الوطنية أن تعمل على تدعيم قدراتها من حيث التكلفة، الكفاءة و الفاعلية و القدرات المالية و الإدارية... الخ، فضلا على العمل الدائم على تحقيق الترابط مع مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

3 - 1 - 2 - 2 متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة

إن الانتقال إلى فكرة العمل المصرفي الشامل يتوجب توفر متطلبات أساسية لا بد من أخذها في الحسبان تتمثل خاصة في¹:

- اختلاف صور المخاطرة التي تتعرض لها البنوك لدخولها أنشطة مستحدثة لم يسبق التعامل فيها من قبل وهذا ما يترتب عليه تعريض أموال المودعين للمخاطر.
- وجوب الاهتمام بالجانب الإداري و التنظيمي مع تطوير الكوادر البشرية، و تطوير النظم و الأساليب المتبعة لتناسب مع ما تقدمه من وظائف متطورة في ظل وجود إدارة متميزة و فعالة.
- ضرورة توفر نظام رقابي فعال.
- وجود مراكز مستقلة لكل العمليات التي ينبغي إضافتها إلى أنشطة البنك.

كذلك تحتاج عملية التحول إلى البنوك الشاملة توافر مجموعة من المتطلبات أهمها²:

- إعلام مكثف للترويج لمفهوم البنوك الشاملة وأهميتها.
- مراكز تدريب متقدمة للمختصين في أعمال الصيرفة الشاملة.
- تطوير التشريعات و القوانين المنظمة للعمل المصرفي.

إن عملية التحول إلى البنوك الشاملة تخضع لضوابط تأخذ في حساباتها الجوانب الاقتصادية و القانونية و البيئة المصرفية التي تعمل في إطارها البنوك، و يتم التحول إلى البنوك الشاملة من خلال منهجين أساسيين هما³:

المنهج الأول: تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل

يتم عن طريق هذا المنهج تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل بشرط أن يكون للبنك الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على التكيف مع متطلبات البنك الشامل، و يعد هذا المنهج الأيسر و الأسرع على أن يكون البنك بنكا كبير الحجم و قابلا للنمو و التوسع، و يتم وفقا لهذا المنهج التحول إلى البنك الشامل على مراحل متدرجة و ذلك بإدخال خدمات البنك الشامل تدريجيا لضمان استيعاب تقنيات هذه الخدمات في الوقت الذي يتم فيه العمل على تطوير التدريب و إعادة الهيكلة التنظيمية، و تطوير اللوائح و النظم الداخلية بما يتفق مع طبيعة الخدمات المؤداة من جانب البنك الشامل.

¹ - أنظر شيخي محمد، تمجدين نور الدين، المرجع [115] ص 5.

² - أنظر مديوني جميلة، بن داودية وهيبية، المرجع [121] ص 12.

³ - أنظر أحمد عبد الخالق، المرجع [136] ص 11.

المنهج الثاني: إنشاء بنك شامل جديد

طبقا لهذا المنهج يتم إنشاء بنك شامل جديد، و يتطلب ذلك كوادر بشرية مؤهلة و مدربة يتم تدريبها مسبقا في بنوك شاملة قائمة، و تجهيزات مادية مناسبة لطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك الشامل، مع القيام بعمليات تسويقية و ترويجية للتعريف بالبنك المنشأ و الوظائف التي يقوم بها.

و يفضل البعض المنهج الثاني مستنديين في ذلك إلى أن الخدمات المصرفية التي يؤديها البنك الشامل تتميز بطبيعة خاصة يصعب على من اعتادوا الأنماط التقليدية للعمل المصرفي قبولها و استيعابها بسهولة¹.

إن تحقيق النجاح المطلوب لهذا النوع من البنوك يجب توافر ما يلي²:

- امتلاك البنك لسلسلة متكاملة من الخدمات المصرفية التقليدية و غير التقليدية معتمد في ذلك على توافر خبرات و كوادر مصرفية عريقة.
- توافر أساليب تكنولوجية حديثة في مجال الاتصالات و الإدارة.
- دخول البنك إلى الأنشطة المالية الحديثة و اقتحام أنشطة و خدمات جديدة دائما في تجاوب مستمر مع السوق العالمية.
- ضرورة الاتجاه نحو الاستثمار المتعدد في الأنشطة قصيرة الأجل و المشروعات الإنتاجية، بالإضافة إلى أنشطة الأوراق المالية أي الجمع بين وظائف البنوك التجارية المتطورة و وظائف بنوك الاستثمار و البنوك المتخصصة.

3- 1- 3 وظائف و ايجابيات البنوك الشاملة

في الواقع إن أهمية البنوك الشاملة تعود إلى الوظائف التي تستطيع أن تقوم بها و التي يتوقف عليها إسهامها في تحقيق و دفع عملية التحول التنموي و التطوير التي تشهدها الاقتصاديات. و يعد ذكر هذه الوظائف عاملا مشتركا في كل الكتابات التي تناولت هذه البنوك من قريب أو بعيد. و تغطي هذه الوظائف طائفة واسعة جدا من النشاطات التي تضم الأنشطة المصرفية التقليدية التي اعتادت البنوك التجارية أن تنهض بها، و وظائف بنوك الاستثمار و بنوك الأعمال. هذا بالإضافة إلى الدخول المباشر في انتشار المؤسسات الإنتاجية زراعية و صناعية و كذلك المؤسسات الخدمية³.

¹ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [26] ص 25.

² - أنظر شيخي محمد، تمجدين نور الدين، المرجع [115] ص ص 7 - 8.

³ - أنظر أحمد عبد الخالق، المرجع [136] ص 11.

3 - 1 - 3 وظائف البنوك الشاملة

إن نشاط البنوك الشاملة متنوع، و يتمثل فيما يلي¹:

أولاً: الوظائف التقليدية للبنوك الشاملة

و تتضمن الوظائف المعتادة في البنوك و بعض المؤسسات المالية كقبول الودائع بمختلف أشكالها و منح القروض، و أداء الخدمات المصرفية المتعلقة بالنشاط التجاري كإجراء التحصيلات و التحويلات، فتح الإعتمادات المستندية و إصدار خطابات الضمان، و جدير بالذكر أن البنوك قد توسعت في الآونة الأخيرة في تقديم الخدمات التقليدية للبنوك التجارية، حيث اتجهت إلى التوسع في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية كخدمات الصرف الآلي (ATM) و إصدار البطاقات الائتمانية، و التحويلات الإلكترونية و تقديم الخدمات الشخصية للعملاء.

ثانياً: الوظائف غير التقليدية

هي تلك الوظائف التي ظهرت نتيجة للتطورات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية المحيطة و التي جعلت البنوك تطلع بوظائف كل من البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار، فضلا عن تقديم الخدمات المتنوعة المستحدثة، و من أمثلة الأنشطة غير التقليدية التي تقوم بها البنوك الشاملة ما يلي:

أ- الخدمات المصرفية الاستثمارية

و التي تتضمن ثلاث وظائف أساسية و تتعلق بخدمات تغطية الإصدارات الجديدة، و خدمات تسويق المنتجات المالية بالإضافة على تقديم خدمات الاستشارات المالية، و إنشاء المشاريع الاستثمارية و تمويلها و متابعتها إدارياً، إلى جانب القيام بعمليات التوريق للقروض، أي تحويل قروض البنوك و مديونية الشركات إلى أوراق مالية كالسندات، و تقديم الاستثمارات في عمليات التوريق للشركات التي ترغب في الدخول إلى السوق المالي، كما يسير محافظ الأوراق المالية.

ب - إنشاء صناديق الاستثمار و شركات رأس المال المخاطر

تقوم شركات رأس المال المخاطر بتقديم الدعم المالي و الفني اللازمين للمشروعات الواعدة التي تعمل في مجالات استثمارية عالية المخاطر أملاً في جني أرباح رأسمالية ذات معدل مرتفع في الأجلين المتوسط و الطويل، هذا فضلاً عن تقديم الاستثمارات المالية اللازمة للمشروعات القائمة التي تواجه صعوبات خاصة و تتوافر لديها إمكانيات ذاتية لاستعادة نموها، و لكنها في حاجة إلى إعادة هيكلة مالية مما يساعد على إعادة ترتيب أوضاع المشروع المتعثر.

¹ - أنظر خباياة عبد الله، المرجع [107] ص ص 7 - 9 .

ج - القيام بالعمليات خارج الميزانية

و تتمثل هذه العمليات في فتح الإعتمادات المستندية و تقديم خطابات الضمان بالإضافة إلى التعامل في المشتقات المالية.

د - خدمات وحدات الترسـت TRUST

و تعني شراء و بيع الأوراق المالية لصالح الغير و متابعتها و تسيير محافظ الأوراق المالية و تقديم الاستشارة في هذا المجال. و تتم إدارة تلك العمليات في ظل نظام متكامل للمعلومات و باستخدام خبراء متخصصين في عمليات الاستثمار و الهندسة المالية، و قد نشأت وحدات خدمات الترسـت لأول مرة في المملكة المتحدة- إنجلترا- عام 1966.

هـ - تقديم التمويل التأجيري leasing

يعتبر التمويل التأجيري¹ من عناصر دفع التنمية الاقتصادية، و وسيلة جديدة لتمويل المشروعات التي تعاني من صعوبات مالية، و يمكن للبنوك المساهمة في نشاط التمويل التأجيري من خلال المشاركة في تأسيس شركات التأجير التمويلي أو القيام بإعداد الدراسات اللازمة للتمويل التأجيري، كذلك القيام بدور المستشار المالي و الاقتصادي لأي من الأطراف المشاركة، فضلا عن القيام بعمليات الترويج لصفقات التأجير التمويلي.

و نظرا للخصائص الايجابية التي تتميز بها هذه التقنية من الناحية الاقتصادية، أدخلت في الجزائر مؤخرا ضمن طرق تمويل الاستثمارات بصفة رسمية، وهذا بواسطة الأمر رقم 9/96 المؤرخ في 10 جانفي 1996 المتعلق بالاعتماد الاجباري².

و - القيام بعمليات Forfaiting و Factoring

و تعتبر هذه العمليات من أهم عمليات الوساطة المالية التي يقدمها البنك الشامل، حيث تنصب هذه العمليات على تقديم مجموعة من الخدمات من خلال تقييم الجدارة الائتمانية للمستورد، فيقوم البنك الشامل بشراء الذمم المدينة سواء كانت كمبيالات، سندات، فواتير... الخ، الموجودة لدى المنشآت الصناعية والتجارية التي تتراوح مدتها ما بين 30 يوم و 120 يوم، و التي تتوقع المنشآت تحصيلها من مدينيها خلال السنة المالية، و ذلك بهدف توفير سيولة نقدية لهذه المنشآت دون الحاجة لانتظار تواريخ استحقاقها على أن تقوم المؤسسة المقدمة لهذه الخدمة بتحصيلها في تاريخ الاستحقاق.

¹ - التمويل التأجيري أو الاعتماد الإجباري هو التزام تعاقدي بحيث يدفع المستأجر الأقساط الإيجارية للمؤجر، بالمقابل يتحصل على الحق الانتفاع من الأصل موضوع العقد، حيث أن المؤجر يحافظ على الملكية القانونية للأصل. و لا يمكن للطرفان فسخ العقد، كما لا يحق للمستأجر إعادة تأجير الأصل دون إذن المؤجر.

² - بالمقدم مصطفى و آخرون، المرجع [94] ص 5.

ي - المساهمة في تنشيط سوق المال و برامج الخوصصة

وذلك بقيام البنك الشامل بالمساهمة في إنشاء الشركات التي تعمل في مجال الأوراق المالية و دعمها والعمل على تطويرها، و القيام بتدوير محافظ الأوراق المالية لصالحها وإدارة محافظ الأوراق المالية لصالح عملائها، كما يقوم البنك الشامل بتقييم الشركات المطروحة للبيع و الخوصصة. و الجدول رقم (2 - 3) يوضح أهم الخدمات المتكاملة التي تقدمها البنوك الشاملة.

الجدول رقم (2 - 3): الخدمات المقدمة من طرف البنوك الشاملة

<p>9- حركة الأموال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التمويل المحلي. - التمويل الدولي. <p>10- خدمات الضمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> - خطابات الضمان. - الإعتمادات المستندية. - التحصيلات المستندية. - خدمات القبول. - ترويج المشروعات الجديدة. <p>11- خدمات التأمين:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تأمين الصادرات. - تأمين المخاطر. - تأمين الأفراد و الممتلكات. <p>12- التمويل المتخصص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمويل شراء الأصول. - التأجير التمويلي. - تمويل المشروعات. - المشاركة. - التمويل العقاري. - تمويل الدفع المالي. 	<p>6- الإكتتاب في الأوراق المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أدوات الخزينة. - سندات الدولة. - سندات الشركات. <p>7- خدمات الإستشارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستشارة إدارة السيولة. - إستشارة الإدارة المالية. - التخطيط المالي. - إستشارة الإستثمار العقاري. - إستشارة التجارة الخارجية. - الاستشارات القانونية. - الاستشارات الضريبية. - بحوث التسويق. <p>8- خدمات المستهلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بطاقات الإئتمان. - الشيكات السياحية. - إدارة أصول الأفراد. - الخزائن و الأمان. - صناديق الإستثمار. - نظم المعاشات. 	<p>1- الودائع:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ودايع جارية. - ودايع لأجل. - ودايع لإخطار. - ودايع توفير. <p>2- التداول:</p> <ul style="list-style-type: none"> - السوق المالية. - النقد الأجنبي. - المشتقات المالية. <p>3- بيع الأوراق البنكية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - شهادات الإيداع. - الأسهم و السندات. <p>4- الإئتمان:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإئتمان الإستهلاكي. - إئتمان للمؤسسات. - إئتمان للبنوك المحلية و بالخارج. <p>5- السمسرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - السمسرة في سوق المال. - السمسرة في العملات. - السمسرة في الأراضي و العقارات. - السمسرة في الذهب.
--	---	---

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 38.

3 - 1 - 2 إيجابيات البنوك الشاملة

يحقق التحول من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الشامل العديد من المزايا نذكر أهمها¹:

- تعظيم القدرة على تطوير الوظائف التقليدية بما يسمح بتقديم خدمات جديدة و متطورة كإصدار السندات والتأمين ضد المخاطر.
- تحقيق التوظيف الكامل و الأمثل للموارد، و القدرة على الدخول و القيام بالمشروعات الضخمة.
- تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المالية.
- التوسع في وظائف البنك و أعماله.
- الدخول في أنشطة تمويلية مستحدثة مثل خدمات التأجير التمويلي.
- الدخول إلى الأسواق المالية.

و رغم هذه المزايا و الإيجابيات التي يمكن أن تحققها البنوك الشاملة إلا أن بعض الخبراء يسجلون عليها بعض المآخذ و هي على سبيل المثال²:

- احتمال تركيز السوق و ممارسته الاحتكار من طرف هذه البنوك.
- انخفاض حوافز الإبداع و الابتكار المالي نظرا لكثرة و تعدد الأنشطة.
- إخفاء الأداء الضعيف لبعض القطاعات و الأنشطة نظرا لتغطيتها بقطاعات أخرى.
- صعوبة الإشراف و الرقابة في حالة البنوك الشاملة بحيث تصبح أكثر تعقيدا.

3 - 2 الاندماج المصرفي

يتميز العصر الحاضر بأنه عصر الكيانات الاقتصادية الكبرى، لذلك يعد الاندماج من أهم التحولات التي شهدتها القطاع المالي و المصرفي عالميا، باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة، و أحد التحديات للقطاع المصرفي الذي من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية و يدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة و ما يتولد عنها من منتجات مالية مبتكرة.

3 - 2 - 1 تعريف الاندماج المصرفي، تطوره التاريخي و أنواعه

تعتبر ظاهرة الاندماج بين البنوك إحدى أكبر و أهم الظواهر العالمية الحديثة، و التي برزت من أجل مواجهة العولمة المالية و اشتداد المنافسة و التنافس على المستوى العالمي. و سنتناول في هذا الجزء تعريف الاندماج المصرفي ثم تطوره التاريخي، و نبين أنواعه.

¹ - أنظر شيخي محمد، تمجدين نور الدين، المرجع [115] ص 7.
² - أنظر أحمد عبد الخالق، المرجع [136] ص 14.

3-2-1-1 تعريف الاندماج المصرفي

لقد تعدد التعريفات التي تعرضت لإبراز مفهوم الاندماج المصرفي، إلا أنها جميعا تأخذ من الطريقة المتبعة في إجرائه أساسا لتعريفه¹.

و يعتبر مفهوم الاندماج المصرفي من بين المفاهيم التي تنوعت و تداخلت و لم يتفق فيها على وحدانية التعريف، فقد اختلطت المفاهيم بين ثلاثة مفاهيم مختلفة هي: الاندماج، الدمج، و الاستحواذ.

فالاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربية لمصطلح " MERGER " هو الذي يحدث من اندماجات إرادية لأغراض زيادة و تحسين القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج المتكافئ للحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج. أما مصطلح الدمج المصرفي فقد أورده بعض الكتاب على أنه يشير إلى نفس المصطلح السابق، إلا أنه في حقيقة الأمر نجد أنه يشير إلى أن الاندماج في هذه الحالة يتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية، أما مصطلح الاستحواذ كمقابل في اللغة العربية لمصطلح " ACQUISITION " فهو يشير إلى أن عمليات الاندماج تتم بين بنك كبير و بنك صغير أو أكثر، و الأخير يذوب في البنك الكبير و يحمل اسمه في الغالب، و بالتالي يمكن أن يكون الاستحواذ درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي².

و عليه يعرف طارق عبد العال حماد الاندماج بأنه " اتحاد مصالح بين شريكين أو أكثر و قد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شريكين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر إليها، كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية و كذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لا إرادي"³.

و يعرف عبد المطلب عبد الحميد الاندماج المصرفي بأنه " اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى و فاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد"⁴.

و من خلال هذين التعريفين فإن الاندماج المصرفي هو عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي آخر. و يحاول تحقيق ثلاثة أبعاد هي⁵:

البعد الأول: يحقق ثقة و طمأنينة و أمان أكثر لدى جمهور العملاء و المتعاملين من خلال:

1 - أنظر إبراهيم موسى، المرجع [1] ص 26.
 2 - أنظر محمود أحمد التونسي، المرجع [43] ص ص 62 - 63.
 3 - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [20] ص 5.
 4 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 153.
 5 - أنظر محمود أحمد التونسي، المرجع [43] ص ص 64 - 65.

- اقتصاديات إنتاج و تقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة، و بأعلى جودة، و أحسن شروط، والوصول إلى أقصى عائد.
- اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج و الإعلام و الإعلان و البيع و التوزيع و تسعير الخدمات.
- اقتصاديات تمويل الخدمات المصرفية، و توليد إدارات تمويلية جديدة و خلق النفوذ و زيادة كفاءة الاستثمار و التوظيف و الربحية.
- اقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد، وفرص الاستثمار و العائد، و إدارة الموارد و الدخل الجديد، بشكل أكثر فاعلية و كفاءة و إبداع.

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، و من ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا و أكثر إشرافا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

و يعرف بنك مصر الاندماج المصرفي بأنه " العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلى البنك المدمج عن ترخيصه و يتخذ اسما جديدا و في العادة يكون اسم المؤسسة الدامجة، و تضاف أصوله و خصومه إلى البنك الدامج"¹.

كما يعرف إبراهيم موسى الاندماج بأنه " اتفاق بمقتضاه إما يتم مزج شركتين أو أكثر بعضهما في البعض الآخر، بحيث يؤدي ذلك إلى انقضائهما معا و انتقال جميع حقوقهما و التزاماتهما إلى شركة جديدة تنشأ على أنقاضهما". كذلك يعرفه بأنه " اتفاق شركة على ضم أخرى أو أكثر، تنقضي على إثره الشركة المضمومة و تنتقل جميع حقوقها و التزاماتها إلى الشركة الضامة التي تبقى قائمة"².

ومن هذين التعريفين يمكن استخلاص أن الاندماج يتخذ أحد الشكلين التاليين³:

الأول: يعرف اصطلاحا بالمزج، و هو إنشاء شركة جديدة، أي بنك جديد يحل محل البنكين القائمين،

الثاني: يعبر عنه بالضم، حيث يقوم بنك بضم بنك آخر و يعلن عن حله قانونا.

¹ - أنظر محمود أحمد التونسي، المرجع [43] ص 64.

² - أنظر إبراهيم موسى، المرجع [1] ص ص 26 - 27.

³ - أنظر محمود أحمد التونسي، المرجع [43] ص 64.

3 - 2 - 1 - 2 أنواع الاندماج المصرفي

نظرا لما تتميز به عملية الاندماج المصرفي من تنوع و تعدد الأسباب و الدوافع و الظروف و الأهداف المستقبلية، فهي تعرف بذلك تعددا في الأنواع، مما يكسي كل نوع منها دواعي استخدام و مقتضيات تطبيق ومحاذير يجب أخذها في الاعتبار، و مخاطر لا بد من تحديدها، و سنعرف فيما يلي أنواعا مختلفة للاندماج المصرفي وفقا لمعايير معينة.

أولا: الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة

تعدد حسب هذا المعيار أنواع الاندماج المصرفي الناجمة عن ارتباط بنكين معا سواء يعملان في أنشطة متماثلة أو يعملان في أنشطة غير متماثلة كذلك يمكن أن تكون الخدمات المقدمة من كليهما إما متشابهة أو مختلفة و طبقا لهذا المعيار ينقسم الاندماج المصرفي إلى¹:

الاندماج الأفقي:

هو ذلك النوع الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو في أنشطة مترابطة فيما بينها، مثل البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار أو البنوك المتخصصة، و هنا يكون المعيار هو مثلية النشاط وتشابهه، و معظم حالات عمليات الاندماج المصرفي التي تمت في دول العالم المختلفة هي من نوع الاندماج الأفقي، و يعاب على هذا النوع من الاندماج أنه يترتب عليه نوع من الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق المصرفية، و هو ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الستينيات حيث كانت معظم الاندماجات التي حدثت في هذه الفترة تعمل في نفس النشاط، و هو الأمر الذي أدى بالسلطات التشريعية الأمريكية إلى سن القوانين التي تحد من مثل هذا النشاط ضمنا لسيادة المنافسة.

الاندماج الرأسي:

و هو ذلك النوع من الاندماج الذي يتم عادة بين البنوك الصغيرة، في مناطق مختلفة و بنك رئيسي عادة ما يكون بنك أكبر، بحيث تتحول تلك البنوك الصغيرة و فروعها المختلفة إلى امتداد للبنك الرئيسي.

الاندماج المختلط:

و هو الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة بينها، أي يتم بين أحد البنوك التجارية و أحد البنوك المتخصصة أو بين أحد البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار، و يحقق هذا النوع من الاندماج التكامل في الأنشطة و تنوعها و ممارسة نشاط البنوك الشاملة.

¹ - أنظر محمود أحمد التوني، المرجع [43] ص 74 - 75.

و يلاحظ أن هذا النوع من الاندماج هو الذي أصبح سائدا في فترة التسعينيات التي تميزت بتعدد النشاط المصرفي و نمو الصيرفة الشاملة.

و توجد ثلاثة أنواع من التقسيمات حسب هذا الصنف من الاندماج كما يلي¹:

- اندماج يهدف إلى امتداد المنتجات عن طريق توسيع خطوط إنتاج البنوك في أنشطة تجارية مرتبطة ببعضها ويطلق عليه " اندماج متحد المركز " .
- اندماج يهدف إلى امتداد السوق جغرافيا بحيث يتم تنفيذ أعمال البنوك في مناطق جغرافية غير متداخلة.
- اندماج يهدف إلى التنوع البحث من خلال أنشطة تجارية مختلفة، و غير مرتبطة ببعضها البعض، و لا يمكنها تصنيفها لامتداد السوق أو للمنتوج.

ثانيا: الاندماج المصرفي تبعا لمعيار طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج

يتم تقسيم الاندماج المصرفي وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع و هي:

الاندماج الإرادي (الطوعي، الودي):

و يتم هذا النوع من الاندماج بموافقة كل من إدارة البنك الدامج و البنك المندمج. و تحت مظلة هذا النوع من الاندماج المصرفي تقوم إدارة البنك الدامج بتقديم عرض للشراء لمجلس إدارة البنك المندمج و بعدها تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم كتاب إلى مساهمي البنك في كل منهما توصي فيه بالموافقة على عملية الاندماج المصرفي و بعد الموافقة و عدم وجود أي معارضة من قبل الحكومة فإن البنك الدامج يقوم بشراء أسهم البنك المندمج إما نقدا أو عن طريق تقديم الأوراق المالية مقابل قيمته مثل السندات أو الأسهم².

و تعمل الكثير من السلطات النقدية في العديد من الدول على تشجيع مثل هذا الاندماج بين البنوك فهي تبحث جاهدة على خلق الحوافز التي تدفع بالبنوك إلى الاقتناع بالاندماج و القيام به طوعا، كما تعمل كذلك على توضيح و إظهار مزاياه و فوائده، الشيء الذي يساعدها على توفير الموارد المالية للبنوك حتى تتمكن هذه الأخيرة من ممارسة نشاطها على أكمل وجه، و تحافظ على بقائها و استمرارها³.

الاندماج العدائي:

يعتبر الاندماج العدائي عكس الاندماج الودي، فهو يتم ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج، و عادة ما يلقي معارضة البنك المستهدف أو المدمج لأن البنك الدامج يقدم عرضا لشراء أسهم البنك المستهدف

¹ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [20] ص 7.

² - أنظر بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، المرجع [105] ص 3.

³ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 163.

بسر أعلى من السعر السوقي لتحفيز المساهمين على قبول العرض، كما يمكن للبنك الدمج الاستحواذ على أسهم البنك عن طريق شرائها في البورصة¹.

الاندماج القسري:

تلجأ إليه السلطات النقدية كأخر الحلول لتقنية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس التصفية².

هكذا فإن الدمج القسري أو الإجباري يفرض عادة من قبل السلطات النقدية، كما يستخدم لإعادة هيكلة القطاع المصرفي في أوقات الأزمات، و لكن يجب أخذ هذا الأسلوب في الاندماج بحذر و ربطه بشروط، لأنه ليس بالضرورة كل بنك متعثر يستوجب دمج بل يستدعي الأمر تحديد ضوابط و شروط ذلك من قبل السلطات النقدية، و هذا خدمة للاقتصاد الوطني، و للمحافظة على سلامة و استقرار النظام المصرفي، و من أمثلة هذا النوع من الاندماج ما تم في مصر من دمج بنك الاعتماد و التجارة مع بنك مصر عام 1993³.

ثالثا: الاندماج المصرفي بمعايير أخرى

في خضم هذا الإطار تتبادر عدة أنواع من الاندماجات المصرفية لعل من أهمها ما يلي⁴:

- **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** و يتم من خلال شراء فروع البنك الواحد تلوى الآخر عبر فترة زمنية و يتم هذا النوع إما محليا أو في السوق المصرفية العالمية.
- **الاندماج بالحيازة و نقل الملكية:** و يتم من خلال شراء أسهم البنك المندمج إما تدريجيا أو فجائيا تحت ظل ظروف معينة.
- **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** يتم من خلال شراء العمليات المصرفية مثل عمليات الائتمان وعمليات توريق الديون و المشتقات المصرفية بشكل متتابع حتى يتم قرار الاندماج.
- **الاندماج بالضم:** يتم من خلال توحيد مجلس إدارة البنكين مما يؤدي إلى خلق كيان مصرفي جديد يحمل اسمهما معا.
- **الاندماج بالمزج:** يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر ليتم ظهور كيان مصرفي جديد، هو خليط بين البنكين أو البنوك المندمجة تحت اسم جديد وعلاقة تجارية جديدة ورقم جديد ووضع جديد ونصيب من السوق المصرفي أكبر من القديم.

¹ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [20] ص 8.

² - أنظر عبيرات مقدم، عجيلة محمد، المرجع [117] ص 4.

³ - أنظر محمود أحمد التوني، المرجع [43] ص 76.

⁴ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 166.

ومهما كان نوع الاندماج فهو ضرورة اقتضتها متطلبات العصر و التغيرات الراهنة حتى يستطيع البنك الاستمرار و البقاء فيها و يمتلك القدرة على مواجهتها.

3 - 2 - 2 عوامل، دوافع و ضوابط الاندماج المصرفي

هناك جملة من العوامل و الدوافع التي تدفع البنوك إلى الاندماج، و يتعين وضع ضوابط و رسم سياسات محددة للوصول إلى الاندماج المصرفي، نتناولها في الجزء الموالي.

3 - 2 - 2 عوامل الاندماج المصرفي

توجد الكثير من العوامل التي تدفع بالبنك إلى الاندماج مع بنوك أخرى أو القيام بشرائها فقد يرغب البعض في زيادة سلطتهم و مكانتهم بينما قد يدرك الآخرون أن دمج و توحيد الأعمال يوفر فرصة لخلق قيمة اقتصادية جديدة بالنسبة لحملة أسهمهم و يمكن خلق قيمة جديدة عن طريق النقاط التالية¹:

- يعتبر تحرير تجارة الخدمة المصرفية ضمن منظومة تحرير تجارة الخدمات من خلال منظمة التجارة العالمية، بالإضافة إلى تطبيق معايير كفاية رأس المال من أول دوافع إحداث الاندماج المصرفي، إذ ساهم هذا التحرير بدرجة كبيرة في زيادة حدة المنافسة بين البنوك مما بعث بها إلى الاندماج سعياً وراء زيادة قدرتها التنافسية.

- الأزمات الاقتصادية العالمية و الأزمات المالية و ما كان لها من آثار بعيدة المدى على البنوك العالمية إذ لجأت إلى الاندماج كوسيلة أولى لتحسين وضعيتها.

- اتجاه البنوك إلى ما يعرف بالبنوك الشاملة داخل الصناعة المصرفية و قيام البنك الواحد بالصفحة الشاملة كان من أهم دوافع البنك إلى الاندماج.

- على اعتبار البنك هو عصب النشاط الاقتصادي لأي دولة فالحفاظ على سلامته و كفاءته مسألة حتمية لذلك فإن السلطات النقدية تقوم بالتشجيع على الاندماج المصرفي من أجل مواكبته للتغيرات العالمية من جهة، و من جهة أخرى حفاظاً عليه من خطر الإفلاس و التصفية تفادياً لحدوث هزات مصرفية و بالتالي الحفاظ على النشاط الاقتصادي للدولة من خلال سلامة الجهاز المصرفي.

- لجوء السلطات الرقابية إلى تطوير و استحداث أساليب و أدوات رقابية جديدة لمواكبة التطورات الملاحقة في النشاط المصرفي.

- السعي الدائم وراء تحقيق فكرة زيادة الكل على الجزئيات المكونة له " مبدأ $5=2+2$ ". بمعنى أن الكل يفوق حسابياً الأجزاء المكونة له مما يضيفي على الاندماج المصرفي العديد من المزايا مثل وفورات الحجم و ما تحقق من زيادة النمو و التوسع و الانتشار، تحسين الربحية و زيادة القدرة التنافسية، بل و زيادة القدرة على مواجهة المخاطر المصرفية.

¹ - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص ص 166 - 167.

3 - 2 - 2 - 2 دوافع الاندماج المصرفي

تتنوع دوافع و مبررات الاندماج المصرفي، و يمكن تلخيص تلك الدوافع و المبررات فيما يلي¹:

أولاً: تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير (وفورات الحجم)

يعتبر تحقيق وفورات الحجم أحد أهم الدوافع الأساسية لعملية الاندماج المصرفي، حيث تتيح عملية الاندماج تحقيق وفورات الحجم، و تعني وفورات الحجم أنه كلما توسعت المؤسسات في حجم الإنتاج يؤدي ذلك إلى تزايد التكاليف، و لكن بمعدل أقل من زيادة و نمو الإنتاج، و بالتالي تتجه التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل إلى الانخفاض.

و فيما يخص النشاط المصرفي نجد أن تحقيق وفورات الحجم من وراء عملية الاندماج، قد تكون هذه الوفورات داخلية أو خارجية.

أ - الوفورات الداخلية: و هي تتمثل في إمكانية تحمل تكاليف التطوير التكنولوجي و إمكانية التوسع في الاعتماد على المكننة و الحاسب الآلي في نشاط البنك، التي يستطيع البنك الكبير الحجم - الناتج عن عملية الاندماج - أن يتحمل تلك التكاليف، و كل ذلك ينعكس بصورة إيجابية على جودة و كفاءة أداء الخدمات المقدمة لاحقاً.

كما تتمثل الوفورات الداخلية أيضا في إمكانية استقطاب أفضل المهارات و الكفاءات البشرية و إتاحة الفرصة إلى زيادة الإنفاق على التدريب و تحسين نظم التسيير و الإدارة.

ب - الوفورات الخارجية: تظهر في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل في السوق و مع البنوك الأخرى، و يرجع ذلك بالطبع إلى الحجم الجديد للبنك و اتساع نطاق معاملاته.

و تحقيق هذه الوفورات سواء كانت داخلية أو خارجية يؤدي إلى زيادة إيرادات البنك و تخفيض التكاليف.

ثانياً: الرغبة في النمو و التوسع

تعد الرغبة في النمو و التوسع سواء داخليا أو خارجيا من أهم دوافع و مبررات الاندماج المصرفي، إذ يعد شراء بنوك قائمة بالفعل أو الاتجاه إلى زيادة عدد الفروع و انتشارها عن طريق الاندماج، من أفضل الوسائل للنمو و التوسع و خاصة في حالة و جود قيود مفروضة على عملية فتح فروع جديدة من قبل السلطات النقدية، حيث تتيح عملية الاندماج إمكانية التوسع على المستوى الجغرافي و ذلك بالانتشار الجغرافي دون الحاجة إلى تحمل

¹ - أنظر محمود أحمد التوني، المرجع [43] ص ص 81 - 84.

تكاليف فتح الفروع، كما يؤدي الاندماج المصرفي إلى التوسع في تشكيلة الخدمات و المنتجات المصرفية، و خاصة المنتجات المستحدثة التي تعتمد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

ثالثا: مواجهة المخاطر و الأزمات

أدى انتشار ظاهرة العولمة و تكامل الأسواق و انفتاحها على بعضها البعض إلى جانب الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود، و حرية انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود، و التوسع الكبير في مجال استخدام المشتقات المالية، إلى ارتفاع درجة المخاطر و سرعة انتقالها بين الأسواق و بين البنوك المختلفة، و هو الأمر الذي جعل البنوك بصفة عامة و البنوك الصغيرة بصورة أخص أكثر عرضة لتلك المخاطر و ما يترتب عليها من احتمالات التعثر و الإفلاس.

و عليه فإنه لمواجهة تلك المخاطر المختلفة أجهت البنوك إلى الاندماج، حيث يساعد ذلك على إيجاد كيانات مصرفية كبيرة قادرة على مواجهة تلك المخاطر و الأزمات.

رابعا: مواجهة المنافسة المتزايدة

يعد تحرير تجارة الخدمات المصرفية من خلال اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات " GATS " في إطار المنظمة العالمية للتجارة أحد الدوافع الأساسية نحو تزايد الميل إلى الاندماج المصرفي، ففي ظل هذا التحرير لم تعد المنافسة التي تواجهها البنوك في دولة ما، منافسة محلية، تقتصر فقط على المنافسة المحليين في السوق الداخلي، بل أصبحت المنافسة عالمية نظرا لما تقتضيه الاتفاقية " GATS " من ضرورة فتح أسواق الخدمات المالية في الدول الموقعة على الاتفاقية، و ما يعنيه من تصاعد حدة المنافسة في أسواقها المالية، الأمر الذي يفرض على البنوك الكثير من التحديات و الأعباء المتمثلة في ضرورة العمل المتواصل على تطوير الخدمات و منتجاتها المصرفية و تقوية مراكزها المالية، و رفع مستوى جودة أصولها، و إدخال التقنيات التكنولوجية المستخدمة في الصناعة المصرفية لتقديم خدماتها، و تطوير أساليب تسويقها و توسيع نطاق أسواقها، و الدخول في أسواق جديدة. كل هذه التحديات فرضت على البنوك التوجه نحو المزيد من الاندماج لزيادة و تطوير قدرتها التنافسية.

خامسا: حماية الجهاز المصرفي و تأمين سلامته

يعد الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية أحد الدوافع الأساسية للقيام بعملية دمج البنوك فيها بينها و ذلك بهدف إعادة هيكلة الجهاز المصرفي بما يتفق مع المنهجية الاقتصادية التي يسير وفقها الاقتصاد الوطني، كما هو الحال في الاقتصاديات الانتقالية أين يتطلب الأمر إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بما يتواءم مع مقتضيات اقتصاد السوق كما يهدف الدافع التنظيمي من وراء عملية الاندماج تأمين سلامة الجهاز المصرفي و تفادي حدوث التعثر و المحافظة على الثقة فيه.

و لاشك أن تقييم أوضاع البنوك و خاصة الضعيفة منها، و اتخاذ القرار بدمجها مع بنوك أخرى، يسمح بوجود قطاع مالي و مصرفي قوي و سليم، و هو ما يعد بدوره شرط ضروري لوجود بيئة اقتصاد كلي مستقرة.

سادسا: الوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقا لمعايير لجنة بازل

يعد تطبيق معايير كفاية رأس المال من ضمن الدوافع الأساسية نحو تزايد الميل إلى إحداث المزيد من الاندماج المصرفي، فقد تلجأ بعض البنوك و خاصة الصغيرة منها التي لا تتوافر لديها القدرة على استيفاء الزيادة الجديدة في رأس المال التي تفرضها السلطات النقدية إلى عملية الاندماج مع بنوك أخرى قوية قادرة على اكتساب ثقة البنوك العالمية و المستثمرين الدوليين.

سابعا: تزايد الاتجاه نحو البنوك الشاملة

كان تزايد تبني البنوك لفلسفة البنوك الشاملة و تقديم الخدمات المتنوعة لكافة المجالات و الأنشطة الاقتصادية أحد الدوافع الرئيسية أيضا نحو إحداث المزيد من الاندماجات المصرفية في العالم.

3 - 2 - 2 - 3 ضوابط الاندماج المصرفي

على الرغم من ضرورة الاندماج المصرفي و أهميته في الوقت الحاضر، إلا أنه مع ذلك لابد من إجراءه بطريقة سليمة تتضمن تحقيق الأهداف المرجوة من ورائه، و التي تتمثل في¹:

أ - المزيد من الثقة و الطمأنينة و الأمان لدى جمهور العملاء و المتعاملين، و يتحقق ذلك بتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة و بأعلى جودة ، و بتسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل.

ب - خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد، و خلق فرص استثمار أكثر عائدا و أقل مخاطرة.

ج - إحلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى كفاءة، و بالتالي تكسب البنك الجديد شخصية أكثر نضجا و أكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة.

د - الاندماج و المزج بين المؤسسات المصرفية سوف يؤدي إلى توفير رؤوس أموال ضخمة، القدرة على تحمل المخاطرة الناتجة عن القروض المقدمة، تحسن مستوى اليد العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد، القدرة الفائقة على الاتصال بفضل وجود المعلوماتية و شبكة قوة المعلومات المرتبطة بأنظمة الاتصال المختلفة بما فيها الانترنت... الخ.

و لاشك أن كل تلك الأهداف تحتاج إلى دراسات مسبقة و ضوابط ضرورية لنجاح عملية الاندماج المصرفي، و لعل من أهمها¹:

¹ - أنظر بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، المرجع [105] ص 2.

- أ - ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة و تعميق مبدأ الشفافية² في عملية التحول نحو بنك جديد، و ذلك من خلال تقديم كل البيانات التفصيلية عن كل بنك مندمج.
- ب - تقديم دراسة كاملة عن النتائج المتوقعة من الاندماج المصرفي و الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية له و يكون ذلك تحت إشراف السلطة النقدية (البنك المركزي) من حيث سلامتها ومدى دقة نتائجها.
- ج - إن يسبق الاندماج المصرفي عملية إعادة الهيكلة المالية و الإدارية للبنوك الداخلة في عملية الاندماج، و يتطلب ذلك علاج مشاكل معينة مثل العمالة الزائدة و اختلال السيولة و المراكز المالية.
- د - عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للبنوك إلا في أضيق الحدود، مع وجود ضرورة ملحة لذلك.
- هـ - ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الاندماج المصرفي مثل الإعفاءات الضريبية وغيرها.
- و - دراسة تجارب الدول المتقدمة و النامية في هذا المجال لمعرفة الدروس المستفادة منها و إمكانية تطبيقه على حالات الاندماج في البنوك المحلية.
- ي - لنجاح الاندماج المصرفي ينبغي على البنك الجديد أن يتصف بالشمولية و ذلك لتساير التغيرات و التطور ليزداد و يتعاضد دورها في النشاط الاقتصادي، و تحقق معدلات نمو مرتفعة و ذلك بأن تقوم بأداء و تقديم كافة الأنشطة و الخدمات المصرفية التقليدية و غير التقليدية.

3 - 2 - 3 ايجابيات، سلبيات و بعض تجارب الاندماج المصرفي

كغيره من أنواع الأنشطة المصرفية، ينطوي الاندماج المصرفي على مجموعة من الإيجابيات التي تتحقق للبنوك المندمجة، كما يمكن للاندماج أن ينطوي على بعض السلبيات، و هذا ما سنتناوله في الجزء الموالي مع استعراض بعض تجارب الاندماج المصرفي في كل من الدول المتقدمة و النامية خصوصا العربية منها.

3 - 2 - 1 ايجابيات و سلبيات الاندماج المصرفي

أولا: ايجابيات الاندماج المصرفي

- إن التأمل في عوامل و دوافع الاندماج المصرفي على النحو السابق ذكره، يستشف العديد من المزايا و الآثار الإيجابية و التي نلخصها فيما يلي:
- خلق كيانات مصرفية كبيرة تكون قادرة على تمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة و التي تكون لها جدوى اقتصادية معتبرة، في حين يصعب تمويل مثل هذه المشروعات في ظل وجود قطاع مصرفي وحداته صغيرة الحجم.
 - تعزيز القدرات التنافسية للبنوك المندمجة سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

¹ - أنظر محمود أحمد التوني المرجع [43] ص ص 87 - 89.

² - يقصد بمبدأ الشفافية هو تعامل البنوك المقدمة على الاندماج بكل وضوح و تقديم كافة المعلومات المتوافرة لديها.

- زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على الإنفاق على البحوث و التطوير و تبني التكنولوجيا المتطورة و توظيف العمالة الماهرة ذات الكفاءة العالية.
- تحسين مستويات الأداء و زيادة دقة و سرعة الخدمات المقدمة من قبل البنك بعد الاندماج و كذلك الارتقاء بجودتها.
- تدعيم قاعدة رأس المال و تقويتها و هو ما يمكنها من مواكبة المعايير المصرفية الدولية، خاصة في مجالات معايير كفاية رأس المال و الرقابة المصرفية.
- تحقيق وفورات الحجم و تخفيض التكاليف و زيادة الإيرادات و الأرباح.
- تخفيض المخاطر نظرا لما يتيح الاندماج من قدرة البنك على تنويع نشاطاته بالإضافة إلى استفادته من الإدارة الحديثة و المتطورة التي تتميز بها الوحدات الكبيرة بصورة عامة.
- زيادة إمكانية الدخول في أسواق جديدة نظرا لما يوفره الاندماج من قدرة على النمو و التوسع.
- إمكانية زيادة القيمة السوقية لأسهم البنك بعد عملية الاندماج و احتلال مكانة أفضل في سوق الأوراق المالية.

كذلك أصبح الاندماج المصرفي الأداة البالغة الأهمية و التي تستعمل لترشيد البناءات الهيكلية و تخفيض التكاليف من أجل ضمان استمرار تقدم و نمو المردودية المصرفية، حيث تشير الكثير من الدراسات في هذا المجال إلى العلاقة الوثيقة بين الحجم و المردودية مثل دراسة "Clark" عام 1986 و "Runkle Boyd" عام 1993 و "Rime Stroth" عام 2003، و تشير دراساتهم إلى العديد من النتائج التي يحققها الاندماج المصرفي نوجز أهمها فيما يلي¹:

- زيادة حجم البنوك تساهم في زيادة المردودية على رأس المال و على الموجودات.
- تكاليف التشغيل لدى البنوك الكبيرة هي أكثر انخفاضا من تلك التي لدى البنوك الصغيرة.
- البنوك الكبيرة تتمتع بفاعلية أكبر من حيث السيطرة على التكاليف.
- البنوك الكبيرة تتلقى ضمانات حكومية أكبر من تلك التي تتلقاها البنوك ذات الحجم الصغير.
- البنوك ذات الحجم الكبير لها قدرة كبيرة على استقطاب حجم كبير من الودائع و توزيع حجم كبير من القروض أيضا.
- البنوك ذات الحجم الكبير أقدر على مواجهة الأخطار المختلفة من البنوك ذات الحجم الصغير.

¹ - أنظر أسامة سعيد، المرجع [138] ص 12.

ثانيا: سلبيات الاندماج المصرفي

- ييدي بعض المصرفيين و الاقتصاديين تحفظات على الاندماج المصرفي للعديد من السلبيات التي ينطوي عليها لعل من أهمها¹:
- انخفاض عدد الوحدات المصرفية مع كبر حجمها - نتيجة للاندماج - قد يؤدي إلى تراجع المنافسة و تزايد الاحتكارات في السوق المصرفية، مما يترتب عليه اختفاء الدافع إلى تطوير الخدمات المصرفية، بالإضافة تحديد أسعار مرتفعة للخدمات المقدمة، و هو ما قد يؤثر على العملاء و النشاط المصرفي بشكل عام.
 - عدم وجود نظرية عامة للاندماج المصرفي قد يجعل من الصعب معرفة نتيجة الاندماج مسبقا.
 - عادة ما تتطلب عملية الاندماج، ضرورة القيام بإعادة هيكلة العمالة، الأمر الذي قد يترتب عليه التقليل من حجم العمالة و الاستغناء عن جزء كبير منها و بالتالي زيادة البطالة،
 - نظرا لتشعب أنشطة البنك الناشئ بعد الاندماج يؤدي إلى عدم العناية بالزبائن مما قد يدفعهم إلى التوجه إلى البنوك صغيرة الحجم لأنها توفر لهم العناية و الاهتمام المناسب.
 - قد تزداد درجة الروتين الإداري و البيروقراطية في الكيان المصرفي الجديد ذي الحجم الكبير و ذلك كنتيجة لكبر حجمه قد يخفض من درجة كفاءته.
 - يؤدي تعثر البنك كبير الحجم الناتج عن عملية الاندماج إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني و يهدد بحدوث أزمة مالية مثل ما حدث في دول جنوب شرق آسيا.

3 - 2 - 3 بعض تحارب الاندماج المصرفي

يجري الاندماج بين البنوك في كل أنحاء العالم بسرعة كبيرة، فعدد البنوك يتناقص، و متوسط حجمها يزداد، و من النادر أن تمر فترة طويلة دون الإعلان عن عمليات اندماج و امتلاك جديدة بين البنوك، و الواقع أن نهاية التسعينات قد شهدت خلق أكبر مجموعات مصرفية في العالم من خلال عدة اندماجات، ففي الولايات المتحدة أدى إلغاء القيود المصرفية بين الولايات في عام 1994 إلى إطلاق موجة من الاندماجات، و كثف التكامل الأوروبي عملية الاندماج في أوروبا، و التي ساعد على تشجيعها أيضا استخدام اليورو في جانفي 1999، و في العديد من الأسواق الناشئة، مثل الأرجنتين و البرازيل و كوريا، يسير الاندماج أيضا بخطى ثابتة حيث تسعى البنوك لأن تصبح أكثر كفاءة و مرونة في مواجهة الصدمات. كما أن الاندماج لم يقتصر على داخل الحدود الوطنية، بل اندفعت البنوك التي لم تنتظر استنفاد فرص النمو و زيادة الربحية محليا قبل أن تتخطى الحدود الوطنية².

1 - أنظر محمود أحمد التوني، المرجع [43] ص ص 104 - 105.
2 - أنظر، توماس بالينو، انجيل يوبايد، المرجع [71] ص 41.

قد أمتد تيار الاندماجات المصرفية في كل العالم، خاصة في الولايات المتحدة، و أوروبا، و ذلك لتعزيز قدرة البنوك على المنافسة، و معالجة المشكلات الداخلية و التمويلية التي تتعلق بتدني الربحية أو ضعف القواعد الرأسمالية و قد استمر هذا الاتجاه في النصف الثاني من التسعينيات حيث بلغت قيمة عمليات الاندماج المصرفي التي حدثت عام 1998 وحده على سبيل المثال 2600 مليار دولار منها 1600 مليار دولار في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل حوالي 1400 صفقة اندماج¹. و يوضح الجدول رقم (3 - 3) بعض الأمثلة عن عمليات الاندماج المصرفي.

جدول رقم (3 - 3): أهم عمليات الدمج بين البنوك الكبرى في العالم حسب رأس المال

(الوحدة مليار دولار)

سنة الدمج	الموجودات	رأس المال	بعد الدمج	الموجودات	رأس المال	قبل الدمج
1994	250,241	8,957	لويدز ت.س.ب Lloyds TSB	127,120 56,289	6,17 25,00	لويدز بنك مجموعة ت،س،ب
1994	123,952	8,042	بنك ناشيونال أستراليا National Australia Bank	81,210 8,727	6,034 794	ناشيونال أستراليا ميتشغان ناشيونال
1995	647,781	24,323	بنك طوكيو-ميتسوبيشي Bank of Tokyo Mitsubishi	475,010 237,738	16,667 11,169	بنك ميتسوبيشي بنك طوكيو
1995	336,099	21,095	تشايس منهاتن كروب Chase Manhattan Group	182,296 121,173	11,436 8,444	كميكال بنك تشايس منهاتن
1996	226,994	19,021	ناشيونز بنك Nations Bank	185,794 41,200	12,662 3,359	ناشيونز بنك توتمنز فورت فاياشينا

المصدر: خليل الهندي، أنطوان الناشر، العمليات المصرفية و البنوك المالية: دمج المصارف، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000، ص 81.

ومن بين الأمثلة عن الاندماج المصرفي الذي تم في سنة 1998 نجد اندماج بين شركتين أمريكيتين في الخدمات المالية بصفقة قيمتها 140 مليار دولار وهما شركة سيتكوروب المصرفية العملاقة و مجموعة ترافلرز جروب

¹ - أنظر محمود أحمد التونسي، المرجع [43] ص 163.

الضخمة للخدمات المالية، و الشركتان اندمجتا لتكوين شركة عالمية يطلق عليها (سيتي جروب بنك) تهدف إلى تقديم خدماتها لأكثر من 100 مليون عميل في 100 دولة¹.

كذلك أعلنت ثلاثة من أكبر البنوك اليابانية عن الاندماج و هذا من شأنه أن يخلق أقوى مجموعة مالية تتجاوز أصولها 1000 مليار دولار، وهذه البنوك هي بنك اليابان الصناعي، بنك داي أتش كانفو و بنك فوجي².

و من أهم الاندماجات التي وقعت في أوروبا سنة 2000 هو الاندماج الذي حصل في ألمانيا بين بنكين كبيرين وهما " دوستيشة بنك" و " درسدر بنك" و أيضا الاندماج الذي حصل في سويسرا بين " يونيو بنك سويسر لاند" و " سويس بنك كوربوريشن" والمعروفين ب: UBS و SBC . و في فرنسا تمكن " بنك ناسيونال " من حيازة " بنك باري با "، و في بريطانيا قام " رويال بنك أول سكوتلاند" بإدماج " ناشيونال ويستمستر بنك"، و في اسكندنافيا أعلن " ميريتيال نورون بنك" و هو بنك فنلندي سويدي الأصل عن خطة لشراء البنك الدانماركي "يونيدانمارك"، و عبر السنوات الماضية كانت هناك عمليات اندماج مماثلة في كل من سويسرا، إسبانيا، بلجيكا، لوكسمبورج و إيطاليا³.

أما في الدول النامية فتشير تقارير صندوق النقد الدولي، إلى أن البنوك الأمريكية و الأوروبية قد قامت خلال النصف الثاني من التسعينات بشراء حصص مسيطرة في رأسمال عدد من البنوك في دول أمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية، سواء في إطار عمليات الخوصصة أو نتيجة إعادة الهيكلة في أعقاب الأزمات المالية، و هو ما حدث في كل من الأرجنتين و البرازيل و المكسيك فضلا عن المجر و بولندا⁴.

و شملت عملية الاندماج بعض الدول العربية و هي في حاجة إلى ذلك سواء على مستوى الدولة الواحدة، أو على مستوى الدولة العربية فيما بينها، حيث يعتبر الاندماج المصرفي أحد الآليات الضرورية الأساسية لتحقيق سوق مصرفية أكثر تنافسية و أكثر تكاملا. غير أن الاندماجات المصرفية في الدول العربية اقتصر فقط على الوحدات المصرفية داخل الدولة و لم تظهر اندماجات بين هذه الدول. ففي حين فاق عدد حالات الاندماج و التملك في العالم أربعة آلاف حالة في التسعينات فإنه لم يتجاوز العدد ثلاثون حالة في الدول العربية كان نصفها تقريبا في لبنان، و أدت عمليات الاندماج و التملك في لبنان إلى خفض عدد البنوك العاملة إلى 63 بنكا من نحو 80 بنك في بداية التسعينات، و لا تزال الكثافة المصرفية في لبنان هي الأعلى بين الدول

1 - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [18] ص 200.

2 - أنظر محمود أحمد التوني، المرجع [43] ص 164.

3 - أنظر بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، المرجع [105] ص 6.

4 - أنظر وصاف سعدي، وصاف عتيقة، المرجع [131] ص 6.

العربية ، تليها الإمارات العربية المتحدة بـ 61 بنك، البحرين بـ 49 بنك، و مصر 42 بنك¹. و يوضح الجدول رقم (4 - 3) حالات الاندماج في الدول العربية حتى سنة 1999.

الجدول رقم (4 - 3): حالات الاندماج المصرفي في الدول العربية

سنوات الاندماج	الدولة	عدد حالات الإندماج	البنك المندمج	البنك الدامج
99/93	لبنان	23 حالة	عدة بنوك	عدة بنوك
99/91	مصر	17 حالة	عدة بنوك	عدة بنوك
98	الأردن	حالة واحدة	الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلا و لبنان للاستثمار
94	سلطنة عمان	حالة واحدة	البنك الأهلي العماني	بنك مسقط
98	سلطنة عمان	حالة واحدة	بنك عمان و البحرين و الكويت	بنك عمان التجاري
98	تونس	حالة واحدة	بنك تونس للاستثمارات	الإتحاد الدولي للبنوك
98	المغرب	حالة واحدة	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
99	السعودية	حالة واحدة	البنك السعودي المتحد	البنك السعودي الأمريكي
97	السعودية	حالة واحدة	بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي المتحد
99	البحرين	حالة واحدة	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج الدولي

المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علية بسيوني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 130.

و يلاحظ من الجدول رقم (4 - 3) أن لبنان أكثر الدول العربية التي عرفت حالات الاندماج المصرفي حيث بلغت 23 حالة، ثم تأتي في المرتبة الثانية جمهورية مصر بـ 17 حالة بينما حدثت عمليتي اندماج في كل من السعودية و سلطنة عمان، في حين شهدت كل من تونس و المغرب و البحرين عملية اندماج واحدة.

كذلك شهدت سنة 2000 حوالي اندماج للبنوك العربية و هما اندماج كل من البنك الأهلي التجاري و البنك الكويتي المتحد و البنك البحريني التجاري، ليتشكل بنك جديد اسمه البنك الأهلي المتحد، وكذا استحواذ الشركة التونسية للبنك على كل بنك التنمية للاقتصاد التونسي و البنك القومي للتنمية السياحية.

و نلاحظ من الجدول رقم (3 - 4) أن الجزائر لم يرد ذكرها في هذا الجدول ، و هذا يعني أنه لم يحدث أي اندماج على الرغم من أنه يوجد في الجزائر بنوك عمومية و بنوك خاصة، خاصة هذه الأخيرة يمكن أن يحدث فيها اندماج على غرار باقي الدول، الهدف منه زيادة المنافسة و القيام بأعمال البنوك الشاملة.

¹ - أنظر عبيرات مقدم، عجيلة محمد، المرجع [117] ص 5.

3 - 3 خوصصة البنوك

على الرغم من أن إصلاح المنظومة المصرفية قد نالت الحظ الأوفر من برامج الحكومات المتعاقبة في الجزائر، إلا أن وتيرة هذا الإصلاح توصف بأنها جد بطيئة خاصة من جانب خوصصة البنوك العمومية، و عليه سوف نتطرق في هذا الجزء إلى خوصصة القطاع المصرفي كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتخذها السلطات النقدية لمواجهة التحديات التي تفرضها الصناعة المصرفية اليوم.

3 - 3 - 1 مفهوم و دوافع خوصصة البنوك

3 - 3 - 1 - 1 مفهوم خوصصة البنوك

يعد موضوع خوصصة البنك من بين أهم ما جاءت به الانعكاسات و التغيرات الأساسية التي أحدثتها العولمة على الجهاز المصرفي، مما أكسبه من الأهمية ما يجعله من ضمن الموضوعات الأساسية التي يجب التعامل معها في مجال اقتصاديات البنوك، و لما له من تأثير واضح على مختلف الاقتصاديات في وقتنا الحاضر والمستقبلي، و في هذا الشأن تقول الدكتورة سلوى العنترى : " إن التسعينات قد شهدت تمثيلا قويا لرجال الأعمال في الجهاز المصرفي سواء كمشتريين لحصص رئيسية من أسهم البنوك المطروحة للخوصصة أو كأعضاء في مجالس إدارات البنوك المنشأة وفقا لقانون الاستثمار"¹.

و لقد أصبحت الخوصصة ضرورة ملحة نظرا لما أصاب القطاع العام في كثير من الدول من معوقات وضعف شديد و عدم فاعلية في إنجاز الدور المنوط به، و أصبح يمثل عبء ماليا و إداريا على جهاز الدولة، و تعرف خوصصة المؤسسات العامة بأنها " تحويل ملكية المؤسسات العامة جزئيا أو كليا إلى القطاع الخاص، ذلك ضمن إطار شامل و هو تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي، بهدف زيادة إنتاجية المؤسسات المراد خوصصتها و العمل على تطويرها، تحسين أدائها و تعظيم ربحيتها"².

و تأتي عملية خوصصة البنوك في إطار عمليات الخوصصة التي تشهدها مختلف القطاعات في بلدان العالم من أجل مواجهة التحديات و المتغيرات التي تواجه العمل المصرفي في ظل العولمة، و لقد تم تقدير حجم ما تم خوصصته في بلدان منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE حوالي 2.6 مليار دولار عام 1997، لتصل إلى 5.5 مليار دولار في سنة 1998³.

¹ - أنظر سلوى العنترى، المرجع [143] ص 2.

² - أنظر صلاح الدين حسن السبيسي، المرجع [17] ص 137.

³ - أنظر زميت محمد، المرجع [61] ص 187.

أما خصوصية البنوك فتعرف بأنها " قيام الدولة بتحويل ملكية البنوك جزئيا أو كليا إلى القطاع الخاص (المحلي أو الأجنبي) بهدف تطوير قطاع الأعمال ونموه وإدارته من خلال آليات السوق و فتح أسواق جديدة محليا و خارجيا أمام الخدمات المقدمة"¹.

3 - 1 - 2 دوافع خصوصية البنوك

نظرا لما يتصف به القطاع المصرفي من أهمية بالغة في عصرنا الحالي فقد أصبح دائما أمام تحديات وبدائل عديدة من أجل أن يواكب ما يدور حوله من تغيرات و تحولات عالمية و يضمن لنفسه البقاء والاستمرار في جو مشحون بالمنافسة المتزايدة يوما بعد يوم لذلك هناك العديد من الدوافع للخصوصية نوجز أهمها فيما يلي²:

أ - أدت العولمة و التحرير الاقتصادي المرافق لها إلى بروز الكبح القوي الذي ينتجه التدخل الكبير للدولة في النشاط الاقتصادي على النشاط المالي عامة و على الجهاز المصرفي بصفة جوهرية.

حيث قبل العولمة استخدمت البنوك كأحد الأدوات الرئيسية لكبح القطاع المالي من خلال الملكية العامة للبنوك، إذ تدخلت الحكومة في الكثير من المجالات على سبيل المثال : التحكم في هياكل و أسعار الفائدة، فرض سقوف على أسعار الإقراض و الاقتراض، التدخل في تكوين محافظ الأوراق المالية للبنوك... الخ.

و بعد فترة اتضح جليا الدور السلبي لهذا التدخل الكبير في أعمال البنوك مثل قصور استجابة هيكل أسعار الفائدة لمتغيرات السوق، ضعف دور الوساطة المالية الرسمية، تدني تكلفة الإقراض مما شجع على الإفراط في الإقراض من الجهاز المصرفي، ارتفاع معدلات التضخم و تراكم الديون المتعثرة إلى غير ذلك من مشاكل.

و قد كشفت العولمة و التحرير المالي من خلال برامج الإصلاح الاقتصادي عن ضرورة تخفيف القيود والتدخلات الحكومية التي تضعها اتجاه البنوك العامة.

ب - مواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجه العمل المصرفي في ظل العولمة مثل:

- ما عرفته الخدمات المصرفية التقليدية من تراجع، بالإضافة إلى ظهور أنشطة جديدة في إطار ما يسمى بالبنك الشامل.

- تناقص نسبة الإقراض من البنوك نتيجة للعديد من الأسباب أهمها تزايد اتجاه المؤسسات غير المصرفية إلى اقتحام العمل المصرفي كمنافس في البنوك خاصة في مجال شراء الفواتير بالجملة و تقديم خدمات حفظ حسابات و تحصيل ديون العميل و الحماية من مخاطر الائتمان و إصدار السندات و الأسهم في سوق المال.

- الاتجاه المتزايد للأفراد نحو تحويل مدخراتهم في البنوك إلى أدوات استثمار في سوق المال بشكل مباشر أو من خلال صناديق الاستثمار سواء التابعة للبنوك أو للشركات.

1 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 204.

2 - أنظر عبد المطلب عبد الحميد، المرجع [29] ص 222.

- التوسع في الخدمات المصرفية الالكترونية مثل تنفيذ العمليات المصرفية باستخدام شبكة الانترنت.
- انتشار ظاهرة التكتل و الاندماج المصرفي و تكوين كيانات مصرفية عملاقة.
- ج - تحقيق العديد من الجوانب الايجابية مثل الوصول إلى تطبيق البنوك الشاملة و تعميق المشاركة في الثورة المصرفية العالمية، وضخ رؤوس أموال جديدة و تطوير الإدارة و الارتقاء بمستوى كفاءة العاملين و زيادة الإنتاجية و تحسين الخدمات المصرفية و توسيع النطاق الجغرافي للخدمات و الأنشطة مع تطويرها و تحديثها بصفة مستمرة و إيجاد فرص أفضل للاستثمار و تقليل معدلات المخاطرة و تنمية سوق رأس المال.
- د - تعد خصوصية البنوك من بين أهم التشريعات الجديدة المطبقة من خلال برامج الإصلاح الاقتصادي من أجل مواكبة الانطلاقة الاقتصادية الجديدة نحو المزيد من التكيف مع العولمة و في حضم إطار السوق، و تطبيقا للسياسات التي تضمن سلامة المعاملات المصرفية و المالية، تجنب العديد من التغيرات و الوفورات و الأزمات والتجاوزات التي كشفت عنها الانهيارات التي حدثت في جنوب شرق آسيا، و بالتالي الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد دون مخاطر و مشاكل تعوق تقدم الاقتصاد القومي .
- هـ - تعد خصوصية البنوك من بين أحد المداخل الرئيسية الضرورية للبدء في تطوير الجهاز المصرفي، و زيادة الكفاءة المصرفية و القدرة التنافسية للقطاع المصرفي.

3-3-2 أهداف و ضوابط خصوصية البنوك

لا شك أن اتجاه الجزائر ضمن معظم دول العالم لتحرير أسواقها و خصوصية مشروعاتها الاقتصادية، ومنها القطاع المصرفي، جاء رغبة لمواكبة التطورات الاقتصادية و مواجهة المنافسة الدولية و تحقيق جملة من الأهداف، و هذا ما سنتناوله في الجزء الموالي بالإضافة إلى تقديم الضوابط الكفيلة اللازم توافرها لنجاح عملية خصوصية البنوك.

3-3-1 أهداف خصوصية البنوك

توجد الكثير من الدراسات التي تثبت أن خصوصية البنك لم تأتي فقط نتيجة لأسباب أتى بها العصر، بل كذلك جاءت من أجل العمل على تحقيق جملة من الأهداف نوجز أهمها فيما يلي¹:

¹ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [20] ص ص 225 - 226.

أولا - زيادة المنافسة في السوق المصرفية و تحسين الأداء الاقتصادي

تعد زيادة المنافسة بين البنوك من بين أهم العوامل التي تعمل على خفض هامش الوساطة المالية، كذلك زيادة التنافس بينها يجعلها توجه الائتمان المصرفي نحو المشروعات الأكثر إنتاجية و الأكثر ربحية، هذا من شأنه أن يساهم في إعادة تخصيص الائتمان المصرفي بالاعتماد على المعايير الاقتصادية السليمة.

ثانيا - تنشيط سوق الأدوات المالية و توسيع قاعدة الملكية

تعمل حوصصة البنوك العامة من خلال طرح أسهمها في سوق الأوراق المالية على زيادة المعروض من الأوراق المالية و بالتالي زيادة سعة السوق و تطورها، خاصة لما أصبحت تتمتع به أسهم البنوك من ثقة كبيرة في التداول، و مما تجدر الإشارة إليه هو أن طرح أسهم بالاكتتاب العام عمل على توسيع قاعدة الملكية لأفراد المجتمع. مما قد يشجعهم على زيادة مدخراتهم لاستثمارها في شراء تلك الأسهم و يساهم في تسهيل عملية تحويل الملكية العامة للبنوك إلى الملكية الخاصة.

ثالثا - تحديث الإدارة و زيادة كفاءة أداء الخدمة المصرفية

إن حوصصة البنك تتيح حرية أكثر في اتخاذ القرارات سواء في مجالات الاستثمار أو أداء الخدمات المصرفية، و أيضا في المساهمة في دعم أسواق المال و النقد، كما نعلم أن البنوك تخضع باستمرار لعوامل المنافسة و التطور المستمر في تكنولوجيا العمل المصرفي، مما يجعلها بحاجة دائمة إلى تحرير الإدارة و زيادة درجة استقلالها بمنأى عن التدخل الحكومي لاسيما و أن البنوك المشتركة و بنوك الاستثمار و الأعمال و فروع البنوك الأجنبية تستقطب أفضل العناصر البشرية المتاحة لدى البنوك العامة.

رابعا - ترشيد الإنفاق العام و إدارة أفضل للسياسة النقدية

قد يعمل تخفيض سيطرة الدولة على البنوك إلى دفع الحكومة نحو ترشيد إنفاقها العام، كذلك حوصصة البنك تتيح إدارة السياسة النقدية بطرق غير مباشرة مثل استخدام عمليات السوق المفتوحة و بكفاءة أكبر في ظل وجود أوراق مالية متطورة بدلا من التدخل في تخصيص الائتمان.

3 - 3 - 2 ضوابط حوصصة البنوك

من أجل الاستفادة من مزايا عملية حوصصة البنوك و تحقيق الأهداف المتوقعة فإنه يستلزم وجود عدة ضوابط للالتزام بما نحدد أهمها فيما يلي¹:

- تهيئة البيئة القانونية و التشريعية المناسبة لسياسة الحوصصة خاصة تلك التي تنظم حق الملكية، تملك الأجانب، تأسيس البنوك و الشركات و الاستثمار الأجنبي و حوافزه و تحويل حصص الأرباح.

¹ - أنظر بداوي مصطفى، المرجع [57] ص 159.

- ضرورة تأكيد استقلالية البنك المركزي و زيادة قوته بفاعلية، فالخصوصية يجب أن تتم بما لا يخل ضروريات الرقابة على المؤسسات المصرفية و المالية.
- إن خصوصية البنوك العامة تتم تدريجيا و جزئيا، و أنه يجب تأجيل عملية خصوصية البنوك العامة لحين إجراء المزيد من الدراسة و التأهيل، و أن تسير عملية خصوصية البنوك العامة بالتوازي مع خصوصية المشروعات الإنتاجية.
- إصدار قانون لدعم المنافسة و منع الاحتكار الذي يطبق على القطاع المصرفي.
- تفعيل نظام التأمين على الودائع حتى تزداد قدرة البنوك على المنافسة و تحقيق الأرباح، و مواجهة المخاطر، و زيادة ثقة المودعين في النظام المصرفي ككل.
- أن يحتفظ البنك المركزي باحتياطات مرتفعة من النقد الأجنبي لمواجهة أي صدمات أو أزمات في سعر الصرف و تلبية احتياجات البنوك من النقد الأجنبي.
- العمل على تطوير النظام المصرفي ليكون أكثر تكيفا مع العولمة من خلال التوسع في استخدام أحدث أدوات التقنية المصرفية سواء على مستوى تأدية الأنشطة الداخلية أم على مستوى تقديم الخدمات المصرفية.
- كما يرى العديد من الخبراء أن هناك العديد من الضوابط الأخرى التي يجب مراعاتها على المستوى التشريعي و الإجرائي أهمها¹:
- ضرورة إصدار قانون شامل لجميع البنوك قبل البدء في إجراءات الخصوصية يراعى فيه الضوابط العامة و كذلك حقوق وواجبات المودعين و المقترضين.
- ضرورة احتفاظ الدول بقوة تصويتية عالية سواء عن طريق حصتها في رأس المال أو عن طريق آليات جديدة مثل السهم الذهبي الذي له قوة اعتراض في التصويت كما هو متبع في العديد من الدول المتقدمة.
- ضمان أن يكون المالك الجديد مؤسسة مصرفية تتميز بمركز مالي قوي و إدارة محترفة، و تلتزم بوضع خطة تنفذها بعد مناقشتها و إقرارها من البنك المركزي، و على أن تكون هناك مسؤولية في الرقابة بين البنك المركزي و السلطة الرقابية بدولة المقر.
- وضع الضوابط الكفيلة بأن تؤدي الخصوصية في القطاع المصرفي إلى تحقيق الهدف منها، و خاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء و تطوير الخدمة و زيادة الإنتاجية و سلامة المعاملات.
- ضرورة إصلاح الهياكل المالية للبنوك و خاصة فيما يتعلق بتسوية القروض المتعثرة.

¹ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [20] ص ص 232 - 233.

3 - 3 - 3 مناهج تقييم البنوك لغرض الخصوصية وواقعها في الجزائر

بالرغم من كثرة الحديث عن عملية خصوصية البنوك الجزائرية، إن من جانب القرار السياسي للدولة، أو من جانب المشروع الاقتصادي للحكومة، إلا أن الإجراءات العملية و التطبيقات التقنية لا زالت تطرح إشكالية البحث عن أحسن الطرق لتقييم البنوك العمومية الجزائرية المرشحة للخصوصية، و سنتناول في هذا الجزء هذه الطرق بالإضافة إلى واقع خصوصية البنوك في الجزائر.

3 - 3 - 3 - 1 مناهج تقييم البنوك لغرض الخصوصية

هناك العديد من المناهج المستخدمة لتقييم البنوك العمومية و هذا لغرض خصوصيتها أو لغرض الاندماج كذلك، و هذه المناهج هي¹:

أولا: منهج علاوة القيمة الدفترية

تستخدم هذه الطريقة لأغراض عديدة منها عملية الخصوصية حيث يستخدم المصرفيين و المحللين أو السلطات العمومية، القيمة الدفترية كأساس لتسعير الأسهم عند عملية الخصوصية و خاصة منها صيغة فتح رأسمال البنوك محل الدراسة للقطاع الخاص للاكتتاب العلني و المباشر، حيث تتحدد قيمة السهم الواحد عن طريق قسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية أي رأسمال و الاحتياطات على عدد الأسهم المتداولة.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تطبق في البنوك العمومية التي توصف وضعيتها القانونية بأنها شركة ذات أسهم.

و عليه فإن القيمة الدفترية لحقوق الملكية تتركز على القيم الموجودة في ميزانية البنك و التي تساوي القيمة الدفترية لأصول البنك ناقصا القيمة الدفترية لخصوم البنك.

لكن نلاحظ أن هذه الطريقة قد وجهت لها عدة انتقادات نجملها في ما يلي:

أ - احتمال ابتعاد القيمة الدفترية عن القيمة الحقيقية الاقتصادية أو الفعلية للبنك محل الخصوصية، و ذلك مثلا عن طريق عدم الانتباه إلى القروض محل النزاع مما يجعل قيم القروض المسجلة مبالغ فيها الشيء الذي يرفع من القيمة الدفترية و يحولها إلى مبالغ وهمية مبالغ فيها.

ب - عدم تطابق درجة حساسية الأصول و الخصوم إلى التغيرات الحاصلة في أسعار الفائدة مما يفضي إلى تدهور اختلاف بين القيم الحقيقية أو القيم الفعلية و بين القيم الدفترية.

ج - مشكل تعاضم الأعمال خارج الميزانية مما يجعل الكفة تميل إلى صالح رفع القيمة الدفترية على حساب القيمة الاقتصادية أو الحقيقية أو الفعلية، و التي تعكس المبالغ الصرفة لعناصر الأصول و الخصوم.

¹ - أنظر بريش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، المرجع [96] ص ص 2 - 5 .

د - إذا كان لهذا البنك محل الخوصصة، محفظة مالية بأسهم و سندات المشتراة و المساهم بها في ملكية مؤسسات أخرى فإن القيم ستختلف باختلاف نتائج أعمال هذه المؤسسات ذلك أن مؤسسات القرض تؤخذ عدة مساهمات في مؤسسات مالية أو صناعية عن طريق الاكتتاب أو الشراء للأسهم و السندات في السوق.

و إجمالاً يمكن وصف هذه الطريقة المعتمدة على القيمة الدفترية باحتمالية كونها مضللة و هذا لإمكانية اختلال قيم الأصول و الخصوم الحقيقية أو الفعلية عن تلك التي تظهر في القوائم المالية الدفترية فضلاً عن إغفال الأنشطة التي تظهر في خارج الميزانية.

ثانياً: منهج علاوة القيمة الدفترية المعدلة

و بسبب عيوب الطريقة الأولى جاءت هذه الطريقة التي تعتمد على القيمة الدفترية بعد عملية التعديل لحقوق الملكية بالنسبة للبنك المراد خوصصته، و هي تهدف إلى معالجة أخطاء القياس المتبعة في الطريقة الأولى، حيث يمكن الحصول على القيمة الدفترية المعدلة من خلال الزيادة أو الانتقاص من القيمة الدفترية الواردة في الميزانية و هذا بسبب التغير في احتياطي خسائر القروض، و التغير في القيمة السوقية للاستثمارات، كذا التغير في تقييمات الأصول الأخرى، زيادة عن قيمة الأنشطة خارج الميزانية، فضلاً عن قيمة الودائع الأساسية.

و يشترط لتطبيق هذه الطريقة أن يكون المحللون و القائمون على عملية خوصصة البنوك العمومية قادرين على تقدير القيمة الدفترية المعدلة.

ثالثاً: منهج مضاعف سعر السهم لربحيته

و تمثل هذه الطريقة قيم الميزانية الواردة في الدفاتر المالية للبنك المراد إدخاله إلى ورشة الخوصصة، و تركز بالمقابل على المكاسب و العوائد المنتظرة، و ذلك عند تقدير سعر السوق المفروض على كل من يريد شراء أسهم البنك العمومي المراد خوصصته، و عليه فإن المتغير الأساسي هو ربحية السهم و مردوديته، عن طريق حساب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف.

لكن لا تخلو هذه الطريقة من نقائص نذكر منها:

أ - الاعتماد على ربحية السهم لسنة معينة تختلف عن ربحيته للأعوام السابقة حيث ربما لا تكون هذه السنة مناسبة و ممثلة للقيمة الحقيقية لربحية البنك، و عليه فإن الأجدر هو استخدام متوسط مرجح للأرباح التاريخية لأسهم البنك العمومي المراد خوصصته، خلال عدة سنوات، و كذا استخدام هذا المتوسط في التنبؤ بالقيمة المتوسطة لربحية السهم الواحد في المستقبل القريب.

ب - يجب أن يعكس القياس المناسب للربحية تقلبات و تغيرات الأرباح، و التي تقدم بعض المؤشرات عن المخاطر التي تلحق بعمليات البنك، حيث يقاس معدل الخطر بالفرق بين العائد المتوقع و معدل العائد خالي

الخطر، و يعتبر هذا أساس تشكيل محفظة الاستثمار للبنك، و تعتبر مستوى الخطر المقبول، و معدل العائد المتوقع.

رابعا: منهج التسعير وفقا لسعر السهم السائد

تجري هذه الطريقة على دراسة مقارنة بين سعر شراء السهم المعروض على البنك المراد حوصصته مع سعره السائد في السوق، حيث تقوم هذه الطريقة على فرضية أن سعر السهم الجاري يتطابق تماما مع قيمته السوقية.

لكن فند الواقع العملي هذه الطريقة و أظهر مدى توهمها، حيث يمكن عدم تداول أسهم البنك على نطاق واسع، و عليه يتجاوز السعر الجاري القيمة السوقية و بالتالي لا يعكس ظروف السوق الجارية، كذا مشكلة التصويت في الجمعية العامة للمساهمين حيث يمكن لمساهم واحد أو عدد قليل من المساهمين الذين يملكون حصة سوقية كبرى، أن يحولوا قوة التصويت إلى إستراتيجية معينة تجعل من الصعب تطابق السعر الجاري للسهم مع القيمة السوقية أو الحقيقية له و هو ما يحقق أهدافهم، فضلا عن أن آخر سعر للأسهم يتم الاستشهاد به ربما لا يشير إلى بعض المزايا التي يتمتع بها البنك أو بعض القيم غير الملموسة في الميزانية البنك المراد تحويل طبيعة ملكية رأسماله من بنك عمومي تملكه الدولة إلى بنك خاص يملكه الأجانب أو الوطنيين.

خامسا: منهج العائد على الاستثمار

و تعتمد هذه الطريقة على فكرة مفادها أن عملية شراء أسهم البنك المراد حوصصته، على أنها عملية استثمار يراد تحقيق من وراءه عائد مقبول يتجاوز تكلفة شراء السهم، لذلك يتم مقارنة القيمة الحالية لحقوق الملكية المتوقعة و المخصومة بمعدل عائد البنك المستهدف مع القيمة الجارية لحقوق الملكية، و عليه فإن فاقت القيمة المخصومة القيمة الجارية لحقوق المساهمين و هذا يعني أن صافي القيمة الحالية لعملية شراء البنك المراد حوصصته سوف تكون إيجابية و يحقق الاستثمار فيه الحد الأدنى من العائد المطلوب، و هذا يعتمد على إستراتيجية البنك في التوفيق ما بين الربحية و السيولة ذلك أن التأثير على سيولة البنوك من شأنه أن يزيد أو ينقص من كمية الاعتمادات التجارية التي يسلفها البنك ابتداء من حجم معين للرساميل، الدائمة و للودائع حين الطلب أو لأجل".

تأسيسا على ما سبق فإن هذه الطريقة يراد من خلالها تحديد حقوق الملكية المتوقعة من خلال عملية التنبؤ بالعائد على حقوق الملكية لمدة عشر سنوات على الأقل، و عليه فهناك علاقة طردية بين الفترة المستخدمة و القيمة المقدرة خاصة إذا سجلت التدفقات النقدية في الجانب الإيجابي.

لكن و بالرغم من أن هذه الطريقة تمنحنا القدرة على تقدير القيمة الاقتصادية، فإن هذه القيمة المقدرة التي يتم دفعها لأسهم البنك المستهدف لعملية الخوصصة قد تكون أقل دقة من المداخليل الأخرى، و يوعز ذلك

إلى عدم شمول التحليل إلا على التدفقات النقدية المحققة، و عليه يمكن أن تتجاهل السلطات هذا التحليل عندما تملك القوة السوقية المناسبة، و بالمقابل يمكن للمهتمين بشراء هذه البنوك محل الدراسة والمرشحة لعملية الخصخصة، سواء أكانوا أجنب أو محليين، أن يستخدموا هذا التحليل لتقييم الزيادة الاقتصادية الفعلية و التي يمكن تبريرها في صورة العائد المطلوب على الاستثمار.

3 - 3 - 2 خصوصية البنوك في الجزائر

أعلنت الجزائر خلال فترة التسعينات عن برنامج واسع لخصوصية المؤسسات العامة كجزء من برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي تبنته مع نهاية الثمانينات في إطار التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، و قد عرف القانون الجزائري للخصوصية في المادة الأولى من الأمر 22/95 المؤرخ في أوت 1995 "بأنها التحول من الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص طبيعية أو معنوية تابعة للقانون الخاص، بواسطة صيغ تعاقدية تحدد فيها كيفية تحويل التسيير وممارسته وشروطه"¹.

و لقد تم إنشاء مجلس الخصوصية في 21 سبتمبر 1996، ثم لجنة مراقبة الخصوصية في 1997، ثم المرسوم 12/97 المؤرخ في 19 مارس 1997 لتكميل و تعديل القانون 22/95 تماشيا مع التحولات الجديدة، بهدف تفعيل سير عمليات الخصوصية².

و مع نهاية التسعينات بدأ مفهوم الخصوصية يتوسع شيئا فشيئا ليشمل بعض القطاعات الحساسة و من بينها البنوك، حيث لم تجد فكرة خصوصية البنوك الجزائرية معارضة و خلافا في الرأي لدى الحكومة، وإنما وقع التضارب حول كيفية تنفيذ الخصوصية خلال الفترة (1999 - 2000) بين السيد عبد الحميد تمار المكلف بتنسيق الإصلاحات و السيد عبد اللطيف بن أشنهو وزير المالية آنذاك، فالأول يلح على ضرورة إعطاء ديناميكية للقطاع البنكي و فتح رأس بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بينما الثاني يتخوف من وضع المؤسسات العمومية أن تصبح في حالة صعبة بخصوصية البنوك العمومية³.

و لا خلاف بين الأكاديميين و الممارسين على حد السواء، حول ضرورة تحقيق الكفاءة في البنوك الجزائرية، بغرض إدماجها في الحركة الاقتصادية العالمية، إنما الخلاف يكمن حول آلية تحقيق تلك الكفاءة المنشودة و في هذا الصدد نشير أن آراء هؤلاء انقسمت إلى ثلاث آراء هي⁴:

الرأي الأول: يوصون بعدم التخلي عن القطاع المصرفي باعتباره عصب الاقتصاد الوطني، بل يجب تأهيله و تمكينه من الاعتماد على نفسه و تحميله المسؤولية الكاملة في حالة فشله، و مبرهم في ذلك أن فشل هذا القطاع

1 - أنظر زميت محمد، المرجع [61] ص 188.

2 - أنظر مصطفى عبد اللطيف، بلعور سليمان، المرجع [123] ص 8.

3 - أنظر زميت محمد، المرجع [61] ص 189.

4 - أنظر زيدان محمد، المرجع [76] ص ص 138 - 139.

ناتج عن تدخل الدولة المباشر في إدارته و في نشاطه، و لذلك فإن الحل حسبهم لا يكمن في حوصصة القطاع و إنما في إعطائه الاستقلالية الكاملة في اتخاذ قراراته.

الرأي الثاني: يرون أن حوصصة البنوك العمومية، ضرورة اقتصادية لا مناص منها إذا ما أريد للجزائر مسايرة الاقتصاد العالمي، و الانضمام بقوة إلى منظمة التجارة العالمية.

الرأي الثالث: يحاولون الدمج بين الرأيين السابقين، بمعنى الحفاظ على جزء من القطاع العام (أو ما يسمى بالقطاع الإستراتيجي)، و حوصصة القطاعات التنافسية الأخرى خاصة التي أثبتت فشلها، و حسب هذا الرأي فإن الدولة تحتفظ بنسبة كبيرة من رأسمالها في حالة عرضها للحوصصة، و هذا تفاديا لبعض الآثار السلبية المحتملة على الاقتصاد الوطني في حالة هيمنة القطاع الخاص عليه.

و نلاحظ أن التشريع الجزائري كان يسمح فقط للأجانب تملك 49% فقط من أسهم البنوك الجزائرية، و هو ما أعتبر عائقا أمام المستثمرين الأجانب، الأمر الذي كان وراء تعثر الشراكة و فتح رأس مال القرض الشعبي الجزائري CPA، حيث فشل مشروع الحوصصة الجزئية لهذا البنك بعدما اشرف بنك الإخوة "لازار" الفرنسي بإجراء تقييم ل CPA إلا أن بنك "سوسيتي جينيرال" تراجع عن الأمر و طالب بتملك أكثر من 49% من هذا البنك¹.

و لقد عملت السلطات العمومية و على رأسها وزارة المالية إلى الكشف عن مخطط جاهز لحوصصة البنوك العمومية الجزائرية في جوان 2005، و ذلك عن طريق فتح رأسمالها للقطاع الخاص سواء كان وطني أو أجنبي، لتصل نسبة التنازل عن رأسمالها في هذه البنوك إلى 51%، مما يخول القطاع الخاص أن يستفرد بالتسيير و الإدارة، و تعد هذه العقبة قد تم تذليلها التي كانت تجعل من الحديث عن حوصصة البنوك العمومية الجزائرية، نوعا من الجدال الأكاديمي و السجال السياسي، ذلك أن القطاع الخاص الذي أبدى نيته في شراء رأس مال البنوك محل الدراسة، خاصة منه الأجنبي قد اشترط على السلطات العمومية ثلاثة شروط قامت الحكومة بتوفيرها و هي²:

- رفع نسبة رأس المال البنوك العمومية المراد حوصصتها إلى 51%.

- إعادة رسملة هذه البنوك.

- التطهير المالي للمحافظ و القروض خاصة منها التي تمثل القطاع العام.

و لقد جمدت الحكومة الجزائرية قرار حوصصة القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 25 نوفمبر 2006، وهذا القرار الذي جاء مفاجئا، و الذي برر من طرف السلطات العمومية بتأثير أزمة الرهون العقارية التي عرفتھا

¹ - أنظر زميت محمد، المرجع [61] ص 190.

² - أنظر بريش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، المرجع [96] ص 1.

الأسواق المالية الأمريكية بالخصوص، و يشير الدكتور كاميل ساري إلى أن هذه الخطوة تضر بمسار الخوصصة، حيث استبعد أي إمكانية للتفاهم على السعر بين البنوك الخمسة التي قدمت عروضاً لخوصصة القرض الشعبي الجزائري، و لو أن هناك احتمال انسحاب البنك الأمريكي من السباق، لتبقى أربعة بنوك فرنسية، حيث أبدت السلطات العمومية الجزائرية مخاوف من إمكانية وجود بنوك فرنسية فقط، و بالتالي التفاهم على سقف للسعر، غير أن القرض الشعبي الجزائري و ما يمثله من 12% إلى 15% من السوق المصرفي الجزائري، و امتلاكه لشبكة تضم 129 وكالة، هذه المعطيات تجعل كل بنك يسعى لاكتساب الصفقة لا التفاهم مع منافسه¹.

3 - 4 تحديث وسائل الدفع و تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

يعتبر تحديث و عصرنه أنظمة المعلومات و الدفع و عصرنه المعاملات المالية و المصرفية و طرق معالجة المعلومات، مجالا ذا أولوية في المرحلة الراهنة لتدارك التأخر المسجل في هذا المجال من جهة، و من جهة أخرى لاستكمال مسار الإصلاحات المصرفية، و إرساء أسس منظومة مصرفية وطنية تتميز بالحداثة و العصرنه لتستطيع مواجهة التحديات التطورات التي تشهدها البيئة المصرفية على المستوى العالمي، و التي سبقت الإشارة إليها في الفصل السابق.

كذلك نجد قضية الحوكمة التي أصبحت على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي و المؤسسات المالية العالمية، إثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، خاصة الانهيارات المالية التي حدثت بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا و أمريكا الجنوبية و التحول إلى نظام السوق المفتوح و انتهاج سياسة التحرير الاقتصادي و الخوصصة بعدد من دول شرق أوروبا.

هذا و سنتعرف من خلال الجزء على عملية تحديث وسائل الدفع التي شهدتها المنظومة المصرفية الجزائرية، و كذا إلى الحوكمة من حيث مفهومها و أهم مبادئها و أهمية تطبيقها على البنوك للرفع من أدائها و تفعيل دورها في الاقتصاد الوطني.

¹ - أنظر جريدة الخبر، المرجع [73]

3-4-1 تحديث وسائل الدفع

إن التطور السريع لعالم الالكترونيات أدى إلى ظهور شبكة الانترنت كوسيلة لنقل المعلومات و الاتصال، و التي تمكنت في ظرف قياسي تحقيق ما عجزت عنه وسائل الاتصال التقليدية الأخرى، لا بالنظر إلى الفعالية فحسب بل و مراعاة لجوانب عدة منها عنصري السرعة و التكلفة.

و لقد كانت البنوك سبابة لاستغلال هذه التطورات من أجل تحديث نظام الدفع الذي كان بأمس الحاجة إليه، و نتج عن هذه العملية خلق وسائل دفع بآلية جديدة، ألا وهي وسائل الدفع الالكترونية التي تمثل الصورة الالكترونية لوسائل الدفع التقليدية، الفرق الأساسي بينهما هو أن هذه الوسائل الجديدة كل العمليات فيها تسير الكترونيا و لا وجود فيها للقطع النقدي و لا الورقية أو الحوالات.

في ظل ذلك أدركت الجزائر ضرورة الارتقاء بنظامها المصرفي إلى مستوى تلك التطورات، و بالتالي ضرورة تحديث نظام الدفع الذي لا يعاني فقط من تأخر في تطبيق و إدخال وسائل الدفع الالكترونية، بل و أيضا يعاني من مجتمع يرفض التعامل بالوسائل التقليدية إلا قليلا معطيا الأولوية للسيولة النقدية في تعاملاته، و خلص هذا الإدراك بتبني عدة مشاريع دخل بعضها حيز التطبيق انطلاقا من سنة 2005 في إطار تحديث وسائل الدفع و عصرنتها، متضمنة بذلك الخطوات الأولى نحو تطبيق وسائل الدفع الالكترونية بالإضافة إلى إعادة الاعتبار للوسائل التقليدية في الدفع.

3-4-1-1 أهداف مشروع تحديث و عصرنة وسائل الدفع في البنوك الجزائرية

نظام الدفع لدولة ما يتكون من الهيئات المالية الوسيطة، عمليات التسوية (المقاصة) و وسائل الدفع سواء الكتابية أو الالكترونية، و الهيئات في الجزائر التي تتدخل مباشرة في خلق و/أو تسيير وسائل الدفع هي بنك الجزائر، البنوك التجارية، الهيئات و المؤسسات المالية، الخزينة العمومية، مراكز الصكوك البريدية. و نظام الدفع لدولة ما يعتبر مؤشرا لمدى فعالية و نشاط اقتصاد تلك الدولة، خاصة بمفهوم اقتصاد السوق، و يجب أن يتضمن هذه النظام نظام معلوماتي و اتصالات بين الهيئات المكونة له. فتطور المؤسسات و تقدمها فيما يخص الوساطة البنكية متعلق بتطور وسائل الدفع، حيث أن التكنولوجيات الجديدة لتحويل البيانات و التطور في المعلوماتية تعتبر القواعد الأساسية للتحسين الفعال في مجالات الدفع سواء في الدول المتقدمة أو الدول السائرة في طريق النمو¹.

و يجب أن يضمن تطوير نظام دفع أي دولة تحقيق الأهداف الآتية²:

- تبني نظام دفع و قوانين تناسب حاجيات المستخدمين (خواص، مؤسسات و إدارات)، و إلزامية تحقيق اقتصاد متطور تتطلب التكفل بنشر استخدام وسائل دفع الكترونية.

¹ - أنظر عبد الرحيم و هيبية، المرجع [64] ص 110.

² - أنظر Media Banque، المرجع [90] ص 13.

- تخفيض فترات المقاصة خاصة المتعلقة بعمليات التبادل خارج مكان الدفع و التي تستخدم وسائل الدفع الورقية (شيك، سند لأمر، سفتجة)،

- تعميم و تحسين ميكانيزمات تغطية الشيكات و وسائل الدفع الأخرى التي تعتمد على الدعامة الورقية، و كذلك نظام التحويلات.

كذلك تتمثل أهداف المشروع التي يصبوا إلى بلوغها مختلف الفاعلين في التكفل بتحديث منظومة الدفع، و سنعرض هذه الأهداف بالنسبة للسلطات العمومية و سلطات الضبط و القطاع البنكي¹:

أ - بالنسبة للسلطات العمومية

- تحسين الظروف العامة للنشاط الاقتصادي لاسيما برفع العراقيل المرتبطة بالآجال و عدم التأكد من حدوث التسوية الخاصة بالتبادلات.

- تقليص المبالغ المجمدة أو غير المنتجة (النقد، دفع قيد التحصيل) نظرا لضعف فعالية مصالح الدفع.

- تدعيم أمن الأشخاص بتقليص حملهم للنقد.

- تدارك التأخر المسجل في كتابية المدفوعات لا سيما مقارنة بالبلدان المماثلة.

و يمكن تلخيص كل هذه الأهداف في رفع نسبة المدفوعات الكتابية.

ب - بالنسبة لسلطات الضبط (بنك الجزائر)

- تقليص نسبة النقد في المدفوعات (حركات رؤوس الأموال غير قابلة لتدقيق الحسابات، مصاريف تسيير التداول الائتماني)

- تقليص آجال تحصيل المدفوعات الكتابية (ميدان حسن سير منظومات الدفع).

- وضع منظومات دفع مؤمنة وفقا للمعايير الدولية (ميدان أمن منظومات الدفع).

و يمكن تلخيص كل هذه الأهداف في إقامة أدوات الدفع ومسالك التبادلات الفعالة و المؤمنة تسمح برفع نسبة المدفوعات الكتابية.

ج - بالنسبة للقطاع البنكي

- تحسين صورة المصالح البنكية كقاعدة جلب زبائن جدد عقب تحرير نشاطه.

- مضاعفة الإيداع رهن الطلب (الرصيد المتبقي في الحساب بالنسبة للمدفوعات الكتابية، التخلص من ظاهرة السحب الشهري الوحيد) بغرض إنشاء قاعدة هيكلية للسيولة المالية و التوفر الدائم للموارد قليلة الكلفة.

¹ - أنظر تورشاد، المرجع [59] ص 118.

- القضاء على الأخطار المترتبة عن الظروف العملية المتعلقة بمعالجة عمليات الدفع.

- التقليل من تكاليف المعالجة (شحن القطع النقدية، تسيير عمليات السحب/الإيداع، والاستعمال القليل للألات في معالجة ومراقبة المدفوعات الكتابية).

و لقد تم وضع مشاريع وطنية في الفترة 2001-2002 لتطوير و تحديث النظام المالي و تبني هذا المشروع وزارة المالية و الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح المالي، بنك الجزائر، وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، الجمعية المهنية للمؤسسات المصرفية و المالية، و هذا بالتعاون التقني و المالي للبنك العالمي، حيث تتعلق هذه المشاريع بتطوير و تحديث طرق معالجة وسائل الدفع الكلاسيكية (الشيك، التحويل، السفتجة، السند لأمر) من خلال المقاصة الالكترونية، و تبني إجراءات تحد من حالات الغش و التزوير لهذه الوسائل، كما تشمل هذه المشاريع إدخال وسائل دفع الكترونية (بطاقة السحب و الدفع)، هذا بالإضافة إلى مشروع يخص التحويلات ذات المبالغ التي تفوق مليون دج حيث سيتم معالجتها في الوقت الحقيقي (RTGS)، و شملت هذه المشاريع أيضا تطوير الاتصالات عن بعد، و هذا بالاستناد إلى تحديث نظام الدفع و تطوير نظام المعلوماتية لبنك الجزائر، و في إطار هذا المشروع استفادت الجزائر بمساعدة من البنك العالمي تقدر بـ 16,5 مليون دولار أمريكي¹.

و في إطار هذا المشروع تم وضع برنامج أعمال يتكون من أربع مجموعات تعمل على مستوى البنوك هذا بحضور مستشاري البنك العالمي من أجل دراسة المشروع، حيث تجتمع هذه المجموعات بطريقة منتظمة على مستوى البنك المركزي لمناقشة الأعمال المحققة و طريقة العمل، و يتعلق الأمر بالمجموعات التالية²:

1- مجموعة " الهندسة الإجمالية": تتكفل بالمبادلات بين البنوك و مركز المقاصة التي تتم بشكل الكتروني، انطلاقا من التجريد المادي "dématisation" للشيك و ذلك باستخدام تقنية صورة الشيك، و تكون البداية بالشيكات ذات المبالغ الكبيرة، حيث تتكفل هذه المجموعة بكافة النقاط المتعلقة بتطوير الشيك و المقاصة الالكترونية، و الاعتماد على الدعائم الالكترونية بدلا من الورقية،

2- مجموعة "وسائل الدفع": تقوم المجموعة بتحليل نوعي لمختلف وسائل الدفع الكلاسيكية بالإضافة للسحب من الموزعات الآلية للنقود DAB و الدفع بالبطاقة مع محاولة معرفة إيجابيات و مشاكل هذا النظام من وجهة نظر البنك المركزي، البنوك التجارية و حتى العملاء، بالإضافة إلى تحليل كمي لوسائل الدفع يعتمد على التدفقات الحالية و المتوقعة مما يسمح بمعرفة حدود النظام المعلوماتي الحالي للبنوك مدى قدرته على إعداد إحصائيات حول حركة وسائل الدفع.

¹ - أنظر BNA Repère، المرجع [87] ص 1.

² - أنظر BNA Finance، المرجع [86] ص ص 22 - 23.

3- المجموعة "النقدية": يتلخص عملها في دراسة القواعد الرئيسية لوضع نظام بين البنوك حول الدفع و السحب بالبطاقة البنكية، كما قامت المجموعة بمناقشة العراقيل التي تواجهها النقدية في الجزائر، كما ناقشت المواضيع المتعلقة بأنواع البطاقات الوطنية و الدولية، نوع البطاقة، عمولة البنك، دراسات السوق، طبيعة بنية البنوك.

4- مجموعة "القانون": يركز عملها على واقع معالجة حوادث عدم الدفع من وجهة النصوص القانونية، و كذلك الوضعية الحالية لعملية توحيد مختلف وسائل الدفع التي لا تتميز بتمائل وطني.

3- 4- 1- 2 المكونات الرئيسية لمشروع تحديث نظام الدفع في الجزائر.

من أهم ما طرح في إطار تحديث نظام الدفع في الجزائر و الجاري العمل به ابتداء من سنة 2006 هو:

- نظام الدفع للمبالغ الكبيرة و الذي يطلق عليه نظام الدفع الفوري للمبالغ الكبيرة "RTGS أي Le **Système De Paiement De Gros Montants En Temps Réel**"، و يقوم هذا النظام بعمليات تحويل المبالغ الكبيرة إذ تصنف بأنها عمليات استعجاليه،
- نظام الدفع الشامل أو المكثف "Le **Système De Paiement De Masse**" و يقوم هذا النظام على المقاصة الآلية و الالكترونية لمحمل وسائل الدفع التقليدية و الالكترونية، بمعنى المعالجة الالكترونية للمبالغ الصغيرة و المتوسطة... الخ.

أولاً- نظام الدفع الفوري للمبالغ الكبيرة RTGS¹

يعرف نظام الدفع الفوري للمبالغ الكبيرة " بأنه نظام يخص أوامر الدفع التي تتم ما بين البنوك باستخدام التحويلات البنكية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو للدفع الفوري المحقق من قبل المشاركين في هذا النظام"، و هو نظام يخص ما يلي:

- الأموال المحولة بين البنوك أو مع البنك المركزي، مما يسمح بتحسين طريقة تسيير السيولة و الاحتياط الإجمالي بتقليل المخاطر التنظيمية.
- المعالجة السريعة للمدفوعات التجارية بين المؤسسات و الذي له أهمية كبيرة نظرا لأنه يساهم في ترقية التجارة و تطوير الاقتصاد.
- تنظيم الصفقات التي تتم في أسواق رأس المال كالبورصة و السوق النقدي، مما يحسن و يزيد من تطورها.

¹ - أنظر عبد الرحيم وهيبية، المرجع [64] ص ص 113 - 114.

و يسمح هذا النظام بتنظيم أوامر تحويل الأموال التي تعادل و تفوق مليون دينار و معالجتها في الوقت الحقيقي على أنها عمليات استعجاليه و فورية و بصورة إجمالية (عملية بعملية) و ذلك دون تأجيل، أي أنه يخص فقط عمليات الدفع التي تتم بالتحويلات.

أما المشاركون في هذا النظام فهم نوعان، مشاركون بصورة مباشرة (مرتبطون مباشرة بنظام RTGS المنظم من طرف بنك الجزائر) و مشاركون بصورة غير مباشرة (الولوج للنظام يتم باستخدام خدمات المشاركين المباشرين)، و يتحمل هذان النوعان المسؤولية الكاملة فيما يتعلق بعملياتهم الحسابية المفتوحة لدى نظام RTGS و الحسابات لدى بنك الجزائر، و تخص هذه العمليات التدفقات المتعلقة بالتحويل من بنك إلى آخر و من حساب عميل إلى آخر.

و قد شاركت كافة البنوك و المؤسسات المالية في هذا النظام بالإضافة للخزينة العمومية و بريد الجزائر و غيرها من الهيئات ليتم بواسطته إجراء كافة العمليات المصرفية و المالية بين البنوك، و بين البنوك و بنك الجزائر، منها التحويلات لفائدة أرصدة العملاء. و تجدر الإشارة إلى أن هذا النظام دخل حيز التطبيق انطلاقا من 08 فيفري 2006.

ثانيا- نظام الدفع الشامل

يتعلق هذا النظام بتطوير وسائل الدفع و عمليات معالجتها سواء وسائل الدفع التقليدية أو الالكترونية (البطاقات البنكية)، و في سنة 2002 تم وضع مجموعة عمل تولت تسطير الاستراتيجيات المتعلقة بعمليات الدفع و الدفع الشامل. و يتعلق الأمر بصفة خاصة بالمقاصة الالكترونية و التفكير في وضع النصوص القانونية لمثل هذا التطور، و وضع شبكة للتحويل و نظام معلوماتي للمشاركين أو المنخرطين في النظام، كذلك وضع الشروط الملزمة لتطوير وسائل الدفع، خصوصا، الوسائل الالكترونية. و تخص العملية الدفع بالشيك، التحويل، السفتجة، السند لأمر، النقدية، إشعار بالاقتطاع (هي وسيلة دفع استعملت حديثا في الجزائر، و هي تشبه التحويل حيث تسمح بتحويل أموال العملاء من حسابهم إلى حساب آخر، فهو تصريح مستمر يعطيه المدين إلى دائنه لاقتطاع من حسابه دائما و في تواريخ منتظمة و تستعمل هذه الوسيلة خصيصا لدفع الفواتير (الكهرباء، الغاز... الخ) و ذلك بطريقة منتظمة سواء للمبالغ الثابتة أو المستمرة¹.

نظام المقاصة الإلكترونية يعتمد على المعالجة عن بعد، لتسويات المعاملات فيما بين البنوك والمؤسسات المالية، و يعرف بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة، بحيث تتم عملية المقاصة بصورة آلية بين البنوك بالاعتماد على الربط الشبكي فيما بينها و هذا تحت إشراف و إدارة البنك المركزي و يهدف نظام المقاصة الإلكترونية إلى²:

1 - أنظر عبد الرحيم وهيبية، المرجع [13] ص 114.
2 - أنظر عبد الرحيم وهيبية، المرجع [13] ص 114.

- تألية (Automatisation) التبادل ما بين البنوك لعمليات الدفع التي ينفذها المتعاملون.
- تقليص أجال التحصيل بالمقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك.
- ضمان أمن المبادلات لتفادي حدوث خسائر أو مشاكل في المحاسبة.
- إمكانية مركزة (Centralisation) أرصدة التسوية، إذ يصبح هناك حساب واحد للتسوية مع رصيد واحد صافي يمكن متابعته مركزيا من طرف البنوك.
- تحسين تسيير السيولة على مستوى البنوك التجارية.
- تمكين البنك المركزي من التحكم و مراقبة الكتلة النقدية.

لقد تم إلى غاية اليوم إجراء التجارب الأولية بنجاح بعد تنصيب عدد من وسائل الدفع الإلكترونية عند بعض زبائن بعض البنوك و بريد الجزائر التي ستتولى ترقيتها و توسيع استعمالها بعد ضبط جماعي للتجهيزات و بطاقات الدفع من قبل البنوك و بريد الجزائر، و قد عرف هذه العملية تسارعا كبيرا خلال سنتي 2006 و 2007 ، لتصل إلى مرحلة التوسيع (تعميم بطاقات الدفع، توسيع التعامل المصرفي بصفة مكثفة لدى الفئات قليلة المداخيل...الخ) ابتداء من 2008¹.

3 - 4 - 2 تبنى مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية

أدت العولمة و تحرير الأسواق الوطنية إلى فتح أبعاد جديدة للمؤسسات تتيح لها إمكانيات تحقيق أرباح مذهلة، لكنها في نفس الوقت عرضت تلك المؤسسات إلى منافسة شرسة، و أصبح مديروها يعلمون أنه لمواجهة هذه التحديات يحتاجون إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية. و قد أدت الأزمات المالية الأخيرة إلى أن تصبح عملية جذب رأس المال بذلك القدر المطلوب تتسم بقدر كبير من الصعوبة و التحديات، خاصة و أن المستثمرين و أصحاب رؤوس الأموال يعلنون بوضوح أنهم غير مستعدون لتمويل مؤسسات لا تتسم إدارتها بممارسات سليمة تؤدي إلى تقليل احتمالات الفساد و سوء الإدارة. و أصبح همهم الأساسي التبصر إلى ما وراء الستار، إلى القواعد و الممارسات التي تسيير بها المؤسسات أو ما يطلق عليه بالحوكمة المؤسسية².

3 - 4 - 2 - 1 مفهوم و مبادئ الحوكمة

تقدم لنا حوكمة المؤسسات مجموعة متكاملة من الأعراف حول دور مجلس الإدارة وكيفية تكوينه والعلاقات مع المساهمين و الإدارة العليا و المراجعة و الإفصاح عن المعلومات بالإضافة إلى قواعد اختيار المديرين و المسؤولين عن الإدارة العليا و عزلهم. هذه المفاهيم يختلف تطبيقها من دولة إلى أخرى. و سنتناول في هذا الجزء مفهوم الحوكمة و مبادئها.

¹ - أنظر تو رشاد، المرجع [59] ص 118.

² - أنظر بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، المرجع [100] ص 2.

أولاً: مفهوم الحوكمة

إن لفظ حوكمة المؤسسات مصدرها المصطلح الانجليزي "corporate governance" ويمكن تعريفه بأنه " مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها الحد و التأثير على قرارات المسيرين، و التحكم في توجهاتهم و تبين مجال صلاحياتهم ". و يرى بعض الخبراء أن مفهوم حوكمة المؤسسات " يشير بشكل عام إلى مجموعة القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية و الممولين و أصحاب المصالح من ناحية أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل، و تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة"¹.

كما تعرف الحوكمة بأنها " الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة، لتوفير إشراف على المخاطر و رقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة". هذا و قد حددت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE تعريفا لحكومة الشركات بأنها " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه و إدارة شركات الأعمال و يحدد هيكل الحوكمة الحقوق و المسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد و إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة و وسائل تحقيقها و وسائل الرقابة على الأداء"².

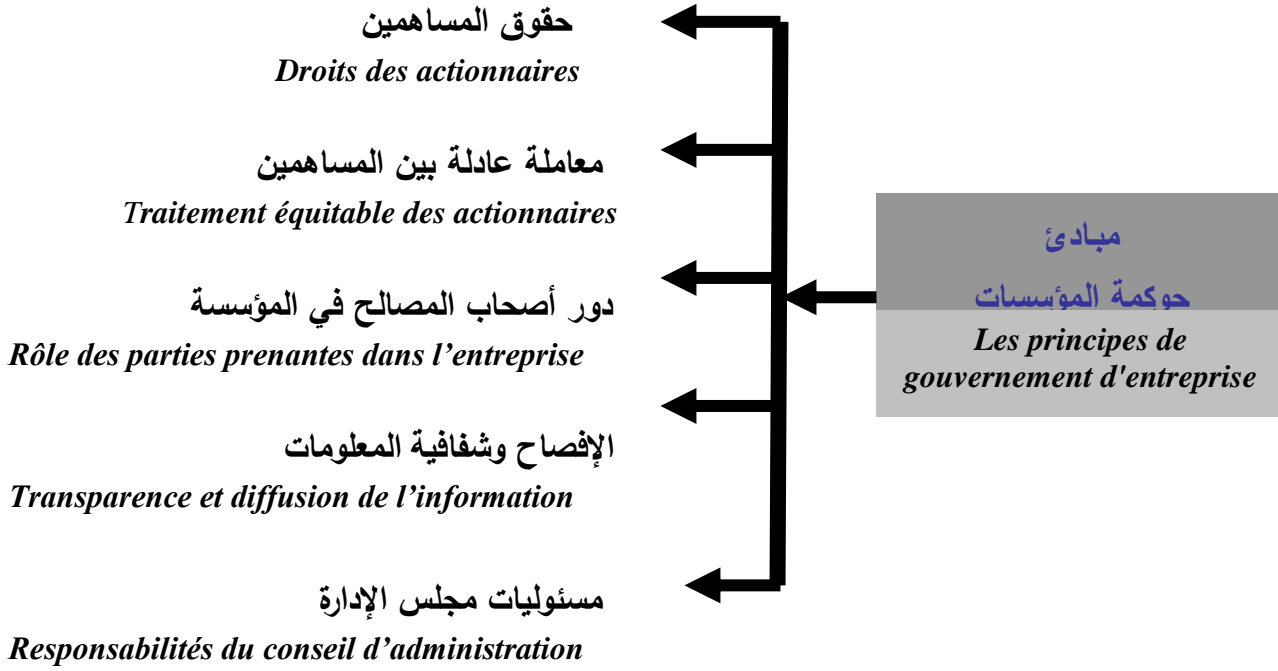
ثانياً: مبادئ الحوكمة (مبادئ دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE)

تستهدف هذه المبادئ مساعدة حكومات الدول الأعضاء و حكومات الدول غير الأعضاء في تحسين الأطر القانونية و المؤسسية و التنظيمية لموضوع حوكمة المؤسسات ، بالإضافة إلى توفير الخطط الإرشادية و المقترحات للأسواق المالية، المستثمرين، و المؤسسات و غيرها من الأطراف التي تلعب دوراً مهماً في عملية وضع أساليب حوكمة المؤسسات. و تركز المبادئ على المؤسسات التي يتم تداول أسهمها في سوق الأوراق المالية. و لكنها تعد أيضاً، في حدود معينة، أداة مفيدة لتطوير الممارسات السلبية في تسيير المؤسسات التي لا تتداول أسهمها، من بينها المؤسسات المغلقة أو العائلية أو تلك المؤسسات المملوكة من طرف الدولة³، تغطي المبادئ خمس مجالات يوضحها الشكل رقم (1 - 3).

1 - أنظر بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، المرجع [100] ص 3.

2 - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [21] ص 9.

3 - أنظر بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، المرجع [100] ص 8.



الشكل رقم (1 - 3) : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحكم الرشيد

المصدر: بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، الحوكمة المؤسسية، ومتطلبات الاصلاح لتطبيقها في الدول النامية، في مداخلات الملتقى الدولي الأول حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية، جامعة بومرداس، 04-05 ديسمبر 2006، ص 8.

من الشكل رقم (1 - 3) نستنتج خمسة مبادئ لحوكمة المؤسسات أقرتها دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهي¹:

أ - حقوق المساهمين

على إطار الحوكمة المؤسسية أن يكون قادرا على حماية و تسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم.

ب - المعاملة المتكافئة للمساهمين

تضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بما فيهم الأقلية و المساهمين الأجانب، كما يجب أن يعامل المساهمون معاملة متساوية في الحصول على المعلومات بكل شفافية.

ج - دور أصحاب المصالح

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق ذوي الشأن و المصالح التي تم إقرارها وفقا للقانون و تشجيع التعاون الفعال بينهم و بين الشركة، و يتعلق الأمر بأصحاب المصالح في هذا المقام كل الأطراف التي

¹ - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [21] ص ص 10 - 11.

تتقاطع مصالحها مع بقاء و استمرار الشركة (كالنقابة، الوصاية) كما يضمن إطار الحوكمة بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين أداء الشركة، و تمكينهم من الإطلاع على المعلومات المطلوبة.

د - الإفصاح و الشفافية

يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالشركة، بما فيها الوضع المالي، حيث يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية على سبيل المثال (النتائج المالية، أهداف الشركة، أعضاء مجلس الإدارة و رواتب كبار المديرين، هيكل و سياسات الحوكمة المطبقة في الشركة) كذلك ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات و كذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق و المعايير المحاسبية و المالية المتعارف عليها. و أيضا إجراء عملية المراجعة الخارجية بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية. كما ينبغي توافر القنوات التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة.

هـ - مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات وضع مخطط إستراتيجي للشركة و المراقبة الفعالة لأداء الإدارة و التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة و المساهمين حيث:
- * يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل الجهود لصالح الشركة و المساهمين.
- * الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الاعتبار.
- يسهر أعضاء مجلس الإدارة على تنفيذ المهام المحددة من بينها:
- * اختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة المالية و تحديد صلاحياتهم و رواتبهم.
- * توجيه و مراجعة إستراتيجية الشركة، و وضع الأهداف و مراقبة التنفيذ.
- * ضمان تكامل النظم المحاسبية و المالية، و ضمان تنفيذ نظم مراقبة ملائمة خاصة نظم مراقبة المخاطر و الإدارة المالية.
- يجب أن يتحلى أعضاء مجلس الإدارة بالموضوعية في إدارة شؤون الشركة باستقلالية.

3 - 4 - 3 - 2 بعض نماذج الحوكمة و أهمية تطبيقها

أولاً: بعض نماذج الحوكمة

على العموم يوجد عالميا نموذجين رئيسين لتطبيق نظام الحوكمة هما¹:

أ - النموذج الأنجلو ساكسوني: الذي تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا، يرتكز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة، و المتمثلة أساسا في السوق المالية، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة و الهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين، و خاصة الأقلية و يشكل المستثمرون المؤسسيون في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين و صناديق التقاعد و صناديق المضاربة، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هامة في هذا النموذج إذ يجب أن تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق، و بالتالي فالمسيرين يخشون من الإشارات السعوية التي تبعثها سوق الأوراق المالية، فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة.

ب - النموذج الألماني-الياباني: هذا النموذج الموجود أساسا في كل من اليابان و ألمانيا، و تحتل فيه الآليات الداخلية للحوكمة مكانة هامة، خاصة الدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهمتها الرئيسية في رأس مال أغلب المؤسسات، و بهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي، كما أن مجالس الإدارة تمتاز بالفعالية أكثر نتيجة لمكوناته من مختلف أطراف أصحاب المصالح، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا.

ثالثا: أهمية تطبيق الحوكمة

تنعكس أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في جملة من النقاط نوردتها كما يلي²:

- أصبحت درجة التزام الشركات و المنظمات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية، و من ثم فإن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الاستثمار و اقتحام الأسواق.

- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات و تجنب التعثر و الإفلاس و يضمن تطوير الأداء و يساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في الشركات إلى ربط المكافآت و نظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة بشكل عام.

¹ - أنظر بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، المرجع [100] ص 11.

² - أنظر منتدى تطوير الحكم الجيد في المصارف العربية وفق المعايير و الممارسات الدولية، المرجع [145]

- تبني معايير الإفصاح و الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على منع حدوث الأزمات المصرفية.
- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا - على مستوى الأسواق الناشئة - بين أداء الشركات و مدى الالتزام بتطبيق المعايير و المبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة.

3 - 4 - 3 سبل دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي و موقع الجزائر من تطبيقها

أولا: سبل دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي

تعني الحوكمة في الجهاز المصرفي " مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، و التي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية ". و تنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و البنوك الخاصة و المشتركة¹.

و نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد، فإن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي و تحقيق الكفاءة في الأداء و لدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني².

و لا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، و لكن لا بد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم، و هذا يعتمد على البنك المركزي و رقابته من جهة، و على البنك المعني و إدارته من جهة أخرى، حيث يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد و الضوابط مما يساعد على تنفيذها و الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى دعم و سلامة الجهاز المصرفي، و وفقا للجنة بازل فإنها ترى أن الحوكمة من المنظور المصرفي تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها، و الإدارة العليا و التي تؤثر في كيفية قيام البنك بما يلي³:

- وضع و إعلان عن الأهداف الإستراتيجية للبنك.
- إدارة العمليات اليومية في البنك.
- إدارة الأنشطة و التعاملات بطريقة آمنة و سليمة و وفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
- مراعاة حقوق أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك بما فيهم الموظفين و العملاء و المساهمين و غيرهم.

¹ - أنظر محمد مصطفى سليمان، المرجع [42] ص 281.

² - أنظر طارق عبد العال حماد، المرجع [21] ص 226.

³ - أنظر محمد مصطفى سليمان، المرجع [42] ص 282.

ثانيا: موقع تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين و أجهزة الإعلام، لكن و بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي و البنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد، أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، و نظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية الفساد، و ضعف المناخ الاستثمار، أصبح تبني مبادئ الحوكمة يطرح بإلحاح، الأمر الذي دفع بالدولة إلى تكوين لجنة "سميت بلجنة الحكم الراشد" حتى و إن كان تأسيس هذه اللجنة موجه لإرضاء أطراف خارجية، إلا أنه نعتبر ذلك بداية الإحساس بأهمية تبني هذه المبادئ التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم اقتصاديات الدول و مناخ الاستثمار بها¹.

و حتى يتم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي الوطني من المهم توفير ما يلي²:

- و ضع أهداف إستراتيجية و مجموعة القيم و المبادئ التي تكون معمولة لكل العاملين في كل بنك.
- وضع و تنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في البنوك.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و إدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، و عدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.
- تأسيس بعض اللجان المتخصصة في البنوك الجزائرية مثل:
- * لجنة إدارة المخاطر: تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان و السوق و السيولة و غير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة.
- * لجنة المراجعة: تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، و الموافقة على نطاق المراجعة و دوريتها، و ينبغي أن تتضمن هذه اللجنة أعضاء من خارج البنك ممن تتوفر لديهم الخبرة المصرفية و المالية الضرورية.
- * لجنة المكافآت: تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا و المستويات الإدارية الأخرى.
- * لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة، و توجه عملية استبدال أعضاء المجلس.
- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين و الخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها.
- ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة البنك و أهدافه و إستراتيجية و البيئة المحيطة.
- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة.

1 - أنظر بريش عبد القادر، زيدان محمد، المرجع [99] ص 4.

2 - أنظر دريس رشيد، المرجع [109] ص ص 14 - 15 .

- على بنك الجزائر أن يكون على دراية تامة بأهمية الحوكمة و تأثيرها على أداء البنوك، فعليه التأكد من أن مجلس الإدارة العليا في البنوك لهم القدرة على القيام بواجباتهم و مسؤولياتهم كما هو مطلوب.
- قيام بنك الجزائر بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري تقع على عاتق مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنوك، بالإضافة إلى ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحكومة في الجهاز المصرفي مثل القوانين و التشريعات التي تحمي حقوق المساهمين، و تضمن قيام البنك بنشاطه في بيئة تنافسية سليمة.

و يمكننا القول أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية، إلا أنه يجب أن تدعم التجربة خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية، و زيادة المنافسة أين تصبح للحوكمة دور فعال في ضبط الأطر العملية و الأنشطة حتى تتفادى الانحرافات و تجنب وقوع الأزمات المالية.

من خلال عرضنا لهذا الفصل نقف على أهم عناصر إستراتيجية عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات العولمة و التحرير المصرفي، فقد أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها المجال المصرفي وضع إستراتيجية عمل تمكنها من تعظيم الاستفادة من إيجابيات التحديات الراهنة، وبالمقابل العمل على التقليل من حدة السلبيات و المخاطر التي يفرزها التطور المصرفي في شتى مجالاته و تخصصاته، و في هذا النطاق تتوفر للبنوك الجزائرية و الجهاز المصرفي ككل العديد من الخيارات و الإمكانيات التي تسمح بتحقيق هدفها الأساسي و المتمثل في ضمان الاستمرارية و حجز مكانة لها ضمن المنافسة العالمية.

و لعل من أهم هذه الخيارات تبني فلسفة البنوك الشاملة من خلال تشجيع البنوك العاملة في القطاع على ممارسة مختلف الأنشطة المصرفية و الاستثمارية و المالية التي تمنح فرص تحقيق أرباح و نتائج أفضل، و الرفع من القواعد الرأسمالية للبنوك لتوسيع نشاطها، كما تتوفر البنوك الجزائرية على خيار الاندماج المصرفي لتعزيز و تقوية مراكزها المالية، كما يتيح لها الاستفادة من مزايا و فورات الحجم الكبير، و تكوين وحدات أقوى وأكثر فاعلية، كما يكتسي مجال تحديث و عصرنه نظام الدفع و المعلومات داخل الجهاز المصرفي أهمية قصوى للارتقاء بمستوى الأداء المصرفي للبنوك إلى الأحسن.

إن اعتماد إستراتيجية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي و العولمة، إنما يعود بالأساس إضافة لهدف تحقيق الربح و توسيع النشاط و ضمان الاستمرارية إلى القدرة على توفير حزمة متكاملة و متنوعة من الخدمات المالية و المصرفية و الاستثمارية بتقنية متطورة و تكاليف منخفضة و بجودة عالية، للوصول إلى رضا العملاء، وذلك كله بهدف تطوير خدماتها المصرفية و من ثم زيادة قدراتها التنافسية و المحافظة على مكانتها في السوق الوطني و إمكانية التوسع في الأسواق الخارجية، و هذا ما سيتم بحثه في الفصل الرابع و الأخير من هذا البحث.

4 - متطلبات تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية

أصبح الابتكار و التطوير في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو و البقاء، و ما يرافقها من ضغوط و تهديدات، ولا بد للمؤسسات من الاستجابة و التكيف و الخلق و التجديد و الإبداع لكي تنمو و تبقى.

تعمل البنوك و المؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات على الاستمرار و النمو في السوق، ولذلك فهناك تفكير مستمر في تقديم الجديد للسوق لإشباع حاجات جديدة للعملاء. و من أجل هذا يعمل كل بنك على محاولة تقديم خدمات جديدة و تستثمر الجهود و الأموال في سبيل التوصل إليها، حيث أن ذلك يعني إمكانية استغلال فرص تسويقية جديدة.

و يأتي هذا الفصل الرابع و الأخير من البحث، ليتناول بالدراسة و التحليل السبل و الآليات التي يمكن للبنوك الجزائرية إتباعها و الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها إلى مستوى أحسن مما هي عليه الآن، فبعد التشخيص الذي تم في الفصول السابقة حول بيئة العمل المصرفي و معرفة التحديات و الفرص والتهديدات التي تعمل في ظلها البنوك الجزائرية، يأتي هذا الفصل لي طرح ما ينبغي أن يكون عليه وضع البنوك الجزائرية في مجال تطوير الخدمات المصرفية و الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة، و تستجيب إلى تطلعات الزبائن وفقا للمعايير الدولية، حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة الناجمة عن تحرير السوق المصرفي الجزائري.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها.

- الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية.

- آليات تطوير الخدمات المصرفية.

4 - 1 مدخل إلى الخدمات المصرفية

نهدف في هذا الجزء إلى إبراز و تحديد مفهوم الخدمة المصرفية، كما سنتطرق من خلاله إلى خصائص و مميزات الخدمات المصرفية ، بالإضافة إلى سوق الخدمات المصرفية و استراتيجيات تسويقها.

4 - 1 - 1 مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية

يكون من الصعب في بعض الأحيان تحديد تعريف و مفهوم محدد لنشاط إنساني و فكري متعدد الاتجاهات و الأبعاد، و الخدمات لا تبعد عن هذا المضمون كثيرا، لذا فإنه يمكن إيراد العديد من التعاريف

للخدمات و كل واحد منها ينطلق من اتجاه محدد و إن كانت تشترك في معنى أو أكثر من تلك المفاهيم في بعض الأحيان.¹

4-1-1-1 مفهوم الخدمات المصرفية

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة "، إلى أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة و الخدمة.² أما (Gronroos) فقد قدم تعريف للخدمة بأنها " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضروريا أن يحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي مؤسسة الخدمة، و هي تطرح كحلول لمشاكل العميل ".³ هذا التعريف يقدم الخدمة على أساس كونها تقترح كحلول لمشاكل العميل، كذلك به إشارة واضحة على أن الخدمة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة.

كما ذهب (Kotler) في تعريفه للخدمات على أنها " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف ما إلى طرف آخر و يكون جوهره غير ملموس و لا ينتج عنه أي تملك و أن إنتاجه قد يكون مرتبط بإنتاج مادي أو قد لا يكون"، و هذا التعريف يشير تأكيدا إلى الجانب غير الملموس في الخدمة، و أنها لا تتم إلا بوجود فعل و طلب من طرف ما و ليس بالضرورة أن ترتبط بإنتاج مادي.⁴ و هناك تعريف آخر لـ (Cristopher Lovelock) يرى فيه أن الخدمة هي عبارة عن " منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو متأصلة بشيء مادي، و تكون قابلة للتبادل، و لا يترتب عليها ملكية، و هي في الغالب غير محسوسة".⁵ و الشيء المميز في هذا التعريف هو إضافة خاصية جديدة للخدمة و هي كونها لا تملك من قبل مشتريها، و يعني ذلك الانتفاع بها دون امتلاكها.

و من التعاريف السابقة تتضح لنا المضامين التالية للخدمة:

- تكون الخدمة في الغالب غير ملموسة.
- الخدمة تطرح كحلول لمشاكل العميل.
- قد ترتبط الخدمة بمنتج ملموس أو لا ترتبط به.
- لا يمكن تملك الخدمة.

أما الخدمة المصرفية تحديدا فتعرف بكونها " الأنشطة و العمليات المالية للزبائن، و المتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات المصرفية"، و يمكن أن تعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي

1 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 216.

2 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 17.

3 - أنظر Monique Zollinger, Eric Lamarque, المرجع [55] ص 8.

4 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 217.

5 - أنظر Cristopher Lovelock, et Autres, المرجع [53] ص 17.

الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدمة من قبل البنك، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظتها و قيمها المنفعية و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية الائتمانية الحالية والمستقبلية و في الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين¹.

كذلك يمكن أن تعرف الخدمة المصرفية بأنها "عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو بدون، فقد يقدم البنك أحيانا خدمات مجانية بدون مقابل إلى عملائه"².

و يرى محسن الخضيرى أن مفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الخصائص الظاهرة، و الخصائص الضمنية، و الخصائص الخارجية، و التي سوف نتطرق إليها لاحقا بالتفصيل بعد إبراز مختلف الخصائص التي تشترك فيها الخدمة المصرفية مع بقية الخدمات الأخرى.

4-1-1- خصائص الخدمات المصرفية التي تشترك فيها مع غيرها من الخدمات

تشترك الخدمة المصرفية مع باقي الخدمات في مجموعة من الخصائص، الشيء الذي يجعلها متميزة عن السلعة المادية و التي يمكن تحديدها بالآتي:

أولا: اللاملموسية Intangibility

تعتبر الخدمة غير ملموسة أو غير محسوسة، و هذا يعني أن الخدمات ليس لها كيان مادي، و هذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات و أحكام و أحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها، تذوقها، شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها كما يفعل عند تأمين حاجياته من السلع³.

وقد ترتب على أن الخدمات غير ملموسة هو جعلها غير قابلة للجرد، غير قابلة للتخزين كذلك هي غير قابلة للحماية، فالخدمات هي منتجات خاضعة للتقليد حيث أن الخدمة الجديدة لا يمكن أن تعتبر ميزة تنافسية⁴ دائمة⁵.

كما اقترح (Wilson) سنة 1972 إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك، فهناك الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكاملة، و هناك الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس، و هناك الخدمات التي تعمل على توفير شيء مادي ملموس. هذه الاختلافات يمكن تلخيصها في الجدول رقم (4 - 1):

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 31-32.
² - أنظر زياد رمضان، محفوظ جودة، المرجع [15] ص 307.
³ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص 217.
⁴ - تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
⁵ - أنظر Monique zollinger, Eric lamarque، المرجع [55] ص 10.

الجدول رقم (1 - 4): تصنيفات الاملموسية في السلع و الخدمات

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل و السفر، المزادات العلنية.	الأمن و الحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل، اندماج المنظمات.	الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل
خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم الأغلفة.	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية.	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 23.

من الجدول رقم (1 - 4) يمكننا ملاحظة أن البنوك هي خدمات توفر منتجات مادية ملموسة، إضافة إلى كونها خدمات غير ملموسة، وهذا راجع لتنوع الخدمات المصرفية و تشعب مجالات تقديمها ما يجعلها أن تكون لامللموسة بالكامل في بعضها و توفر منتجات ملموسة في البعض الآخر.

ثانيا: التلازمة Inseparability

الخاصية الثانية من خصائص الخدمات المصرفية هي التلازمة التي نعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها¹. و يترتب على هذه الخاصية ما يلي:

أ - يكون تقديم الخدمة المصرفية في الوقت الذي تطلب فيه.

ب - التوزيع المباشر هو الأسلوب الذي يمكن استخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها،

ج - تكون العلاقة بين مقدم الخدمة المصرفية و المستفيد منها قوية و وطيدة، و قد تتطور المعرفة بينهما إلى معرفة شخصية.

د - زيادة درجة الولاء إلى حد كبير، أي أن العميل أو المستهلك يصر على طلب الخدمة المصرفية من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينة، لذلك فإن مقدمي الخدمات المصرفية يسعون لكي يخلقوا درجة عالية من المكانة و المنزلة و قدرا كبيرا من التميز لدى المستهلك.

¹ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص 223.

ثالثا: عدم التجانس **Varaibility**

يكون من الصعب في كثير من الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك، و لعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة، ممثلة في التوقيت، السرعة، الأدوات المستخدمة... إلخ¹. فالخدمة تختلف بين المنظمات الخدمية التي تعمل في نفس المجال، كذلك تختلف داخل نفس المنظمة الخدمية من موظف إلى آخر، و تختلف الخدمة المقدمة من نفس الموظف من وقت لآخر².

كذلك من وجهة نظر المستهلك فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة³ قبل عملية الشراء، فعلى مقدم الخدمة أن يحاول إيجاد الطريقة المثلى لمراقبة العملاء و الوقت فيما يتعلق بتقييمات هذه الجودة. و في الواقع أن التعقيد في تقييم دور الأفراد ليس هو فقط الهدف، فالرغبات الشخصية لها أيضا علاقة في العديد من الحالات، و ربما أكثر من صلة، فالعميل سوف يستخدم معايير شخصية و موضوعية لتقييم نوعية الخدمة و عملية إنتاجها التي هو جزء منها، و هذا يجعل التقييم موضوعا معقدا و يصعب تحقيقه بالنسبة لمقدم الخدمة⁴.

إن ظاهرة عدم التأكد من نتائج الخدمات هي محصلة للعديد من الأسباب أهمها⁵:

أ- تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة ذاتها، و يعتبر هذا العنصر ضروريا في أداء الخدمة المصرفية ولا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة إلا بتوافره.

ب - إن ما يؤثر على جودة الخدمات المصرفية و يجعل منها متباينة الجودة و مختلفة الصفات هو عبء العمل أو الوظيفة التي يؤديها العامل في البنك، لما يصيبه بنوع من الإرهاق أو التعب أو الملل أو انخفاض في روحه المعنوية أثناء أداءه لعمله، و هذا ينقص من جودة خدماته التي يقدمها للزبون.

و يمكن السيطرة على جودة الخدمات المصرفية، و بالتالي التقليل من التباين و عدم التجانس فيها من خلال إتباع الخطوات التالية :

أ - الاختيار الجيد للموظفين في البنك و تدريبهم على الطرق المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية.

ب - تنميط خطوات و إجراءات تقديم الخدمات في جميع أنحاء البنك.

ج - التعرف على ما يرضي الزبائن و على ردود فعلهم إزاء الخدمات المقدمة لهم، و ذلك من خلال المعلومات المرتدة و استقصاءات الزبائن .

¹ - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 219.

² - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 426.

³ - لقد قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة مؤداه أن " الجودة هي السمات أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق مع المطلوب من قبل العملاء وتستجيب لاحتياجاتهم"

⁴ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 26.

⁵ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص ص، 226-227.

رابعا: الزوال (عدم القابلية للتخزين) Perishability

يمكن القول بشكل عام أن الخدمات لا يمكن تخزينها و الاحتفاظ بها لفترة من الزمن، و إنما لا تتجاوز زمنيا الطلب عليها¹. فالخدمات المصرفية تتعرض للزوال عند استخدامها إضافة إلى عدم إمكانية تخزينها، و بالتالي فإن انصراف العميل دون حصوله على الخدمة يعني فرصة بيعه ضائعة إلى الأبد.

و يتطلب علاج زوالية الخدمة دراسة المستوى المحتمل من الطلب جيدا، حتى يمكن مقابله بالعرض الكافي له، حيث تعكس تلك الخاصية ما يعرف بمعضلة الطاقة الخدمية و التي تشير إلى أن الطلب على الخدمات عموما غير موزع بالتساوي على الفترات الزمنية المختلفة، فمن الملاحظ مثلا أن معدلات تدفق العملاء على مباني البنوك غير متساوية على مدار الأسبوع أو الشهر².

خامسا: عدم الملكية Lack of Ownership

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي و الإنتاج الخدمي، و ذلك لأن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يملكها³. و هناك العديد من الخدمات المصرفية التي لا يمكن تملكها إلا لفترة استخدامها، و خير مثال على ذلك نجد خدمة الخزائن الحديدية.

4-1-1-3 خصائص الخدمة المصرفية التي تنفرد بها دون الخدمات الأخرى

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، و لكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة و الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، و طريقة أداء الموظفين و الأجهزة المستخدمة في تقديمها. كما تختلف من حيث طبيعة المستفيدين و اختلاف رغباتهم و حاجاتهم، و طبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها. و هناك وجهات نظر متباينة حول الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من جهة، و من جهة ثانية لخصوصية و حساسية الخدمات المصرفية إذا ما قورنت بالخدمات الأخرى، و سوف نستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب وجهات نظر بعض الكتاب المختصين في مجال التسويق المصرفي.

يرى تيسير العجارمة أن خصائص الخدمة المصرفية لا تخرج عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، و بعناصرها المعروفة، لكن الذي يلاحظ و لأهمية هذه الناحية أن الخصائص تأخذ سمة واسعة و شمولية كافية للعديد من الجوانب هي⁴:

1 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 220.
 2 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 425.
 3 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 28.
 4 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص، 32-33.

- أ - التكيف العالي لنظام التسويق: عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي و ضمن برنامج تسويقي و في مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية و أهميتها.
- ب - نقص التماثل الخاص: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا، لذا يجب على البنوك أن تجد طريقا لإيجاد التوافق و ترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.
- ج - التباير (التمايز): المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات و المنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة.
- د - التشتت الجغرافي: امتلاك شبكة فروع في أي بنك ذي حجم و مجال واسع و بشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة و لملاقة الحاجات المحلية و الوطنية و العالمية، و بناء عليه فإن الخدمات و الترويج يجب أن يكونا ذات تطبيق واسع.
- هـ - الموازنة ما بين النمو و المخاطرة: عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة، لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع و الحذر من ارتفاع المخاطرة.
- و - تقلبات الطلب: قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية.
- ز - المسؤولية الائتمانية: إن من أهم المسؤوليات لأي بنك هي حماية ودائع و مكاسب زبائنه.
- ح - كثافة العمل: يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية، الأمر الذي يزيد من كلفة الخدمة.
- كما يرى محسن الخضيرى أن مفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الخصائص التي نلخصها فيما يلي¹:

أ - الخصائص الظاهرة: و هي الخصائص التي يسهل التعرف عليها و تمييزها من جانب العملاء و تشمل:

- المواصفات: حيث تمتلك أي خدمة مصرفية مجموعة من المواصفات التي يتشكل أبعادها.
- التمييز: يجب أن يتم تمييز الخدمة المصرفية بإكسابها بعض الخصائص و المميزات التي تجعلها مختلفة عن الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك.
- التشكيل: تفضل بعض البنوك تجزئة الخدمة المقدمة و تقسيمها إلى مجموعات أو حزم خدمات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات أكبر عدد من العملاء.
- التنميط: أن تكون الخدمة المصرفية المقدمة نمطية أي لا تختلف من عميل إلى آخر.
- الخدمات المعاونة: كثيرا تحتاج بعض الخدمات المصرفية إلى خدمات مساعدة حتى تكتمل الاستفادة منها من قبل العميل، فمثلا يقوم البنك بتقديم خدمة الحساب الجاري وفي الوقت نفسه يسمح للعميل بالاستفادة من خدمات تحصيل الشيكات.

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص، 213 - 222.

ب - الخصائص الضمنية: وهي خصائص غير ظاهرة مرتبطة بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية والتصورات الذهنية لدى العملاء و تشمل:

- الرمزية: ترمز كل خدمة مصرفية إلى وظيفتها، و إلى الغرض منها و يستعان بالرموز الخاصة بالخدمة في تأكيد استقلاليتها و مميزاتها.
- الاتصال: حيث يعتمد تقديم الخدمة المصرفية على إجراء اتصال بين البنك و بين عميله.
- الإدراك: يقصد بالإدراك هنا مدى قدرة العميل المصرفي على إدراك خصائص الخدمة المصرفية فإدراكه هذا يدفعه إلى اتخاذ قرار التعامل أو عدم التعامل مع الخدمة.
- الإشباع أو التعامل: يقوم العميل المصرفي بعملية مقارنة و تقييم رغباته و قدراته مع ما تقدمه له الخدمة من مميزات وخصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات، فإذا توافقت هذه الجوانب و الأبعاد اتخذ قرار التعامل مع البنك للاستفادة من خدماته المقدمة.

ج - الخصائص الخارجية: ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، وكذا بعناصر البيئة التسويقية التي تحيط به بما فيها من منافسة من قبل البنوك الأخرى، فالبنك مثله مثل أي كائن حي يعيش في مجتمع و عليه أن يضمن تقبل المجتمع له و تعاطيه معه، و من أهم هذه العوامل نجد:

- أثر الخدمة على البيئة و المجتمع: تقوم البنوك بتمويل مشاريع متنوعة، و قد يتعارض في بعض الأحيان تقديم هذا النوع من الخدمات مع رغبات و احتياجات المجتمع الحقيقية، من هذا المنطق بالذات فإنه يتوجب على رجل التسويق المصرفي التنبه لخطورة هذه الجوانب حتى يمنع اصطدام البنك بالمجتمع أو حدوث رفض ومعارضة جماهيرية له، و بالتالي فقدان سوقه المصرفي .

- الطلب على الموارد: يرتبط جانب هام من خدمات البنك في تقديم التمويل للنشاط الاقتصادي، و الذي يعمل بدوره على زيادة الطلب على بعض الموارد، كما قد يؤدي إلى حدوث اختناقات في عرضها فتحدث أزمة شديدة تعمل على ارتفاع أسعارها.

- توفير عنصر الأمان و الثقة: يجب مراعاة أن الخدمة المصرفية عند إدخالها للسوق لأول مرة أن لا تحدث اختلال أو تقلبات في توازن أو استقرار السوق المصرفي.

- صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية: في ظل المنافسة في السوق المصرفي، يقوم كل بنك بحملات تسويقية، من هذا المنطلق و يجب على البنوك تقديم معلومات صادقة و حقيقية تعكس الصورة الحسنة للبنك في ذهن العميل، و حتى لا تتأثر سمعة البنك في الحاضر و المستقبل.

- القوانين و التعليمات الحكومية: تقوم البنوك بتنفيذ سياساتها ضمن مجموعة من القوانين و التشريعات و اللوائح التنظيمية التي تحكم نشاط كل بنك من هذه البنوك، و التي لا يجب بأي حال من الأحوال مخالفتها وإلا تعرض البنك لعقوبات قد تؤدي إلى سحب رخصة تعامله من السوق.

4-1-2 دورة حياة الخدمات المصرفية و العوامل التي تحكم سلوكها

تمر الخدمة المصرفية بعدة مراحل في حياتها انطلاقا من مرحلة تقديمها إلى السوق وصولا إلى مرحلة سحبها منه، و يتحكم في عدد و طول دورات حياتها مجموعة من العوامل المتعلقة بالخدمة المصرفية في حد ذاتها و منها ما يتعلق بالبنك و منها ما يتعلق بالسوق المصرفي.

4-1-2-1 مفهوم ومراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

أولا: مفهوم دورة حياة الخدمات المصرفية

ظهر هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي، حيث انتقل من حقل علوم الحياة إلى ميدان إدارة الأعمال. ثم ازداد الاهتمام بالمفهوم بعد ذلك، و كانت أبرز المساهمات بهذا الشأن مقالة الباحث (Levitt) سنة 1965 التي قدمت نموذجا أوليا متكاملًا عن مفهوم دورة حياة الخدمة التي شهدت منذ ذلك الحين اهتماما متزايدا من الباحثين و العاملين في ميدان التسويق. و معنى دورة حياة الخدمة المصرفية هو التطور التاريخي لمبيعات الخدمة و الأرباح عبر عدد من المراحل ابتداء من مرحلة التقديم حتى مرحلة الانحدار¹.

و يعد مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية من المفاهيم الهامة في التسويق المصرفي، و يستمد مبادئه النظرية في تفسير سلوك مبيعات الخدمات و أرباحها خلال مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية، فالخدمة تولد أولا ثم تموت لاحقا بعد أن تمر بعدة مراحل خلال حياتها. و تستند دوره حياة الخدمة المصرفية في تفسير لسلوك مبيعات الخدمة و أرباحها على فرضيتين أساسيتين²:

- تمر مبيعات الخدمة المصرفية بمراحل متعاقبة، و بمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ بشكل منحنى التوزيع الطبيعي.

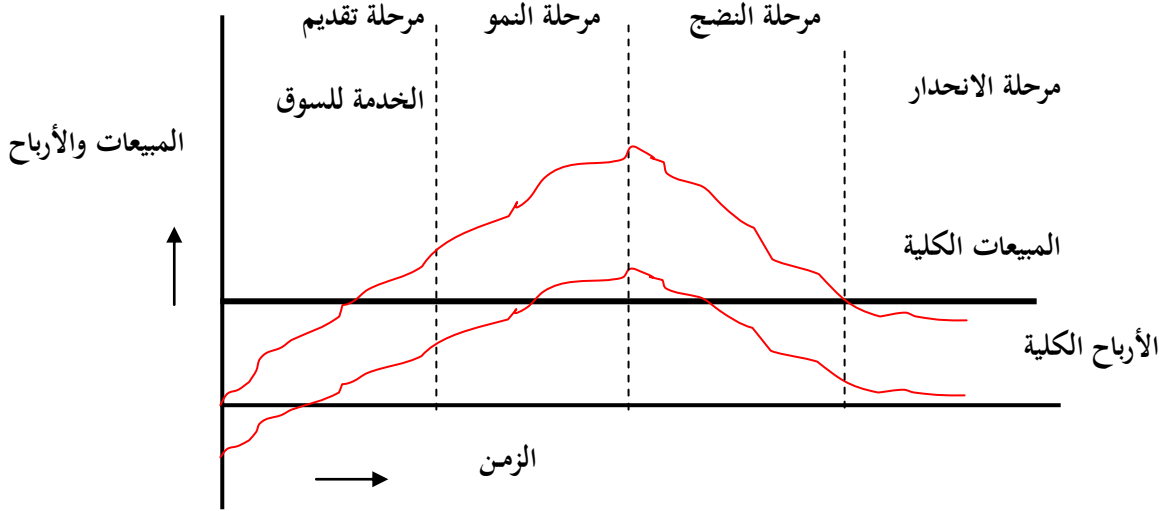
- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة المصرفية تشكل سلوكا مشابها لسلوك مبيعاتها، و لذا تأخذ بدورها شكلا منحنيا، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة، يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 151.

2 - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص 52.

ثانيا: مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

تمر الخدمة المصرفية بأربعة مراحل في حياتها يوضحها الشكل رقم (1 - 4):



الشكل رقم (1 - 4): مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 154.

من الشكل رقم (1 - 4) نستنتج أن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل هي:

أ - مرحلة التقديم

تمتاز مرحلة التقديم بالنمو البطيء في المبيعات، و ذلك لعدم معرفة المستهلكين بها على نحو واضح، أو أن التردد قد يكون صفة ملازمة للزبائن، عليه فإن هذه المرحلة لا تظهر فيها مؤشرات الأرباح، لأن تكاليف البحث و التطوير للخدمة الجديدة لازالت عالية، و أن ما يتحقق من مبيعات لا يمكن أن يغطي التكاليف هذه¹. و في العادة يتعين على إدارة البنك تحديد التوقيت المناسب لتقديم الخدمة المصرفية إلى السوق المصرفي، وتهيئة المناخ المناسب في هذا السوق لتقبل الخدمة المصرفية الجديدة فور تقديمها فيه².

1 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 151.

2 - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 241.

ب - مرحلة النمو

عندما يتم قبول الخدمة الجديدة في السوق، فإن الخدمة ستدخل مرحلة النمو من دورة حياتها¹، و في خلال هذه المرحلة تحقق أغلب البنوك التي تقدم خدمة مصرفية جديدة تدفقا نقديا موجبا، و لما كانت الصناعة في هذه المرحلة تشهد نموا سريعا و كذلك الحال بالنسبة للطلب فإنه من الطبيعي أن ترفع البنوك مقدمة الخدمات أسعارها²، حيث تشهد المبيعات تعجيلا و زيادة مستمرة، و يحاول كل بنك أن يجعل الخدمة الجديدة تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة، و إن الزبائن لديهم الفكرة الكافية عن الخدمات الجديدة و مميزاتها، و يبدأ المنافسون في الدخول إلى السوق في هذه المرحلة، ذلك لأن من خصائص الخدمة المصرفية أنه من السهل تقليدها بسرعة³.

ج - مرحلة النضوج

عندما تنتهي مرحلة النمو فإن الإشباع السوقي يبدأ بالحدوث، فالمبيعات تزداد ببطء و بصورة منخفضة كما تبدأ الأرباح بالانخفاض، و هذه هي بداية مرحلة النضوج و هي أطول مرحلة في دورة حياة الخدمة⁴، و يستقر التعامل على هذه الخدمة عند حجم معين منها حيث يتحدد النصيب السوقي لكل بنك يقوم بتقديم هذه الخدمة لجمهور المتعاملين، و في الوقت نفسه يكون المجال مفتوحا أمام البنك لإجراء تحسينات و إضافات لتطوير طريقة تقديم هذه الخدمة المصرفية⁵.

د - مرحلة الانحدار

تصل الخدمة المصرفية الجديدة في مرحلة الانحدار إلى حالة المعدلات المتناقصة في الطلب و المبيعات، و هذا يعود في كثير من الحالات إلى محدودية استخدام هذه الخدمة، أو عدم تقبل البيئة⁶ لها⁷، ما يجعل البنوك تفكر جيدا في التوقف عن تقديمها، و تقوم بسحبها تدريجيا من السوق، و البدء في إدخال خدمات مصرفية جديدة تحل محلها و تكون أكثر فاعلية في إشباع العملاء، و إن كان يفضل البدء في إدخال خدمات جديدة في مرحلة النضوج، و بالتالي تتشابك دورات حياة الخدمات المصرفية، و تتداخل كل منها في الأخرى⁸.

و من المهم الإشارة إلى أن لهذه الدورة بعض الانتقادات و بخاصة في التمييز بين الخدمة النمطية و الخدمات الأخرى، كأن يكون الإقراض ذا شكل معين كالقرض الاستثماري و بمسميات معينة ذلك أن الخدمة النمطية لها دورة حياة طويلة قياسا للمنتج كونه بشكل معين أو بعلامة معينة.

1 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 199.

2 - أنظر محمد محمود مصطفى، المرجع [41] ص 97.

3 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 152.

4 - أنظر هاني حامد الضمور [50] ص 199.

5 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 245.

6 - البيئة المصرفية مصطلح يطلق على مجموعة العوامل التي تؤثر في ممارسة البنوك لأنشطتها.

7 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 153.

8 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 246.

4-1-2-2 خصائص مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

تناول الفكر التسويقي خصائص المراحل التي تمر بها الخدمة في أثناء دورة حياتها ووفقا لعدد من المعايير التي تعكس من خلالها خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، و الجدول رقم (2 - 4) يعرض تلك الخصائص:

جدول رقم (2 - 4): خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المعايير	المراحل		
	التقدم	النمو	النضوج
1- حجم المبيعات	قليلة جدا و قد تأخذ بالارتفاع أو تفشل الخدمة و تتوقف المبيعات	تبدأ بالارتفاع التدريجي ثم ترتفع بمعدلات عالية و متسارعة	تبلغ المبيعات ذروتها و يكون معدل نموها منخفض جدا ثم مستقرا دون زيادة
2 - السعر	عالي السعر لتحقيق أرباح أو متدني لتحقيق الحصة السوقية	يبدأ السعر العالي بالانخفاض بسبب دخول المنافسين و المنخفض في ارتفاع لتحقيق أرباح	الأسعار في هبوط
3 - الأرباح	أرباح قليلة جدا في أحسن الأحوال أو عالية إذا كان هناك نوع من الاحتكار، و قد تحقق خسارة لأن العائدات اقل من التكلفة	تبدأ الأرباح بالتحقق و ترتفع بمعدلات متسارعة	أرباح عالية جدا، لكنها تبقى ضمن معدلات مستقرة، و قد لا تحصل زيادة الأرباح
4- كلفة الخدمة	عالية جدا	تبدأ بالانخفاض	منخفضة، و قد ترتفع عندما يحاول البنك إدخال تحسينات على الخدمة
5- عدد المنافسين	لا يوجد أو عدد	يبدأ المنافسون	عدد كبير و لكنه عدد قليل جدا

	مستقر و يبدأ بعضهم بمغادرة السوق	بدخول السوق و يزداد عددهم	قليل جدا	
6- عدد المشترين	عالي جدا	يزداد عددهم	محدود جدا	
7- كلفة التسويق	مستقرة و تميل إلى الانخفاض	تبدأ بالانخفاض	عالية جدا	
8- هدف البنك	التمسك بالحصة السوقية	تحقيق أكبر حصة سوقية	تحقيق قبول سريع للخدمة أو أرباح قبل دخول المنافسين	

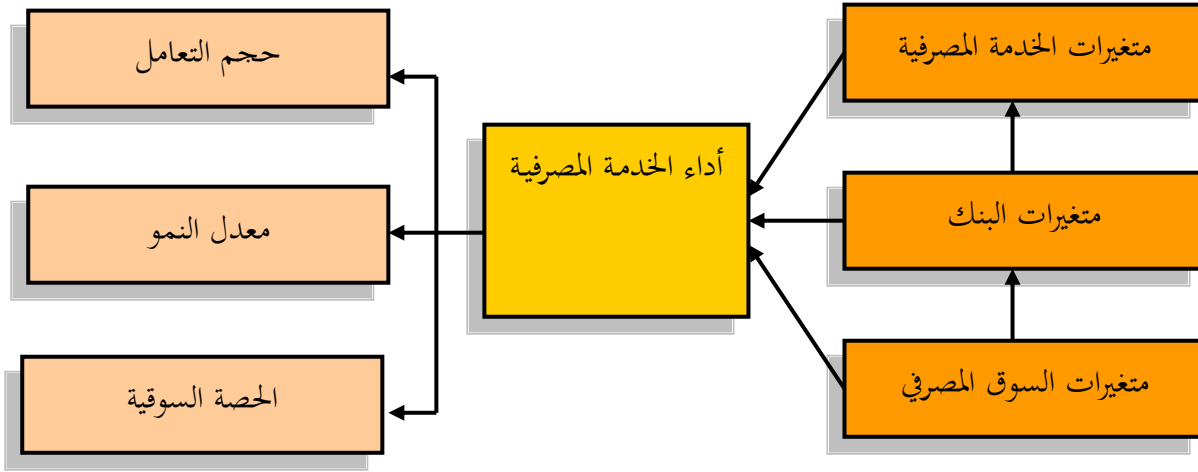
المصدر: تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص ص 160 - 161.

إن الخصائص الواردة في الجدول (2 - 4) قد لا تكون متماثلة لجميع دورات الحياة و لجميع أنواع الخدمات المصرفية و في كل الظروف، فهناك عوامل تلعب دورا في تحديد خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، و من بينها عوامل تتعلق بالخدمة ذاتها و فيما إذا كانت دورة حياتها قصيرة جدا أو طويلة إذ تتصف مراحل حياة الخدمات المصرفية ذات العمر القصير بالتداخل بحيث لا يمكن التأكد من خصائص كل مرحلة كما هو الحال في الخدمات المصرفية الخاصة بالدورات الألفية أو غيرها. فضلا عن العوامل الخاصة بالسوق و درجة المنافسة و هيكلتها، و كذلك هدف البنك في تلك المرحلة فقد يتغير من بنك لآخر، و ما يرافق حياة الخدمة من عوامل بيئية و ظروف اقتصادية قد لا تدعم مبيعات الخدمة... إلخ¹.

4- 1- 2- 3 المتغيرات المؤثرة على سلوك الخدمات المصرفية

إن إدارة الخدمة المصرفية و التعرف على دورة حياتها، و تشخيص الفرص و التهديدات في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة، و اقتراح الإستراتيجيات التسويقية الملائمة، يتطلب من إدارة البنك معرفة العوامل التي تمارس تأثيرها على سلوك الخدمة بدقة، إن عدد تلك العوامل غير محدد، فهي كثيرة جدا خاصة فيما تعلق بالعلاقات المتشابكة المحتملة بين تلك العوامل و المتغيرات التي تعكس الحالة السلوكية للخدمة المصرفية منذ دخولها السوق حتى اختفائها، و هذه العوامل يتباين تأثيرها النسبي بين بنك وآخر و بين وقت و آخر و بين خدمة و أخرى و التي نلخصها في الشكل رقم (2 - 4):

¹ - أنظر تيسير العجاردة، المرجع [5] ص 161.



شكل رقم (2 - 4): العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية

المصدر: محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 247.

من خلال الشكل رقم (2 - 4) نلاحظ مجموعات رئيسية تحدد المتغيرات المؤثرة في الخدمة المصرفية التي تتمثل في:

أولاً: متغيرات الخدمات المصرفية

هناك عدد كبير من المتغيرات و العوامل المصرفية التي تؤثر على الخدمة المصرفية التي يعتزم البنك تقديمها، أو إدخالها إلى السوق المصرفي، و ترتبط هذه العوامل أشد ارتباط بالخدمة المصرفية ذاتها فهي متصلة ونابعة من كينونتها، و تظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة تقديم الخدمة المصرفية، و من أهم هذه العوامل ما يلي¹:

أ - درجة التحديث في الخدمة المصرفية: كلما زادت درجة الابتكار كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل العميل للخدمة المصرفية و إقباله عليها نظرا لاحتياجه وقتا طويلا للإحاطة بالعناصر الجديدة في تلك الخدمة، و فهمها واستيعابها، و معرفة المزايا التي ستعود عليها من التعامل عليها... الخ، و يرتبط هذا إلى حد كبير بنظرية التعلم بالممارسة، أي بعمليات التجربة و الخطأ و الصواب، و بمعنى آخر تنمية الإحساس و الوعي الإدراكي لدى العميل من خلال عمليات الارتباط الشرطي ما بين الحصول على المنفعة و الإشباع، و ما بين التعامل الفعلي على الخدمة المصرفية.

ب - درجة التعقد في الخدمة المصرفية المقدمة: تؤثر درجة التعقد المصرفية على استعداد الأفراد لقبولها والتعامل عليها، فكلما زادت درجة التعقيد في الخدمة كلما صعب الأمر على الأفراد في تقبلها، و كذا ابتعادهم

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيري، المرجع [35] ص ص 248 - 250.

و انصرفهم عن التعامل عليها، و من ثم تحرص البنوك الرائدة على تبسيط مكونات الخدمة المصرفية وتسهيل الإحاطة بمنافعها و مزاياها على أي زبون، فقد تلجأ إلى تجزئة الخدمة و جعلها خدمتين أو أكثر، على أن يتم تقسيم كل منها على أعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية.

ج- مدى توافق الخدمة المصرفية المقدمة مع قيم و عادات و تقاليد المجتمع: فالبنك وليد المجتمع الذي يعمل فيه، و من ثم عليه أن يتوافق مع هيكل القيم و العادات و الأعراف الاجتماعية، و كلما ازداد هذا التوافق ازداد الدافع و الحافز على تقبل العميل للخدمة، و على التعامل عليها و ارتياحه لها، أما إذا كان العكس فإن العميل و المجتمع سيرفضان هذه الخدمة بل قد يتعدي ذلك إلى رفض البنك في حد ذاته، و عادة ما تحرص البنوك على تعميق و توسيع الارتباط بالمجتمع و يتم ذلك من خلال أساليب التنشيط و التنمية المجتمعة مثل:

- قيام البنك ببناء مستشفيات يقدم فيها العلاج مجاناً للفقراء.

- قيام البنك برعاية أوائل الطلبة الفقراء و تقديم الدعم لمتابعة دراستهم التعليمية.

- قيام البنك بعقد المسابقات التشجيعية و المباريات الرياضية بين فرق المدن و القرى المختلفة و تخصيص جوائز لخدمة المجتمع و البيئة.

د - مدى إمكانية التعرف على مزايا و تكاليف الخدمة المصرفية قبل التعامل عليها مع البنك: و يقصد به مدى وفرة المعلومات و البيانات الكافية عن الخدمة المصرفية، و مدى نجاح أجهزة المعلومات في إيصال هذه الخبرة بشكل سليم إلى العميل و إحاطته بها، حيث تتزايد احتمالات تقبل العملاء للخدمة المقدمة إذا زادت معلوماتهم عنها، و معرفتهم بكافة جوانبها و تكاليفها الممنوحة.

هـ - جودة الخدمة: و تتمثل في مستوى جودة الخدمة المقدمة للسوق و نوعيتها التي سيقورها البنك في المراحل اللاحقة من دورة حياتها و التي سينعكس تأثيرها على المركز السوقي الذي ستحققه الخدمة و درجة الاستجابة مع حاجات الزبائن.

و - تشكيلة الخدمة: و هي عدد الأشكال و النماذج التي يعرضها البنك من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل التجاوب مع حاجات و فئات المشترين و أجزاء السوق و التي تتصدى من خلالها للمنافسين و تحقيق أعلى حصة سوقية.

ثانياً: متغيرات البنك

تتأثر حركة التعامل على الخدمة المصرفية في السوق المصرفي بالعوامل الخاصة بالبنك ذاته و أهم هذه العوامل ما يلي¹:

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 250 - 252.

أ- **حجم البنك:** فكلما كان حجم البنك كبيرا، كلما كان هذا مؤشرا جيدا على مدى قدرته في توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لإنجاح الخدمة المصرفية المستحدثة، و حشده للخبراء و الكفاءات ذات المهارة الفائقة والتي تضمن نجاح هذه الخدمة في إشباع احتياجات شريحة لا بأس بها من العملاء، الشيء الذي يضمن للبنك تحقيق أهدافه في الربحية، الاستقرار و النمو... الخ، و تبدو أهمية ذلك بصفة خاصة بالنسبة للبنوك الكبيرة، حيث عادة ما تكون أفضل من غيرها على استحداث خدمات جديدة، و قدرة على تطوير خدماتها المصرفية بشكل سليم يخدم أهدافها و أهداف عملائها.

ب- **حصة البنك من السوق المصرفي:** حيث تعكس هذه الحصة مقدار و حجم التعامل على خدمات البنك، و تنسبه إلى إجمالي التعامل على الخدمات المصرفية ككل و أيضا نطاق أسواق البنك، و هل أن تعامله يقتصر على الأسواق المحلية فقط أو يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، و في الوقت ذاته فإن احتكاك البنك الدائم وممارسته لأنشطة على نطاق دولي تتيح له الإحاطة بكل جديد في السوق المصرفي، و من ثم اكتساب قدرة وخبرة التعرف على ما يصلح للتواجد في السوق المحلي والدولي على حد سواء.

ج - **درجة اهتمام البنك بأنشطة البحوث والتطوير:** كلما كان البنك يهتم بأنشطة البحوث و التطوير، وخاصة بحوث التسويق كلما كان يملك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بهذه الوظيفة على أحسن وجه، و كلما كان أقدر على رسم سياسات تسويقية ناجحة خاصة فيما يتعلق بسياسية الخدمات المصرفية، توزيعها، تسعيرها، الإعلان عنها، تنشيط التعامل عليها... الخ، و من ثم فالبنوك الرائدة تقوم بإنشاء مراكز للبحوث والابتكار، و تقوم بتنظيم المسابقات الدورية و غير الدورية لتشجيع المبتكرين، و الكشف عن أصحاب المواهب و القدرات الإبداعية الذين يقدمون أفكارا لخدمات مصرفية جديدة.

د - **خبرة البنك وتاريخه في السوق المصرفي:** لتاريخ البنك دور رئيسي في تدعيم كيان الثقة التي يوليها له عملائه، و في زيادة أصالته، و كذا تعميق الإحساس فيه بالالتزام و القدرة على التواصل و الاستمرار في السوق المصرفي، و فوق ذلك كله تراكم الخبرة لدى موظفيه. فكلما تزايدت الخبرة ازداد العمر الزمني للبنك كلما زادت الثقة فيه، و كلما أصبح في وضع أفضل لإدارة خدماته القديمة و الجديدة على حد سواء، و في الوقت ذاته ضمان تحقيق أقصى إشباع للعميل. و تقوم الخبرة بدور رئيسي في ازدياد تقبل العملاء للجديد الذي يقدمه البنك اعتمادا على كيان الثقة الذي تراكم لديهم طوال تعاملهم و الممتدة لمدة زمنية طويلة.

ثالثا: متغيرات السوق المصرفي

تؤثر متغيرات السوق المصرفي على حركة التعامل على الخدمات المصرفية، و على دورة حياتها، وطول كل مرحلة من مراحل هذه الدورة، و تمثل هذه المتغيرات عنصرا حاكما ذا أهمية بالغة بالنسبة للبنك، و نجد من أهم هذه المتغيرات ما يلي:

أ - المنافسة: و يظهر تأثيرها الشديد في مرحلتي النمو و النضج أكثر مما هي في مرحلتي التقديم و الانحدار، و تتمثل بجودة الخدمات التي يعرضها المنافسون و انعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم. فضلا عن إستراتيجية التسعير التي يمارسها المنافسون و ما تشكله من ضغط على أسعار الخدمة، مما يتطلب وضع استراتيجيات تسويق مقابلة من أجل تحسين أداء الخدمة. كما يؤثر على وضع الخدمة في السوق و دورة حياتها عدد المنافسين الذين يدخلون السوق في أي مرحلة من المراحل و كذلك خصائص أولئك المنافسين¹.

ب - مستوى الفن التكنولوجي المستخدم: أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على مزيج الخدمات المصرفية، بل أن هناك الكثير من الخدمات المصرفية التي أصبحت لا تتم بدون هذه التكنولوجيا المتقدمة، و قد برزت أهمية هذا المتغير في السنوات الأخيرة، بعد التطبيق لأحدث النظم و الأساليب التكنولوجية في العمل المصرفي، سواء من إدخال أحدث الحواسيب الالكترونية، أو استخدام نظم التعامل الآلي و التحويلات الالكترونية، إلى استخدام نظم البنوك الالكترونية، و من ثم فإنه من الضروري معرفة مدى تطبيق الفن التكنولوجي بالنسبة للنشاط المصرفي أي معرفة فيما إذا كانت التكنولوجيا المستعملة في البنوك تتغير باستمرار أو بشكل دوري أو تميل إلى الثبات و الاستقرار النسبي².

ج - حاجات المشتريين المحتملين: الحاجات هي التي تخلق الدوافع لسلوك المشتريين و موقفهم من الخدمة ومدى تجاوب الخدمة و استراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أي مرحلة من مراحل حياتها. إن حاجات المشتريين المحتملة قد تتراجع أحيانا نتيجة تبدل أذواقهم أو وصول تلك الحاجات إلى مرحلة الإشباع حيث يبدأ الزبائن بالتحول نحو شراء خدمات أخرى يجدونها أكثر ملائمة مع حاجاتهم الجديدة مثل التحول من الشيكات إلى بطاقات الائتمان، و يحدث هذا التحول خاصة في مرحلتي النضج و الانحدار³.

د - مرونة الطلب: يؤثر هذا العامل على إستراتيجية التسعير و كذلك على المركز السوقي للخدمة، فكلما كان الطلب على الخدمة يتمتع بمرونة عالية إزاء السعر كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة و مركز الخدمة في السوق، و هذا العامل يلعب دورا في مراحل حياة الخدمة كافة و لكن بصورة أقل في مرحلة التقديم⁴.

هـ - طبيعة العملاء: نظرا لأنه لكل مجتمع خصائصه التي يتصف بها، كما له شخصياته الذاتية وطابعه وسلوكه العام، و الذي من خلاله يمكن معرفة طبيعة أفراد، و سلوكهم، و ما يحكمهم من عادات و تقاليد و مبادئ عليها، فإنه على البنك دراسة النسيج الاجتماعي و العلاقات و الروابط القائمة التي تحدد الإطار العام الذي يمكن

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 166.

² - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 255 - 256.

³ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 166 - 167.

⁴ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 168.

له أن يستفيد منه في تصميم مزيج خدمات مصرفية و تطوير هذا المزيج عن طريق دراسة عملائه الحاليين والمرتبين، و معرفة حاجاتهم و دوافعهم و رغباتهم و دخولهم، و مقدار الجزء الذين يتعاملون عليه من الخدمات¹.

4-1-3 سوق الخدمات المصرفية و استراتيجيات تسويقها

بعد أن تعرفنا على الخدمة المصرفية و على دورة حياتها، سنأتي في هذا الجزء على تقديم السوق المصرفي وكذا مختلف الإستراتيجيات التسويقية الممكنة للخدمة المصرفية.

4-1-3-1 مفهوم و أنواع السوق المصرفية

إن معرفة السوق في المنظمات المصرفية و المالية تحتل أهمية واضحة في تحديد العلاقة القائمة بين الزبائن و هذه المنظمات، إذ يأخذ بالاعتبار عند تقديم الخدمات المصرفية أنها عرضة للتبديل و التغيير و الاستبدال بسرعة كلما شعر الزبون بعدم كفاءة الخدمات المقدمة و عدم جدواها له.

أولاً: مفهوم السوق المصرفية

للسوق و مهما كان شكلها مفاهيم عديدة، إذ يمكن استخلاص مفهوم السوق بكونها²:

- مجموعة من الأفراد لديهم حاجة معينة،
- و لديهم القدرة (القوة الشرائية) لشراء أو الحصول على منتج معين،
- و لديهم الرغبة لإنفاق ما لديهم للحصول على المنتج،
- و لديهم الصلاحية لشراء هذا المنتج.

هذه شروط الأربعة تستخدم في تحديد مفهوم السوق بعامة، و لكن قد لا تكن مطابقة على سوق الخدمة المصرفية في بعض الحالات.

يمكننا تعريف السوق المصرفية على أنها " مجموعة من المستفيدين الحاليين و المستقبليين الذين لهم الاستعداد للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة ". و عليه فإن للسوق المصرفية عدة مقومات لا بد من توفرها وهي³:

- توفر مكان أو سوق مصرفية التي يمكن أن تزاو المؤسسات المصرفية فيها لأنشطتهم المصرفية المختلفة.
- توفر الرغبة لدى المؤسسات المصرفية لغرض بيع منتجات من خدمات مصرفية متنوعة و مختلفة إلى مختلف المستفيدين.

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 256.

² - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 63 - 64.

³ - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص 67.

- سعي المؤسسات المصرفية للتأثير على جهود المستفيدين بمختلف الوسائل، وحثهم و إقناعهم لشراء المنتجات المصرفية المختلفة.

- وجود استعداد لدى الزبائن أو قطاع معين فيهم، لشراء المنتجات المصرفية من خدمات متعددة.

مما سبق ذكره يتضح بأن السوق المصرفية هي عبارة عن القطاعات السوقية التي يتم خلالها مزاوله الأنشطة التسويقية المصرفية، و التأثير على الزبائن، لغرض بيع الخدمات المصرفية المتوفرة لدى المؤسسات المصرفية المختلفة.

ثانيا: أنواع الأسواق المصرفية

تصنف الأسواق المصرفية عادة إلى ثلاثة أنواع¹:

أ - **أسواق المستهلكين:** و يقصد بالمستهلكين تلك الفئة التي تحاول شراء الخدمات لغرض الإشباع الشخصي، و لا يقوم الأفراد ببيع تلك الخدمات لغرض تحقيق الأرباح، و يفترض توافر العناصر الأربعة المشار إليها في تحديد السوق المصرفي في هذه الأنواع من الأسواق. فالمتعاملون مع البنك يضعون في اعتباراتهم الحصول على الخدمة قبل كل شيء على الرغم من قيام البعض في التعامل مع البنك بغية الحصول على الأرباح، إلا أن ذلك لا يدخل ضمن هذا المفهوم لأن الهدف الأساس من التعامل هو الحصول على المنفعة التي من شأنها أن تسهل عمل الزبائن.

ب - **أسواق الصناعيين:** بشكل عام فإن سوق الصناعيين تضم الأفراد و الجماعات أو المنظمات التي تشتري المنتجات لغرض استخدامها في إنتاج منتجات أخرى بغية تحقيق الأرباح، و البنوك تدخل ضمن هذا المفهوم، و تتخذ أسواق صناعة الخدمات المصرفية ثلاثة أشكال و هي أسواق المنتجين، الأسواق الحكومية و أسواق المنشآت غير الربحية.

ج - **أسواق إعادة البيع:** و يتمثل هؤلاء بالوسطاء بين المنتج و المستفيد و الذين يتولون الوساطة المالية مقابل عمولة معينة، و تشتهر الأسواق المالية بوجود هؤلاء الوسطاء سواء كانوا على شكل منظمات أو أفراد، مهمتهم التعامل بالأوراق المالية و العملات و صرفها و تحويلها سواء كان ذلك على نطاق محلي أو دولي.

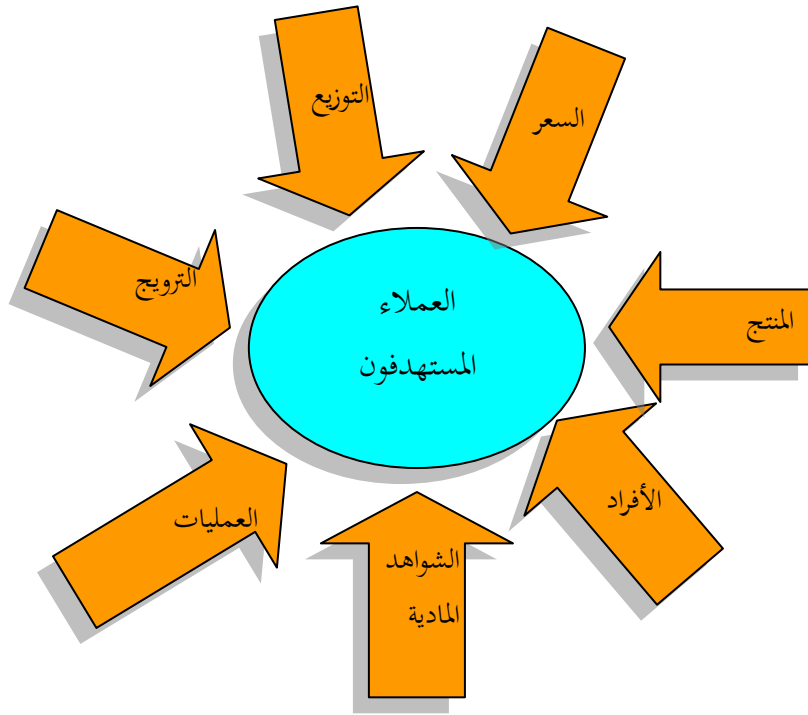
و نظرا لأن البنوك تمارس نشاطها في أسواق مختلفة، و على الصعيدين المحلي و العالمي، في ظل تحرير صناعة الخدمات المصرفية، فإنه يتوجب عليها تحديد مزيجها التسويقي الذي سوف نتناوله في العنصر الموالي.

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص 65 - 67.

4-1-3-2 المزيج التسويقي للخدمات المصرفية

في عالم اليوم لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزى إلى التجربة، و إنما هناك تخطيط علمي تعتمد المنظمات الحديثة، و إذا كان هناك نجاح لكثير منها فإنما يعود ذلك لقدرتها على العمل و التخطيط المنظم و الفعال لأنشطتها المختلفة، و يلعب التسويق دورا فعلا في نجاح هذه المنظمات.

و تتعامل البنوك مع الزبائن بمختلف صورهم يوميا دون انقطاع يذكر، و هذا يعني أن البنوك عليها أن تحقق و تصل إلى نوعية من الخدمات يمكنها من المحافظة على الزبائن هؤلاء، و تجعلهم في حالة قناعة كافية، و تمنعهم من التحول إلى بنوك أخرى، حيث يعد التسويق المصرفي الوسيلة الفاعلة التي تمكن من فتح قنوات الاتصال بين البنك و الجمهور¹. و المزيج التسويقي للخدمات المصرفية يتكون من سبعة عناصر يوضحها الشكل رقم (3 - 4):



شكل رقم (3 - 4): المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

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

من الشكل رقم (3 - 4) نلاحظ أن المزيج التسويقي للخدمات المصرفية يتكون من:

أ - المنتج: المنتج الخدمي المصرفي يمكن أن يعرف بكونه " خدمة أو حزمة من الخدمات و التي تقدم لأي جهة مستفيدة من بنك أو مجموعة من البنوك لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية"². و إذا كان تعريف المنتج

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص 94 - 95.

² - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 134.

Product لا يخرج عن كونه " أي شيء يمكنه أن يقدم للسوق للتملك ". إذن المنتج في البنك يمثل الخدمة ذاتها، و أي فنانة يحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة و ليس من امتلاكها.

ب - السعر: يمثل السعر من وجهة نظر العميل بأنه تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمنًا للخدمة و المنافع التي يحصل عليها متلقي الخدمة، و السعر في الخدمة المصرفية يقصد به " الفوائد و العمولات و الأجور التي يتقاضاها البنك نظير الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء".¹

و ينبغي أن يرتبط سعر الخدمات المصرفية مثله في ذلك مثل عناصر المزيج التسويقي الأخرى بالأهداف التسويقية للبنك، و بالتالي فإن سياسة تسعير الخدمات المصرفية ينبغي أن تأخذ في الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية، متطلبات محافظة الخدمات المصرفية ككل، بالإضافة إلى الأهداف البيعية و حصة البنك في السوق.²

ج - الترويج: يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي بنك من البنوك، و يرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج في تعريف العملاء بخدمات البنك، و بإقناعهم بمزايا التعامل معه، و المنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، و من ثم دفعهم إلى التعامل مع البنك. و يقصد بالترويج " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا الخاصة بخدمة مصرفية معينة، و إثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة"³.

د - التوزيع: و هو أحد عناصر المزيج التسويقي، و يأخذ مكانة هامة في صناعة الخدمات المصرفية، ذلك أن من صفات الخدمات أنها غير ملموسة ما يجعل النظر إلى اعتبار توزيع الخدمة المصرفية من المسائل التي قد تأخذ مسارا و نهجا خاصا⁴. و يشير مفهوم التوزيع في الخدمات المصرفية " إلى عنصر المكان أو الوسيلة التي يتمكن البنك من خلالها أن يجعل خدماته متاحة أمام العملاء"⁵.

هـ - الأفراد: و يتمثلوا في مقدمي الخدمة المصرفية (العاملين بالبنك) و متلقيها (العملاء)، و هو ما يتفق مع خاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال. و بالتالي فإن الاتصال الشخصي يمثل دالة معنوية لإكمال عناصر المزيج التسويقي و لعل هذا الأمر يرجع للأسباب التالية⁶:

- شعور المستهلك بأن قرار الشراء المتخذ من قبله تكتنفه الكثير من المخاطر إذا لم يستعن بالآراء التي يقدمها البائع حول الخدمة المباعة.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 281.
 2 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 205.
 3 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 227.
 4 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 197.
 5 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 250.
 6 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 429.

- من الصعوبة بما كان تحديد مستوى النوعية و درجة الاعتماد على الخدمة المقدمة دون توضيح ذلك من قبل منتجها.

- الرغبة الأكيدة لدى الزبون في المقارنة بين ما يدفعه من نقود و ما يحصل عليه من خدمة، انطلاقا من كون سلوك المستهلك يميل غالبا إلى العقلانية.

و - العمليات: إن الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاملا حاسما بالنسبة لمزود الخدمة و المستفيد منها، و تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة لضمان تقديم الخدمة للمستفيد، كما تشمل هذه العملية على نشاطات أخرى مثل الآلية، تدفق النشاطات و الصلاحيات وكيفية توجيه المستفيدين و معاملتهم¹.

ز - الشواهد المادية: و تتمثل في كافة الأشياء و العلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة للعميل، أو تعميق شعوره المادي بها، كأجهزة الحاسبات الآلية، التكييف، الإنترنت، الديكور... الخ. و تؤثر الشواهد المادية بشكل واضح على ادراكات الزبون المتعلقة بتجربته مع الخدمة، و هذا لأن الشواهد المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، و هذا بدوره ما يعزز إدراك الزبون للخدمة².

4 - 1 - 3 - 3 استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

أولا: مفهوم و أهمية الإستراتيجية التسويقية

تعرف الإستراتيجية التسويقية بأنها " كشف إجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المشترين، و تحديد المنتج، و أنها الأنشطة التي تحدد أسواقا معينة يتطلب استهدافها و التعرف على أنماط المنافسين، و أنها مجموعة من البدائل التي ترشد الجهود التسويقية و التي تستجيب للتغيرات في البيئة و ظروف المنافسة". فالإستراتيجية تحتاج إلى وجود أهداف واضحة و تصب في الأهداف الكلية للمنظمة، و من الواجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرامج التي إذا ما تمت تأديتها بنجاح تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية. هناك العديد من البنوك التي تتحرك بدون إستراتيجية واضحة و تنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة، خاصة في ظل مناخ يعج بالاندماجات المصرفية، و من الأهمية بمكان وجود استراتيجيه تسويقية بالبنك لأن هناك تغيرات مستمرة في البيئة التي تعمل بها البنوك و تتعرض فيها إلى صدمات و مفاجآت غير متوقعة، و قد وجد مصطلح الإستراتيجية طريقه إلى أدبيات إدارة الخدمات المصرفية و مصطلح الإستراتيجية جاء إلى البنك ليعطي

1 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 430.

2 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 430.

معنى و أسلوب لصنع القرار من الإدارة العليا و كل المهتمين بالعلاقة بين البنك و البيئة، و يفترض في الإستراتيجية التسويقية للبنك أن تتلاءم مع الأهداف الكلية للبنك¹.

ثانيا: أنواع استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

يتفق كل من (Kotler) و (Meidan) بأن هناك ثلاثة أنواع للإستراتيجية التسويقية للخدمة²:

أ- الإستراتيجيات الهجومية: يحاول البنك من خلالها اختراق مناطق جديدة و التوسع الجغرافي بإتباع:

- إستراتيجية قائد السوق: يمكن أن تستخدم من قبل البنوك الكبيرة و المسيطرة، و الهدف الرئيسي لقائد السوق هو البقاء في موقع القيادة من خلال زيادة الحصة السوقية الإجمالية و الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، و الدخول في مواجهات تتعلق بالأسعار.

- إستراتيجيه متحدي السوق: وهم من يتحدوا قائد السوق باستخدام الهجوم المباشر من خلال سياسات تحدي الأسعار و إبداعات الخدمة.

- إستراتيجية السوق الجديدة: و يهدف البنك عند إتباعه لهذه الإستراتيجية إلى جذب زبائن من السوق التي لم تهتم البنوك بها من قبل.

- إستراتيجية اختراق السوق: و تهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلا.

- إستراتيجية التوسع الجغرافي: و هذا عن طريق زيادة عدد الفروع بالتملك أو الاندماج مع البنوك الأخرى.

ب - الإستراتيجيات الدفاعية: و يهدف البنك هنا إلى حماية زبائنه و إدامة الحصة السوقية الحالية بإتباع:

- إستراتيجية إتباع السوق: إي قبول الوضع القائم، و عدم تحدي قائد السوق، من خلال الحفاظ على الزبائن و كسب حصص من الجدد.

- إستراتيجية جيوب السوق: و تهدف إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغير نسبيا.

- إستراتيجية التنوع: تهدف إلى تنوع الخدمات المقدمة و الأسواق المستهدفة محليا و عالميا.

ج - الاستراتيجيات العقلانية: و تتعلق غالبا بإحدى الطرق الفعالة لزيادة الربحية كالعُدول عن الأعمال غير المرحة، و كلك تقليص التكاليف.

و لا بد من الإشارة إلى أن البنوك لا تستخدم إستراتيجية واحدة بل إن البنوك تدمج أكثر من إستراتيجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 373 - 375.

2 - انظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 391 - 398.

4 - 2 الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة و متكاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى البنك، كما أنها عملية ضرورية و حيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة، جذب مزيد من الزبائن الجدد، الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى.

4 - 2 - 1 مفهوم، أهمية و مبررات تطوير الخدمات المصرفية

تطور أو تجدد، هذا هو الواقع الذي يفرض نفسه على النشاط المصرفي، فالعميل حاجاته و رغباته متطورة، و تتميز بالتجديد، و تتميز أيضا بالارتقاء، و من ثم تعتمد البنوك إلى تطوير الخدمة المصرفية وفقا لوجهات نظر المستهلكين و ما تعنيه الخدمة بالنسبة إليهم.

4 - 2 - 1 - 1 مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

تقوم عملية التطوير أساسا على التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين، بل إن مركز البنك مرتبط أساسا بكفاءته و مدى قدرته على معرفة هذه الحاجات، و إشباعها بدرجة تعطي القناعة و الرضا لدى العميل، حيث تقوم البنوك بدراسات متعمقة و شاملة و دورية لعملائها و المتعاملين معها، من أجل الوقوف على احتياجاتهم و رغباتهم من الخدمات المصرفية، و ما طرأ على هذه الرغبات من تغير، و من ثم يقوم البنك بتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تتوافق مع هذه الاحتياجات، بحيث يتحقق الإشباع لدى العميل¹.

و ليس شرطا أن يكون التطوير قائما على إدخال خدمات مصرفية جديدة تماما، ولكن يمكنه أن يقوم على تطوير خصائص و مواصفات الخدمة الحالية، و من ثم فمفهوم التطوير ينطوي حسب رأي كثير من الباحثين على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية²:

- إضافة خدمة جديدة إلى الخدمات الحالية.
- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية ووقف إنتاجها.
- ابتكار خدمات جديدة تماما.
- تعديل أو تحسين الخدمات المصرفية الحالية.

1 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 212.
2 - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 321.

4 - 2 - 1 - 2 أهمية تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمة المصرفية يمكن أن تتحقق من خلالها النقاط التالية¹:

- جذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك إلى السوق المصرفية،
- زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة،
- تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف،...

أولاً: جذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك إلى السوق المصرفية

تتباين معدلات التعامل مع السوق المصرفية من بيئة لأخرى، و عامة فإن الوعي المصرفي بات معروفا عند العديد من التقسيمات السوقية، إذ يندر أن لا يتعامل المجتمع بميئاته و أفراده و لو بمعدلات متدنية مع الخدمات المصرفية، و لعل جذب الأفراد للتعامل من خلال البنوك يستند أساسا على جملة من العوامل، كتلك التي تخص المرونة في التعامل، و الوعي الذي يمتلكه الأفراد تجاه الخدمات المصرفية، يضاف إلى ذلك البيئة و متغيراتها و مقوماتها، و التي باتت تشكل دعامة أساسية في تقبلها للعمليات المصرفية في شتى صورها و أشكالها، و عليه فإن مهمة جذب الأفراد من حالة عدم التعامل إلى صفة التعامل عدت من المهام الأساسية في هذا الجانب، و كمثال عن ذلك نجد أن 99% من الأجور في الولايات المتحدة الأمريكية يتم تسديدها عن طريق البنوك، بينما تصل في كندا، ألمانيا و استراليا إلى 98% و من دون شك فإن هذه المعدلات تبدو عالية جدا قياسا لما عليه في دول أخرى من دول العالم.

ثانياً: زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة

زيادة المبيعات يعني في جوهره زيادة معدل التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة، و بالتالي فإن حجم العمليات يزداد هو الآخر و بما يحقق الصورة المطلوبة في التعامل. و زيادة المبيعات يمكن تحقيقها عن طريق:

- زيادة حجم القطاع البيعي في البنك الذي يلاحظ أن الخدمات المصرفية و المالية غالبا ما تمتلك شبكة واسعة من الوكالات و الفروع، و بهذا الانتشار فإن الخدمة سيتم توزيعها على نحو قد يتيح للعديد من الأفراد من الإقدام على التعامل مع الخدمات المتاحة، و الزيادة هذه تقتزن في كثير من الحالات بظهور الخدمات الجديدة التي تظهر على المستوى الكلي أو الجزئي، فإذا كانت الشيكات معروفة لدى الزبائن و من وقت طويل فإن البنوك بادرت إلى التنوع في استخدامها، كالشيك المزدوج للزوج و الزوجة معا مثلا، كذلك بادرت البنوك إلى تثبيت صور الزبائن على الشيكات كمبادرة منفردة.

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 138 - 142.

- الطريقة الثانية تكمن في إمكانية جذب الحسابات من البنوك المنافسة، ذلك أن ابتكار الخدمات الجديدة ومن ثم إقناع أصحاب الأموال و المنظمات الكبيرة الحجم نسبيا في التعامل مع هذه الخدمات عدت من المهام الصعبة، حيث أن اختيار البنك للتعامل يعد تقريبا اختيارا واحدا، و من النادر أن يلجأ إلى تغيير البنك هذا، لكن مع ظهور الخدمات الجديدة فإن معدل التغيير في الحسابات أخذ في الارتفاع. و منه فإن ابتكار الخدمات الجديدة و تقديمها يعني زيادة التعامل و زيادة في المبيعات.

ثالثا: تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف

تطورت الخدمة المصرفية على نحو واضح بظهور التقنيات و الآليات الحديثة، و من دون شك فإن هذا التوسع ترك الأثر الواضح على التقليل من الأيدي العاملة و الموظفين داخل القطاع المصرفي، كما أن الاستخدام الآلي قد وفر الجهد و الوقت في الحصول على الخدمة المطلوبة، و لا شك أن تكلفة التعامل بالتكنولوجيات الجديدة يعد أقل بكثير قياسا بالوسائل التقليدية المعروفة في مجال الخدمات المصرفية.

4 - 2 - 1 - 3 مبررات تطوير الخدمات المصرفية

لقد أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية، من المكونات الأساسية لأية إستراتيجية إدارية للبنوك المعاصرة، و عليه فيمكن حصر مبررات تطوير الخدمة المصرفية في العناصر التالية¹:

أولا: المنافسة

تواجه البنك عادة في السوق المصرفي عدة بنوك تنتج أو تقدم خدمات مصرفية مشابهة أو بديلة، الشيء الذي يعطي للعميل لدى البنك فرصا كثيرة لاختيار الخدمة التي تناسبه من حيث السعر أو المواصفات أو سهولة الإجراءات التي يمكن أن يواجهها، وبالتالي قد يتحول من بنكه إلى بنك بديل آخر، مما قد يعطي منافع أقل لبنكه الحالي.

و من المعلوم أن حسن دراسة المنافسين يمكن أن يعطي للبنك صورة مقربة لما يمكن أن يفعلوه من سياسات مستقبلية، و لأن وجود المنافسة ينشأ و يولد ضغوطا متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، فإن أحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير الخدمات المصرفية، لهذا فإن البنوك الحديثة لكي تحافظ على مركزها و حصتها السوقية، لا بد أن تكون لها خططها و برامجها الواضحة في هذا المجال².

1 - أنظر نجم عبود نجم، المرجع [49] ص 258.

2 - أنظر طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع [22] ص 71.

ثانيا: تطور حاجات الزبون ونوعيتها

إن عامل تحسن مستوى المعيشة الثقافي العام لدى المجتمع، يؤدي إلى تغير في حاجات الفرد و نوعية الوسائل و المنتجات و الخدمات المطلوبة لإشباعها، هذا بالإضافة إلى مجموعة عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في تطور و تعدد احتياجات و رغبات زبائن البنك، و يمكن اختصارها في¹:

أ - البدائل المتاحة للخدمة: و يقصد بها مدى إدراك العميل و معرفته بوجود بدائل أخرى للخدمات التي يقدمها البنك الذي يتعامل معه، الشيء الذي قد يجعله يغير من اهتماماته بما يقدمه هذا الأخير، و بالتالي يصبح أقل رضا عما كان يتلقاه من خدمات.

ب - الخبرة السابقة: فكلما كان للعميل خبرة سابقة في مجال المعاملات البنكية، أصبح مع الوقت يطالب بالتغيير من حيث نوع الخدمات و كذا إجراءات الحصول عليها.

ج - الأحاديث والأقارب الشخصية: إن تلك العبارات التي تتداول أو تقال عن البنك و خدماته من أي طرف آخر، خارج البنك كالأصدقاء أو الخبراء أو حتى أفراد من العائلة، قد تؤثر على قرارات الزبون و على نوعية احتياجاته تجاه خدمات بنكه.

تؤثر هذه العوامل مجتمعة على تغير حاجات العملاء، الشيء الذي يفرض على البنك متابعة هذه التغيرات والاستجابة السريعة لها من خلال تطوير خدماته التي يقدمها، حتى تكون أكثر إشباعا وتلبية لهذه الاحتياجات.

ثالثا: المساءلة القانونية

إن المالكين و كذا إدارة البنك تكون مسؤولة أمام القانون عن أي خطأ أو قصور في تأدية الوظيفة البنكية، هذا بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن أي عملية لتمويل مشروعات تمس بالصالح العام للمجتمع، وإزاء ذلك تعمل البنوك جادة على احترام ما تنص عليه التشريعات البنكية، و كذا القيام بتحسين جودة خدماتها لتكون أكثر دقة و أمانا و قبولا لتجنب المساءلة القانونية.

رابعا: التطور التكنولوجي

حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور و اختفاء المنتجات و الخدمات، لا سيما بعض الخدمات المصرفية و قصر دورة حياتها، مما يفرض على البنوك وضع برامج تطوير لهذه الخدمات لتفادي تقادمها.

¹ - أنظر هاني حامد الضمور [50] ص ص، 373-374.

خامسا: العولمة المصرفية

قد أصبحت هذه الظاهرة أكثر الظواهر التصاقا بالنشاط الاقتصادي، كما ترتبط بدرجة كبيرة بالبنوك كونها جزء من هذا النشاط، و قد اتخذت العولمة المصرفية أبعادا و مضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين و أنشطة غير مسبوقه، و أدت إلى انتقالها من مواقف و تصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة و تصورات واسعة و ممتدة، من أجل تعظيم الفرص و زيادة المكاسب المحققة و التطلع إلى المستقبل¹.

4 - 2 - 2 محاور تطوير الخدمات المصرفية

يهدف تطوير الخدمة المصرفية إلى جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية ملموسة، و هي عملية لا تتحقق إلا بمزيد من الإشباع للاحتياجات و الرغبات، و هو أيضا لا يتم بدون إحداث توفير في الوقت و الجهد و التكلفة، و زيادة القدرة على الاختيار ما بين العديد من أنواع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، و بما يؤدي إلى زيادة عائد و مردود العميل من التعامل مع البنك، و يتم ذلك من خلال المحاور الثلاثة الرئيسية التالية²:

- تطوير في الموارد و المعاملة البشرية،

- تطوير في الإجراءات،

- تطوير في التكنولوجيا،...

4 - 2 - 1 تطوير في الموارد و المعاملة البشرية

سعيًا منه لتطوير خدماته المصرفية يعمل البنك على تطوير موارده البشرية، و يتم ذلك عن طريق الاهتمام بمجموعة من العناصر نذكر منها:

أولا: تعيين أفضل الكوادر البشرية

نظرا لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود و أفكار موظفيها و لكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في أداء وظائفهم.

و لما كان دور العنصر البشري في مجال التسويق يتفرع إلى جانبين هما³:

1 - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 12

2 - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 232.

3 - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 5.

أ - دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال:

- دوره في توفير المعلومات التسويقية و القيام بحوث التسويق.
- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.
- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ب - دوره كعامل استراتيجي في إنتاج و بيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من خلال:

- إنتاج الخدمات المصرفية و تقديمها للعملاء في أوقات مناسبة و في أماكن ملائمة، و إعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.
- تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، و خاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة النحدر، و ذلك اعتمادا على بحوث التسويق و متابعة سلوك العميل.
- عرض الخدمات المصرفية و بيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

و تعتمد البنوك عادة في اختيار الموارد البشرية على مزيج من التفوق العقلي و القدرة على العمل الجماعي كالأُسرة الواحدة داخل البنك، و يجب التزام الدقة في عملية اختيار العاملين من ذوي المهارات العالية والكفاءات المتميزة، فالتميز في أداء الخدمة المصرفية يتوقف على الدقة في اختيار الأفراد الذين تتفق قدراتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، أي احترام المبدأ الذي يقول " الرجل المناسب في المكان المناسب " ¹.

و يمكن القول أن مستوى التأهيل البشري بالبنوك العمومية الجزائرية ما يزال ضعيفا مقارنة بالبنوك الأوروبية والأمريكية أو حتى في بنوك دول الخليج العربية، و عليه فإن التحدي لا يزال قائما أمامها - البنوك العمومية - الأمر الذي يجب تداركه إذا أرادت ضمان بقائها في السوق، في ظروف المنافسة القادمة من البنوك الأجنبية ².

و يشير واقع الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية، أنها مازالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، و ذلك من خلال قراءة حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية كما هو مبين في الجدول رقم (3 - 4):

¹ - أنظر جازية زعتر، المرجع [7] ص 121.
² - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 9.

الجدول رقم (3 - 4) : عدد و تركيبة موظفي البنوك العمومية الجزائرية حتى سنة 2004

2004	2003	2002	2001	2000	البنوك العمومية
5755 2045	5657 2112	5688 2103	5705 1975	5390 1620	البنك الوطني الجزائري - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4480 830	4496 819	4355 748	4396 746	4329 722	بنك الجزائر الخارجي - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4431 1234	3953 1000	3590 811	3434 780	3276 633	بنك التنمية المحلية - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4500 1316	4590 1318	4489 1202	4518 1168	4293 1013	القرض الشعبي الجزائري - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
6541 3069	6938 2736	6227 2737	6764 2327	6819 2330	بنك الفلاحة والتنمية الريفية - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4940 1878	4871 1633	4671 722	4617 700	4700 650	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
30647 10419 %35	30505 9627 %32	29666 8323 %28	29488 7696 %26	28807 6968 %24	- العدد الإجمالي لمستخدمي البنوك العمومية منهم عدد الجامعيين نسبة الجامعيين

المصدر: محمد زيدان، جودة الخدمات المصرفية، في مداخلات الملتقى الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007، ص 12.

ما يمكن استخلاصه من الجدول (3 - 4) أن نسبة العاملين بالبنوك العمومية الذين يحملون مؤهل جامعي في حدود % 34 من مجموع العاملين، هذا بالنسبة لسنة 2004، و هي نسبة متواضعة دون الأخذ في الاعتبار أن نسبة الجامعيين هذه و ما تحتاجه من تأهيل و إعادة تكوين لتكون في مستوى متطلبات العمل المصرفي المرغوب.

ثانيا: الاستثمار في التدريب و تطوير المسار الوظيفي

إن العنصر البشري ذو دور كبير في الحياة المصرفية المعاصرة، إذ أن العاملين في البنوك هم المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية التي ترتبط بشكل أساسي مع العلوم و المعارف المختلفة و التي تتواجد لدى الأفراد، فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد و كفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم و النجاح. و بذلك تعتمد كفاءة البنك إلى حد كبير على كفاءة العاملين، إذ أن عدم مهارة الموارد البشرية في البنوك تؤدي إلى التراجع مهما تمتع هذا البنك برأس المال الكبير، و بالتالي فإن التدريب الوظيفي يرفع من مستوى الأداء في ظل التطور التكنولوجي و دوره في تحسين أداء العاملين وبالتالي أداء البنك وتحسين الخدمات المصرفية، ولكن هذا التطور التكنولوجي يتطلب توظيف التكنولوجيا بشكل فاعل، و هو ما يسمى بالاستثمار البشري، فالاستثمار في الموظفين من أجل تحسين مستوى خدماتهم إلى جمهور المتعاملين مع البنك تكون له عوائد مادية على البنك أكبر من الأموال التي تم إنفاقها على هذا التدريب وبالتالي فإن الطبيعة المتسارعة لتطور الخدمات المصرفية عالميا يحتم على إدارة البنك أن تخصص مبالغ في ميزانيتها من أجل استمرار عملية التدريب ورفع الكفاءة للموظفين¹.

أما بالنسبة للمنظومة المصرفية الجزائرية، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك العمومية في السنوات الأخيرة لتطوير مواردها البشرية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية².

و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها ما يلي³:

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التكنولوجيا الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

¹ - أنظر أحمد زكريا صيام، المرجع [93] ص 86.

² - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 7.

³ - أنظر بريس عبد القادر، المرجع [68] ص 267.

- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و اتخاذ القرار، و إعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم إلى ذلك.
- إلزام كافة العاملين البنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنك.
- تشجيع العاملين المتميزين و المحدين على بذل المزيد من الجهد و استنهاض طاقاتهم الإبداعية، و ذلك باستخدام أسلوب الحوافز و المكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق.
- و تشير بعض الإحصاءات أن نسبة إنفاق هذه البنوك على التكوين لا تتعدى 5% من الكتلة الأجرية، في حين نجد النسب المعيارية العالمية في حدود 15%¹.

أما عن معوقات إستراتيجية التنمية للكفاءات البشرية في البنوك التجارية في الجزائر فيمكن إيجازها فيما يلي²:

- أ - ضعف التكوين القاعدي: مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية عادة أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة، و التي لا تعرف الشيء الكثير عن تسيير البنوك مما يحتم عليها إعادة تكوينها، الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت و الجهد و المال.
- ب - بطئ عملية التأهيل و الرسكلة: إن احتياج الكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها و تفعيل أعمالها، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه البنوك حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطئ عملية التأهيل و طول المدة ما بين الرسكلة و الأخرى، الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب و الطرق التسييرية القديمة، و لا تتطلع على الجديد في هذه المجال.
- ج - عدم وجود المحفزات و كثرة المشاكل المهنية: إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد و الترقية المستمرة، و التكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية يجعلها تسأم من و وظائفها ولا تؤديها على أكمل وجه، مما يعود بالضرر على البنك، كذلك كثرة المشاكل المهنية الحقيقية منها و المفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

د - غياب الثقافة المصرفية لدى الكفاءات البشرية: و نعي بالثقافة المصرفية جملة المعارف و المعلومات و النظريات و الأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني و الحديث للبنوك مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرنة، و ثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للبنوك الجزائرية، و التي تكتفي بتنفيذ

¹ - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 8.

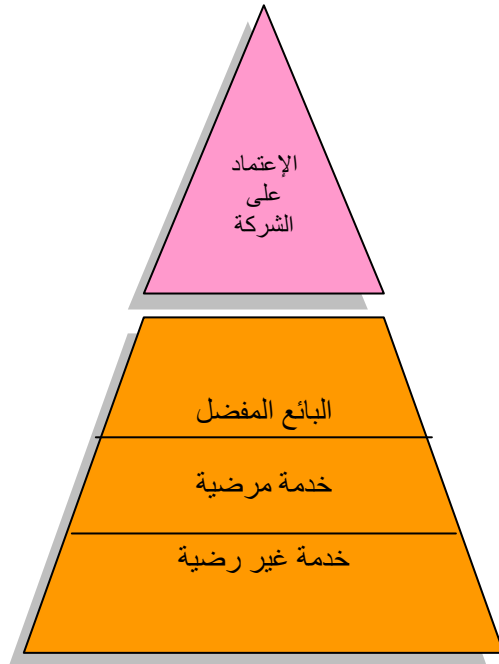
² - أنظر عبد اللطيف بلغرسة، المرجع [116] ص ص 126 - 127.

أعمالها و القيام بوظائفها بشكل روتيني و آلي خال من روح الإبداع و عقلية الابتكار و نفسية التجديد و رغبة التطوير.

ثالثا : تفهم مقدم الخدمة (العامل بالبنك) و استجابته لحاجات العميل

يجب أن يكون مقدم الخدمة قادرا على تحديد و تفهم احتياجات العملاء و تزويدهم بالرعاية والعناية، و في هذه الحالة بالذات يكون للتكوين أثر كبير على تطوير هذه القدرة لدى عمال البنك، حيث يصبح العامل يعرف و يدرك تماما كم من الوقت و الجهد الذي يحتاجه حتى يتعرف على حاجات العميل، كما يمكنه تفهم مشاعر هذا الأخير و يصبح يكن له نوع من التعاطف مع مشاكله التي يواجهها مع البنك، و بالتالي يكون العامل في البنك مستعد كل الاستعداد لخدمة العميل و هو في أتم السعادة و الحماس لتقديم هذه الخدمة¹.

و تعرف خدمة العميل بأنها " كل ما تقوم به المنظمة من أجل مصلحة العميل، الأمر الذي يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية تترك أثرا طيبا لدى العميل مع مختلف موظفي الشركة "، و تقوم الخدمة المتميزة التي يتلقاها العميل دائما ببناء علاقة قوية مما يؤدي إلى استمرار التفاعل بين المنظمة و العميل²، حيث أن هناك علاقة واضحة بين مستوى تقديم الخدمة وولاء العميل يبرزها الشكل رقم (4 - 4):



شكل رقم (4 - 4) : تدرج مستوى الخدمة

المصدر: رون كار، خدمة العملاء المميزة، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر، مصر، 2001، ص 26.

1- أنظر هاني حامد الضمور [50] ص ص 366-367.
2- أنظر رون كار، المرجع [13] ص 22.

يستخلص من الشكل رقم (4 - 4) بأن المنظمة (البنك) كلما ارتفع مستوى الخدمة التي تقدمها، كلما زادت رغبة العملاء في التعامل معها. و بالتالي زيادة درجة الولاء للمنظمة و زيادة الأرباح.

و من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البنك ما يلي¹:

- الاتصال: و يعني القدرة على التعبير بوضوح شفاهة أو كتابة عند الاتصال بالعملاء و التعامل معهم.
- الحساسية تجاه العميل: إظهار الاهتمام بمشاعر و أحاسيس و وجهات نظر العملاء.
- المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات و ميول كل عميل على حدة.
- المعرفة الوظيفية: و المتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك و كذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
- المظهر: حسن المظهر و ترك انطباع إيجابي و محبب لدى العملاء.
- الكرامة و النزاهة: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير و القيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.
- المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء و الوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

رابعا: استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة

أثناء تأدية المصرفي لعمله قد يصادف و أن يكون بصدد معالجة بعض الأخطاء التي تحدث مع العميل، هذه الأخطاء تمثل فرصة ذهبية بالنسبة للبنك، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب و إظهار التعاطف مع موقفه و مشكلته و العمل على حلها بشكل جيد و سريع يمكنه من تحويل النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية بالنسبة للبنك.

فالعميل قد يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه بها في مرحلة تقديم الخدمة لأول مرة، و تشير الدراسات إلى أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب النقص و القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة، يؤدي إلى شعور العميل بالرضا و من ثمة تزداد ثقته بالبنك، و مثل هذا النظام يقوم على إتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة، و يتضمن بصفة عامة المكونات التالية²:

- تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة: يتطلب هذا القيام بمتابعة شكاوي العميل و القيام ببحوث تتعلق بالعملاء و متابعة عملية تقديم الخدمة ذاتها، و إجراءات أدائها بصورة جيدة. و تستخدم البنوك الرائدة في مجال

1 - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 6.

2 - أنظر سعاد شعابنية، المرجع [63] ص ص 56 - 57.

العمل المصرفي أثناء القيام بهذه البحوث طريقة الاستقصاءات المستمرة للعملاء، و تمت هذه الطريقة البنك بالبيانات اللازمة التي تعطي تقييما حقيقيا و سريعا لآراء العملاء و توجهاتهم نحو الخدمة المقدمة، كما تساعد هذه الطريقة على وجود اتصالات مستمرة و متزايدة مع العملاء تمكن البنك من التعرف على المشكلات التي تواجههم، و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها، حتى تضمن تحقيق رضا العميل هذا من ناحية البنك، أما من ناحية العملاء فإنهم يعتبرون الاستقصاء هدفا و وسيلة لتحقيق الاتصال المستمر بالبنك، و تكون ردود أفعالهم إيجابية تجاه الاستقصاء لأنهم يقدرون الاهتمام بآرائهم و مقترحاتهم التي يعرضونها.

- القيام بحل المشكلة بشكل فعال: و يتطلب ذلك إعداد و تأهيل العاملين و القيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

- التعلم من خلال العلاج: على كل بنك أن يتعلم من المواقف العلاجية التي يمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماته، و يتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة و العمل على تصحيحها، و القيام بعملية تعديل نظام مراقبة الخدمة، و وجود نظام معلومات يعمل على حصر و متابعة المشكلات.

4 - 2 - 2 - 2 تطوير في الإجراءات

يتوجب على إدارة البنك وضع الإجراءات الكفيلة بتسهيل المعاملات المصرفية و الحد من كل التعقيدات التي تكتنف العمل المصرفي، سواء من ناحية الإجراءات و القرارات التي تحكم عمل العمال داخل البنك، أو من ناحية الإجراءات و الخطوات و المراحل التي يتعين أن يمر بها العميل و هذا من خلال:

أولا: التطوير في أسلوب إدارة العمليات

و ذلك من خلال التطوير بصفة أساسية في تغيير أسلوب إدارة العمليات المصرفية التي تتسم بالتعقيد فضلا عن سيطرة النظام التقليدي على مختلف مراحل العمل بالبنك، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهد و تواضع المخرجات نظرا لتعدد الوحدات التي يتعامل معها العميل داخل الفرع الواحد فضلا عن طول الدورة المستندية متمثلة في كثرة عدد النماذج و الأختام المستخدمة في تقديم الخدمات. و يمكن للبنك بعد تحليل وضعه أن يطلق خطة تطوير لتحقيق الإنجازات التالية¹:

- إعادة هيكلة العمليات، حيث يؤسس البنك مركز العمليات ليتولى وظائف المقاصة، التحصيل، عمليات القروض، متابعة الحسابات و المدفوعات و البطاقات البلاستيكية و الخزينة المركزية... الخ، فضلا عن الرد على استفسارات العملاء خلال مدة وجيزة لا تتعدى 24 ساعة من استلامها.

- إعداد توصيف دقيق لإجراءات تنفيذ كل عملية مصرفية تتضمن خطوات تنفيذ الجزء المستندى منها و الجزء الآلى، مع إعداد توصيف وظيفي دقيق لتوضيح مسؤوليات القائمين بتنفيذ العمليات المصرفية.

¹ - أنظر بنك الإسكندرية، المرجع [69] ص ص 27 - 28.

- العمل على تحقيق مركزية العمليات الخاصة بالاعتمادات و خطابات الضمان ليصبحا جزءا من مركز العمليات المستحدث.
- تطوير عملية تدفق العمليات المصرفية بتقليص النماذج و الأختام و التوقيعات، فضلا عن استخدام النماذج الالكترونية للارتقاء بمستوى الأداء و تخفيض التكلفة و اختصار الوقت، بما يتفق و المقاييس العالمية في الأداء المصرفي، حيث يتم اختصار وقت العمل داخل البنك من نصف ساعة إلى اقل من عشرة دقائق، و اختزال خطوات تأدية الخدمات في كثير من الحالات من عدة خطوات إلى خطوة أو خطوتين فقط.
- طباعة كافة إخطارات العملاء عن العمليات المصرفية المقدمة لهم آليا.
- استحداث وظيفتي خدمة العملاء و الصراف الشامل لتقديم خدمة مصرفية من خلال موظف واحد بما يحقق السرعة و السهولة في أداء العمل.

ثانيا: التطوير في الهيكل التنظيمي للبنك

بالرغم من أن الهياكل الحالية، قد خدمت البنوك خلال الفترة الماضية إلا أن هذه الهياكل تظهر فرصا عدة للمزيد من التحسين، فالهياكل الحالية تركز على الوظائف، و يتم إدارة الفروع على أساس أنها أنشطة قائمة بذاتها، و يتم إرسال تقارير مباشرة عديدة للمدير العام، كما أن ربط المكافأة بالأداء غير موجود، و حيث أن الهيكل التنظيمي هو العنصر الأساس لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، فإن الحاجة تبرز بوضوح لتطوير تصميم هيكل تنظيمي جديد، يتم من خلاله الربط بين الإستراتيجية و المؤسسة، فالقيم المشتركة الرامية لتحقيق أهداف المساهمين، و أهداف العملاء تحتاج إلى إستراتيجية تقوم على تحليل السوق والمنافسين و تقييم القدرات المؤسسية. و يمكن الإيجاز بأن النموذج المقترح للهيكل التنظيمي، لا بد أن يأخذ العناصر التالية بعين الاعتبار¹:

- أن يكون واضحا و مقسما و مركزا إلى وحدات: يعني ذلك تقسيم الهيكل إلى وحدات، و تنظيم واضح، مدعوما بإدارة ذات قدرات، و مسؤول مخلص، لأجل زيادة الإحساس بالمسؤولية، و تحسين الفاعلية.
- وحدات العمل الإستراتيجية: و يراعى أن يكون لكل وحدة إستراتيجية هدف محدد، و موارد واضحة ومحددة.
- سهولة الإدارة: من أجل تأكيد مفهوم سهولة الإدارة، يجب أن يراعى نموذج الهيكل المقترح، تقليل عدد التقارير المباشرة التي تعرض على المدير العام.
- التفويض و المساءلة: وجود مرجع مسؤول و مفوض في كل وحدة، و أن تفويض الصلاحيات ضمن حدود معروفة بوضوح، و أن يكون هناك تعريف واضح للمساءلة، مع مراعاة عدم وجود ازدواجية في المسؤولية.

1 - أنظر مهدي الكيلاني، المرجع [129] ص ص 7 - 9.

- موجه محكوم بالأداء: و هذا يعني وجود أهداف واضحة و شفافية في العمليات، و تماشي هذه الأهداف مع حصص المكافآت، بمعنى الموازنة بين عملية القياس و المكافأة.

كما أن النموذج المقترح يجب أن يكون مدفوعا باحتياجات العملاء يركز على العملاء والعمليات.

و حتى توضع الإستراتيجية موضع التطبيق و من أجل تحقيق أهدافها، فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي يعكس الممارسات المصرفية الحديثة بحيث يقسم إلى وحدات تفصل بين وظيفة تطوير العمل من جهة وتنفيذ العمليات من جهة أخرى و يأخذ هذا الهيكل بعين الاعتبار خلق بيئة محفزة للموظفين و تطوير مهاراتهم المعرفية ودعمهم بتكنولوجيا متقدمة ومنتجات مختارة و متميزة.

4 - 2 - 2 - 3 تطوير في التكنولوجيا

غنى عن البيان أن دخول الجهاز المصرفي مرحلة جديدة من التطوير و التحديث الشامل، يتطلب منها تطورا جذريا لنوعية و أسلوب تقديم الخدمة المصرفية، من خلال استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية، للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي إلى مجال أوسع للإبداع و الابتكار تلاءم الصورة العصرية لمجتمع القرن الحادي و العشرين .

و مع بداية الانتقال إلى عصر المعرفة و المعلومات، و مع ظهور التجارة الإلكترونية في ضوء الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، عرفت الصناعة المصرفية تطبيق نظم و وسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة، و تمثلت أساسا في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع و السداد الإلكترونية¹، أي ما يسمى بالصيرفة الإلكترونية.

أولا: الصيرفة الإلكترونية

الصيرفة الإلكترونية، أو البنوك الإلكترونية، بنوك على الخط، بنوك عن بعد، بنوك الإنترنت، كلها اصطلاحات تؤدي ذات المقصود، مع فرق في درجة "الإلكترونية" في أعمالها، إذ نجد بنوك تعمل كلية على الخط، فهي بالتالي بنوك افتراضية، و بنوك أخرى تقدم خدمات بالطرق الإلكترونية بالإضافة إلى عملها بالطرق التقليدية. و المقصود بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية، أي باستخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال البنوك. و في ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع بنك و هو في منزله أو في مكتبه، و هو ما يعني تجاوز بعدي المكان و الزمان².

¹ - أنظر بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، المرجع [103] ص 1.

² - أنظر رحيم حسين، معراج هواري، المرجع [110] ص ص 315 - 316.

ثانيا : اعتماد وسائل الدفع الإلكتروني

يعرف البنك المركزي الأوروبي الدفع الإلكتروني (E-Paiement) " أنه كل عملية دفع صدرت و عولجت بطريقة الإلكترونية"¹. و هناك أربعة أساليب أساسية شائعة الاستعمال لتسديد المدفوعات و هي²:

أ- بطاقة الائتمان: تعددت التعاريف الخاصة بطاقات الائتمان و من هذه التعاريف أن بطاقة الائتمان هي " بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم شخصية تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة "، و بموجب هذه البطاقة يمكن لحاملها الوفاء بقيمة مشترياته لدى المحلات التجارية المعتمدة لدى البنك مصدر البطاقة، على أن تتم التسوية فيما بعد³.

ب- بطاقة السحب: و هي الطريقة الأكثر شيوعا و شعبية للتسديد، و هي بطاقة صراف آلي تحمل علامة شركة مألوفة لبطاقات الائتمان، و تختلف بطاقة السحب عن بطاقة الائتمان في أنها تأخذ من حساب المستخدم في كل عملية شراء أو سحب.

ج - البطاقات الذكية: و هي بطاقات تعمل بنظام المدخلات/المخرجات، يمكن التعامل بها من معالجة تطبيقات مختلفة، و تحتوي هذه البطاقة على رقائق إلكترونية قابلة للبرمجة، لديها القدرة على تخزين المعلومات مما يكسب البطاقة صفة الذكية، و تستطيع البطاقة الذكية تنفيذ أوامر الشراء كما يمكن ملؤها للحصول على النقود الرقمية في البنك، كما يمكن ملؤها عن طريق الهاتف، و هي تدعم عمليات التشفير و التوقيع الرقمية ويمكنها تخزين المفاتيح و الشهادات الرقمية.

د - النقود الإلكترونية: هي عبارة عن نقود غير ملموسة، تأخذ صورة وحدات الكترونية و تخزن في قاعدة البيانات في جهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل يعرف باسم المحفظة الالكترونية، و يمكن للعميل استخدام هذه المحفظة في القيام بعمليات البيع أو الشراء و التحويل...الخ.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة الذكر هناك وسيلة أخرى و المتمثلة في الشيك الإلكتروني و هو، مثل الشيك التقليدي، أمر بالدفع من الساحب إلى المسحوب عليه لدفع مبلغ مسمى إلى المستفيد (أو حامله)، غير أنه يختلف عنه في أنه يرسل إلكترونيا عبر الإنترنت. فبعد أن يستلم المستفيد الشيك يرسله إلى البنك ليتم تحويل المبلغ لفائدته، ثم يعيده إلى المستفيد مؤكدا له عملية التحويل⁴.

¹ - أنظر رحيم حسين، معراج هواري، المرجع [110] ص 320.

² - أنظر سحنون محمود، المرجع [77] ص ص 83 - 84.

³ - أنظر معطى الله خير الدين، بوقموم محمد المرجع [125] ص 199.

⁴ - أنظر رحيم حسين، المرجع [110] ص 322.

ثالثا: اعتماد أهم الوسائل المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية

من ناحية البنوك التي تعمل بالطريقة التقليدية يمكن أن تضيف إلى عملها تقديم خدمات بالطرق الإلكترونية، نجد أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها هذه البنوك لزبائنها ما يلي¹:

أ - الموزع الآلي للأوراق (DAB)

و هو عبارة عن صورة بسيطة للمكننة في البنوك، فهو عبارة عن آلة أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال دون اللجوء إلى الفرع و الجدول رقم (4 - 4) يوضح أهم مميزات هذا الموزع:

جدول رقم (4 - 4): خصائص الموزع الآلي للأوراق (DAB)

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	
تخفيض نشاط السحب في الفروع	جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة، هذه الأخيرة تسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها أسبوعيا.	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة سحب، يوجد في البنوك، الشوارع، المحطات وأماكن أخرى، ويعمل دون انقطاع.	الموزع الآلي للأوراق DAB

المصدر: نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14 - 15 ديسمبر، 2006، ص 273.

ب - الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB)

هذا الشباك هو أيضا جهاز أوتوماتيكي يقدم خدمات أكثر تعقيدا و أكثر تنوعا بالنسبة للموزع الآلي للأوراق (DAB)، فهنا يتعلق الأمر بجهاز أوتوماتيكي متصل بشبكة تستخدم عن طريق بطاقات إلكترونية، والذي يسمح بالإضافة إلى مهمة سحب الأموال القيام بالعديد من العمليات تشمل مثلا "قبول الودائع، طلب صك، عمليات تحويل من حساب إلى حساب... الخ" فالشباك الأوتوماتيكي للأوراق متصل مباشرة بالحاسوب الرئيسي للبنك، و يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون بفضله رمز سري، و يمكن للزبان استعمال هذا الجهاز في أوقات غلق البنوك وخاصة إذا كان الزبون مستعجلا.

1- أنظر نعمون وهاب، المرجع [130] ص ص 273-274.

ج - نهائي نقطة البيع الإلكترونية (T.P.V)

إذا كان الزبون يحمل بطاقة ائتمان فيمكنه موظف نقطة البيع أن يمرر البطاقة على القارئ الإلكتروني الخاص بطاقة الائتمان و الموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك المعني، و الذي بدوره يقوم بالتأكد من كفاية الرصيد و خصم القيمة من الرصيد الخاص بالزبون بعد أن يدخل الزبون رمزا أو رقما سريا خاص به والذي يعرف برقم التعرف الشخصي السري (PIN)، و يقوم الحاسوب المركزي بإضافة القيمة لرصيد حساب المكان الذي تم منه الشراء، و يوضع الجهاز الذي يستطيع قراءة بطاقة الائتمان عادة في المحلات فيسمح ذلك للعميل بتسوية عملياته التجارية بالبطاقة أثناء التسديد، و هو بهذا يحل مشاكل نقل الأموال الشيء الذي يوفر الأمان للزبون.

4 - 2 - 3 الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية

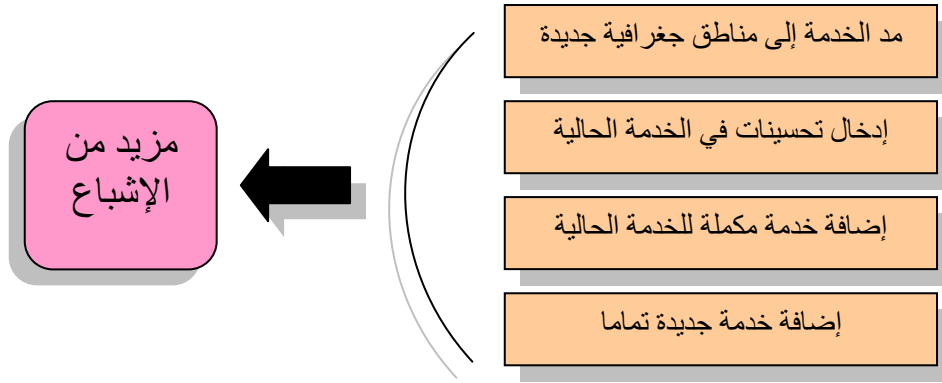
تأخذ عملية تطوير الخدمة المصرفية أشكالا مختلفة هي:

- إضافة خدمات جديدة إلى خط الخدمات المصرفية الحالية،
- إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة،
- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية،
- تطوير أو توسيع من الخدمات المتاحة،...

4 - 2 - 3 - 1 إضافة خدمات جديدة إلى خط الخدمات المصرفية الحالية

يقوم هذا المنهج على استخدام الابتكار و إضافة الجديد إلى مجموعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك حاليا، و يتعين أن يكون هذا الجديد أكثر إشباعا لحاجات العميل، بل قد يكون هذا الجديد مشبعا لحاجة جديدة لم يعرفها العميل و تأتي الخدمة المصرفية المبتكرة لتعريفه بها¹. و يعد منهج التطوير بالإضافة أكثر المناهج استخداما في البنوك التجارية التي تعتمد إلى استخدام عدة أدوات يظهرها الشكل رقم (5 - 4):

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 235.



شكل رقم (5 - 4): أدوات إضافة الخدمات المصرفية الجديدة

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

يقدم الشكل رقم (5 - 4) أربعة أدوات يتم عن طريقها تطوير مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وهي¹:

- مد الخدمة المصرفية الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة، أو النزول بها إلى طبقة جديدة من العملاء لم يكن لهم الحق في استخدامها من قبل.
- إدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية، و في طريقة تقديمها للعملاء، بحيث تصبح أكثر إشباعا للعملاء.
- إضافة خدمة مكمل للخدمة الحالية بحيث أن كلاهما يدعم الآخر.
- إضافة خدمات جديدة يتم استحداثها، و تقديمها ضمن مزيج الخدمات المصرفية للبنك، و هي خدمات تتصف بالابتكار و الإضافة.

غير أن توسيع مدى الخدمة في الوقت الحاضر من غير المحتمل أن يؤدي إلى اختلاف يذكر بين الخدمات المقدمة من مختلف المنافسين، و يعود ذلك لسببين²:

- أنه من السهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل البنوك المنافسة.
- أن نطاق الخدمات الحالية من الأتساع، بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفعالية إلى العملاء الذين لم يصبحوا بعد عملاء للبنك المعني. و عليه فإن أية خدمات مصرفية جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا، سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من خدمات البنك القائمة.

¹ - أنظر محسن الخضيرى، المرجع [35] ص ص 236 - 237.

² - أنظر تيسير العجامة، المرجع [5] ص 142.

4 - 2 - 3 - 2 إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة

من البديهي أن السوق المصرفية تضم مدى واسع و كبير من الخدمات المصرفية، على الصعيدين المحلي و العالمي، و هذه الخدمات و لغرض ترويجها بفعالية و لهذا الكم الهائل من أفراد المجتمع، عد من المسائل الصعبة نسبيا، و هذا ما يتطلب العمل على توحيد و إعادة تكوين الخدمات المتاحة و جعلها في حزمة واحدة و التي من خلالها يمكن أن تقدم لتقسيمات سوقية معينة، فالفرد لم تعد تعاملاته المصرفية منحصرة في جانب دون الآخر، فصاحب الحساب الجاري يمكنه الاستفادة من الخدمات المصرفية المختلفة و المتاحة في البنك، إذ أن مجرد فتح الحساب يعني إمكانية الاستفادة الكاملة من الخدمات المتاحة. و لكن إمكانية ظهور و تقديم العديد من الخدمات تحمل في مضامينها مبادرات جديدة و متطورة تخصص إلى تقسيمات سوقية معينة هي من الأمور الجارية في القطاع المصرفي، بحيث يمكن القول أن القطاع المصرفي لا ينتظر ما يحتاجه الزبون و ما يود التعامل به مقابل أن تبادر البنوك بين فترة و أخرى إلى تقديم الخدمات التي قد لا تخطر على بال الزبون أصلا، و التي تعد في جوهرها خدمات جديدة¹.

4 - 2 - 3 - 3 حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية

تقتضي الإدارة الجيدة للبنك إلى إسقاط أو تصفية أو حذف واحد أو أكثر من الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، فقد تصل خدمة معينة أو بعض من الخدمات إلى درجة من التعثر تصبح عندها مصدر إزعاج للبنك، و عموما فإنه يمكن رصد مجموعة من المبررات و المعايير التي تفسر توجه الإدارة البنكية لاستعمال هذا الأسلوب في التعامل مع مزيج خدماتها.

أولا: مبررات حذف أو تصفية الخدمة المصرفية

تتصف بعض المنتجات بصفة عامة و بعض الخدمات المصرفية بصفة خاصة، بعدم الاستمرار إلى ما لا نهاية في تحقيق الإشباع لحاجات و رغبات المستهلك أو العميل، و حتى يكون للبنك مزيج خدمات مصرفية فعال عليه بمراجعة موقف منتجاته باستمرار و يعود سبب حذف أو إسقاط الإدارة لأحد الخدمات المصرفية المقدمة إلى²:

- انخفاض أهمية خدمة معينة كمصدر للإشباع الذي يسعى إليه العميل.
- عدم قدرة خدمة مصرفية معينة على مجاراة الخدمات البديلة المنافسة فيما يتعلق بالجودة أو السعر أو أي سبب آخر.
- ظهور تقنيات تكنولوجية جديدة في السوق المصرفي تمكن البنك من ابتكار خدمات بديلة بتكلفة أقل.

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 142 - 143.

² - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 330.

- انخفاض ربحية خدمة معينة مقابل الخدمات الأخرى.
- انخفاض الحصة السوقية لهذه الخدمة مقارنة بالخدمات الأخرى، و بالطبع فإن إدارة البنك تستطيع زيادة معدلات ربحيتها من مزيج خدماتها بإسقاط أو حذف الخدمات غير المرغوبة و قيامها بذلك سيعفيها من الجهد والوقت الضائعين اللذين تكرسهما للخدمات الضعيفة المرادوية، و تحويلهما إلى خدمات أخرى ذات ربحية أعلى.

ثانيا: معايير تصفية الخدمة المصرفية

تفاوت بين البنوك المعايير الخاصة بتحديد الخدمة المتعثرة لحذفها و إسقاطها، حيث تعتمد هذه المعايير على كثير من مقتضيات التطبيق في البيئتين الداخلية والخارجية للبنك، وإجمالاً فإن هناك ثلاث مجموعات من المعايير التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرار الحذف وتمثل هذه المجموعات في¹:

أ - المعايير المالية: و تتضمن هذه المعايير مجموع العوامل ذات الطبيعة المالية، كاتجاه مساهمة الخدمة المصرفية النسبية في الربح الإجمالي المتولد عن المزيج الخدماتي ككل، و اتجاه الربحية الخاصة بهذه الخدمة يضاف إلى ذلك نسبة الفرص الاستثمارية البديلة الحالية مقارنة بالفرص المحتملة.

ب - المعايير التسويقية: و تشمل هذه المعايير معدلات النمو في مبيعات الخدمة المصرفية، و الحصة السوقية لها واتجاهاتها، إضافة إلى درجة التميز النسبي التي تتمتع بها هذه الخدمة داخل مجموعتها من الخدمات المصرفية المنافسة، و أخيراً الولاء الذي تتمتع به هذه الخدمة لدى العميل.

ج - المعايير الإدارية: و تتضمن هذه المعايير فلسفة الإدارة و موقفها من عملية التطوير في مجال الخدمات المصرفية و كذا رأي الأفراد المسؤولين عن تسويق خدمة معينة، و ردود فعل الموظفين في البنك تجاهها.

و الجدير بالذكر أن اهتمام الإدارة البنكية بأهمية إسقاط أو حذف خدمة معينة يختلف من بنك لآخر، حيث أن كثير من البنوك لا تلجأ لهذا الأسلوب إلا بعد الوقوع في مشاكل فعلية مع هذه الخدمة، و قد تسعى بعض الإدارات البنكية إلى الإسقاط الفوري للخدمات المستبعدة، و تعتمد الإدارات الأخرى إلى الإلغاء التدريجي لهذه الخدمة أو بعض من الخدمات، حيث تبدأ بتخفيض حجم النشاط الترويجي، ثم تسعى لاستخدام الأسلوب السعري الملائم لحذف هذه الخدمة.

4 - 2 - 3 - 4 تطوير أو توسيع من الخدمات المتاحة

يمكن للخدمات المصرفية أن تتوسع و تزيد من دون أي تغيير يذكر للخدمات الحالية المتاحة، إذ أن المتاجر يمكن أن تصدر بطاقات خاصة لحاملها الذين يفترض أن تكن لهم حسابات جارية في بنوك معينة، أو زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة، أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة

¹ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص ص 331 - 332.

الائتمان، و قد تنوعت الخدمات المقدمة من قبل البنوك من خلال التعاون مع المنظمات الخدمية و الإنتاجية المختلفة، كذلك العمليات الخاصة بتسديد الفواتير من خلال الحسابات الجارية. إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن و ضمان ولائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة¹.

4 - 3 آليات تطوير الخدمات المصرفية

هناك جملة من المراحل التي تمر بها الخدمة المصرفية قبل عرضها في السوق، تبدأ من فكرة إلى غاية أن تصبح مجسدة في شكل خدمة تلي احتياجات العملاء، و سوف نتناول في هذا الجزء الآليات المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية في البنوك.

4 - 3 - 1 البحث و التطوير في الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة هي عملية شاملة و متكاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى البنوك، كما أنها عملية ضرورية و حيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة و جذب مزيد من الزبائن الجدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى. إلا أن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة تكتنفها العديد من الصعوبات و المشاكل، و تستمد أفكارها من العديد من المصادر الداخلية و الخارجية وهذا ما سوف نبرزه فيما يلي.

4 - 3 - 1 - 1 مشكلة تطوير خدمات مصرفية جديدة

كما سبق القول يعمل البنك على التوصل إلى خدمات جديدة من أجل ضمان بقائه و استمراره ونموه، و تكمن الخطورة عندما يهمل البنك هذا. و في الجانب الآخر، و حتى لو افترضنا أنه من السهل التوصل إلى عدة خدمات جديدة، فكم منها يستحق له النجاح. إن التوصل إلى خدمات جديدة يحتاج إلى جهود و وقت و أموال، و قد يتحقق لكل ذلك النجاح أو جزء من النجاح. إلا أن احتمالات الفشل قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة. و بصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب منها²:

أ - مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، و من الصعب اكتشاف حاجات جديدة. و لكن ذلك بالطبع ليس مستحيلا فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار و سوف تستمر في الظهور مدى الحياة. فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد، و يجب أن تفكر البنوك في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى و أنشطة إعلانية عن البنوك و خدماته.

¹ - أنظر تيسير العجاردة، المرجع [5] ص ص 143 - 144.

² - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص ص 9 - 10.

ب - تحول شدة المنافسة دون السيطرة على سوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق و تقسيمه إلى قطاعات. و لذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها. و يعنى ذلك بالطبع تحقيق مبيعات و أرباح أقل حتى و إن تمكن البنك من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.

ج - لا بد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للزبون و تقدم له منافع كافية و في نفس الوقت تحقق أرباحا مناسبة للبنك. و قد ازدادت القيود المفروضة على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي و دور البنوك بالنسبة للاقتصاد الوطني.

د - هناك مشكلة ارتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة، ففي حقيقة الأمر لا تشتمل هذه التكلفة على ما يتحمله البنك في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة.

هـ - هناك مشكلة عدد الخدمات التي تفشل، حيث إن احتمال نجاح الخدمة الجديدة أقل من احتمال فشلها في المتوسط كما أثبتت كثير من الدراسات.

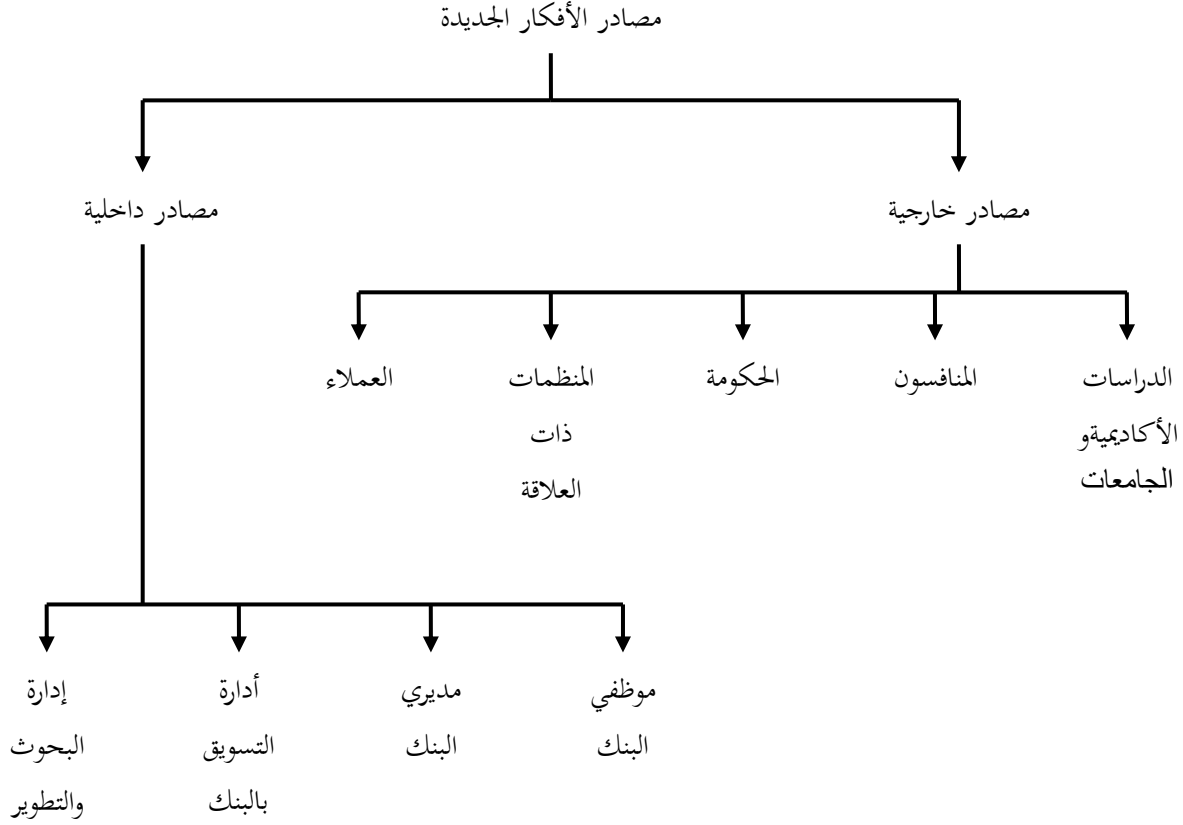
و - قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة، فحتى بعد اجتياز الخدمة لجميع مراحل تطويرها، فإن النجاح التي تحققه قد يجنب المنافسين عادة إلى تقليد البنك أو تطوير منتجاته، مما يؤدي إلى التأثير على درجة نجاح الخدمة الجديدة للبنك، حيث قد يؤدي ذلك إلى انخفاض المبيعات و قد يصاحب ذلك انخفاض الأرباح التي تحققها الخدمة الجديدة.

و توضح المشاكل السابقة العقبات التي تواجهها الإدارة عند المقارنة بين مخاطر عدم تطوير الخدمات أو التوصل إلى خدمات جديدة، و بين مخاطر و مشكلات تقديم الخدمة الجديدة. و تؤيد الاتجاهات و الرغبة في التطوير دائما أهمية تطوير الخدمات للتوصل إلى خدمات جديدة مع محاولة تقليل المخاطر التي تتضمنها هذه العملية. و يمكن تحقيق ذلك عن طريق التنظيم الفعال لعملية التطوير والتطور الفني. و يمكن القول أن تطوير الخدمات المصرفية أصبح نشاطا هاما في أي بنك للاستمرار في السوق و المنافسة.

4-3-1-2 مصادر الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية

تعدد مصادر الحصول على أفكار مبتكرة لتطوير الخدمة المصرفية ، و التي يظهر الشكل رقم

(4 - 6) أهمها:



شكل رقم (6 - 4) : مصادر الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

وفقا للشكل رقم (6 - 4)، فإنه يمكن تقسيم مصادر الأفكار الجديدة لتطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسين على النحو التالي:

أولا: المصادر الداخلية

تتعلق المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية بتلك المصادر التي مصدرها البنك نفسه و التي تعد كمنطلق لعملية تطوير و تحسين الخدمات المصرفية و تنميتها، و تتمثل هذه المصادر في¹:

أ - إدارة البحوث و التطوير: حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث و الدراسات التي تتصل بالخدمات التي يقدمها البنك و بالسوق المصرفي و ظروف المنافسة فيه، و من خلال هذه البحوث و الدراسات يمكن لها التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الحالية أو بإدخال و اقتراح خدمات مصرفية جديدة.

ب - إدارة التسويق بالبنك: تعتبر إدارة التسويق بالبنك المحرك الأساسي للعمليات المصرفية، و يمكن لإدارة التسويق القيام بدراسة تحليلية لرغبات الزبائن و السوق المصرفي و تقييم أساليب و طرق تقديم الخدمات المصرفية و

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 264 - 267.

تكوين تصورات و أفكار تقترح لتطوير الخدمات المصرفية الموجودة أو استحداث خدمات جديدة بناء على احتياجات الزبائن و ما تقدمه البنوك المنافسة.

ج - مديري البنك: يمكن لمديري البنك و رؤساء قطاعاتها التنفيذيين بحكم معاشيتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك و معرفتهم بها بكل دقة، تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

د - موظفي البنك: بحكم احتكاك موظفي البنك المباشر بالعملاء، فهم على دارية واسعة بالانطباع الذي يحمله العميل عن الخدمة و مدى إشباعها لحاجاته و رغباته و أوجه النقص و القصور فيها، من هنا يجب الاهتمام بأصحاب الأفكار المبدعة لأهمية أفكارهم في تحسين و تطوير الخدمة، سواء فيما يخص الخدمة ذاتها أو طريقة تقديمها، و من هنا يفضل دائما فتح الباب أمام أصحاب الأفكار المبدعة من العاملين في البنك لكونه من أقدر المصادر على تقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات المصرفية المقدمة.

ثانيا: المصادر الخارجية

و هي تمثل كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، آراء، انتقادات أو توجيهات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة، وتمثل هذه المصادر في¹:

أ - عملاء البنك الحاليين: نتيجة للتعامل المستمر بين العملاء و بنكهم، قد تظهر لديهم أفكار جديدة يمكن من خلالها تطوير العمل المصرفي، و يمكن الحصول على ذلك من خلال البحث و الدراسة للعملاء هؤلاء.

ب - المنظمات ذات العلاقة بالبنك: و هي شركات التوزيع و الوكالات المصرفية التي كثيرا ما تقوم البنوك بتأسيسها لمزاولة نوع معين من النشاط المصرفي، أو لخدمة منطقة بذاتها، و من ثم تكون أقدر على معرفة ما يحتاجه النشاط، و من ثم يمكن لها التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك².

ج - الحكومة: ما تقره الحكومة من تشريعات جديدة تتطلب تعاملات خاصة، و كذا من احتياجات جديدة من الخدمات المصرفية ذات طبيعة و مواصفات خاصة، كل هذا يتطلب تطوير الخدمات الحالية لتتوافق مع المتطلبات الجديدة للحكومة.

د - المنافسون: و تتمثل في ما يبادر به المنافسون في تقديم خدمات جديدة و الاستفادة من حالة الفشل التي ترافق مبادراتهم عن وجدت، و إمكانية تطوير الخدمة أو إعادة إظهارها على نحو جديد.

¹ - أنظر تيسير العجاردة، المرجع [5] ص ص 146 - 147.

² - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 368.

هـ - البحوث و الدراسات الأكاديمية و الجامعات: و تمثل هذه الناحية الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في الخدمات المصرفية الجديدة، كحالة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة مثل البطاقات الذكية، بالإضافة إلى اهتمام العديد من الرسائل الجامعية بدراسة الخدمات المصرفية، و اقتراحات تطويرها.

4-3-1-3 التنظيم المناسب لتطوير الخدمات المصرفية

هناك عدة بدائل أمام البنك لتحديد المسؤولية التنظيمية و عمليات تطوير الخدمات و استحداث المنتجات الجديدة. و يجب تأييد وتدعيم الإدارة العليا لفكرة التطوير و التحديث و العمل على تنفيذها. و يمكن إيجاز أهم هذه البدائل فيما يلي¹:

أولاً: مديرو الخدمات

و يمكن أن يعهد البنك إلى مديري الخدمات (الودائع - الائتمان... الخ)، بمهمة البحث عن خدمات جديدة. و قد يصعب نجاح هذا البديل، حيث أن هؤلاء المدبرون قد لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للاهتمام بعملية التطوير و البحث عن خدمات جديدة، نظراً لانشغالهم بالعماليات و الأنشطة الخاصة بإدارة شؤون الخدمات الحالية ومعالجة مشاكلها.

ثانياً: مدير الخدمة الجديدة

قد تنشأ وظيفة مدير أو أكثر للخدمات الجديدة، بحيث يكون متفرغاً لعملية البحث عن الخدمات الجديدة و تطوير المنتجات الحالية. و يفيد تطبيق مبدأ التخصص في هذه الحالة على زيادة كفاءة الأداء، و يكون هذا المدير على اتصال بالمستويات الأخرى بالبنك، إلا أن فاعلية هذا البديل تقل عندما لا تكون هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لأفكار هذا المدير، أو عندما لا يكون على مستوى إدارة مناسب.

ثالثاً: لجنة الخدمات الجديدة

قد تشكل لجنة مكونة من مديري التسويق والعمليات، و التمويل و الاستثمار، و الحسابات و جهات أخرى في البنك، لفحص المقترحات المقدمة بشأن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة. و نظراً لعدم تفرغ أعضاء هذه اللجنة فقد لا تقدم نتائج فعالة. و بخاصة أن عملها أساساً البت في الأفكار و المشروعات المقدمة من نواحي متعددة.

رابعاً: قسم تطوير الخدمات

تعمل البنوك الكبرى على إنشاء قسم تطوير الخدمات، و تفرض سلطات كافية لرئيسه و يكون على علاقة بالإدارة العليا، و يرفع تقاريره عادة إلى رئيس البنك أو نائبه أو مدير التسويق، أو جهاز بحوث التسويق أو مدير البحوث والتطوير. و من مهمة هذا القسم التوصل إلى أفكار جديدة و تقييمها مبدئياً، و توجيه جهود البحوث و التطوير و التنسيق بينها ثم القيام باختبارات الخدمة الجديدة قبل تقديمها للسوق.

¹ - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص 123.

خامسا: الفئة المؤقتة للتطوير

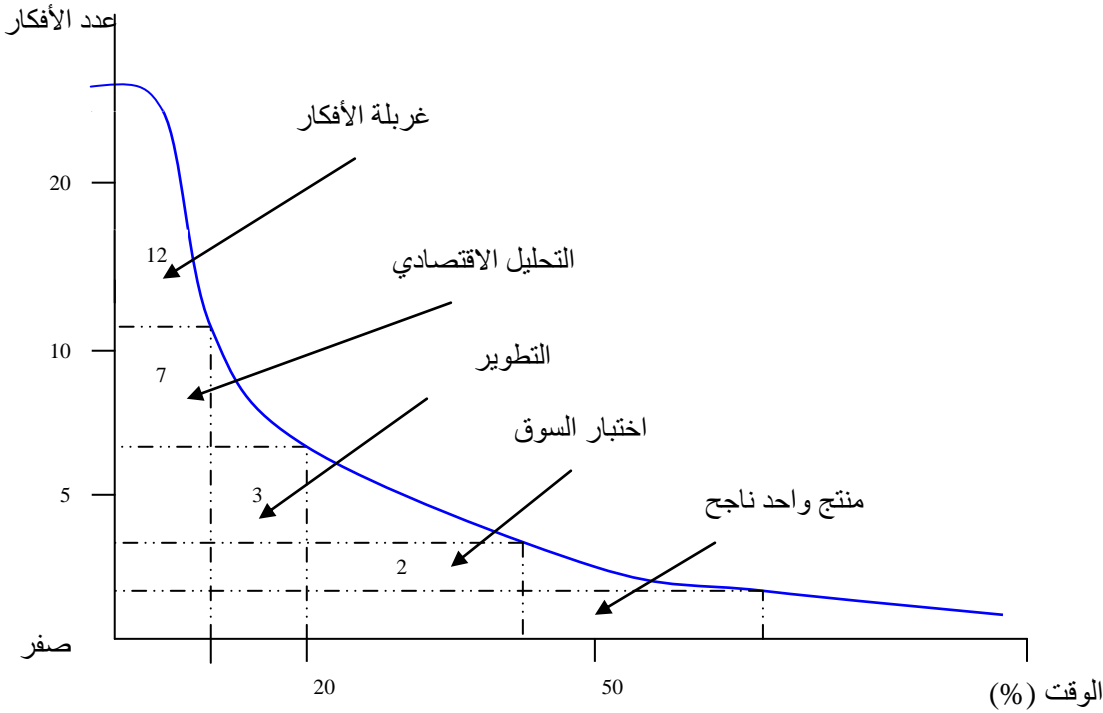
قد تلجأ بعض البنوك أو المؤسسات المالية إلى محاولة تفجير الطاقات الكامنة في بعض الأفراد والاستفادة منها في تطوير الخدمات والتوصل إلى خدمات جديدة. ووفقا لهذه الطريقة فإن جماعة العمل تتكون من أفراد من جميع أجهزة البنك و التي يمكن بتعاونهم التوصل إلى أفكار جديدة و تقييمها و اختبارها. و بمجرد التوصل إلى الخدمة الجديدة ينتهي عمل هذه الجماعة و التي تكون قد تفرغت تماما لفترة زمنية لعملية استحداث خدمات جديدة أو تطوير لخدمات حالية.

4 - 3 - 2 مراحل تطوير الخدمات المصرفية الجديدة

تمر عملية تطوير الخدمة المصرفية الجديدة بعدة مراحل رئيسية هي:

- مرحلة توليد و غربلة الأفكار،
- مرحلة تطوير و اختبار المفهوم،
- مرحلة التحليل الاقتصادي،
- مرحلة التطوير النهائي،
- مرحلة اختبار السوق و تقديم الخدمة الجديدة.

هذه المراحل يوضحها الشكل رقم (4 - 7).



شكل رقم (4 - 7): المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 267.

يوضح الشكل رقم (7 - 4) المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة، ويتضح من الشكل أنه للوصول إلى منتج جديد واحد، أو خدمة مصرفية جديدة، تحقق نجاحا في السوق قد تستغرق هذه المراحل فترة طويلة وتكلفة عالية، ويوضح الشكل أيضا أنه قد يتم البدء بعشرات الأفكار والتي يقل عدد الصالح منها من مرحلة لأخرى على أمل التوصل لفكرة واحدة على الأقل يمكن تطبيقها.

4 - 3 - 2 - 1 مرحلة توليد و غربلة الأفكار

أولا: مرحلة توليد الأفكار

تبدأ عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة بالبحث عن الأفكار ذات المضامين الخدمية الواعدة، و عملية البحث هذه لا تأتي من فراغ أو بدون ضوابط، بل تستقى من مصادر مختلفة المشار إليها في العنصر السابق.

بعد تحديد البنك لجميع المصادر الممكنة للحصول على أفكار جديدة، يقوم بوضع إستراتيجية لتوليد أو تجميع الأفكار بشكل روتيني من هذه المصادر، كما يجب على البنك تحديد مواعيد معينة للقيام بعملية جمع المعلومات، و كذا القيام باتخاذ إجراءات التي من شأنها المساعدة على التأكيد من أن كل فكرة جديدة تم أخذها بالحساب بشكل رسمي، للتأكد من أن الأفكار الجديدة يتم الاهتمام بها، و تعهد هذه المسؤولية لشخص يدعى مدير الفكرة و الذي يعمل كمحطة استقبال للأفكار المقترحة من الآخرين، و يقوم بتقييم أولي للأفكار التي تخدم العملاء المستهدفين، و في البنوك والمؤسسات الاقتصادية و المالية عموما يعهد بهذه المهمة لمدير التسويق¹.

ثانيا: مرحلة غربلة الأفكار

و تتضمن هذه المرحلة غربلة و تقليص الأفكار المطروحة إلى عدد محدود منها، و التي تخضع لمرحلة أخرى من التقييم. و الهدف من التصفية المبدئية لهذه الأفكار قائم على افتراض أن هناك عدد كبير من الأفكار تبادوا جذابة لتقديمها كخدمة جديدة إلى الأسواق و لكن قد يصعب أن تتحول عمليا إلى خدمة ناجحة و العكس صحيح. و في هذا الصدد يمكن القيام بتصفية مبكرة للأفكار عن طريق طرح بعض الأسئلة المتعلقة بمدى تحقيق الفكرة و منها²:

- هل هناك طلب فعلي على هذه الخدمة و ما مدى قوة المنافسة المتوقعة؟
- هل تتفق فكرة الخدمة مع الخدمات الحالية للبنك و سمعته في الأسواق؟
- هل تتوفر الموارد اللازمة لتطوير الخدمة؟
- هل هناك أي صعوبات متعلقة بتطوير الخدمة الجديدة مثل القيود الحكومية؟

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 190.

² - أنظر محمد فريد الصحن، المرجع [39] ص ص 262 - 263.

- هل يحتاج تقديم الخدمة إلى تمويل ضخمة؟
- هل يتعارض تطوير الخدمة الجديدة مع الأهداف التسويقية؟
- و بالإجابة على هذه الأسئلة السابقة يتم استبعاد بعض الأفكار و الإبقاء على الأفكار الجديدة بالدراسة و التي تخضع لمرحلة أخرى من التحليل.
- و لعملية الغرلة مجموعة من الخطوات يجب على إدارة البنك إتباعها و تتمثل في¹:
- أ - تأسيس لجنة رسمية لتقييم الأفكار الجديدة بحيث تضم ممثلين عن الدوائر الرئيسية التي لديها الخبرة في المجالات الضرورية.
- ب - جدول اجتماعات دورية لتقييم الأفكار الجديدة.
- ج - تطوير المعايير الملائمة لمعرفة أي الأفكار يجب أن يتم تقييمها، ومن بين هذه المعايير نجد:
 - حجم الطلب المتوقع أن يتلقاه البنك على منتجاته.
 - حجم الاعتماد على وقت الإدارة.
 - حداثة الفكرة لكل من البنك و الزبائن.
 - التأثير على الصورة الذهنية للبنك.
 - المنافسة المحتمل مواجهتها.
 - مدى احتمال الحصول على دعم خارجي.
 - مدى تأثير فشل الفكرة.
- د - قبل اجتماع لجنة التقييم يتم تحضير ملخص لكل فكرة كأساس للنقاش الجماعي، ويحتوي كل ملخص على المعلومات التي تناسب كل المعايير السابق ذكرها.
- هـ - تجتمع اللجنة لمناقشة كل فكرة.
- و - يتم ترتيب الأفكار المرشحة حسب القيمة وحسب نسبة كل معيار.
- ز - يتم نقل أفضل الأفكار إلى المرحلة اللاحقة.

4 - 3 - 2 - 3 مرحلة تطوير و اختبار المفهوم

بعد عملية اختيار الأفكار و تصفيتها أثناء مرحلة الغرلة، يجب تطوير هذه الأفكار إلى مفهوم ويختلف المفهوم في معناه عن الفكرة و عن الصورة، فالفكرة عبارة عن شيء يرى البنك نفسه أنه قادر على تقديمه إلى

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 192.

السوق، أما المفهوم فهو عبارة عن ترجمة لفكرة و معبر عليها بطريقة ذات معنى، أما الصورة فهي عبارة عن الصورة الذهنية التي يحملها الزبون عن الخدمة المصرفية الفعلية أو المحتملة¹.

أولاً: تطوير المفهوم

تتم هذه المرحلة بترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة والأهداف إلى مفهوم الخدمة بطريقة ذات معنى، من خلال تحديد خصائص ومواصفات ومعالم الخدمة المصرفية الجديدة من حيث الشكل، التصميم، وطريقة الاستعمال... الخ. و تتطلب عملية تطوير مفهوم الخدمة الجديدة مقارنة هذا المفهوم مع البدائل الخدمية الممكنة، وكذلك مقارنته مع مثيله في المجموعات الخدمية التي تضمنه، وصولاً إلى المكانة التنافسية التي يحتلها المفهوم بين مجموعته الخدمية².

ثانياً: اختبار المفهوم³

تعد هذه المرحلة من أكثر مراحل ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة أهمية، حيث أن قابلية تسويق هذه الخدمة و احتمال نجاحها في السوق تعتمد على النتائج التي تنجم عن هذا الاختبار.

و تتم في هذه المرحلة كتابة كل مفهوم بشكل واضح و مفصل مما يسمح للمستجيب بالفهم والتعبير عن مستوى اهتمامه، و عن طريق المفاضلة بين البدائل و المفاهيم المتاحة يمكن التوصل إلى أفضل مفهوم يفضله العملاء المستهدفين، و لهذا فإن اختيار مفهوم الخدمة الجديدة يجب أن يتم من خلال وجهة نظر الزبون، و هو ما يجب التأكد منه أثناء القيام بإجراءات الاختبار. و مفهوم الخدمة الجديدة يمكن أن يكون في شكل نموذج وصفي مكتوب، أو شكل مجسم، أي شكل مادي محسوس.

و نعرض فيما يلي عددا من الأسئلة التي يمكن أن توجه بخصوص المفهوم الجديد:

- هل يمكن تصور المفهوم الجديد للخدمة التي تراها أو تستمع إلى وصفها ؟
- ما هي المزايا التي ترى أن الخدمة الجديدة توفرها بالمقارنة مع الخدمة الحالية ؟
- هل تعتقد أن هذه الخدمة الجديدة تحقق كل حاجاتك منها ؟
- ما هي مجالات التطوير التي ترى ضرورة إضافتها إلى خصائص الخدمة الجديدة ؟
- هل تنوي الإقبال على استخدام هذه الخدمة الجديدة ؟

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 193.

² - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 344.

³ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 344 - 346.

4 - 3 - 2 - 4 مرحلة التحليل الاقتصادي

بعد أن تتم مرحلة تطوير مفهوم الخدمة المصرفية الجديدة، و اختبار هذا المفهوم، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى الاقتصادية من تطوير هذه الخدمة¹. وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى تنفيذ عملية التطوير، كدراسات الجدوى التجارية، وكذلك تحليل الكلفة و العائد، و يتطلب الأمر الاستعانة ببحوث التسويق و دراسة التنبؤات المستقبلية².

4 - 3 - 2 - 5 مرحلة التطوير النهائي

- تضم الخدمات المصرفية ثلاث جوانب إجرائية متوازية و متفاعلة بعضها مع الآخر، و هي³:
- تصميم و إنتاج النموذج الأصلي للخدمة.
 - الطريقة التي يتم فيها عرض الخدمة و فوائده للزبائن أو الزبائن المحتملين و المتوقع كسبهم للخدمة.
 - كيفية الترويج للخدمة، و ما هي الأطراف التي يمكن أن تستفيد منها.

كذلك يفترض الأخذ بالاعتبار بعض الجوانب الأخرى كتسمية الخدمة الجديدة و التي يفترض فيها الإشارة إلى الزبون المحتمل و الذي يمكن له من الاستفادة من الخدمة، و كذلك فوائد الخدمة و جودتها، و يجب اختيار اسم يكون بألفاظ سهلة و يمكن تذكره بسهولة.

4 - 3 - 2 - 6 مرحلة اختبار السوق و تقديم الخدمة الجديدة

أولاً: مرحلة اختبار السوق

اختبار سوق الخدمة الجديدة هو المرحلة السادسة من مراحل تطوير الخدمات الجديدة، و في هذه المرحلة تبدأ في السوق الحالي التجربة الحقيقية للخدمة الجديدة التي يقف من خلالها البنك على الاستجابات و ردود الفعل الأولية للمستهلكين و تصحيح المسار عندما يتم تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق على نطاق واسع، و يهدف اختبار السوق إلى تحقيق ما يلي⁴:

- اختبار قدرة الخدمة على إيجاد مواطني قدم لها في السوق.
- إتاحة الفرصة أمام الإدارة للتأكد من مدى فاعلية برنامجها التسويقي الخاص بالخدمة الجديدة في البيئة السوقية الفعلية.
- معرفة ردود فعل المستهلكين و نحو الخدمة الجديدة، و تلقي أفكارهم و اقتراحاتهم.

¹ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 347.

² - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 147.

³ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 148 - 149.

⁴ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص ص 348 - 349.

- إن اختبار السوق من شأنه أن يزود إدارة البنك بالمعلومات التي يستفيد منها لأغراض التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.

أ - محددات اختبار السوق

كما أشرنا فإن عملية اختبار السوق ما هي إلا اختبار محددًا لأفراد عينة صغيرة من العملاء المحتملين لما ينوي البنك تقديمه من خدمات جديدة، و بناء على ذلك فإن الإشكال الرئيسي الذي يواجه المعنيين هو إلى أي حد يمكننا تعميم النتائج المحصل عليها على مجمل السوق الكلي، ذلك أن العديد من الممارسات والدراسات التي أجريت تشير إلى أن نجاح عملية اختبار السوق لا تعني بالضرورة نجاح الخدمة الجديدة المقدمة، و ذلك أن أسباب فشل هذه الخدمات حتى بعد اختبارها في السوق يعود إلى¹:

- نقص التمثيل الفعلي لعملية اختيار السوق للخدمات الجديدة لكامل خصائص و مواصفات العملاء المحتملين للسوق الكلي.
- ظهور عوامل جديدة ترتبط بأذواق و احتياجات العملاء، و كذا تغيير سياسات البنوك المنافسة أثناء تعميم تقديم الخدمات الجديدة.
- انكشاف نتائج اختبار السوق للخدمات الجديدة للمنافسين الأمر الذي قد يعطل أو يعرقل نجاحها في الأسواق المستهدفة.
- اعتبارات التكاليف من حيث ارتفاعها لدرجة لا يمكن تحملها من قبل البنك المعني بالمقارنة مع العوائد المتوقعة في حال تقديم الخدمات الجديدة.
- بصفة عامة تعتبر هذه المحددات من الأمور المعرقة لعملية اختبار السوق للخدمات الجديدة خاصة إذا أدخلنا في الاعتبار التغيير المستمر في مجمل عوامل البيئة المحيطة.

ب- اعتبارات اختبار السوق

في الحقيقة إن هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب الإلمام بها عند تصميم أي اختبار سوق و هي²:

- اختبار مناطق الاختبار السوقي، و قد يتم هذا من خلال اختبار عدد من الأسواق الفرعية المستهدفة، لتعميم عملية اختبار الخدمات الجديدة.
- تطوير الوسائل المناسبة للاختبار كمضمون استمارة الاختبار أو غيرها من وسائل البحث التسويقي.
- تحديد نوعية و كمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق المرتبطة بالخدمات الجديدة.

¹ - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص ص 118 - 119.

² - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص ص 119 - 120.

- تحديد وقت و مدة اختبار السوق يعتبر من الأمور الأساسية لعملية الاختبار و درجة نجاحها في تحقيق أهدافها.
- تطوير نموذج تنبؤ مناسب للخدمة الجديدة و يرتبط هذا الأمر بمجموعة من الأسئلة و كذا فيما إذا كان النموذج آلي أم يدوي، إضافة إلى التكلفة المتوقعة لاستخدام نموذج تنبؤ دون آخر.

ثانيا: تقديم الخدمة الجديدة للسوق

- و هي عبارة عن تلك الأنشطة التي يقوم بها البنك بعد ظهور نتائج اختبار السوق، من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي، تمر هذه المرحلة بمراجعة ثلاث خطوات¹:
- أ- **الخطوة الأولى:** هي اتخاذ أربعة قرارات بشأن عملية البدء:

- متى يبدأ البنك بطرح الخدمة الجديدة في السوق؟
- أين نبدأ بطرح الخدمة الجديدة؟ هل يجب على البنك دخول السوق المصرفي ككل مرة واحدة أو يبدأ بمنطقة بعد منطقة و بالتدرج؟
- من هو المستهدف من طرح الخدمة الجديدة؟ هل هو الجمهور ككل، أم فئة من العملاء الذين يستجيبون بسرعة للخدمة الجديدة، أم العملاء القياديين الذين لهم تأثير على الآخرين، أم النوعين السابقين معا.
- كيف سيتم طرح الخدمة الجديدة؟ وذلك باتخاذ مجموعة من القرارات التكتيكية كالإعلانات و درجة الكتمان و السرية، و حجم و نوع التغطية الإعلامية... الخ.

- ب - **الخطوة الثانية:** تتمثل في تحديد المسؤولية و المدة الزمنية اللازمة لشخص معين أو مجموعة أشخاص، و على البنك أن يقرر هل يقوم بإنشاء إدارة منفصلة للخدمة الجديدة أو دمج المشروع الجديد الخدمة مع دائرة الخدمات الحالية

- ج - **الخطوة الثالثة:** هي جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف قد أُنجزت بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب و بأقل التكاليف .

- و أخيرا و بعد المرحلة التجارية يقوم البنك بتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق المصرفي، و تمر هذه الخدمة الجديدة كغيرها من الخدمات الأخرى بمراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

4-3-3 السياسات المتبعة و العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

- هناك جملة من السياسات المتبعة في عملية تطوير الخدمات المصرفية، و العديد من العوامل المؤثرة في هذا التطوير و هذا ما سنتناوله في هذا الجزء.

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص ص 195 - 197.

4-3-3-1 سياسات تطوير الخدمات المصرفية

من خلال فحص و دراسة الأهداف التسويقية للبنك، و لظروف و متطلبات السوق المصرفي، يمكن للبنك من معرفة و اختيار الوسيلة المناسبة لتطوير خدماته المصرفية في ظل تعدد و تشابك الوسائل و الأدوات التسويقية المتاحة، و يمكن استخدام عدد من السياسات لتطوير هذه الخدمات القصد منها التوسع و نشر الخدمة المصرفية¹.

و نجد أن من أشهر السياسات المستعملة في هذا المجال هي سياسة التوسع و نشر الخدمات المصرفية على أكبر عدد ممكن من فروع البنك، و عدم اقتصرها على فرع معين بذاته، و عادة ما يتم اختيار و تصميم شبكة فروع البنك و تحديد أنواع قنوات توزيع خدماته على أساس عوامل عديدة أهمها قدرة البنك على تغطية السوق المصرفي و مدى تحكمه فيه، و أيضا مدى توافق خصائص و مميزات الخدمات المصرفية كوسيلة لتطوير و تحسين الخدمة بإتاحتها لأكثر عدد ممكن من العملاء ، و ذلك على النحو الآتي²:

أولا: بالنسبة لتغطية السوق و التحكم فيه

يتم استخدام هذه الإستراتيجية كأسلوب لتغطية السوق المصرفي بالخدمات التي يعرضها البنك بهدف التأثير و التحكم فيه، و هذا باستخدام إحدى السياسات التسويقية الآتية:

أ- سياسة التوزيع المكثف: و يتم ذلك بتكثيف التعامل على الخدمة المصرفية عن طريق نشر فروع البنك ووكالاته في منطقة جغرافية معينة، بغض النظر فيما إذا كانت هذه المنطقة منطقة جغرافية واسعة أو منطقة صغيرة محصورة وسط المدينة، و عرض مختلف الفروع لهذه الخدمة المصرفية دون تمييز فرع بنكي عن فرع آخر.

ب- سياسة التوزيع المحدود (الانتقائي): و يتم ذلك عن طريق اختيار نوع معين من منافذ التوزيع لخدمة معينة يعرضها البنك ليقوم هذا المنفذ بتقديم هذه الخدمة، و بالتالي يكون على العميل التوجه لهذا المنفذ، أو الفرع، أو الوكالة المحددة للاستفادة من هذه الخدمة أو التعامل عليها و تلجأ البنوك عادة لاستخدام هذا الأسلوب في تقديم بعض خدماتها المتعلقة بنوع معين من العملاء، كخدمة الاعتماد المستندي، خطابات الضمان الخارجية إدارة الاستثمارات الدولية... الخ، فيقوم البنك بتخصيص بعض وحداته الكبرى في عواصم الولايات مثلا، أو في عاصمة البلد بأكمله و يخصها بتقديم هذه الخدمة.

ج - سياسة التوزيع عن طريق الغير: في هذه الحالة قد تلجأ البنوك إلى توكيل الغير في القيام بتقديم خدماتها المصرفية نيابة عنها، خاصة في المناطق النائية التي لا يمكنها فتح فرع أو وكالة تابعة لها فيها، كما قد تستعين البنوك ببعض مراسيلها لتقديم خدماتها نيابة عنها في الخارج، لصعوبة إنشاء فروع منتشرة في كافة أنحاء العالم، و ذلك

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 272.

² - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 272 - 281.

راجع إما للتكلفة أو للتشريعات القانونية المرتبطة بكل دولة، و من ثمة تلجأ البنوك لهؤلاء المراسلين (البنوك المرسله) لتسويق بعض الخدمات المصرفية كالشيكات الخاصة بالبنك أو شهادات الإبداع... الخ.

و بصفة عامة قد تستخدم البنوك أكثر من طريقة من الطرق السابقة لتوزيع خدماتها، و غالبا ما تستخدم هذه الطرق بصورة متكاملة مع بعضها البعض في آن واحد، خاصة و أن هذه الطرق سوف تمكن البنك من الوصول إلى أسواق أوسع و جذب عملاء أكبر.

ثانيا: بالنسبة لمواءمة توافق الخدمات المصرفية

على البنك الذي يرغب بالتميز و النجاح في تقديم خدماته، العمل على تكييف مزيج خدماتي مستمر يتوافق مع احتياجات و رغبات عملائه و قدراتهم، و كذا العمل على تقديم هذه الخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب و التكلفة المناسبة للعميل و من أجل ذلك تستخدم البنوك عادة مجموعة من السياسات أهمها:

أ- **سياسة التبسيط:** يقصد بهذه السياسة قيام البنك بتبسيط خدماته المصرفية، تجزئتها إلى أجزاء دون تعقيدها وهذا لخدمة أنواع معينة من الزبائن، كما يمكن للبنك عن طريق إتباع هذه السياسة، حذف بعض الخدمات المكلفة التي تزعج كثيرا من عملائه.

ب- **سياسة التنميط:** تقوم هذه السياسة على جعل خدمات البنك نمطية ذات مواصفات محددة، لا تختلف من عميل إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، الشيء الذي يسهل التعامل عليها من جانب العملاء، خاصة بالنسبة للفروع المختلفة للبنك.

ج - **سياسة التشكيل:** في سعي البنك لإشباع حاجيات زبائنه، يجد تباينا ملحوظا بين مختلف فئات العملاء الذين يتعاملون علي نوعية واحدة من الخدمات، ولا يقف التباين عند هذا الحد و إنما يمتد ليختلف لدى العميل الواحد بين فترة وأخرى، وفقا للتغير في مفاهيمه ووفقا للتغيرات التكنولوجية و التغير في البدائل التي تعرضها البنوك المنافسة، و غيرها من العوامل المؤثرة على قرارات تعامله على هذه الخدمات، الشيء الذي يتطلب من البنك تنويع و تشكيل خدماته المقدمة بغية إشباع تلك الفئات.

و يقصد بالتشكيل إضافة شكل أو أشكال جديدة للخدمات الحالية¹، أي أنه يقوم بإعداد أنواع متعددة من الخدمات يقدمها لعملائه و في إطار كل نوع من هذه الخدمات يقدم تشكيله واسعة من الفئات ذات المواصفات و الخصائص المختلفة، يراعي فيها الاحتياجات المختلفة لهؤلاء العملاء، و من ثم توسيع دائرة عملائه من خلال إشباع أكبر عدد ممكن من الاحتياجات، الشيء الذي يمكنه من جذب عملاء جدد.

¹ - أنظر طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع [22] ص 330.

د - سياسة التمييز: تتجه كثير من البنوك إلى تمييز خدماتها، حتى تكون مميزة عن باقي الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، و هذا التمييز يكون على مستوى خصائص هذه الخدمات، و تستخدم البنوك في سياسات التمييز عادة الماركات، العلامات التجارية، المزايا والخصائص الفريدة التي يمكن إضافؤها على الخدمة المصرفية.

- بالنسبة للماركات

طبقا لتعريف جمعية التسويق الأمريكية، فإن " الماركة التجارية هي أي اسم أو علامة تمييز لها حماية قانونية، بحيث يقتصر استعمالها على منتج أو موزع معين واحد، لهذا فهي تعتبر أساسا تعبيراً قانونياً"¹.

و يضم مصطلح ماركة مجموعة من العناصر أهمها الاسم، العلامة، اللفظ، التصميم، الشعار أو خليط من ذلك كله، بحيث يعبر عن الخدمة المصرفية و يشير إليها و يميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى.

إن من أكثر الماركات انتشارا لدى البنوك هو استخدامهما لكل من الاسم التجاري و العلامة التجارية للبنك، و إن كان هناك فرق بين الاثنين، فالاسم التجاري يتكون من بعض الكلمات، أو الحروف، أو أرقام يمكن التلفظ بها، و ترتبط هذه الكلمات أو الحروف أو الأرقام بالبنك منذ مولده و تستمر معه طيلة حياته، و من ثمة فإن هذا الاسم يجب أن يكون سهل النطق أما العلامة التجارية فهي تأخذ شكل رمز أو صورة أو تصميم فريد، بحيث يمكن التعرف عليها بالنظر إليها دون النطق بها، و تعتبر العلامة التجارية للبنك كشعار تم تصميمه ليرمز للبنك أو للخدمة المصرفية، بحيث أن مجرد النظر إلى هذه العلامة يترك انطباعا في ذهن العميل عن البنك أو عن الخدمة التي يقدمها هذا البنك. و للماركات مزايا عديدة أهمها:

* مساعدة العميل على التعرف على الخدمة التي يقدمها البنك أو أحد فروعها.

* تسهل على العميل طلب خدمة معينة والتعامل عليها.

* سهولة النطق بها و بساطة شكلها وقصر حجمها، مما يسهل على العميل تذكرها.

- بالنسبة لتصميم الخدمة المصرفية

يعتبر تصميم الخدمة المصرفية من أحد الوسائل الأساسية لسياسة التمييز التي يستخدمها البنك لخلق انطباع إيجابي لدى عملائه الحاليين و المرتقبين، و قد يكون تصميم الخدمة و وضع مواصفاتها أي مزاياها وتكاليها العامل الأساسي لجذب العملاء، الشيء الذي يميزها عن بقية الخدمات الأخرى سواء تلك التي يقدمها نفس البنك أو تلك المقدمة من قبل بنوك أخرى منافسة.

و قد كانت البنوك تعتمد على المزايا التي تتيحها خدماتهم للعميل، و لكن مع مرور الوقت اتجه اهتمامهم إلى الطريقة التي يمكنهم بها تقديم هذه الخدمات، بحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء

¹ - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص ص 267-268.

كالترحيب بهم، حل مشاكلهم، إشباع رغباتهم، كسب ثقتهم... الخ تحتل أهمية أكبر بالنسبة للبنك، و قد ساعد على ذلك ازدياد حدة المنافسة في السوق المصرفي خاصة في مجال مزايا و تكاليف الخدمات المقدمة.

و بصفة عامة فإن التصميم الجيد للخدمة المصرفية يساعد على تعظيم الفرص التسويقية للخدمة نتيجة ارتباطه بحاجات حقيقية للعملاء، فضلا عن أنه تحقق مزايا كثيرة للبنك، تتضمن زيادة التعامل عليها، و طول فترة عمرها، و بالتالي يقلل من تكلفة التطوير و الابتكار.

هـ - بطاقة المعلومات: تعمل البنوك على وضع بطاقة معلومات عن الخدمات المصرفية المقدمة في متناول أيدي زبائنها و تتضمن هذه البطاقة معلومات كافية عن خصائص هذه الخدمات، و المميزات التي يحصل عليها العميل باستخدامه لها، و كيفية الاستفادة منها، و الفروع التي تقدمها، و وسيلة الاتصال بالبنك للحصول على مزيد من المعلومات، و يتم عرض هذه البطاقات في صناديق خاصة يحدد لها أماكن ثابتة بالفروع بحيث يمكن أن يراها العميل، و يتناولها من هذه الصناديق و يطلع عليها، أو يمكن إرسالها بالبريد للعملاء، سواء بمبادرة من البنك، أو بطلب من العميل، و يشترط في بطاقة المعلومات صدق المعلومات و الحقائق، و العناية الفائقة بكتابتها، لأن احتواءها على أية معلومة و لو كانت صغيرة باطلة أو غير حقيقية سيكون له تأثير بالغ السوء على البنك، فمن جهة يفقد البنك مصداقيته، و بالتالي يفقد ثقة عملائه، و من جهة أخرى قد يتطور الأمر إلى مقاضاته عن تلك الادعاءات غير الصادقة.

و من هنا فإن لبطاقة المعلومات أهمية بالغة بالنسبة للبنك و العميل في آن معا، فهي تقدم معلومات مختصرة و كافية عن كافة الخدمات التي يقدمها البنك، و تشرح مزاياها و الجوانب المختلفة المتعلقة بها، و كذا طريقة الحصول عليها، و هي بهذا تكون بمثابة دليل إرشادي للعميل، فضلا عن أنها قد تفتح له طريق التعامل على خدمات أخرى يقوم البنك بتقديمها و يجهلها العميل، كما أنها تساعد البنك على الحصول على انطباعات العميل و أسئلته و استفساراته، وذلك من خلال وضع البنك جزء مرفق بهذه البطاقة كقائمة استقصاء للحصول على رأي العميل عن هذه الخدمة، ومدى توافقها مع رغباته و احتياجاته و قدراته. أما بالنسبة للعميل فإن هذه البطاقة بتقديمها له معلومات حقيقية و مختصرة عن الخدمات التي يقدمها البنك، تختصر له عامل الوقت و الجهد في التعرف على ما يناسبه من هذه الخدمات و الاستفادة منها، كما تمكنه من التعبير عن رأيه و اقتراحاته الخاصة بهذه الخدمات من خلال قائمة الاستقصاء المرفقة بالبطاقة.

و تجدر الإشارة إلى وجوب اهتمام البنك بهذه البطاقة سواء من حيث كيفية تصميمها أو من حيث نوع المادة المصنوعة منها، و استعمال ألوان منسجمة فيها وكذا الاهتمام بمقاسها و حجمها لتسهيل عملية الاستفادة منها من قبل الزبون، دون أن ننسى الاهتمام بنوعية البيانات التي تحملها كاسم و عنوان و شعار البنك.

و نتيجة لتوسع البنوك في الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية خاصة شبكة الإنترنت و انتشار خدمات البنوك الالكترونية، أصبحت معظم البنوك تقوم ببناء مواقع على هذه الشبكات و تزود الشبكة بتيار متدفق من المعلومات يتم تحديثه دوريا عن البنك و ما يقدمه من خدمات.

4-3-2 العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

هناك العديد من العوامل التي تحدد درجة انتشار و نجاح الخدمة المصرفية الجديدة أو المنتج الجديد، و من أهم هذه العوامل ما يلي¹:

1. خصائص الخدمة الجديدة : و يقصد بذلك المزايا و المنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة و مدى اتفاقها مع حاجات و رغبات الزبائن و ثقافتهم و خبراتهم. و فيما يتعلق بمزايا الخدمة للمستثمرين أو الزبائن، أفادت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات، بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة للانترنت في الاتصال بزبائن القروض الشخصية لشراء مساكن قد حقق مزايا للمقترضين و خفض متوسط التكاليف للقروض.

2. خصائص البنك أو المؤسسة المالية: تتوافر للمؤسسة المالية المعروفة في السوق ذات السمعة الطيبة فرصة أكبر من المؤسسات أو البنوك الصغيرة غير المعروفة، من حيث سهولة انتشار منتجها الجديد، و بخاصة عندما تتمتع بالمزايا السابقة. بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الجيد لعملية اختبار الأفكار الجديدة و التوصل إلى المنتجات الجديدة و التخطيط الجيد لذلك لهما أكبر الأثر على توافر الخصائص الجيدة في المنتج الجديد و بالتالي سرعة انتشاره. هناك أيضا قدرة البنك على تحديد فئات الزبائن للمنتج الجديد و قدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة باستخدام أساليب الاتصالات المؤثرة. و تساعد القدرة العالية للبنك في هذه النواحي على سرعة رواج و انتشار المنتج الجديد.

3. التأثير الشخصي: يلعب الأفراد دورا هاما في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة، فلأفراد دورا هاما في التأثير على اتجاهات بعضهم البعض، و فيما يتعلق بالخدمة الجديدة فإن فئة الزبائن و المستعملين الأوائل للمنتج الجديد، يلعبون دورا هاما في التأثير على الفئات الأخرى عن طريق الاتصالات الشخصية و الكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لآخر، فالمعلومات التي ينقلها الشخص إلى الآخر لها دور كبير في التأثير على اتجاهاته نحو المنتج الجديد.

4. تصرفات المنافسين: للمنافسين دور هام أيضا على درجة انتشار المنتج الجديد، فعندما تشتد المنافسة و تكثر المنتجات الجديدة المتشابهة، تقل فرص انتشار المنتج الجديد بسرعة. على العكس عندما لا تكون للمنافسين سياسات قوية فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة. و يكون البنك هو الرائد في السوق في هذا المجال، ففي هذه الحالة يسهل انتشار المنتج الجديد للبنك عن الحالة الأولى.

¹ - أنظر معراج هواري، المرجع [124] ص ص 6 - 7.

5. المتغيرات الأخرى: هناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما و إن اختلفت درجة الأهمية من منتج لآخر، مثل الحالة الاقتصادية و النواحي الاجتماعية و الثقافية. و بالرغم من أن هذه العوامل تؤخذ عادة في الحسبان في مراحل تطوير الخدمة الجديدة إلا أن لها أثر أيضا في عملية الانتشار.

و بالنسبة لتأثير العوامل التكنولوجية، فإن التطور التكنولوجي في أسواق معينة يساعد بعض البنوك على بيع القروض الشخصية للعملاء عن طريق التجارة الإلكترونية بدلا من الاتصالات الشخصية.

و إجمالا لما سبق تفصيله يمكننا القول أن تطوير الخدمات المصرفية و تحديث و عصنة نظم التسيير وإدارة البنوك أصبحت من بين الأمور الأساسية التي يجب على البنوك الجزائرية الأخذ بها لزيادة قدراتها التنافسية وإثبات جدارتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية الجزائرية، وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا المصرفية.

4 - متطلبات تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية

أصبح الابتكار و التطوير في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو و البقاء، و ما يرافقها من ضغوط و تهديدات، ولا بد للمؤسسات من الاستجابة و التكيف و الخلق و التجديد و الإبداع لكي تنمو و تبقى.

تعمل البنوك و المؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات على الاستمرار و النمو في السوق، ولذلك فهناك تفكير مستمر في تقديم الجديد للسوق لإشباع حاجات جديدة للعملاء. و من أجل هذا يعمل كل بنك على محاولة تقديم خدمات جديدة و تستثمر الجهود و الأموال في سبيل التوصل إليها، حيث أن ذلك يعني إمكانية استغلال فرص تسويقية جديدة.

و يأتي هذا الفصل الرابع و الأخير من البحث، ليتناول بالدراسة و التحليل السبل و الآليات التي يمكن للبنوك الجزائرية إتباعها و الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها إلى مستوى أحسن مما هي عليه الآن، فبعد التشخيص الذي تم في الفصول السابقة حول بيئة العمل المصرفي و معرفة التحديات و الفرص والتهديدات التي تعمل في ظلها البنوك الجزائرية، يأتي هذا الفصل لي طرح ما ينبغي أن يكون عليه وضع البنوك الجزائرية في مجال تطوير الخدمات المصرفية و الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة، و تستجيب إلى تطلعات الزبائن وفقا للمعايير الدولية، حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة الناجمة عن تحرير السوق المصرفي الجزائري.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها.

- الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية.

- آليات تطوير الخدمات المصرفية.

4 - 1 مدخل إلى الخدمات المصرفية

نهدف في هذا الجزء إلى إبراز و تحديد مفهوم الخدمة المصرفية، كما سنتطرق من خلاله إلى خصائص و مميزات الخدمات المصرفية ، بالإضافة إلى سوق الخدمات المصرفية و استراتيجيات تسويقها.

4 - 1 - 1 مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية

يكون من الصعب في بعض الأحيان تحديد تعريف و مفهوم محدد لنشاط إنساني و فكري متعدد الاتجاهات و الأبعاد، و الخدمات لا تبعد عن هذا المضمون كثيرا، لذا فإنه يمكن إيراد العديد من التعاريف

للخدمات و كل واحد منها ينطلق من اتجاه محدد و إن كانت تشترك في معنى أو أكثر من تلك المفاهيم في بعض الأحيان.¹

4-1-1-1 مفهوم الخدمات المصرفية

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة "، إلى أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة و الخدمة.² أما (Gronroos) فقد قدم تعريف للخدمة بأنها " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضروريا أن يحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي مؤسسة الخدمة، و هي تطرح كحلول لمشاكل العميل ".³ هذا التعريف يقدم الخدمة على أساس كونها تقترح كحلول لمشاكل العميل، كذلك به إشارة واضحة على أن الخدمة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة.

كما ذهب (Kotler) في تعريفه للخدمات على أنها " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف ما إلى طرف آخر و يكون جوهره غير ملموس و لا ينتج عنه أي تملك و أن إنتاجه قد يكون مرتبط بإنتاج مادي أو قد لا يكون"، و هذا التعريف يشير تأكيدا إلى الجانب غير الملموس في الخدمة، و أنها لا تتم إلا بوجود فعل و طلب من طرف ما و ليس بالضرورة أن ترتبط بإنتاج مادي.⁴ و هناك تعريف آخر لـ (Cristopher Lovelock) يرى فيه أن الخدمة هي عبارة عن " منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو متأصلة بشيء مادي، و تكون قابلة للتبادل، و لا يترتب عليها ملكية، و هي في الغالب غير محسوسة".⁵ و الشيء المميز في هذا التعريف هو إضافة خاصية جديدة للخدمة و هي كونها لا تملك من قبل مشتريها، و يعني ذلك الانتفاع بها دون امتلاكها.

و من التعاريف السابقة تتضح لنا المضامين التالية للخدمة:

- تكون الخدمة في الغالب غير ملموسة.
- الخدمة تطرح كحلول لمشاكل العميل.
- قد ترتبط الخدمة بمنتج ملموس أو لا ترتبط به.
- لا يمكن تملك الخدمة.

أما الخدمة المصرفية تحديدا فتعرف بكونها " الأنشطة و العمليات المالية للزبائن، و المتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات المصرفية"، و يمكن أن تعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي

1 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 216.

2 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 17.

3 - أنظر Monique zollinger, Eric lamarque, المرجع [55] ص 8.

4 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 217.

5 - أنظر Cristopher lovelok, et Autres, المرجع [53] ص 17.

الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدمة من قبل البنك، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظتها و قيمها المنفعية و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية الائتمانية الحالية والمستقبلية و في الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".¹

كذلك يمكن أن تعرف الخدمة المصرفية بأنها "عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو بدون، فقد يقدم البنك أحيانا خدمات مجانية بدون مقابل إلى عملائه".²

و يرى محسن الخضيرى أن مفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الخصائص الظاهرة، و الخصائص الضمنية، و الخصائص الخارجية، و التي سوف نتطرق إليها لاحقا بالتفصيل بعد إبراز مختلف الخصائص التي تشترك فيها الخدمة المصرفية مع بقية الخدمات الأخرى.

4-1-1- خصائص الخدمات المصرفية التي تشترك فيها مع غيرها من الخدمات

تشترك الخدمة المصرفية مع باقي الخدمات في مجموعة من الخصائص، الشيء الذي يجعلها متميزة عن السلعة المادية و التي يمكن تحديدها بالآتي:

أولا: اللاملموسية Intangibility

تعتبر الخدمة غير ملموسة أو غير محسوسة، و هذا يعني أن الخدمات ليس لها كيان مادي، و هذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات و أحكام و أحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها، تذوقها، شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها كما يفعل عند تأمين حاجياته من السلع.³

وقد ترتب على أن الخدمات غير ملموسة هو جعلها غير قابلة للجرد، غير قابلة للتخزين كذلك هي غير قابلة للحماية، فالخدمات هي منتجات خاضعة للتقليد حيث أن الخدمة الجديدة لا يمكن أن تعتبر ميزة تنافسية⁴ دائمة.⁵

كما اقترح (Wilson) سنة 1972 إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك، فهناك الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكاملة، و هناك الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس، و هناك الخدمات التي تعمل على توفير شيء مادي ملموس. هذه الاختلافات يمكن تلخيصها في الجدول رقم (4 - 1):

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 31-32.
² - أنظر زياد رمضان، محفوظ جودة، المرجع [15] ص 307.
³ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص 217.
⁴ - تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
⁵ - أنظر Monique zollinger, Eric lamarque، المرجع [55] ص 10.

الجدول رقم (1 - 4): تصنيفات الاملموسية في السلع و الخدمات

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل	الأمن و الحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل، اندماج المنظمات.	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل و السفر، المزادات العلنية.
الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم الأغلفة.	خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.
الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 23.

من الجدول رقم (1 - 4) يمكننا ملاحظة أن البنوك هي خدمات توفر منتجات مادية ملموسة، إضافة إلى كونها خدمات غير ملموسة، وهذا راجع لتنوع الخدمات المصرفية و تشعب مجالات تقديمها ما يجعلها أن تكون لاملموسة بالكامل في بعضها و توفر منتجات ملموسة في البعض الآخر.

ثانيا: التلازمة Inseparability

الخاصية الثانية من خصائص الخدمات المصرفية هي التلازمة التي نعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها¹. و يترتب على هذه الخاصية ما يلي:

أ - يكون تقديم الخدمة المصرفية في الوقت الذي تطلب فيه.

ب - التوزيع المباشر هو الأسلوب الذي يمكن استخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها،

ج - تكون العلاقة بين مقدم الخدمة المصرفية و المستفيد منها قوية و وطيدة، و قد تتطور المعرفة بينهما إلى معرفة شخصية.

د - زيادة درجة الولاء إلى حد كبير، أي أن العميل أو المستهلك يصر على طلب الخدمة المصرفية من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينة، لذلك فإن مقدمي الخدمات المصرفية يسعون لكي يخلقوا درجة عالية من المكانة و المنزلة و قدرا كبيرا من التميز لدى المستهلك.

¹ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص 223.

ثالثا: عدم التجانس **Varaibility**

يكون من الصعب في كثير من الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك، و لعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة، ممثلة في التوقيت، السرعة، الأدوات المستخدمة... إلخ¹. فالخدمة تختلف بين المنظمات الخدمية التي تعمل في نفس المجال، كذلك تختلف داخل نفس المنظمة الخدمية من موظف إلى آخر، و تختلف الخدمة المقدمة من نفس الموظف من وقت لآخر².

كذلك من وجهة نظر المستهلك فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة³ قبل عملية الشراء، فعلى مقدم الخدمة أن يحاول إيجاد الطريقة المثلى لمراقبة العملاء و الوقت فيما يتعلق بتقييمات هذه الجودة. و في الواقع أن التعقيد في تقييم دور الأفراد ليس هو فقط الهدف، فالرغبات الشخصية لها أيضا علاقة في العديد من الحالات، و ربما أكثر من صلة، فالعميل سوف يستخدم معايير شخصية و موضوعية لتقييم نوعية الخدمة و عملية إنتاجها التي هو جزء منها، و هذا يجعل التقييم موضوعا معقدا و يصعب تحقيقه بالنسبة لمقدم الخدمة⁴.

إن ظاهرة عدم التأكد من نتائج الخدمات هي محصلة للعديد من الأسباب أهمها⁵:

أ- تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة ذاتها، و يعتبر هذا العنصر ضروريا في أداء الخدمة المصرفية ولا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة إلا بتوافره.

ب - إن ما يؤثر على جودة الخدمات المصرفية و يجعل منها متباينة الجودة و مختلفة الصفات هو عبء العمل أو الوظيفة التي يؤديها العامل في البنك، لما يصيبه بنوع من الإرهاق أو التعب أو الملل أو انخفاض في روحه المعنوية أثناء أداءه لعمله، و هذا ينقص من جودة خدماته التي يقدمها للزبون.

و يمكن السيطرة على جودة الخدمات المصرفية، و بالتالي التقليل من التباين و عدم التجانس فيها من خلال إتباع الخطوات التالية :

أ - الاختيار الجيد للموظفين في البنك و تدريبهم على الطرق المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية.

ب - تنميط خطوات و إجراءات تقديم الخدمات في جميع أنحاء البنك.

ج - التعرف على ما يرضي الزبائن و على ردود فعلهم إزاء الخدمات المقدمة لهم، و ذلك من خلال المعلومات المرتدة و استقصاءات الزبائن .

¹ - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 219.

² - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 426.

³ - لقد قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة مؤداه أن " الجودة هي السمات أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق مع المطلوب من قبل العملاء وتستجيب لاحتياجاتهم"

⁴ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 26.

⁵ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص ص، 226-227.

رابعا: الزوال (عدم القابلية للتخزين) Perishability

يمكن القول بشكل عام أن الخدمات لا يمكن تخزينها و الاحتفاظ بها لفترة من الزمن، و إنما لا تتجاوز زمنيا الطلب عليها¹. فالخدمات المصرفية تتعرض للزوال عند استخدامها إضافة إلى عدم إمكانية تخزينها، و بالتالي فإن انصراف العميل دون حصوله على الخدمة يعني فرصة بيعه ضائعة إلى الأبد.

و يتطلب علاج زوالية الخدمة دراسة المستوى المحتمل من الطلب جيدا، حتى يمكن مقابله بالعرض الكافي له، حيث تعكس تلك الخاصية ما يعرف بمعضلة الطاقة الخدمية و التي تشير إلى أن الطلب على الخدمات عموما غير موزع بالتساوي على الفترات الزمنية المختلفة، فمن الملاحظ مثلا أن معدلات تدفق العملاء على مباني البنوك غير متساوية على مدار الأسبوع أو الشهر².

خامسا: عدم الملكية Lack of Ownership

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي و الإنتاج الخدمي، و ذلك لأن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها³. و هناك العديد من الخدمات المصرفية التي لا يمكن تملكها إلا لفترة استخدامها، و خير مثال على ذلك نجد خدمة الخزائن الحديدية.

4-1-1-3 خصائص الخدمة المصرفية التي تنفرد بها دون الخدمات الأخرى

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، و لكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة و الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، و طريقة أداء الموظفين و الأجهزة المستخدمة في تقديمها. كما تختلف من حيث طبيعة المستفيدين و اختلاف رغباتهم و حاجاتهم، و طبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها. و هناك وجهات نظر متباينة حول الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من جهة، و من جهة ثانية لخصوصية و حساسية الخدمات المصرفية إذا ما قورنت بالخدمات الأخرى، و سوف نستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب وجهات نظر بعض الكتاب المختصين في مجال التسويق المصرفي.

يرى تيسير العجارمة أن خصائص الخدمة المصرفية لا تخرج عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، و بعناصرها المعروفة، لكن الذي يلاحظ و لأهمية هذه الناحية أن الخصائص تأخذ سمة واسعة و شمولية كافية للعديد من الجوانب هي⁴:

1 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 220.
 2 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 425.
 3 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 28.
 4 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص، 32-33.

- أ - التكيف العالي لنظام التسويق: عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي و ضمن برنامج تسويقي و في مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية و أهميتها.
- ب - نقص التماثل الخاص: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا، لذا يجب على البنوك أن تجد طريقا لإيجاد التوافق و ترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.
- ج - التباير (التمايز): المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات و المنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة.
- د - التشتت الجغرافي: امتلاك شبكة فروع في أي بنك ذي حجم و مجال واسع و بشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة و لملاقة الحاجات المحلية و الوطنية و العالمية، و بناء عليه فإن الخدمات و الترويج يجب أن يكونا ذات تطبيق واسع.
- هـ - الموازنة ما بين النمو و المخاطرة: عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة، لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع و الحذر من ارتفاع المخاطرة.
- و - تقلبات الطلب: قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية.
- ز - المسؤولية الائتمانية: إن من أهم المسؤوليات لأي بنك هي حماية ودائع و مكاسب زبائنه.
- ح - كثافة العمل: يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية، الأمر الذي يزيد من كلفة الخدمة.
- كما يرى محسن الخضيرى أن مفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الخصائص التي نلخصها فيما يلي¹:

أ - الخصائص الظاهرة: و هي الخصائص التي يسهل التعرف عليها و تمييزها من جانب العملاء و تشمل:

- المواصفات: حيث تمتلك أي خدمة مصرفية مجموعة من المواصفات التي يتشكل أبعادها.
- التمييز: يجب أن يتم تمييز الخدمة المصرفية بإكسابها بعض الخصائص و المميزات التي تجعلها مختلفة عن الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك.
- التشكيل: تفضل بعض البنوك تجزئة الخدمة المقدمة و تقسيمها إلى مجموعات أو حزم خدمات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات أكبر عدد من العملاء.
- التنميط: أن تكون الخدمة المصرفية المقدمة نمطية أي لا تختلف من عميل إلى آخر.
- الخدمات المعاونة: كثيرا تحتاج بعض الخدمات المصرفية إلى خدمات مساعدة حتى تكتمل الاستفادة منها من قبل العميل، فمثلا يقوم البنك بتقديم خدمة الحساب الجاري وفي الوقت نفسه يسمح للعميل بالاستفادة من خدمات تحصيل الشيكات.

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص، 213 - 222.

ب - الخصائص الضمنية: وهي خصائص غير ظاهرة مرتبطة بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية والتصورات الذهنية لدى العملاء و تشمل:

- الرمزية: ترمز كل خدمة مصرفية إلى وظيفتها، و إلى الغرض منها و يستعان بالرموز الخاصة بالخدمة في تأكيد استقلاليتها و مميزاتها.
- الاتصال: حيث يعتمد تقديم الخدمة المصرفية على إجراء اتصال بين البنك و بين عميله.
- الإدراك: يقصد بالإدراك هنا مدى قدرة العميل المصرفي على إدراك خصائص الخدمة المصرفية فإدراكه هذا يدفعه إلى اتخاذ قرار التعامل أو عدم التعامل مع الخدمة.
- الإشباع أو التعامل: يقوم العميل المصرفي بعملية مقارنة و تقييم رغباته و قدراته مع ما تقدمه له الخدمة من مميزات وخصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات، فإذا توافقت هذه الجوانب و الأبعاد اتخذ قرار التعامل مع البنك للاستفادة من خدماته المقدمة.

ج - الخصائص الخارجية: ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، وكذا بعناصر البيئة التسويقية التي تحيط به بما فيها من منافسة من قبل البنوك الأخرى، فالبنك مثله مثل أي كائن حي يعيش في مجتمع و عليه أن يضمن تقبل المجتمع له و تعاطيه معه، و من أهم هذه العوامل نجد:

- أثر الخدمة على البيئة و المجتمع: تقوم البنوك بتمويل مشاريع متنوعة، و قد يتعارض في بعض الأحيان تقديم هذا النوع من الخدمات مع رغبات و احتياجات المجتمع الحقيقية، من هذا المنطق بالذات فإنه يتوجب على رجل التسويق المصرفي التنبه لخطورة هذه الجوانب حتى يمنع اصطدام البنك بالمجتمع أو حدوث رفض ومعارضة جماهيرية له، و بالتالي فقدان سوقه المصرفي .

- الطلب على الموارد: يرتبط جانب هام من خدمات البنك في تقديم التمويل للنشاط الاقتصادي، و الذي يعمل بدوره على زيادة الطلب على بعض الموارد، كما قد يؤدي إلى حدوث اختناقات في عرضها فتحدث أزمة شديدة تعمل على ارتفاع أسعارها.

- توفير عنصر الأمان و الثقة: يجب مراعاة أن الخدمة المصرفية عند إدخالها للسوق لأول مرة أن لا تحدث اختلال أو تقلبات في توازن أو استقرار السوق المصرفي.

- صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية: في ظل المنافسة في السوق المصرفي، يقوم كل بنك بحملات تسويقية، من هذا المنطلق و يجب على البنوك تقديم معلومات صادقة و حقيقية تعكس الصورة الحسنة للبنك في ذهن العميل، و حتى لا تتأثر سمعة البنك في الحاضر و المستقبل.

- القوانين و التعليمات الحكومية: تقوم البنوك بتنفيذ سياساتها ضمن مجموعة من القوانين و التشريعات و اللوائح التنظيمية التي تحكم نشاط كل بنك من هذه البنوك، و التي لا يجب بأي حال من الأحوال مخالفتها وإلا تعرض البنك لعقوبات قد تؤدي إلى سحب رخصة تعامله من السوق.

4-1-2 دورة حياة الخدمات المصرفية و العوامل التي تحكم سلوكها

تمر الخدمة المصرفية بعدة مراحل في حياتها انطلاقا من مرحلة تقديمها إلى السوق وصولا إلى مرحلة سحبها منه، و يتحكم في عدد و طول دورات حياتها مجموعة من العوامل المتعلقة بالخدمة المصرفية في حد ذاتها و منها ما يتعلق بالبنك و منها ما يتعلق بالسوق المصرفي.

4-1-2-1 مفهوم ومراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

أولا: مفهوم دورة حياة الخدمات المصرفية

ظهر هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي، حيث انتقل من حقل علوم الحياة إلى ميدان إدارة الأعمال. ثم ازداد الاهتمام بالمفهوم بعد ذلك، و كانت أبرز المساهمات بهذا الشأن مقالة الباحث (Levitt) سنة 1965 التي قدمت نموذجا أوليا متكاملًا عن مفهوم دورة حياة الخدمة التي شهدت منذ ذلك الحين اهتماما متزايدا من الباحثين و العاملين في ميدان التسويق. و معنى دورة حياة الخدمة المصرفية هو التطور التاريخي لمبيعات الخدمة و الأرباح عبر عدد من المراحل ابتداء من مرحلة التقديم حتى مرحلة الانحدار¹.

و يعد مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية من المفاهيم الهامة في التسويق المصرفي، و يستمد مبادئه النظرية في تفسير سلوك مبيعات الخدمات و أرباحها خلال مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية، فالخدمة تولد أولا ثم تموت لاحقا بعد أن تمر بعدة مراحل خلال حياتها. و تستند دوره حياة الخدمة المصرفية في تفسير لسلوك مبيعات الخدمة و أرباحها على فرضيتين أساسيتين²:

- تمر مبيعات الخدمة المصرفية بمراحل متعاقبة، و بمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ بشكل منحنى التوزيع الطبيعي.

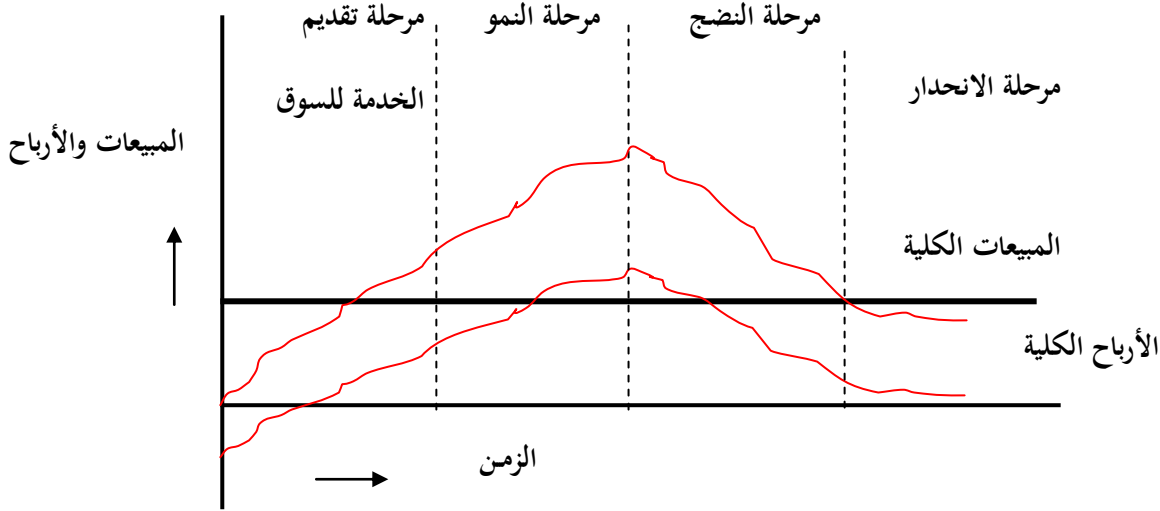
- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة المصرفية تشكل سلوكا مشابها لسلوك مبيعاتها، و لذا تأخذ بدورها شكلا منحنيا، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة، يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 151.

2 - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص 52.

ثانيا: مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

تمر الخدمة المصرفية بأربعة مراحل في حياتها يوضحها الشكل رقم (1 - 4):



الشكل رقم (1 - 4): مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 154.

من الشكل رقم (1 - 4) نستنتج أن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل هي:

أ - مرحلة التقديم

تمتاز مرحلة التقديم بالنمو البطيء في المبيعات، و ذلك لعدم معرفة المستهلكين بها على نحو واضح، أو أن التردد قد يكون صفة ملازمة للزبائن، عليه فإن هذه المرحلة لا تظهر فيها مؤشرات الأرباح، لأن تكاليف البحث و التطوير للخدمة الجديدة لازالت عالية، و أن ما يتحقق من مبيعات لا يمكن أن يغطي التكاليف هذه¹. و في العادة يتعين على إدارة البنك تحديد التوقيت المناسب لتقديم الخدمة المصرفية إلى السوق المصرفي، وتهيئة المناخ المناسب في هذا السوق لتقبل الخدمة المصرفية الجديدة فور تقديمها فيه².

1 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 151.

2 - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 241.

ب - مرحلة النمو

عندما يتم قبول الخدمة الجديدة في السوق، فإن الخدمة ستدخل مرحلة النمو من دورة حياتها¹، و في خلال هذه المرحلة تحقق أغلب البنوك التي تقدم خدمة مصرفية جديدة تدفقا نقديا موجبا، و لما كانت الصناعة في هذه المرحلة تشهد نموا سريعا و كذلك الحال بالنسبة للطلب فإنه من الطبيعي أن ترفع البنوك مقدمة الخدمات أسعارها²، حيث تشهد المبيعات تعجیلا و زيادة مستمرة، و يحاول كل بنك أن يجعل الخدمة الجديدة تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة، و إن الزبائن لديهم الفكرة الكافية عن الخدمات الجديدة و مميزاتها، و يبدأ المنافسون في الدخول إلى السوق في هذه المرحلة، ذلك لأن من خصائص الخدمة المصرفية أنه من السهل تقليدها بسرعة³.

ج - مرحلة النضوج

عندما تنتهي مرحلة النمو فإن الإشباع السوقي يبدأ بالحدوث، فالمبيعات تزداد ببطء و بصورة منخفضة كما تبدأ الأرباح بالانخفاض، و هذه هي بداية مرحلة النضوج و هي أطول مرحلة في دورة حياة الخدمة⁴، و يستقر التعامل على هذه الخدمة عند حجم معين منها حيث يتحدد النصيب السوقي لكل بنك يقوم بتقديم هذه الخدمة لجمهور المتعاملين، و في الوقت نفسه يكون المجال مفتوحا أمام البنك لإجراء تحسينات و إضافات لتطوير طريقة تقديم هذه الخدمة المصرفية⁵.

د - مرحلة الانحدار

تصل الخدمة المصرفية الجديدة في مرحلة الانحدار إلى حالة المعدلات المتناقصة في الطلب و المبيعات، و هذا يعود في كثير من الحالات إلى محدودية استخدام هذه الخدمة، أو عدم تقبل البيئة⁶ لها⁷، ما يجعل البنوك تفكر جيدا في التوقف عن تقديمها، و تقوم بسحبها تدريجيا من السوق، و البدء في إدخال خدمات مصرفية جديدة تحل محلها و تكون أكثر فاعلية في إشباع العملاء، و إن كان يفضل البدء في إدخال خدمات جديدة في مرحلة النضوج، و بالتالي تتشابك دورات حياة الخدمات المصرفية، و تتداخل كل منها في الأخرى⁸.

و من المهم الإشارة إلى أن لهذه الدورة بعض الانتقادات و بخاصة في التمييز بين الخدمة النمطية و الخدمات الأخرى، كأن يكون الإقراض ذا شكل معين كالقرض الاستثماري و بمسميات معينة ذلك أن الخدمة النمطية لها دورة حياة طويلة قياسا للمنتج كونه بشكل معين أو بعلامة معينة.

1 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 199.

2 - أنظر محمد محمود مصطفى، المرجع [41] ص 97.

3 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 152.

4 - أنظر هاني حامد الضمور [50] ص 199.

5 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 245.

6 - البيئة المصرفية مصطلح يطلق على مجموعة العوامل التي تؤثر في ممارسة البنوك لأنشطتها.

7 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 153.

8 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 246.

4-1-2-2 خصائص مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

تناول الفكر التسويقي خصائص المراحل التي تمر بها الخدمة في أثناء دورة حياتها ووفقا لعدد من المعايير التي تعكس من خلالها خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، و الجدول رقم (2 - 4) يعرض تلك الخصائص:

جدول رقم (2 - 4): خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المعايير	المراحل		
	التقدم	النمو	النضوج
1- حجم المبيعات	قليلة جدا و قد تأخذ بالارتفاع أو تفشل الخدمة و تتوقف المبيعات	تبدأ بالارتفاع التدريجي ثم ترتفع بمعدلات عالية و متسارعة	تبلغ المبيعات ذروتها و يكون معدل نموها منخفض جدا ثم مستقرا دون زيادة
2- السعر	عالي السعر لتحقيق أرباح أو متدني لتحقيق الحصة السوقية	يبدأ السعر العالي بالانخفاض بسبب دخول المنافسين و المنخفض في ارتفاع لتحقيق أرباح	الأسعار في هبوط
3- الأرباح	أرباح قليلة جدا في أحسن الأحوال أو عالية إذا كان هناك نوع من الاحتكار، و قد تحقق خسارة لأن العائدات اقل من التكلفة	تبدأ الأرباح بالتحقق و ترتفع بمعدلات متسارعة	أرباح عالية جدا، لكنها تبقى ضمن معدلات مستقرة، و قد لا تحصل زيادة الأرباح
4- كلفة الخدمة	عالية جدا	تبدأ بالانخفاض	منخفضة، و قد ترتفع عندما يحاول البنك إدخال تحسينات على الخدمة
5- عدد المنافسين	لا يوجد أو عدد	يبدأ المنافسون	عدد كبير و لكنه عدد قليل جدا

	مستقر و يبدأ بعضهم بمغادرة السوق	بدخول السوق و يزداد عددهم	قليل جدا	
6- عدد المشتريين	عالي جدا	يزداد عددهم	محدود جدا	
7- كلفة التسويق	مستقرة و تميل إلى الانخفاض	تبدأ بالانخفاض	عالية جدا	
8- هدف البنك	التمسك بالحصة السوقية	تحقيق أكبر حصة سوقية	تحقيق قبول سريع للخدمة أو أرباح قبل دخول المنافسين	

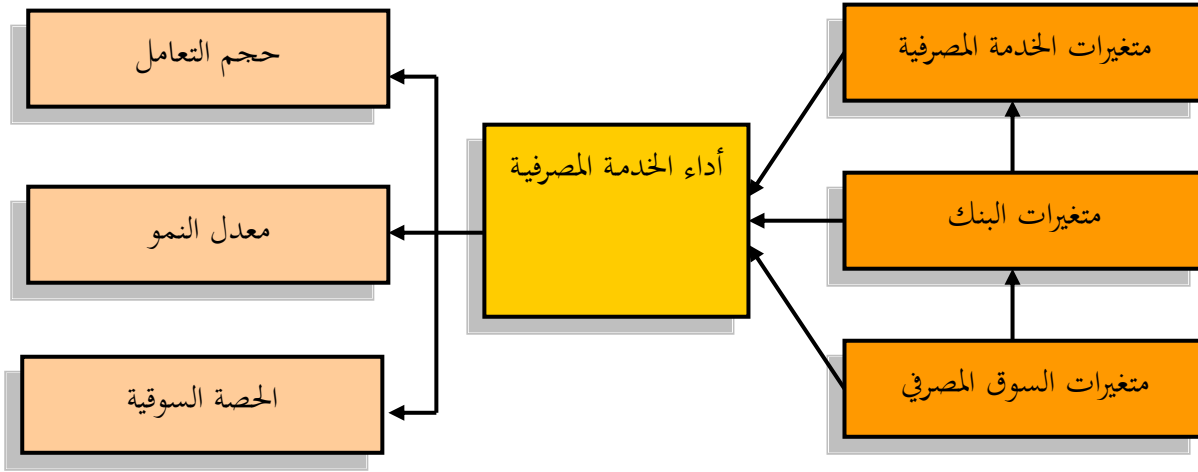
المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص ص 160 - 161.

إن الخصائص الواردة في الجدول (2 - 4) قد لا تكون متماثلة لجميع دورات الحياة و لجميع أنواع الخدمات المصرفية و في كل الظروف، فهناك عوامل تلعب دورا في تحديد خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، و من بينها عوامل تتعلق بالخدمة ذاتها و فيما إذا كانت دورة حياتها قصيرة جدا أو طويلة إذ تتصف مراحل حياة الخدمات المصرفية ذات العمر القصير بالتداخل بحيث لا يمكن التأكد من خصائص كل مرحلة كما هو الحال في الخدمات المصرفية الخاصة بالدورات الألفية أو غيرها. فضلا عن العوامل الخاصة بالسوق و درجة المنافسة و هيكلتها، و كذلك هدف البنك في تلك المرحلة فقد يتغير من بنك لآخر، و ما يرافق حياة الخدمة من عوامل بيئية و ظروف اقتصادية قد لا تدعم مبيعات الخدمة... إلخ¹.

4- 1- 2- 3 المتغيرات المؤثرة على سلوك الخدمات المصرفية

إن إدارة الخدمة المصرفية و التعرف على دورة حياتها، و تشخيص الفرص و التهديدات في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة، و اقتراح الإستراتيجيات التسويقية الملائمة، يتطلب من إدارة البنك معرفة العوامل التي تمارس تأثيرها على سلوك الخدمة بدقة، إن عدد تلك العوامل غير محدد، فهي كثيرة جدا خاصة فيما تعلق بالعلاقات المتشابكة المحتملة بين تلك العوامل و المتغيرات التي تعكس الحالة السلوكية للخدمة المصرفية منذ دخولها السوق حتى اختفائها، و هذه العوامل يتباين تأثيرها النسبي بين بنك وآخر و بين وقت و آخر و بين خدمة و أخرى و التي نلخصها في الشكل رقم (2 - 4):

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 161.



شكل رقم (2 - 4): العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية

المصدر: محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 247.

من خلال الشكل رقم (2 - 4) نلاحظ مجموعات رئيسية تحدد المتغيرات المؤثرة في الخدمة المصرفية التي تتمثل في:

أولاً: متغيرات الخدمات المصرفية

هناك عدد كبير من المتغيرات و العوامل المصرفية التي تؤثر على الخدمة المصرفية التي يعتزم البنك تقديمها، أو إدخالها إلى السوق المصرفي، و ترتبط هذه العوامل أشد ارتباط بالخدمة المصرفية ذاتها فهي متصلة ونابعة من كينونتها، و تظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة تقديم الخدمة المصرفية، و من أهم هذه العوامل ما يلي¹:

أ - درجة التحديث في الخدمة المصرفية: كلما زادت درجة الابتكار كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل العميل للخدمة المصرفية و إقباله عليها نظرا لاحتياجه وقتا طويلا للإحاطة بالعناصر الجديدة في تلك الخدمة، و فهمها واستيعابها، و معرفة المزايا التي ستعود عليها من التعامل عليها... الخ، و يرتبط هذا إلى حد كبير بنظرية التعلم بالممارسة، أي بعمليات التجربة و الخطأ و الصواب، و بمعنى آخر تنمية الإحساس و الوعي الإدراكي لدى العميل من خلال عمليات الارتباط الشرطي ما بين الحصول على المنفعة و الإشباع، و ما بين التعامل الفعلي على الخدمة المصرفية.

ب - درجة التعقد في الخدمة المصرفية المقدمة: تؤثر درجة التعقد المصرفية على استعداد الأفراد لقبولها والتعامل عليها، فكلما زادت درجة التعقيد في الخدمة كلما صعب الأمر على الأفراد في تقبلها، و كذا ابتعادهم

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيري، المرجع [35] ص ص 248 - 250.

و انصرفهم عن التعامل عليها، و من ثم تحرص البنوك الرائدة على تبسيط مكونات الخدمة المصرفية وتسهيل الإحاطة بمنافعها و مزاياها على أي زبون، فقد تلجأ إلى تجزئة الخدمة و جعلها خدمتين أو أكثر، على أن يتم تقسيم كل منها على أعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية.

ج- مدى توافق الخدمة المصرفية المقدمة مع قيم و عادات و تقاليد المجتمع: فالبنك وليد المجتمع الذي يعمل فيه، و من ثم عليه أن يتوافق مع هيكل القيم و العادات و الأعراف الاجتماعية، و كلما ازداد هذا التوافق ازداد الدافع و الحافز على تقبل العميل للخدمة، و على التعامل عليها و ارتياحه لها، أما إذا كان العكس فإن العميل و المجتمع سيرفضان هذه الخدمة بل قد يتعدي ذلك إلى رفض البنك في حد ذاته، و عادة ما تحرص البنوك على تعميق و توسيع الارتباط بالمجتمع و يتم ذلك من خلال أساليب التنشيط و التنمية المجتمعة مثل:

- قيام البنك ببناء مستشفيات يقدم فيها العلاج مجاناً للفقراء.

- قيام البنك برعاية أوائل الطلبة الفقراء و تقديم الدعم لمتابعة دراستهم التعليمية.

- قيام البنك بعقد المسابقات التشجيعية و المباريات الرياضية بين فرق المدن و القرى المختلفة و تخصيص جوائز لخدمة المجتمع و البيئة.

د - مدى إمكانية التعرف على مزايا و تكاليف الخدمة المصرفية قبل التعامل عليها مع البنك: و يقصد به مدى وفرة المعلومات و البيانات الكافية عن الخدمة المصرفية، و مدى نجاح أجهزة المعلومات في إيصال هذه الخبرة بشكل سليم إلى العميل و إحاطته بها، حيث تتزايد احتمالات تقبل العملاء للخدمة المقدمة إذا زادت معلوماتهم عنها، و معرفتهم بكافة جوانبها و تكاليفها الممنوحة.

هـ - جودة الخدمة: و تتمثل في مستوى جودة الخدمة المقدمة للسوق و نوعيتها التي سيقورها البنك في المراحل اللاحقة من دورة حياتها و التي سينعكس تأثيرها على المركز السوقي الذي ستحققه الخدمة و درجة الاستجابة مع حاجات الزبائن.

و - تشكيلة الخدمة: و هي عدد الأشكال و النماذج التي يعرضها البنك من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل التجاوب مع حاجات و فئات المشترين و أجزاء السوق و التي تتصدى من خلالها للمنافسين و تحقيق أعلى حصة سوقية.

ثانياً: متغيرات البنك

تتأثر حركة التعامل على الخدمة المصرفية في السوق المصرفي بالعوامل الخاصة بالبنك ذاته و أهم هذه العوامل ما يلي¹:

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 250 - 252.

أ- **حجم البنك:** فكلما كان حجم البنك كبيرا، كلما كان هذا مؤشرا جيدا على مدى قدرته في توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لإنجاح الخدمة المصرفية المستحدثة، و حشده للخبراء و الكفاءات ذات المهارة الفائقة والتي تضمن نجاح هذه الخدمة في إشباع احتياجات شريحة لا بأس بها من العملاء، الشيء الذي يضمن للبنك تحقيق أهدافه في الربحية، الاستقرار و النمو... الخ، و تبدو أهمية ذلك بصفة خاصة بالنسبة للبنوك الكبيرة، حيث عادة ما تكون أفضل من غيرها على استحداث خدمات جديدة، و قدرة على تطوير خدماتها المصرفية بشكل سليم يخدم أهدافها و أهداف عملائها.

ب- **حصة البنك من السوق المصرفي:** حيث تعكس هذه الحصة مقدار و حجم التعامل على خدمات البنك، و تنسبه إلى إجمالي التعامل على الخدمات المصرفية ككل و أيضا نطاق أسواق البنك، و هل أن تعامله يقتصر على الأسواق المحلية فقط أو يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، و في الوقت ذاته فإن احتكاك البنك الدائم وممارسته لأنشطة على نطاق دولي تتيح له الإحاطة بكل جديد في السوق المصرفي، و من ثم اكتساب قدرة وخبرة التعرف على ما يصلح للتواجد في السوق المحلي والدولي على حد سواء.

ج - **درجة اهتمام البنك بأنشطة البحوث والتطوير:** كلما كان البنك يهتم بأنشطة البحوث و التطوير، وخاصة بحوث التسويق كلما كان يملك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بهذه الوظيفة على أحسن وجه، و كلما كان أقدر على رسم سياسات تسويقية ناجحة خاصة فيما يتعلق بسياسية الخدمات المصرفية، توزيعها، تسعيرها، الإعلان عنها، تنشيط التعامل عليها... الخ، و من ثم فالبنوك الرائدة تقوم بإنشاء مراكز للبحوث والابتكار، و تقوم بتنظيم المسابقات الدورية و غير الدورية لتشجيع المبتكرين، و الكشف عن أصحاب المواهب و القدرات الإبداعية الذين يقدمون أفكارا لخدمات مصرفية جديدة.

د - **خبرة البنك وتاريخه في السوق المصرفي:** لتاريخ البنك دور رئيسي في تدعيم كيان الثقة التي يوليها له عملائه، و في زيادة أصالته، و كذا تعميق الإحساس فيه بالالتزام و القدرة على التواصل و الاستمرار في السوق المصرفي، و فوق ذلك كله تراكم الخبرة لدى موظفيه. فكلما تزايدت الخبرة ازداد العمر الزمني للبنك كلما زادت الثقة فيه، و كلما أصبح في وضع أفضل لإدارة خدماته القديمة و الجديدة على حد سواء، و في الوقت ذاته ضمان تحقيق أقصى إشباع للعميل. و تقوم الخبرة بدور رئيسي في ازدياد تقبل العملاء للجديد الذي يقدمه البنك اعتمادا على كيان الثقة الذي تراكم لديهم طوال تعاملهم و الممتدة لمدة زمنية طويلة.

ثالثا: متغيرات السوق المصرفي

تؤثر متغيرات السوق المصرفي على حركة التعامل على الخدمات المصرفية، و على دورة حياتها، وطول كل مرحلة من مراحل هذه الدورة، و تمثل هذه المتغيرات عنصرا حاكما ذا أهمية بالغة بالنسبة للبنك، و نجد من أهم هذه المتغيرات ما يلي:

أ - المنافسة: و يظهر تأثيرها الشديد في مرحلتي النمو و النضج أكثر مما هي في مرحلتي التقديم و الانحدار، و تتمثل بجودة الخدمات التي يعرضها المنافسون و انعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم. فضلا عن إستراتيجية التسعير التي يمارسها المنافسون و ما تشكله من ضغط على أسعار الخدمة، مما يتطلب وضع استراتيجيات تسويق مقابلة من أجل تحسين أداء الخدمة. كما يؤثر على وضع الخدمة في السوق و دورة حياتها عدد المنافسين الذين يدخلون السوق في أي مرحلة من المراحل و كذلك خصائص أولئك المنافسين¹.

ب - مستوى الفن التكنولوجي المستخدم: أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على مزيج الخدمات المصرفية، بل أن هناك الكثير من الخدمات المصرفية التي أصبحت لا تتم بدون هذه التكنولوجيا المتقدمة، و قد برزت أهمية هذا المتغير في السنوات الأخيرة، بعد التطبيق لأحدث النظم و الأساليب التكنولوجية في العمل المصرفي، سواء من إدخال أحدث الحواسيب الاللكترونية، أو استخدام نظم التعامل الآلي و التحويلات الاللكترونية، إلى استخدام نظم البنوك الاللكترونية، و من ثم فإنه من الضروري معرفة مدى تطبيق الفن التكنولوجي بالنسبة للنشاط المصرفي أي معرفة فيما إذا كانت التكنولوجيا المستعملة في البنوك تتغير باستمرار أو بشكل دوري أو تميل إلى الثبات و الاستقرار النسبي².

ج - حاجات المشتريين المحتملين: الحاجات هي التي تخلق الدوافع لسلوك المشتريين و موقفهم من الخدمة ومدى تجاوب الخدمة و استراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أي مرحلة من مراحل حياتها. إن حاجات المشتريين المحتملة قد تتراجع أحيانا نتيجة تبدل أذواقهم أو وصول تلك الحاجات إلى مرحلة الإشباع حيث يبدأ الزبائن بالتحول نحو شراء خدمات أخرى يجدونها أكثر ملائمة مع حاجاتهم الجديدة مثل التحول من الشيكات إلى بطاقات الائتمان، و يحدث هذا التحول خاصة في مرحلتي النضج و الانحدار³.

د - مرونة الطلب: يؤثر هذا العامل على إستراتيجية التسعير و كذلك على المركز السوقي للخدمة، فكلما كان الطلب على الخدمة يتمتع بمرونة عالية إزاء السعر كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة و مركز الخدمة في السوق، و هذا العامل يلعب دورا في مراحل حياة الخدمة كافة و لكن بصورة أقل في مرحلة التقديم⁴.

هـ - طبيعة العملاء: نظرا لأنه لكل مجتمع خصائصه التي يتصف بها، كما له شخصياته الذاتية وطابعه وسلوكه العام، و الذي من خلاله يمكن معرفة طبيعة أفرادهم، و سلوكهم، و ما يحكمهم من عادات و تقاليد و مبادئ عليها، فإنه على البنك دراسة النسيج الاجتماعي و العلاقات و الروابط القائمة التي تحدد الإطار العام الذي يمكن

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 166.

² - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 255 - 256.

³ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 166 - 167.

⁴ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 168.

له أن يستفيد منه في تصميم مزيج خدمات مصرفية و تطوير هذا المزيج عن طريق دراسة عملائه الحاليين والمرتبين، و معرفة حاجاتهم و دوافعهم و رغباتهم و دخولهم، و مقدار الجزء الذين يتعاملون عليه من الخدمات¹.

4-1-3 سوق الخدمات المصرفية و استراتيجيات تسويقها

بعد أن تعرفنا على الخدمة المصرفية و على دورة حياتها، سنأتي في هذا الجزء على تقديم السوق المصرفي وكذا مختلف الإستراتيجيات التسويقية الممكنة للخدمة المصرفية.

4-1-3-1 مفهوم و أنواع السوق المصرفية

إن معرفة السوق في المنظمات المصرفية و المالية تحتل أهمية واضحة في تحديد العلاقة القائمة بين الزبائن و هذه المنظمات، إذ يأخذ بالاعتبار عند تقديم الخدمات المصرفية أنها عرضة للتبديل و التغيير و الاستبدال بسرعة كلما شعر الزبون بعدم كفاءة الخدمات المقدمة و عدم جدواها له.

أولاً: مفهوم السوق المصرفية

للسوق و مهما كان شكلها مفاهيم عديدة، إذ يمكن استخلاص مفهوم السوق بكونها²:

- مجموعة من الأفراد لديهم حاجة معينة،
- و لديهم القدرة (القوة الشرائية) لشراء أو الحصول على منتج معين،
- و لديهم الرغبة لإنفاق ما لديهم للحصول على المنتج،
- و لديهم الصلاحية لشراء هذا المنتج.

هذه شروط الأربعة تستخدم في تحديد مفهوم السوق بعامة، و لكن قد لا تكن مطابقة على سوق الخدمة المصرفية في بعض الحالات.

يمكننا تعريف السوق المصرفية على أنها " مجموعة من المستفيدين الحاليين و المستقبليين الذين لهم الاستعداد للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة ". و عليه فإن للسوق المصرفية عدة مقومات لا بد من توفرها وهي³:

- توفر مكان أو سوق مصرفية التي يمكن أن تزاوّل المؤسسات المصرفية فيها لأنشطتهم المصرفية المختلفة.
- توفر الرغبة لدى المؤسسات المصرفية لغرض بيع منتجات من خدمات مصرفية متنوعة و مختلفة إلى مختلف المستفيدين.

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 256.

² - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 63 - 64.

³ - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص 67.

- سعي المؤسسات المصرفية للتأثير على جهود المستفيدين بمختلف الوسائل، وحثهم و إقناعهم لشراء المنتجات المصرفية المختلفة.

- وجود استعداد لدى الزبائن أو قطاع معين فيهم، لشراء المنتجات المصرفية من خدمات متعددة.

مما سبق ذكره يتضح بأن السوق المصرفية هي عبارة عن القطاعات السوقية التي يتم خلالها مزاوله الأنشطة التسويقية المصرفية، و التأثير على الزبائن، لغرض بيع الخدمات المصرفية المتوفرة لدى المؤسسات المصرفية المختلفة.

ثانيا: أنواع الأسواق المصرفية

تصنف الأسواق المصرفية عادة إلى ثلاثة أنواع¹:

أ - **أسواق المستهلكين:** و يقصد بالمستهلكين تلك الفئة التي تحاول شراء الخدمات لغرض الإشباع الشخصي، و لا يقوم الأفراد ببيع تلك الخدمات لغرض تحقيق الأرباح، و يفترض توافر العناصر الأربعة المشار إليها في تحديد السوق المصرفي في هذه الأنواع من الأسواق. فالمتعاملون مع البنك يضعون في اعتباراتهم الحصول على الخدمة قبل كل شيء على الرغم من قيام البعض في التعامل مع البنك بغية الحصول على الأرباح، إلا أن ذلك لا يدخل ضمن هذا المفهوم لأن الهدف الأساس من التعامل هو الحصول على المنفعة التي من شأنها أن تسهل عمل الزبائن.

ب - **أسواق الصناعيين:** بشكل عام فإن سوق الصناعيين تضم الأفراد و الجماعات أو المنظمات التي تشتري المنتجات لغرض استخدامها في إنتاج منتجات أخرى بغية تحقيق الأرباح، و البنوك تدخل ضمن هذا المفهوم، و تتخذ أسواق صناعة الخدمات المصرفية ثلاثة أشكال و هي أسواق المنتجين، الأسواق الحكومية و أسواق المنشآت غير الربحية.

ج - **أسواق إعادة البيع:** و يتمثل هؤلاء بالوسطاء بين المنتج و المستفيد و الذين يتولون الوساطة المالية مقابل عمولة معينة، و تشتهر الأسواق المالية بوجود هؤلاء الوسطاء سواء كانوا على شكل منظمات أو أفراد، مهمتهم التعامل بالأوراق المالية و العملات و صرفها و تحويلها سواء كان ذلك على نطاق محلي أو دولي.

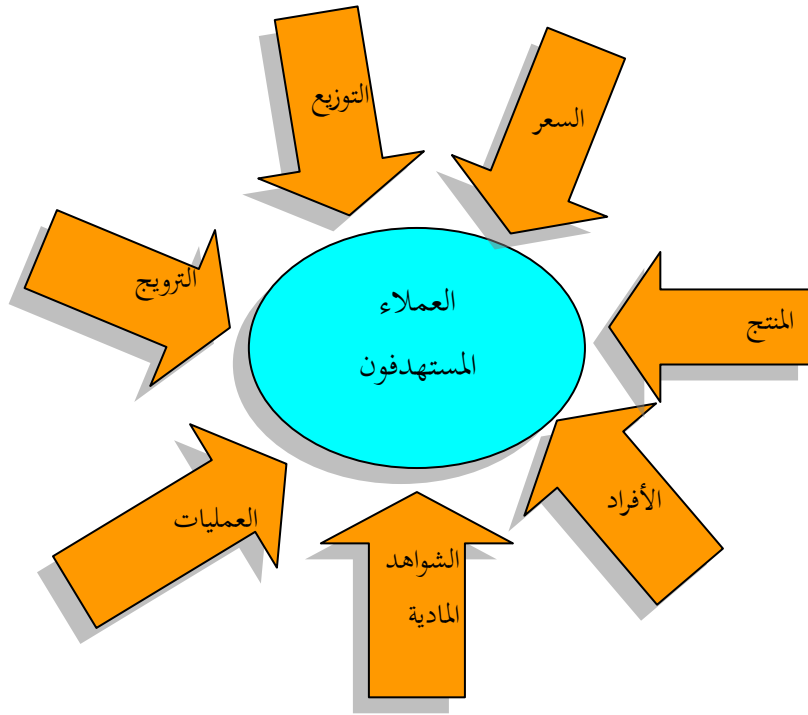
و نظرا لأن البنوك تمارس نشاطها في أسواق مختلفة، و على الصعيدين المحلي و العالمي، في ظل تحرير صناعة الخدمات المصرفية، فإنه يتوجب عليها تحديد مزيجها التسويقي الذي سوف نتناوله في العنصر الموالي.

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص 65 - 67.

4-1-3-2 المزيج التسويقي للخدمات المصرفية

في عالم اليوم لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزى إلى التجربة، و إنما هناك تخطيط علمي تعتمد المنظمات الحديثة، و إذا كان هناك نجاح لكثير منها فإنما يعود ذلك لقدرتها على العمل و التخطيط المنظم و الفعال لأنشطتها المختلفة، و يلعب التسويق دورا فعلا في نجاح هذه المنظمات.

و تتعامل البنوك مع الزبائن بمختلف صورهم يوميا دون انقطاع يذكر، و هذا يعني أن البنوك عليها أن تحقق و تصل إلى نوعية من الخدمات يمكنها من المحافظة على الزبائن هؤلاء، و تجعلهم في حالة قناعة كافية، و تمنعهم من التحول إلى بنوك أخرى، حيث يعد التسويق المصرفي الوسيلة الفاعلة التي تمكن من فتح قنوات الاتصال بين البنك و الجمهور¹. و المزيج التسويقي للخدمات المصرفية يتكون من سبعة عناصر يوضحها الشكل رقم (3 - 4):



شكل رقم (3 - 4): المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

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

من الشكل رقم (3 - 4) نلاحظ أن المزيج التسويقي للخدمات المصرفية يتكون من:

أ - المنتج: المنتج الخدمي المصرفي يمكن أن يعرف بكونه " خدمة أو حزمة من الخدمات و التي تقدم لأي جهة مستفيدة من بنك أو مجموعة من البنوك لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية"². و إذا كان تعريف المنتج

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص 94 - 95.

² - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 134.

Product لا يخرج عن كونه " أي شيء يمكنه أن يقدم للسوق للتملك ". إذن المنتج في البنك يمثل الخدمة ذاتها، و أي فناعة يحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة و ليس من امتلاكها.

ب - السعر: يمثل السعر من وجهة نظر العميل بأنه تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمنا للخدمة و المنافع التي يحصل عليها متلقي الخدمة، و السعر في الخدمة المصرفية يقصد به " الفوائد و العمولات و الأجور التي يتقاضاها البنك نظير الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء".¹

و ينبغي أن يرتبط سعر الخدمات المصرفية مثله في ذلك مثل عناصر المزيج التسويقي الأخرى بالأهداف التسويقية للبنك، و بالتالي فإن سياسة تسعير الخدمات المصرفية ينبغي أن تأخذ في الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية، متطلبات محافظة الخدمات المصرفية ككل، بالإضافة إلى الأهداف البيعية و حصة البنك في السوق.²

ج - الترويج: يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي بنك من البنوك، و يرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج في تعريف العملاء بخدمات البنك، و بإقناعهم بمزايا التعامل معه، و المنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، و من ثم دفعهم إلى التعامل مع البنك. و يقصد بالترويج " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا الخاصة بخدمة مصرفية معينة، و إثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة"³.

د - التوزيع: و هو أحد عناصر المزيج التسويقي، و يأخذ مكانة هامة في صناعة الخدمات المصرفية، ذلك أن من صفات الخدمات أنها غير ملموسة ما يجعل النظر إلى اعتبار توزيع الخدمة المصرفية من المسائل التي قد تأخذ مسارا و نهجا خاصا⁴. و يشير مفهوم التوزيع في الخدمات المصرفية " إلى عنصر المكان أو الوسيلة التي يتمكن البنك من خلالها أن يجعل خدماته متاحة أمام العملاء"⁵.

هـ - الأفراد: و يتمثلوا في مقدمي الخدمة المصرفية (العاملين بالبنك) و متلقيها (العملاء)، و هو ما يتفق مع خاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال. و بالتالي فإن الاتصال الشخصي يمثل دالة معنوية لإكمال عناصر المزيج التسويقي و لعل هذا الأمر يرجع للأسباب التالية⁶:

- شعور المستهلك بأن قرار الشراء المتخذ من قبله تكتنفه الكثير من المخاطر إذا لم يستعن بالآراء التي يقدمها البائع حول الخدمة المباعة.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 281.
 2 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 205.
 3 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 227.
 4 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 197.
 5 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 250.
 6 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 429.

- من الصعوبة بما كان تحديد مستوى النوعية و درجة الاعتماد على الخدمة المقدمة دون توضيح ذلك من قبل منتجها.

- الرغبة الأكيدة لدى الزبون في المقارنة بين ما يدفعه من نقود و ما يحصل عليه من خدمة، انطلاقا من كون سلوك المستهلك يميل غالبا إلى العقلانية.

و - العمليات: إن الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاملا حاسما بالنسبة لمزود الخدمة و المستفيد منها، و تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة لضمان تقديم الخدمة للمستفيد، كما تشمل هذه العملية على نشاطات أخرى مثل الآلية، تدفق النشاطات و الصلاحيات وكيفية توجيه المستفيدين و معاملتهم¹.

ز - الشواهد المادية: و تتمثل في كافة الأشياء و العلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة للعميل، أو تعميق شعوره المادي بها، كأجهزة الحاسبات الآلية، التكييف، الإنترنت، الديكور... الخ. و تؤثر الشواهد المادية بشكل واضح على ادراكات الزبون المتعلقة بتجربته مع الخدمة، و هذا لأن الشواهد المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، و هذا بدوره ما يعزز إدراك الزبون للخدمة².

4 - 1 - 3 - 3 استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

أولا: مفهوم و أهمية الإستراتيجية التسويقية

تعرف الإستراتيجية التسويقية بأنها " كشف إجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المشترين، و تحديد المنتج، و أنها الأنشطة التي تحدد أسواقا معينة يتطلب استهدافها و التعرف على أنماط المنافسين، و أنها مجموعة من البدائل التي ترشد الجهود التسويقية و التي تستجيب للتغيرات في البيئة و ظروف المنافسة". فالإستراتيجية تحتاج إلى وجود أهداف واضحة و تصب في الأهداف الكلية للمنظمة، و من الواجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرامج التي إذا ما تمت تأديتها بنجاح تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية. هناك العديد من البنوك التي تتحرك بدون إستراتيجية واضحة و تنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة، خاصة في ظل مناخ يعج بالاندماجات المصرفية، و من الأهمية بمكان وجود استراتيجيه تسويقية بالبنك لأن هناك تغيرات مستمرة في البيئة التي تعمل بها البنوك و تتعرض فيها إلى صدمات و مفاجآت غير متوقعة، و قد وجد مصطلح الإستراتيجية طريقه إلى أدبيات إدارة الخدمات المصرفية و مصطلح الإستراتيجية جاء إلى البنك ليعطي

1 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 430.

2 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 430.

معنى و أسلوب لصنع القرار من الإدارة العليا و كل المهتمين بالعلاقة بين البنك و البيئة، و يفترض في الإستراتيجية التسويقية للبنك أن تتلاءم مع الأهداف الكلية للبنك¹.

ثانيا: أنواع استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

يتفق كل من (Kotler) و (Meidan) بأن هناك ثلاثة أنواع للإستراتيجية التسويقية للخدمة²:

أ- الإستراتيجيات الهجومية: يحاول البنك من خلالها اختراق مناطق جديدة و التوسع الجغرافي بإتباع:

- إستراتيجية قائد السوق: يمكن أن تستخدم من قبل البنوك الكبيرة و المسيطرة، و الهدف الرئيسي لقائد السوق هو البقاء في موقع القيادة من خلال زيادة الحصة السوقية الإجمالية و الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، و الدخول في مواجهات تتعلق بالأسعار.

- إستراتيجيه متحدي السوق: وهم من يتحدوا قائد السوق باستخدام الهجوم المباشر من خلال سياسات تحدي الأسعار و إبداعات الخدمة.

- إستراتيجية السوق الجديدة: و يهدف البنك عند إتباعه لهذه الإستراتيجية إلى جذب زبائن من السوق التي لم تهتم البنوك بها من قبل.

- إستراتيجية اختراق السوق: و تهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلا.

- إستراتيجية التوسع الجغرافي: و هذا عن طريق زيادة عدد الفروع بالتملك أو الاندماج مع البنوك الأخرى.

ب - الإستراتيجيات الدفاعية: و يهدف البنك هنا إلى حماية زبائنه و إدامة الحصة السوقية الحالية بإتباع:

- إستراتيجية إتباع السوق: إي قبول الوضع القائم، و عدم تحدي قائد السوق، من خلال الحفاظ على الزبائن و كسب حصص من الجدد.

- إستراتيجية جيوب السوق: و تهدف إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغير نسبيا.

- إستراتيجية التنوع: تهدف إلى تنوع الخدمات المقدمة و الأسواق المستهدفة محليا و عالميا.

ج - الاستراتيجيات العقلانية: و تتعلق غالبا بإحدى الطرق الفعالة لزيادة الربحية كالعُدول عن الأعمال غير المرجحة، و كلك تقليص التكاليف.

و لا بد من الإشارة إلى أن البنوك لا تستخدم إستراتيجية واحدة بل إن البنوك تدمج أكثر من إستراتيجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 373 - 375.

2 - انظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 391 - 398.

4 - 2 الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة و متكاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى البنك، كما أنها عملية ضرورية و حيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة، جذب مزيد من الزبائن الجدد، الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى.

4 - 2 - 1 مفهوم، أهمية و مبررات تطوير الخدمات المصرفية

تطور أو تجدد، هذا هو الواقع الذي يفرض نفسه على النشاط المصرفي، فالعميل حاجاته و رغباته متطورة، و تتميز بالتجديد، و تتميز أيضا بالارتقاء، و من ثم تعتمد البنوك إلى تطوير الخدمة المصرفية وفقا لوجهات نظر المستهلكين و ما تعنيه الخدمة بالنسبة إليهم.

4 - 2 - 1 - 1 مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

تقوم عملية التطوير أساسا على التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين، بل إن مركز البنك مرتبط أساسا بكفاءته و مدى قدرته على معرفة هذه الحاجات، و إشباعها بدرجة تعطي القناعة و الرضا لدى العميل، حيث تقوم البنوك بدراسات متعمقة و شاملة و دورية لعملائها و المتعاملين معها، من أجل الوقوف على احتياجاتهم و رغباتهم من الخدمات المصرفية، و ما طرأ على هذه الرغبات من تغيير، و من ثم يقوم البنك بتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تتوافق مع هذه الاحتياجات، بحيث يتحقق الإشباع لدى العميل¹.

و ليس شرطا أن يكون التطوير قائما على إدخال خدمات مصرفية جديدة تماما، ولكن يمكنه أن يقوم على تطوير خصائص و مواصفات الخدمة الحالية، و من ثم فمفهوم التطوير ينطوي حسب رأي كثير من الباحثين على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية²:

- إضافة خدمة جديدة إلى الخدمات الحالية.
- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية ووقف إنتاجها.
- ابتكار خدمات جديدة تماما.
- تعديل أو تحسين الخدمات المصرفية الحالية.

1 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 212.
2 - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 321.

4 - 2 - 1 - 2 أهمية تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمة المصرفية يمكن أن تتحقق من خلالها النقاط التالية¹:

- جذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك إلى السوق المصرفية،
- زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة،
- تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف،...

أولاً: جذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك إلى السوق المصرفية

تتباين معدلات التعامل مع السوق المصرفية من بيئة لأخرى، و عامة فإن الوعي المصرفي بات معروفا عند العديد من التقسيمات السوقية، إذ يندر أن لا يتعامل المجتمع بميئاته و أفراده و لو بمعدلات متدنية مع الخدمات المصرفية، و لعل جذب الأفراد للتعامل من خلال البنوك يستند أساسا على جملة من العوامل، كتلك التي تخص المرونة في التعامل، و الوعي الذي يمتلكه الأفراد تجاه الخدمات المصرفية، يضاف إلى ذلك البيئة و متغيراتها و مقوماتها، و التي باتت تشكل دعامة أساسية في تقبلها للعمليات المصرفية في شتى صورها و أشكالها، و عليه فإن مهمة جذب الأفراد من حالة عدم التعامل إلى صفة التعامل عدت من المهام الأساسية في هذا الجانب، و كمثال عن ذلك نجد أن 99% من الأجور في الولايات المتحدة الأمريكية يتم تسديدها عن طريق البنوك، بينما تصل في كندا، ألمانيا و استراليا إلى 98% و من دون شك فإن هذه المعدلات تبدو عالية جدا قياسا لما عليه في دول أخرى من دول العالم.

ثانياً: زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة

زيادة المبيعات يعني في جوهره زيادة معدل التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة، و بالتالي فإن حجم العمليات يزداد هو الآخر و بما يحقق الصورة المطلوبة في التعامل. و زيادة المبيعات يمكن تحقيقها عن طريق:

- زيادة حجم القطاع البيعي في البنك الذي يلاحظ أن الخدمات المصرفية و المالية غالبا ما تمتلك شبكة واسعة من الوكالات و الفروع، و بهذا الانتشار فإن الخدمة سيتم توزيعها على نحو قد يتيح للعديد من الأفراد من الإقدام على التعامل مع الخدمات المتاحة، و الزيادة هذه تقتزن في كثير من الحالات بظهور الخدمات الجديدة التي تظهر على المستوى الكلي أو الجزئي، فإذا كانت الشيكات معروفة لدى الزبائن و من وقت طويل فإن البنوك بادرت إلى التنوع في استخدامها، كالشيك المزدوج للزوج و الزوجة معا مثلا، كذلك بادرت البنوك إلى تثبيت صور الزبائن على الشيكات كمبادرة منفردة.

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 138 - 142.

- الطريقة الثانية تكمن في إمكانية جذب الحسابات من البنوك المنافسة، ذلك أن ابتكار الخدمات الجديدة ومن ثم إقناع أصحاب الأموال و المنظمات الكبيرة الحجم نسبيا في التعامل مع هذه الخدمات عدت من المهام الصعبة، حيث أن اختيار البنك للتعامل يعد تقريبا اختيارا واحدا، و من النادر أن يلجأ إلى تغيير البنك هذا، لكن مع ظهور الخدمات الجديدة فإن معدل التغيير في الحسابات أخذ في الارتفاع. و منه فإن ابتكار الخدمات الجديدة و تقديمها يعني زيادة التعامل و زيادة في المبيعات.

ثالثا: تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف

تطورت الخدمة المصرفية على نحو واضح بظهور التقنيات و الآليات الحديثة، و من دون شك فإن هذا التوسع ترك الأثر الواضح على التقليل من الأيدي العاملة و الموظفين داخل القطاع المصرفي، كما أن الاستخدام الآلي قد وفر الجهد و الوقت في الحصول على الخدمة المطلوبة، و لا شك أن تكلفة التعامل بالتكنولوجيات الجديدة يعد أقل بكثير قياسا بالوسائل التقليدية المعروفة في مجال الخدمات المصرفية.

4 - 2 - 1 - 3 مبررات تطوير الخدمات المصرفية

لقد أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية، من المكونات الأساسية لأية إستراتيجية إدارية للبنوك المعاصرة، و عليه فيمكن حصر مبررات تطوير الخدمة المصرفية في العناصر التالية¹:

أولا: المنافسة

تواجه البنك عادة في السوق المصرفي عدة بنوك تنتج أو تقدم خدمات مصرفية مشابهة أو بديلة، الشيء الذي يعطي للعميل لدى البنك فرصا كثيرة لاختيار الخدمة التي تناسبه من حيث السعر أو المواصفات أو سهولة الإجراءات التي يمكن أن يواجهها، وبالتالي قد يتحول من بنكه إلى بنك بديل آخر، مما قد يعطي منافع أقل لبنكه الحالي.

و من المعلوم أن حسن دراسة المنافسين يمكن أن يعطي للبنك صورة مقربة لما يمكن أن يفعلوه من سياسات مستقبلية، و لأن وجود المنافسة ينشأ و يولد ضغوطا متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، فإن أحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير الخدمات المصرفية، لهذا فإن البنوك الحديثة لكي تحافظ على مركزها و حصتها السوقية، لا بد أن تكون لها خططها و برامجها الواضحة في هذا المجال².

1 - أنظر نجم عبود نجم، المرجع [49] ص 258.

2 - أنظر طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع [22] ص 71.

ثانيا: تطور حاجات الزبون ونوعيتها

إن عامل تحسن مستوى المعيشة الثقافي العام لدى المجتمع، يؤدي إلى تغير في حاجات الفرد و نوعية الوسائل و المنتجات و الخدمات المطلوبة لإشباعها، هذا بالإضافة إلى مجموعة عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في تطور و تعدد احتياجات و رغبات زبائن البنك، و يمكن اختصارها في¹:

أ - البدائل المتاحة للخدمة: و يقصد بها مدى إدراك العميل و معرفته بوجود بدائل أخرى للخدمات التي يقدمها البنك الذي يتعامل معه، الشيء الذي قد يجعله يغير من اهتماماته بما يقدمه هذا الأخير، و بالتالي يصبح أقل رضا عما كان يتلقاه من خدمات.

ب - الخبرة السابقة: فكلما كان للعميل خبرة سابقة في مجال المعاملات البنكية، أصبح مع الوقت يطالب بالتغيير من حيث نوع الخدمات و كذا إجراءات الحصول عليها.

ج - الأحاديث والأقارب الشخصية: إن تلك العبارات التي تتداول أو تقال عن البنك و خدماته من أي طرف آخر، خارج البنك كالأصدقاء أو الخبراء أو حتى أفراد من العائلة، قد تؤثر على قرارات الزبون و على نوعية احتياجاته تجاه خدمات بنكه.

تؤثر هذه العوامل مجتمعة على تغير حاجات العملاء، الشيء الذي يفرض على البنك متابعة هذه التغيرات والاستجابة السريعة لها من خلال تطوير خدماته التي يقدمها، حتى تكون أكثر إشباعا وتلبية لهذه الاحتياجات.

ثالثا: المساءلة القانونية

إن المالكين و كذا إدارة البنك تكون مسؤولة أمام القانون عن أي خطأ أو قصور في تأدية الوظيفة البنكية، هذا بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن أي عملية لتمويل مشروعات تمس بالصالح العام للمجتمع، وإزاء ذلك تعمل البنوك جادة على احترام ما تنص عليه التشريعات البنكية، و كذا القيام بتحسين جودة خدماتها لتكون أكثر دقة و أمانا و قبولا لتجنب المساءلة القانونية.

رابعا: التطور التكنولوجي

حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور و اختفاء المنتجات و الخدمات، لا سيما بعض الخدمات المصرفية و قصر دورة حياتها، مما يفرض على البنوك وضع برامج تطوير لهذه الخدمات لتفادي تقادمها.

¹ - أنظر هاني حامد الضمور [50] ص ص، 373-374.

خامسا: العولمة المصرفية

قد أصبحت هذه الظاهرة أكثر الظواهر التصاقا بالنشاط الاقتصادي، كما ترتبط بدرجة كبيرة بالبنوك كونها جزء من هذا النشاط، و قد اتخذت العولمة المصرفية أبعادا و مضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين و أنشطة غير مسبوقه، و أدت إلى انتقالها من مواقف و تصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة و تصورات واسعة و ممتدة، من أجل تعظيم الفرص و زيادة المكاسب المحققة و التطلع إلى المستقبل¹.

4 - 2 - 2 محاور تطوير الخدمات المصرفية

يهدف تطوير الخدمة المصرفية إلى جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية ملموسة، و هي عملية لا تتحقق إلا بمزيد من الإشباع للاحتياجات و الرغبات، و هو أيضا لا يتم بدون إحداث توفير في الوقت و الجهد و التكلفة، و زيادة القدرة على الاختيار ما بين العديد من أنواع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، و بما يؤدي إلى زيادة عائد و مردود العميل من التعامل مع البنك، و يتم ذلك من خلال المحاور الثلاثة الرئيسية التالية²:

- تطوير في الموارد و المعاملة البشرية،

- تطوير في الإجراءات،

- تطوير في التكنولوجيا،...

4 - 2 - 1 تطوير في الموارد و المعاملة البشرية

سعيًا منه لتطوير خدماته المصرفية يعمل البنك على تطوير موارده البشرية، و يتم ذلك عن طريق الاهتمام بمجموعة من العناصر نذكر منها:

أولا: تعيين أفضل الكوادر البشرية

نظرا لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود و أفكار موظفيها و لكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في أداء وظائفهم.

و لما كان دور العنصر البشري في مجال التسويق يتفرع إلى جانبين هما³:

1 - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 12

2 - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 232.

3 - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 5.

أ - دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال:

- دوره في توفير المعلومات التسويقية و القيام بحوث التسويق.
- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.
- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ب - دوره كعامل استراتيجي في إنتاج و بيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من خلال:

- إنتاج الخدمات المصرفية و تقديمها للعملاء في أوقات مناسبة و في أماكن ملائمة، و إعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.
- تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، و خاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة النحدر، و ذلك اعتمادا على بحوث التسويق و متابعة سلوك العميل.
- عرض الخدمات المصرفية و بيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

و تعتمد البنوك عادة في اختيار الموارد البشرية على مزيج من التفوق العقلي و القدرة على العمل الجماعي كالأُسرة الواحدة داخل البنك، و يجب التزام الدقة في عملية اختيار العاملين من ذوي المهارات العالية والكفاءات المتميزة، فالتميز في أداء الخدمة المصرفية يتوقف على الدقة في اختيار الأفراد الذين تتفق قدراتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، أي احترام المبدأ الذي يقول " الرجل المناسب في المكان المناسب " ¹.

و يمكن القول أن مستوى التأهيل البشري بالبنوك العمومية الجزائرية ما يزال ضعيفا مقارنة بالبنوك الأوروبية والأمريكية أو حتى في بنوك دول الخليج العربية، و عليه فإن التحدي لا يزال قائما أمامها - البنوك العمومية - الأمر الذي يجب تداركه إذا أرادت ضمان بقائها في السوق، في ظروف المنافسة القادمة من البنوك الأجنبية ².

و يشير واقع الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية، أنها مازالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، و ذلك من خلال قراءة حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية كما هو مبين في الجدول رقم (3 - 4):

¹ - أنظر جازية زعتر، المرجع [7] ص 121.
² - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 9.

الجدول رقم (3 - 4) : عدد و تركيبة موظفي البنوك العمومية الجزائرية حتى سنة 2004

2004	2003	2002	2001	2000	البنوك العمومية
5755 2045	5657 2112	5688 2103	5705 1975	5390 1620	البنك الوطني الجزائري - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4480 830	4496 819	4355 748	4396 746	4329 722	بنك الجزائر الخارجي - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4431 1234	3953 1000	3590 811	3434 780	3276 633	بنك التنمية المحلية - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4500 1316	4590 1318	4489 1202	4518 1168	4293 1013	القرض الشعبي الجزائري - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
6541 3069	6938 2736	6227 2737	6764 2327	6819 2330	بنك الفلاحة والتنمية الريفية - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4940 1878	4871 1633	4671 722	4617 700	4700 650	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
30647 10419 %35	30505 9627 %32	29666 8323 %28	29488 7696 %26	28807 6968 %24	- العدد الإجمالي لمستخدمي البنوك العمومية منهم عدد الجامعيين نسبة الجامعيين

المصدر: محمد زيدان، جودة الخدمات المصرفية، في مداخلات الملتقى الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007، ص 12.

ما يمكن استخلاصه من الجدول (3 - 4) أن نسبة العاملين بالبنوك العمومية الذين يحملون مؤهل جامعي في حدود % 34 من مجموع العاملين، هذا بالنسبة لسنة 2004، و هي نسبة متواضعة دون الأخذ في الاعتبار أن نسبة الجامعيين هذه و ما تحتاجه من تأهيل و إعادة تكوين لتكون في مستوى متطلبات العمل المصرفي المرغوب.

ثانيا: الاستثمار في التدريب و تطوير المسار الوظيفي

إن العنصر البشري ذو دور كبير في الحياة المصرفية المعاصرة، إذ أن العاملين في البنوك هم المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية التي ترتبط بشكل أساسي مع العلوم و المعارف المختلفة و التي تتواجد لدى الأفراد، فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد و كفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم و النجاح. و بذلك تعتمد كفاءة البنك إلى حد كبير على كفاءة العاملين، إذ أن عدم مهارة الموارد البشرية في البنوك تؤدي إلى التراجع مهما تمتع هذا البنك برأس المال الكبير، و بالتالي فإن التدريب الوظيفي يرفع من مستوى الأداء في ظل التطور التكنولوجي و دوره في تحسين أداء العاملين وبالتالي أداء البنك وتحسين الخدمات المصرفية، ولكن هذا التطور التكنولوجي يتطلب توظيف التكنولوجيا بشكل فاعل، و هو ما يسمى بالاستثمار البشري، فالاستثمار في الموظفين من أجل تحسين مستوى خدماتهم إلى جمهور المتعاملين مع البنك تكون له عوائد مادية على البنك أكبر من الأموال التي تم إنفاقها على هذا التدريب وبالتالي فإن الطبيعة المتسارعة لتطور الخدمات المصرفية عالميا يحتم على إدارة البنك أن تخصص مبالغ في ميزانيتها من أجل استمرار عملية التدريب ورفع الكفاءة للموظفين¹.

أما بالنسبة للمنظومة المصرفية الجزائرية، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك العمومية في السنوات الأخيرة لتطوير مواردها البشرية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية².

و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها ما يلي³:

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التكنولوجيا الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

¹ - أنظر أحمد زكريا صيام، المرجع [93] ص 86.

² - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 7.

³ - أنظر بريس عبد القادر، المرجع [68] ص 267.

- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و اتخاذ القرار، و إعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم إلى ذلك.
- إلزام كافة العاملين البنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنك.
- تشجيع العاملين المتميزين و المحدين على بذل المزيد من الجهد و استنهاض طاقاتهم الإبداعية، و ذلك باستخدام أسلوب الحوافز و المكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق.
- و تشير بعض الإحصاءات أن نسبة إنفاق هذه البنوك على التكوين لا تتعدى 5% من الكتلة الأجرية، في حين نجد النسب المعيارية العالمية في حدود 15%¹.

أما عن معوقات إستراتيجية التنمية للكفاءات البشرية في البنوك التجارية في الجزائر فيمكن إيجازها فيما يلي²:

- أ - ضعف التكوين القاعدي: مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية عادة أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة، و التي لا تعرف الشيء الكثير عن تسيير البنوك مما يحتم عليها إعادة تكوينها، الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت و الجهد و المال.
- ب - بطئ عملية التأهيل و الرسكلة: إن احتياج الكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها و تفعيل أعمالها، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه البنوك حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطئ عملية التأهيل و طول المدة ما بين الرسكلة و الأخرى، الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب و الطرق التسييرية القديمة، و لا تتطلع على الجديد في هذه المجال.
- ج - عدم وجود المحفزات و كثرة المشاكل المهنية: إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد و الترقية المستمرة، و التكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية يجعلها تسأم من و وظائفها ولا تؤديها على أكمل وجه، مما يعود بالضرر على البنك، كذلك كثرة المشاكل المهنية الحقيقية منها و المفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

د - غياب الثقافة المصرفية لدى الكفاءات البشرية: و نعي بالثقافة المصرفية جملة المعارف و المعلومات و النظريات و الأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني و الحديث للبنوك مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرنة، و ثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للبنوك الجزائرية، و التي تكتفي بتنفيذ

¹ - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 8.

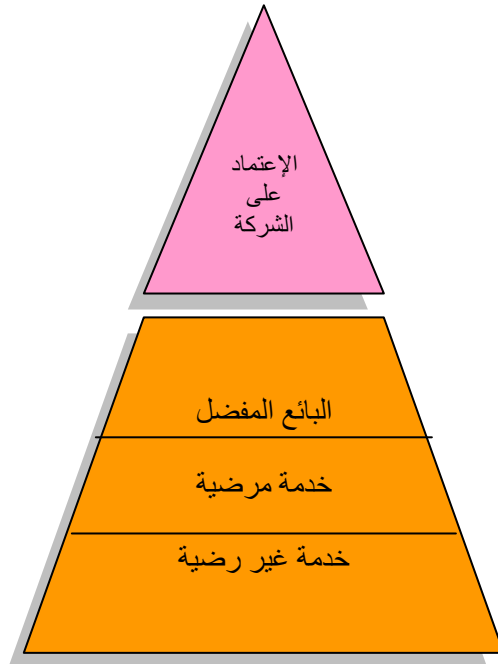
² - أنظر عبد اللطيف بلغرسة، المرجع [116] ص ص 126 - 127.

أعمالها و القيام بوظائفها بشكل روتيني و آلي خال من روح الإبداع و عقلية الابتكار و نفسية التجديد و رغبة التطوير.

ثالثا : تفهم مقدم الخدمة (العامل بالبنك) و استجابته لحاجات العميل

يجب أن يكون مقدم الخدمة قادرا على تحديد و تفهم احتياجات العملاء و تزويدهم بالرعاية والعناية، و في هذه الحالة بالذات يكون للتكوين أثر كبير على تطوير هذه القدرة لدى عمال البنك، حيث يصبح العامل يعرف و يدرك تماما كم من الوقت و الجهد الذي يحتاجه حتى يتعرف على حاجات العميل، كما يمكنه تفهم مشاعر هذا الأخير و يصبح يكن له نوع من التعاطف مع مشاكله التي يواجهها مع البنك، و بالتالي يكون العامل في البنك مستعد كل الاستعداد لخدمة العميل و هو في أتم السعادة و الحماس لتقديم هذه الخدمة¹.

و تعرف خدمة العميل بأنها " كل ما تقوم به المنظمة من أجل مصلحة العميل، الأمر الذي يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية تترك أثرا طيبا لدى العميل مع مختلف موظفي الشركة "، و تقوم الخدمة المتميزة التي يتلقاها العميل دائما ببناء علاقة قوية مما يؤدي إلى استمرار التفاعل بين المنظمة و العميل²، حيث أن هناك علاقة واضحة بين مستوى تقديم الخدمة وولاء العميل يبرزها الشكل رقم (4 - 4):



شكل رقم (4 - 4) : تدرج مستوى الخدمة

المصدر: رون كار، خدمة العملاء المميزة، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر، مصر، 2001، ص 26.

1- أنظر هاني حامد الضمور [50] ص ص 366-367.
2- أنظر رون كار، المرجع [13] ص 22.

يستخلص من الشكل رقم (4 - 4) بأن المنظمة (البنك) كلما ارتفع مستوى الخدمة التي تقدمها، كلما زادت رغبة العملاء في التعامل معها. و بالتالي زيادة درجة الولاء للمنظمة و زيادة الأرباح.

و من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البنك ما يلي¹:

- الاتصال: و يعني القدرة على التعبير بوضوح شفاهة أو كتابة عند الاتصال بالعملاء و التعامل معهم.
- الحساسية تجاه العميل: إظهار الاهتمام بمشاعر و أحاسيس و وجهات نظر العملاء.
- المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات و ميول كل عميل على حدة.
- المعرفة الوظيفية: و المتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك و كذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
- المظهر: حسن المظهر و ترك انطباع إيجابي و محبب لدى العملاء.
- الكرامة و النزاهة: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير و القيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.
- المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء و الوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

رابعا: استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة

أثناء تأدية المصرفي لعمله قد يصادف و أن يكون بصدد معالجة بعض الأخطاء التي تحدث مع العميل، هذه الأخطاء تمثل فرصة ذهبية بالنسبة للبنك، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب و إظهار التعاطف مع موقفه و مشكلته و العمل على حلها بشكل جيد و سريع يمكنه من تحويل النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية بالنسبة للبنك.

فالعميل قد يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه بها في مرحلة تقديم الخدمة لأول مرة، و تشير الدراسات إلى أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب النقص و القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة، يؤدي إلى شعور العميل بالرضا و من ثمة تزداد ثقته بالبنك، و مثل هذا النظام يقوم على إتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة، و يتضمن بصفة عامة المكونات التالية²:

- تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة: يتطلب هذا القيام بمتابعة شكاوي العميل و القيام ببحوث تتعلق بالعملاء و متابعة عملية تقديم الخدمة ذاتها، و إجراءات أدائها بصورة جيدة. و تستخدم البنوك الرائدة في مجال

1 - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 6.

2 - أنظر سعاد شعابنية، المرجع [63] ص ص 56 - 57.

العمل المصرفي أثناء القيام بهذه البحوث طريقة الاستقصاءات المستمرة للعملاء، و تمت هذه الطريقة البنك بالبيانات اللازمة التي تعطي تقييما حقيقيا و سريعا لآراء العملاء و توجهاتهم نحو الخدمة المقدمة، كما تساعد هذه الطريقة على وجود اتصالات مستمرة و متزايدة مع العملاء تمكن البنك من التعرف على المشكلات التي تواجههم، و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها، حتى تضمن تحقيق رضا العميل هذا من ناحية البنك، أما من ناحية العملاء فإنهم يعتبرون الاستقصاء هدفا و وسيلة لتحقيق الاتصال المستمر بالبنك، و تكون ردود أفعالهم إيجابية تجاه الاستقصاء لأنهم يقدرون الاهتمام بآرائهم و مقترحاتهم التي يعرضونها.

- القيام بحل المشكلة بشكل فعال: و يتطلب ذلك إعداد و تأهيل العاملين و القيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

- التعلم من خلال العلاج: على كل بنك أن يتعلم من المواقف العلاجية التي يمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماته، و يتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة و العمل على تصحيحها، و القيام بعملية تعديل نظام مراقبة الخدمة، و وجود نظام معلومات يعمل على حصر و متابعة المشكلات.

4 - 2 - 2 - 2 تطوير في الإجراءات

يتوجب على إدارة البنك وضع الإجراءات الكفيلة بتسهيل المعاملات المصرفية و الحد من كل التعقيدات التي تكتنف العمل المصرفي، سواء من ناحية الإجراءات و القرارات التي تحكم عمل العمال داخل البنك، أو من ناحية الإجراءات و الخطوات و المراحل التي يتعين أن يمر بها العميل و هذا من خلال:

أولا: التطوير في أسلوب إدارة العمليات

و ذلك من خلال التطوير بصفة أساسية في تغيير أسلوب إدارة العمليات المصرفية التي تتسم بالتعقيد فضلا عن سيطرة النظام التقليدي على مختلف مراحل العمل بالبنك، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهد و تواضع المخرجات نظرا لتعدد الوحدات التي يتعامل معها العميل داخل الفرع الواحد فضلا عن طول الدورة المستندية متمثلة في كثرة عدد النماذج و الأختام المستخدمة في تقديم الخدمات. و يمكن للبنك بعد تحليل وضعه أن يطلق خطة تطوير لتحقيق الإنجازات التالية¹:

- إعادة هيكلة العمليات، حيث يؤسس البنك مركز العمليات ليتولى وظائف المقاصة، التحصيل، عمليات القروض، متابعة الحسابات و المدفوعات و البطاقات البلاستيكية و الخزينة المركزية... الخ، فضلا عن الرد على استفسارات العملاء خلال مدة وجيزة لا تتعدى 24 ساعة من استلامها.

- إعداد توصيف دقيق لإجراءات تنفيذ كل عملية مصرفية تتضمن خطوات تنفيذ الجزء المستندى منها و الجزء الآلى، مع إعداد توصيف وظيفي دقيق لتوضيح مسؤوليات القائمين بتنفيذ العمليات المصرفية.

¹ - أنظر بنك الإسكندرية، المرجع [69] ص ص 27 - 28.

- العمل على تحقيق مركزية العمليات الخاصة بالاعتمادات و خطابات الضمان ليصبحا جزءا من مركز العمليات المستحدث.
- تطوير عملية تدفق العمليات المصرفية بتقليص النماذج و الأختام و التوقيعات، فضلا عن استخدام النماذج الالكترونية للارتقاء بمستوى الأداء و تخفيض التكلفة و اختصار الوقت، بما يتفق و المقاييس العالمية في الأداء المصرفي، حيث يتم اختصار وقت العمل داخل البنك من نصف ساعة إلى اقل من عشرة دقائق، و اختزال خطوات تأدية الخدمات في كثير من الحالات من عدة خطوات إلى خطوة أو خطوتين فقط.
- طباعة كافة إخطارات العملاء عن العمليات المصرفية المقدمة لهم آليا.
- استحداث وظيفتي خدمة العملاء و الصراف الشامل لتقديم خدمة مصرفية من خلال موظف واحد بما يحقق السرعة و السهولة في أداء العمل.

ثانيا: التطوير في الهيكل التنظيمي للبنك

بالرغم من أن الهياكل الحالية، قد خدمت البنوك خلال الفترة الماضية إلا أن هذه الهياكل تظهر فرصا عدة للمزيد من التحسين، فالهياكل الحالية تركز على الوظائف، و يتم إدارة الفروع على أساس أنها أنشطة قائمة بذاتها، و يتم إرسال تقارير مباشرة عديدة للمدير العام، كما أن ربط المكافأة بالأداء غير موجود، و حيث أن الهيكل التنظيمي هو العنصر الأساس لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، فإن الحاجة تبرز بوضوح لتطوير تصميم هيكل تنظيمي جديد، يتم من خلاله الربط بين الإستراتيجية و المؤسسة، فالقيم المشتركة الرامية لتحقيق أهداف المساهمين، و أهداف العملاء تحتاج إلى إستراتيجية تقوم على تحليل السوق والمنافسين و تقييم القدرات المؤسسية. و يمكن الإيجاز بأن النموذج المقترح للهيكل التنظيمي، لا بد أن يأخذ العناصر التالية بعين الاعتبار¹:

- أن يكون واضحا و مقسما و مركزا إلى وحدات: يعني ذلك تقسيم الهيكل إلى وحدات، و تنظيم واضح، مدعوما بإدارة ذات قدرات، و مسؤول مخلص، لأجل زيادة الإحساس بالمسؤولية، و تحسين الفاعلية.
- وحدات العمل الإستراتيجية: و يراعى أن يكون لكل وحدة إستراتيجية هدف محدد، و موارد واضحة ومحددة.
- سهولة الإدارة: من أجل تأكيد مفهوم سهولة الإدارة، يجب أن يراعى نموذج الهيكل المقترح، تقليل عدد التقارير المباشرة التي تعرض على المدير العام.
- التفويض و المساءلة: وجود مرجع مسؤول و مفوض في كل وحدة، و أن تفويض الصلاحيات ضمن حدود معروفة بوضوح، و أن يكون هناك تعريف واضح للمساءلة، مع مراعاة عدم وجود ازدواجية في المسؤولية.

1 - أنظر مهدي الكيلاني، المرجع [129] ص ص 7 - 9.

- موجه محكوم بالأداء: و هذا يعني وجود أهداف واضحة و شفافية في العمليات، و تماشي هذه الأهداف مع حصص المكافآت، بمعنى الموازنة بين عملية القياس و المكافأة.

كما أن النموذج المقترح يجب أن يكون مدفوعا باحتياجات العملاء يركز على العملاء والعمليات.

و حتى توضع الإستراتيجية موضع التطبيق و من أجل تحقيق أهدافها، فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي يعكس الممارسات المصرفية الحديثة بحيث يقسم إلى وحدات تفصل بين وظيفة تطوير العمل من جهة وتنفيذ العمليات من جهة أخرى و يأخذ هذا الهيكل بعين الاعتبار خلق بيئة محفزة للموظفين و تطوير مهاراتهم المعرفية ودعمهم بتكنولوجيا متقدمة ومنتجات مختارة و متميزة.

4 - 2 - 2 - 3 تطوير في التكنولوجيا

غنى عن البيان أن دخول الجهاز المصرفي مرحلة جديدة من التطوير و التحديث الشامل، يتطلب منها تطورا جذريا لنوعية و أسلوب تقديم الخدمة المصرفية، من خلال استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية، للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي إلى مجال أوسع للإبداع و الابتكار تلاءم الصورة العصرية لمجتمع القرن الحادي و العشرين .

و مع بداية الانتقال إلى عصر المعرفة و المعلومات، و مع ظهور التجارة الإلكترونية في ضوء الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، عرفت الصناعة المصرفية تطبيق نظم و وسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة، و تمثلت أساسا في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع و السداد الإلكترونية¹، أي ما يسمى بالصيرفة الإلكترونية.

أولا: الصيرفة الإلكترونية

الصيرفة الإلكترونية، أو البنوك الإلكترونية، بنوك على الخط، بنوك عن بعد، بنوك الإنترنت، كلها اصطلاحات تؤدي ذات المقصود، مع فرق في درجة "الإلكترونية" في أعمالها، إذ نجد بنوك تعمل كلية على الخط، فهي بالتالي بنوك افتراضية، و بنوك أخرى تقدم خدمات بالطرق الإلكترونية بالإضافة إلى عملها بالطرق التقليدية. و المقصود بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية، أي باستخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال البنوك. و في ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع بنك و هو في منزله أو في مكتبه، و هو ما يعني تجاوز بعدي المكان و الزمان².

¹ - أنظر بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، المرجع [103] ص 1.

² - أنظر رحيم حسين، معراج هواري، المرجع [110] ص ص 315 - 316.

ثانيا : اعتماد وسائل الدفع الإلكتروني

يعرف البنك المركزي الأوروبي الدفع الإلكتروني (E-Paiement) " أنه كل عملية دفع صدرت و عولجت بطريقة الإلكترونية"¹. و هناك أربعة أساليب أساسية شائعة الاستعمال لتسديد المدفوعات و هي²:

أ- بطاقة الائتمان: تعددت التعاريف الخاصة بطاقات الائتمان و من هذه التعاريف أن بطاقة الائتمان هي " بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم شخصية تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة "، و بموجب هذه البطاقة يمكن لحاملها الوفاء بقيمة مشترياته لدى المحلات التجارية المعتمدة لدى البنك مصدر البطاقة، على أن تتم التسوية فيما بعد³.

ب- بطاقة السحب: و هي الطريقة الأكثر شيوعا و شعبية للتسديد، و هي بطاقة صراف آلي تحمل علامة شركة مألوفة لبطاقات الائتمان، و تختلف بطاقة السحب عن بطاقة الائتمان في أنها تأخذ من حساب المستخدم في كل عملية شراء أو سحب.

ج - البطاقات الذكية: و هي بطاقات تعمل بنظام المدخلات/المخرجات، يمكن التعامل بها من معالجة تطبيقات مختلفة، و تحتوي هذه البطاقة على رقائق إلكترونية قابلة للبرمجة، لديها القدرة على تخزين المعلومات مما يكسب البطاقة صفة الذكية، و تستطيع البطاقة الذكية تنفيذ أوامر الشراء كما يمكن ملؤها للحصول على النقود الرقمية في البنك، كما يمكن ملؤها عن طريق الهاتف، و هي تدعم عمليات التشفير و التوقيعات الرقمية ويمكنها تخزين المفاتيح و الشهادات الرقمية.

د - النقود الإلكترونية: هي عبارة عن نقود غير ملموسة، تأخذ صورة وحدات الكترونية و تخزن في قاعدة البيانات في جهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل يعرف باسم المحفظة الالكترونية، و يمكن للعميل استخدام هذه المحفظة في القيام بعمليات البيع أو الشراء و التحويل...الخ.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة الذكر هناك وسيلة أخرى و المتمثلة في الشيك الإلكتروني و هو، مثل الشيك التقليدي، أمر بالدفع من الساحب إلى المسحوب عليه لدفع مبلغ مسمى إلى المستفيد (أو حامله)، غير أنه يختلف عنه في أنه يرسل إلكترونيا عبر الإنترنت. فبعد أن يستلم المستفيد الشيك يرسله إلى البنك ليتم تحويل المبلغ لفائدته، ثم يعيده إلى المستفيد مؤكدا له عملية التحويل⁴.

¹ - أنظر رحيم حسين، معراج هواري، المرجع [110] ص 320.

² - أنظر سحنون محمود، المرجع [77] ص ص 83 - 84.

³ - أنظر معطى الله خير الدين، بوقموم محمد المرجع [125] ص 199.

⁴ - أنظر رحيم حسين، المرجع [110] ص 322.

ثالثا: اعتماد أهم الوسائل المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية

من ناحية البنوك التي تعمل بالطريقة التقليدية يمكن أن تضيف إلى عملها تقديم خدمات بالطرق الإلكترونية، نجد أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها هذه البنوك لزبائننا ما يلي¹:

أ - الموزع الآلي للأوراق (DAB)

و هو عبارة عن صورة بسيطة للمكننة في البنوك، فهو عبارة عن آلة أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال دون اللجوء إلى الفرع و الجدول رقم (4 - 4) يوضح أهم مميزات هذا الموزع:

جدول رقم (4 - 4): خصائص الموزع الآلي للأوراق (DAB)

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	
تخفيض نشاط السحب في الفروع	جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة، هذه الأخيرة تسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها أسبوعيا.	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة سحب، يوجد في البنوك، الشوارع، المحطات وأماكن أخرى، ويعمل دون انقطاع.	الموزع الآلي للأوراق DAB

المصدر: نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14 - 15 ديسمبر، 2006، ص 273.

ب - الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB)

هذا الشباك هو أيضا جهاز أوتوماتيكي يقدم خدمات أكثر تعقيدا و أكثر تنوعا بالنسبة للموزع الآلي للأوراق (DAB)، فهنا يتعلق الأمر بجهاز أوتوماتيكي متصل بشبكة تستخدم عن طريق بطاقات إلكترونية، والذي يسمح بالإضافة إلى مهمة سحب الأموال القيام بالعديد من العمليات تشمل مثلا "قبول الودائع، طلب صك، عمليات تحويل من حساب إلى حساب... الخ" فالشباك الأوتوماتيكي للأوراق متصل مباشرة بالحاسوب الرئيسي للبنك، و يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون بفضل رمز سري، و يمكن للزبائن استعمال هذا الجهاز في أوقات غلق البنوك وخاصة إذا كان الزبون مستعجلا.

1- أنظر نعمون وهاب، المرجع [130] ص ص 273-274.

ج - نهائي نقطة البيع الإلكترونية (T.P.V)

إذا كان الزبون يحمل بطاقة ائتمان فبإمكان موظف نقطة البيع أن يمرر البطاقة على القارئ الإلكتروني الخاص بطاقة الائتمان و الموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك المعني، و الذي بدوره يقوم بالتأكد من كفاية الرصيد و خصم القيمة من الرصيد الخاص بالزبون بعد أن يدخل الزبون رمزا أو رقما سريا خاص به والذي يعرف برقم التعرف الشخصي السري (PIN)، و يقوم الحاسوب المركزي بإضافة القيمة لرصيد حساب المكان الذي تم منه الشراء، و يوضع الجهاز الذي يستطيع قراءة بطاقة الائتمان عادة في المحلات فيسمح ذلك للعميل بتسوية عملياته التجارية بالبطاقة أثناء التسديد، و هو بهذا يحل مشاكل نقل الأموال الشيء الذي يوفر الأمان للزبون.

4 - 2 - 3 الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية

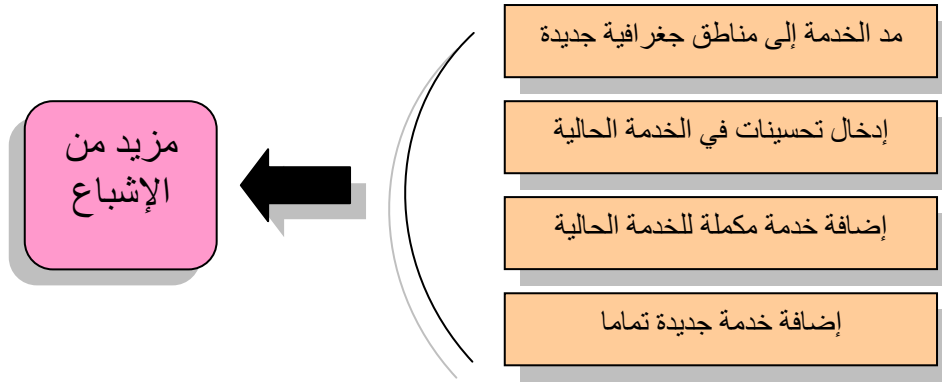
تأخذ عملية تطوير الخدمة المصرفية أشكالا مختلفة هي:

- إضافة خدمات جديدة إلى خط الخدمات المصرفية الحالية،
- إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة،
- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية،
- تطوير أو توسيع من الخدمات المتاحة،...

4 - 2 - 3 - 1 إضافة خدمات جديدة إلى خط الخدمات المصرفية الحالية

يقوم هذا المنهج على استخدام الابتكار و إضافة الجديد إلى مجموعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك حاليا، و يتعين أن يكون هذا الجديد أكثر إشباعا لحاجات العميل، بل قد يكون هذا الجديد مشبعا لحاجة جديدة لم يعرفها العميل و تأتي الخدمة المصرفية المبتكرة لتعريفه بها¹. و يعد منهج التطوير بالإضافة أكثر المناهج استخداما في البنوك التجارية التي تعتمد إلى استخدام عدة أدوات يظهرها الشكل رقم (5 - 4):

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 235.



شكل رقم (5 - 4): أدوات إضافة الخدمات المصرفية الجديدة

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

يقدم الشكل رقم (5 - 4) أربعة أدوات يتم عن طريقها تطوير مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وهي¹:

- مد الخدمة المصرفية الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة، أو النزول بها إلى طبقة جديدة من العملاء لم يكن لهم الحق في استخدامها من قبل.
- إدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية، و في طريقة تقديمها للعملاء، بحيث تصبح أكثر إشباعاً للعملاء.
- إضافة خدمة مكملة للخدمة الحالية بحيث أن كلاهما يدعم الآخر.
- إضافة خدمات جديدة يتم استحداثها، و تقديمها ضمن مزيج الخدمات المصرفية للبنك، و هي خدمات تتصف بالابتكار و الإضافة.

غير أن توسيع مدى الخدمة في الوقت الحاضر من غير المحتمل أن يؤدي إلى اختلاف يذكر بين الخدمات المقدمة من مختلف المنافسين، و يعود ذلك لسببين²:

- أنه من السهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل البنوك المنافسة.
- أن نطاق الخدمات الحالية من الأتساع، بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفعالية إلى العملاء الذين لم يصبحوا بعد عملاء للبنك المعني. و عليه فإن أية خدمات مصرفية جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقاً، سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من خدمات البنك القائمة.

¹ - أنظر محسن الخضيرى، المرجع [35] ص ص 236 - 237.

² - أنظر تيسير العجامة، المرجع [5] ص 142.

4-2-3-2 إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة

من البديهي أن السوق المصرفية تضم مدى واسع و كبير من الخدمات المصرفية، على الصعيدين المحلي و العالمي، و هذه الخدمات و لغرض ترويجها بفعالية و لهذا الكم الهائل من أفراد المجتمع، عد من المسائل الصعبة نسبيا، و هذا ما يتطلب العمل على توحيد و إعادة تكوين الخدمات المتاحة و جعلها في حزمة واحدة و التي من خلالها يمكن أن تقدم لتقسيمات سوقية معينة، فالفرد لم تعد تعاملاته المصرفية منحصرة في جانب دون الآخر، فصاحب الحساب الجاري يمكنه الاستفادة من الخدمات المصرفية المختلفة و المتاحة في البنك، إذ أن مجرد فتح الحساب يعني إمكانية الاستفادة الكاملة من الخدمات المتاحة. و لكن إمكانية ظهور و تقديم العديد من الخدمات تحمل في مضامينها مبادرات جديدة و متطورة تخصص إلى تقسيمات سوقية معينة هي من الأمور الجارية في القطاع المصرفي، بحيث يمكن القول أن القطاع المصرفي لا ينتظر ما يحتاجه الزبون و ما يود التعامل به مقابل أن تبادر البنوك بين فترة و أخرى إلى تقديم الخدمات التي قد لا تخطر على بال الزبون أصلا، و التي تعد في جوهرها خدمات جديدة¹.

4-2-3-3 حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية

تقتضي الإدارة الجيدة للبنك إلى إسقاط أو تصفية أو حذف واحد أو أكثر من الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، فقد تصل خدمة معينة أو بعض من الخدمات إلى درجة من التعثر تصبح عندها مصدر إزعاج للبنك، و عموما فإنه يمكن رصد مجموعة من المبررات و المعايير التي تفسر توجه الإدارة البنكية لاستعمال هذا الأسلوب في التعامل مع مزيج خدماتها.

أولا: مبررات حذف أو تصفية الخدمة المصرفية

تتصف بعض المنتجات بصفة عامة و بعض الخدمات المصرفية بصفة خاصة، بعدم الاستمرار إلى ما لا نهاية في تحقيق الإشباع لحاجات و رغبات المستهلك أو العميل، و حتى يكون للبنك مزيج خدمات مصرفية فعال عليه بمراجعة موقف منتجاته باستمرار و يعود سبب حذف أو إسقاط الإدارة لأحد الخدمات المصرفية المقدمة إلى²:

- انخفاض أهمية خدمة معينة كمصدر للإشباع الذي يسعى إليه العميل.
- عدم قدرة خدمة مصرفية معينة على مجاراة الخدمات البديلة المنافسة فيما يتعلق بالجودة أو السعر أو أي سبب آخر.
- ظهور تقنيات تكنولوجية جديدة في السوق المصرفي تمكن البنك من ابتكار خدمات بديلة بتكلفة أقل.

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 142 - 143.

² - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 330.

- انخفاض ربحية خدمة معينة مقابل الخدمات الأخرى.
- انخفاض الحصة السوقية لهذه الخدمة مقارنة بالخدمات الأخرى، و بالطبع فإن إدارة البنك تستطيع زيادة معدلات ربحيتها من مزيج خدماتها بإسقاط أو حذف الخدمات غير المرغوبة و قيامها بذلك سيعفيها من الجهد والوقت الضائعين اللذين تكرسهما للخدمات الضعيفة المرادوية، و تحويلهما إلى خدمات أخرى ذات ربحية أعلى.

ثانيا: معايير تصفية الخدمة المصرفية

تفاوت بين البنوك المعايير الخاصة بتحديد الخدمة المتعثرة لحذفها و إسقاطها، حيث تعتمد هذه المعايير على كثير من مقتضيات التطبيق في البيئتين الداخلية والخارجية للبنك، وإجمالاً فإن هناك ثلاث مجموعات من المعايير التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرار الحذف وتمثل هذه المجموعات في¹:

أ - المعايير المالية: و تتضمن هذه المعايير مجموع العوامل ذات الطبيعة المالية، كاتجاه مساهمة الخدمة المصرفية النسبية في الربح الإجمالي المتولد عن المزيج الخدماتي ككل، و اتجاه الربحية الخاصة بهذه الخدمة يضاف إلى ذلك نسبة الفرص الاستثمارية البديلة الحالية مقارنة بالفرص المحتملة.

ب - المعايير التسويقية: و تشمل هذه المعايير معدلات النمو في مبيعات الخدمة المصرفية، و الحصة السوقية لها واتجاهاتها، إضافة إلى درجة التميز النسبي التي تتمتع بها هذه الخدمة داخل مجموعتها من الخدمات المصرفية المنافسة، و أخيراً الولاء الذي تتمتع به هذه الخدمة لدى العميل.

ج - المعايير الإدارية: و تتضمن هذه المعايير فلسفة الإدارة و موقفها من عملية التطوير في مجال الخدمات المصرفية و كذا رأي الأفراد المسؤولين عن تسويق خدمة معينة، و ردود فعل الموظفين في البنك تجاهها.

و الجدير بالذكر أن اهتمام الإدارة البنكية بأهمية إسقاط أو حذف خدمة معينة يختلف من بنك لآخر، حيث أن كثير من البنوك لا تلجأ لهذا الأسلوب إلا بعد الوقوع في مشاكل فعلية مع هذه الخدمة، و قد تسعى بعض الإدارات البنكية إلى الإسقاط الفوري للخدمات المستبعدة، و تعتمد الإدارات الأخرى إلى الإلغاء التدريجي لهذه الخدمة أو بعض من الخدمات، حيث تبدأ بتخفيض حجم النشاط الترويجي، ثم تسعى لاستخدام الأسلوب السعري الملائم لحذف هذه الخدمة.

4 - 2 - 3 - 4 تطوير أو توسيع من الخدمات المتاحة

يمكن للخدمات المصرفية أن تتوسع و تزيد من دون أي تغيير يذكر للخدمات الحالية المتاحة، إذ أن المتاجر يمكن أن تصدر بطاقات خاصة لحاملها الذين يفترض أن تكن لهم حسابات جارية في بنوك معينة، أو زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة، أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة

¹ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص ص 331 - 332.

الائتمان، و قد تنوعت الخدمات المقدمة من قبل البنوك من خلال التعاون مع المنظمات الخدمية و الإنتاجية المختلفة، كذلك العمليات الخاصة بتسديد الفواتير من خلال الحسابات الجارية. إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن و ضمان ولائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة¹.

4 - 3 آليات تطوير الخدمات المصرفية

هناك جملة من المراحل التي تمر بها الخدمة المصرفية قبل عرضها في السوق، تبدأ من فكرة إلى غاية أن تصبح مجسدة في شكل خدمة تلي احتياجات العملاء، و سوف نتناول في هذا الجزء الآليات المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية في البنوك.

4 - 3 - 1 البحث و التطوير في الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة هي عملية شاملة و متكاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى البنوك، كما أنها عملية ضرورية و حيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة و جذب مزيد من الزبائن الجدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى. إلا أن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة تكتنفها العديد من الصعوبات و المشاكل، و تستمد أفكارها من العديد من المصادر الداخلية و الخارجية وهذا ما سوف نبرزه فيما يلي.

4 - 3 - 1 - 1 مشكلة تطوير خدمات مصرفية جديدة

كما سبق القول يعمل البنك على التوصل إلى خدمات جديدة من أجل ضمان بقائه و استمراره ونموه، و تكمن الخطورة عندما يهمل البنك هذا. و في الجانب الآخر، و حتى لو افترضنا أنه من السهل التوصل إلى عدة خدمات جديدة، فكم منها يستحق له النجاح. إن التوصل إلى خدمات جديدة يحتاج إلى جهود و وقت و أموال، و قد يتحقق لكل ذلك النجاح أو جزء من النجاح. إلا أن احتمالات الفشل قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة. و بصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب منها²:

أ - مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، و من الصعب اكتشاف حاجات جديدة. و لكن ذلك بالطبع ليس مستحيلا فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار و سوف تستمر في الظهور مدى الحياة. فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد، و يجب أن تفكر البنوك في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى و أنشطة إعلانية عن البنوك و خدماته.

¹ - أنظر تيسير العجاردة، المرجع [5] ص ص 143 - 144.

² - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص ص 9 - 10.

ب - تحول شدة المنافسة دون السيطرة على سوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق و تقسيمه إلى قطاعات. و لذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها. و يعنى ذلك بالطبع تحقيق مبيعات و أرباح أقل حتى و إن تمكن البنك من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.

ج - لا بد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للزبون و تقدم له منافع كافية و في نفس الوقت تحقق أرباحا مناسبة للبنك. و قد ازدادت القيود المفروضة على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي و دور البنوك بالنسبة للاقتصاد الوطني.

د - هناك مشكلة ارتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة، ففي حقيقة الأمر لا تشتمل هذه التكلفة على ما يتحمله البنك في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة.

هـ - هناك مشكلة عدد الخدمات التي تفشل، حيث إن احتمال نجاح الخدمة الجديدة أقل من احتمال فشلها في المتوسط كما أثبتت كثير من الدراسات.

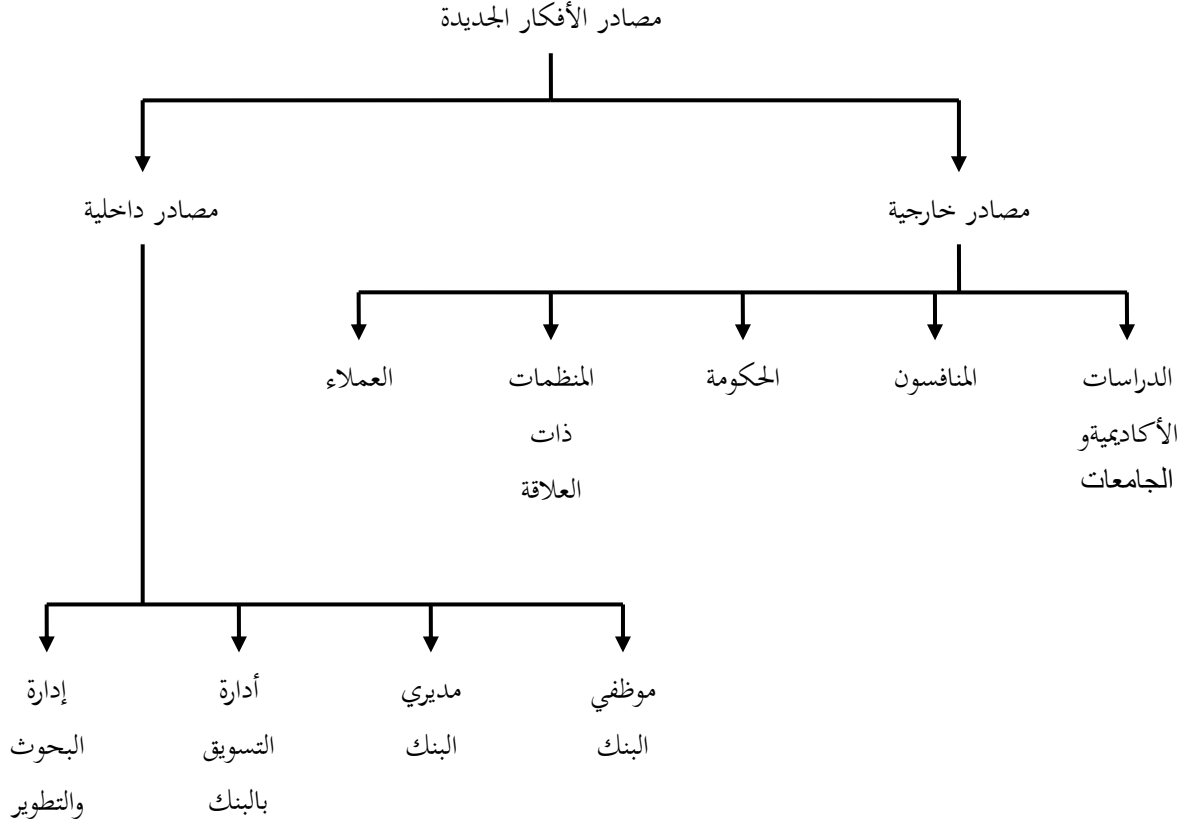
و - قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة، فحتى بعد اجتياز الخدمة لجميع مراحل تطويرها، فإن النجاح التي تحققه قد يجنب المنافسين عادة إلى تقليد البنك أو تطوير منتجاته، مما يؤدي إلى التأثير على درجة نجاح الخدمة الجديدة للبنك، حيث قد يؤدي ذلك إلى انخفاض المبيعات و قد يصاحب ذلك انخفاض الأرباح التي تحققها الخدمة الجديدة.

و توضح المشاكل السابقة العقبات التي تواجهها الإدارة عند المقارنة بين مخاطر عدم تطوير الخدمات أو التوصل إلى خدمات جديدة، و بين مخاطر و مشكلات تقديم الخدمة الجديدة. و تؤيد الاتجاهات و الرغبة في التطوير دائما أهمية تطوير الخدمات للتوصل إلى خدمات جديدة مع محاولة تقليل المخاطر التي تتضمنها هذه العملية. و يمكن تحقيق ذلك عن طريق التنظيم الفعال لعملية التطوير والتطور الفني. و يمكن القول أن تطوير الخدمات المصرفية أصبح نشاطا هاما في أي بنك للاستمرار في السوق و المنافسة.

4-3-1-2 مصادر الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية

تعدد مصادر الحصول على أفكار مبتكرة لتطوير الخدمة المصرفية ، و التي يظهر الشكل رقم

(4 - 6) أهمها:



شكل رقم (6 - 4) : مصادر الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

وفقا للشكل رقم (6 - 4)، فإنه يمكن تقسيم مصادر الأفكار الجديدة لتطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسين على النحو التالي:

أولا: المصادر الداخلية

تتعلق المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية بتلك المصادر التي مصدرها البنك نفسه و التي تعد كمنطلق لعملية تطوير و تحسين الخدمات المصرفية و تنميتها، و تتمثل هذه المصادر في¹:

أ - إدارة البحوث و التطوير: حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث و الدراسات التي تتصل بالخدمات التي يقدمها البنك و بالسوق المصرفي و ظروف المنافسة فيه، و من خلال هذه البحوث و الدراسات يمكن لها التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الحالية أو بإدخال و اقتراح خدمات مصرفية جديدة.

ب - إدارة التسويق بالبنك: تعتبر إدارة التسويق بالبنك المحرك الأساسي للعمليات المصرفية، و يمكن لإدارة التسويق القيام بدراسة تحليلية لرغبات الزبائن و السوق المصرفي و تقييم أساليب و طرق تقديم الخدمات المصرفية و

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 264 - 267.

تكوين تصورات و أفكار تقترح لتطوير الخدمات المصرفية الموجودة أو استحداث خدمات جديدة بناء على احتياجات الزبائن و ما تقدمه البنوك المنافسة.

ج - مديري البنك: يمكن لمديري البنك و رؤساء قطاعاتها التنفيذيين بحكم معاشيتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك و معرفتهم بها بكل دقة، تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

د - موظفي البنك: بحكم احتكاك موظفي البنك المباشر بالعملاء، فهم على دارية واسعة بالانطباع الذي يحمله العميل عن الخدمة و مدى إشباعها لحاجاته و رغباته و أوجه النقص و القصور فيها، من هنا يجب الاهتمام بأصحاب الأفكار المبدعة لأهمية أفكارهم في تحسين و تطوير الخدمة، سواء فيما يخص الخدمة ذاتها أو طريقة تقديمها، و من هنا يفضل دائما فتح الباب أمام أصحاب الأفكار المبدعة من العاملين في البنك لكونه من أقدر المصادر على تقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات المصرفية المقدمة.

ثانيا: المصادر الخارجية

و هي تمثل كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، آراء، انتقادات أو توجيهات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة، وتمثل هذه المصادر في¹:

أ - عملاء البنك الحاليين: نتيجة للتعامل المستمر بين العملاء و بنكهم، قد تظهر لديهم أفكار جديدة يمكن من خلالها تطوير العمل المصرفي، و يمكن الحصول على ذلك من خلال البحث و الدراسة للعملاء هؤلاء.

ب - المنظمات ذات العلاقة بالبنك: و هي شركات التوزيع و الوكالات المصرفية التي كثيرا ما تقوم البنوك بتأسيسها لمزاولة نوع معين من النشاط المصرفي، أو لخدمة منطقة بذاتها، و من ثم تكون أقدر على معرفة ما يحتاجه النشاط، و من ثم يمكن لها التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك².

ج - الحكومة: ما تقره الحكومة من تشريعات جديدة تتطلب تعاملات خاصة، و كذا من احتياجات جديدة من الخدمات المصرفية ذات طبيعة و مواصفات خاصة، كل هذا يتطلب تطوير الخدمات الحالية لتتوافق مع المتطلبات الجديدة للحكومة.

د - المنافسون: و تتمثل في ما يبادر به المنافسون في تقديم خدمات جديدة و الاستفادة من حالة الفشل التي ترافق مبادراتهم عن وجدت، و إمكانية تطوير الخدمة أو إعادة إظهارها على نحو جديد.

¹ - أنظر تيسير العجامة، المرجع [5] ص ص 146 - 147.

² - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 368.

هـ - البحوث و الدراسات الأكاديمية و الجامعات: و تمثل هذه الناحية الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في الخدمات المصرفية الجديدة، كحالة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة مثل البطاقات الذكية، بالإضافة إلى اهتمام العديد من الرسائل الجامعية بدراسة الخدمات المصرفية، و اقتراحات تطويرها.

4-3-1-3 التنظيم المناسب لتطوير الخدمات المصرفية

هناك عدة بدائل أمام البنك لتحديد المسؤولية التنظيمية و عمليات تطوير الخدمات و استحداث المنتجات الجديدة. و يجب تأييد وتدعيم الإدارة العليا لفكرة التطوير و التحديث و العمل على تنفيذها. و يمكن إيجاز أهم هذه البدائل فيما يلي¹:

أولاً: مديرو الخدمات

و يمكن أن يعهد البنك إلى مديري الخدمات (الودائع - الائتمان... الخ)، بمهمة البحث عن خدمات جديدة. و قد يصعب نجاح هذا البديل، حيث أن هؤلاء المديرون قد لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للاهتمام بعملية التطوير و البحث عن خدمات جديدة، نظراً لانشغالهم بالعمليات و الأنشطة الخاصة بإدارة شؤون الخدمات الحالية ومعالجة مشاكلها.

ثانياً: مدير الخدمة الجديدة

قد تنشأ وظيفة مدير أو أكثر للخدمات الجديدة، بحيث يكون متفرغاً لعملية البحث عن الخدمات الجديدة و تطوير المنتجات الحالية. و يفيد تطبيق مبدأ التخصص في هذه الحالة على زيادة كفاءة الأداء، و يكون هذا المدير على اتصال بالمستويات الأخرى بالبنك، إلا أن فاعلية هذا البديل تقل عندما لا تكون هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لأفكار هذا المدير، أو عندما لا يكون على مستوى إدارة مناسب.

ثالثاً: لجنة الخدمات الجديدة

قد تشكل لجنة مكونة من مديري التسويق والعمليات، و التمويل و الاستثمار، و الحسابات و جهات أخرى في البنك، لفحص المقترحات المقدمة بشأن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة. و نظراً لعدم تفرغ أعضاء هذه اللجنة فقد لا تقدم نتائج فعالة. و بخاصة أن عملها أساساً البت في الأفكار و المشروعات المقدمة من نواحي متعددة.

رابعاً: قسم تطوير الخدمات

تعمل البنوك الكبرى على إنشاء قسم تطوير الخدمات، و تفرض سلطات كافية لرئيسه و يكون على علاقة بالإدارة العليا، و يرفع تقاريره عادة إلى رئيس البنك أو نائبه أو مدير التسويق، أو جهاز بحوث التسويق أو مدير البحوث والتطوير. و من مهمة هذا القسم التوصل إلى أفكار جديدة و تقييمها مبدئياً، و توجيه جهود البحوث و التطوير و التنسيق بينها ثم القيام باختبارات الخدمة الجديدة قبل تقديمها للسوق.

¹ - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص 123.

خامسا: الفئة المؤقتة للتطوير

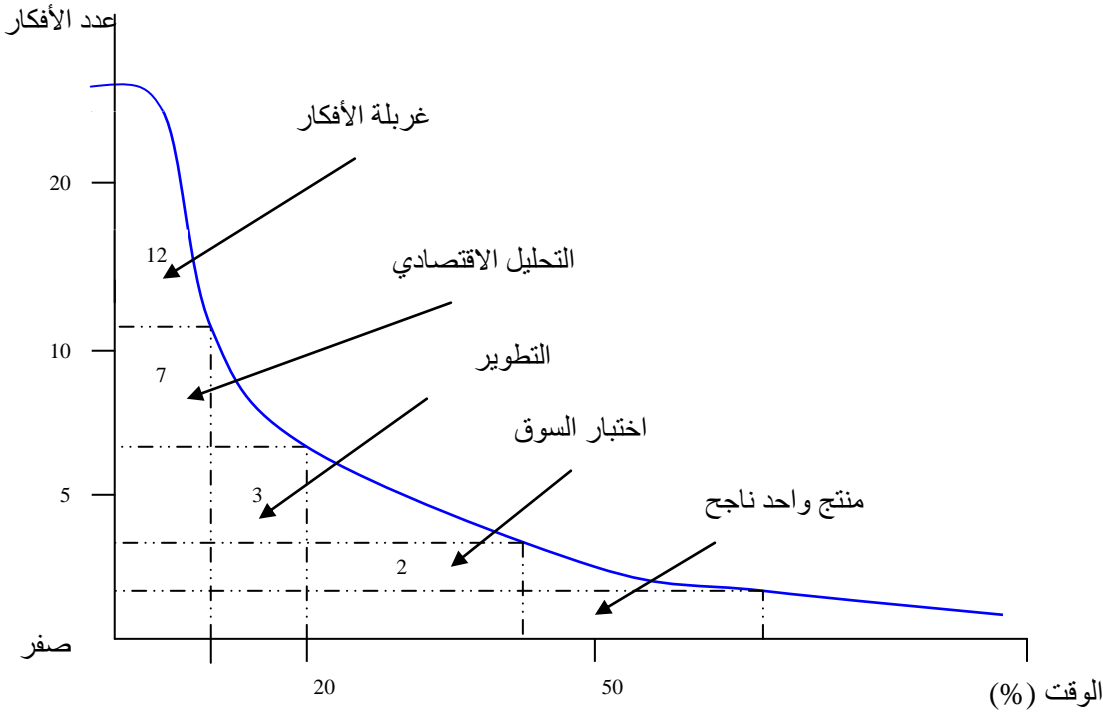
قد تلجأ بعض البنوك أو المؤسسات المالية إلى محاولة تفجير الطاقات الكامنة في بعض الأفراد والاستفادة منها في تطوير الخدمات والتوصل إلى خدمات جديدة. ووفقا لهذه الطريقة فإن جماعة العمل تتكون من أفراد من جميع أجهزة البنك و التي يمكن بتعاونهم التوصل إلى أفكار جديدة و تقييمها و اختبارها. و بمجرد التوصل إلى الخدمة الجديدة ينتهي عمل هذه الجماعة و التي تكون قد تفرغت تماما لفترة زمنية لعملية استحداث خدمات جديدة أو تطوير لخدمات حالية.

4 - 3 - 2 مراحل تطوير الخدمات المصرفية الجديدة

تمر عملية تطوير الخدمة المصرفية الجديدة بعدة مراحل رئيسية هي:

- مرحلة توليد و غربلة الأفكار،
- مرحلة تطوير و اختبار المفهوم،
- مرحلة التحليل الاقتصادي،
- مرحلة التطوير النهائي،
- مرحلة اختبار السوق و تقديم الخدمة الجديدة.

هذه المراحل يوضحها الشكل رقم (4 - 7).



شكل رقم (4 - 7): المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 267.

يوضح الشكل رقم (7 - 4) المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة، ويتضح من الشكل أنه للوصول إلى منتج جديد واحد، أو خدمة مصرفية جديدة، تحقق نجاحا في السوق قد تستغرق هذه المراحل فترة طويلة وتكلفة عالية، ويوضح الشكل أيضا أنه قد يتم البدء بعشرات الأفكار والتي يقل عدد الصالح منها من مرحلة لأخرى على أمل التوصل لفكرة واحدة على الأقل يمكن تطبيقها.

4 - 3 - 2 - 1 مرحلة توليد و غربلة الأفكار

أولا: مرحلة توليد الأفكار

تبدأ عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة بالبحث عن الأفكار ذات المضامين الخدمية الواعدة، و عملية البحث هذه لا تأتي من فراغ أو بدون ضوابط، بل تستقى من مصادر مختلفة المشار إليها في العنصر السابق.

بعد تحديد البنك لجميع المصادر الممكنة للحصول على أفكار جديدة، يقوم بوضع إستراتيجية لتوليد أو تجميع الأفكار بشكل روتيني من هذه المصادر، كما يجب على البنك تحديد مواعيد معينة للقيام بعملية جمع المعلومات، و كذا القيام باتخاذ إجراءات التي من شأنها المساعدة على التأكيد من أن كل فكرة جديدة تم أخذها بالحساب بشكل رسمي، للتأكد من أن الأفكار الجديدة يتم الاهتمام بها، و تعهد هذه المسؤولية لشخص يدعى مدير الفكرة و الذي يعمل كمحطة استقبال للأفكار المقترحة من الآخرين، و يقوم بتقييم أولي للأفكار التي تخدم العملاء المستهدفين، و في البنوك والمؤسسات الاقتصادية و المالية عموما يعهد بهذه المهمة لمدير التسويق¹.

ثانيا: مرحلة غربلة الأفكار

و تتضمن هذه المرحلة غربلة و تقليص الأفكار المطروحة إلى عدد محدود منها، و التي تخضع لمرحلة أخرى من التقييم. و الهدف من التصفية المبدئية لهذه الأفكار قائم على افتراض أن هناك عدد كبير من الأفكار تبادوا جذابة لتقديمها كخدمة جديدة إلى الأسواق و لكن قد يصعب أن تتحول عمليا إلى خدمة ناجحة و العكس صحيح. و في هذا الصدد يمكن القيام بتصفية مبكرة للأفكار عن طريق طرح بعض الأسئلة المتعلقة بمدى تحقيق الفكرة و منها²:

- هل هناك طلب فعلي على هذه الخدمة و ما مدى قوة المنافسة المتوقعة؟
- هل تتفق فكرة الخدمة مع الخدمات الحالية للبنك و سمعته في الأسواق؟
- هل تتوفر الموارد اللازمة لتطوير الخدمة؟
- هل هناك أي صعوبات متعلقة بتطوير الخدمة الجديدة مثل القيود الحكومية؟

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 190.

² - أنظر محمد فريد الصحن، المرجع [39] ص ص 262 - 263.

- هل يحتاج تقديم الخدمة إلى تمويل ضخمة؟
- هل يتعارض تطوير الخدمة الجديدة مع الأهداف التسويقية؟
- و بالإجابة على هذه الأسئلة السابقة يتم استبعاد بعض الأفكار و الإبقاء على الأفكار الجديدة بالدراسة و التي تخضع لمرحلة أخرى من التحليل.
- و لعملية الغرلة مجموعة من الخطوات يجب على إدارة البنك إتباعها و تتمثل في¹:
- أ - تأسيس لجنة رسمية لتقييم الأفكار الجديدة بحيث تضم ممثلين عن الدوائر الرئيسية التي لديها الخبرة في المجالات الضرورية.
- ب - جدول اجتماعات دورية لتقييم الأفكار الجديدة.
- ج - تطوير المعايير الملائمة لمعرفة أي الأفكار يجب أن يتم تقييمها، ومن بين هذه المعايير نجد:
 - حجم الطلب المتوقع أن يتلقاه البنك على منتجاته.
 - حجم الاعتماد على وقت الإدارة.
 - حداثة الفكرة لكل من البنك و الزبائن.
 - التأثير على الصورة الذهنية للبنك.
 - المنافسة المحتمل مواجهتها.
 - مدى احتمال الحصول على دعم خارجي.
 - مدى تأثير فشل الفكرة.
- د - قبل اجتماع لجنة التقييم يتم تحضير ملخص لكل فكرة كأساس للنقاش الجماعي، ويحتوي كل ملخص على المعلومات التي تناسب كل المعايير السابق ذكرها.
- هـ - تجتمع اللجنة لمناقشة كل فكرة.
- و - يتم ترتيب الأفكار المرشحة حسب القيمة وحسب نسبة كل معيار.
- ز - يتم نقل أفضل الأفكار إلى المرحلة اللاحقة.

4 - 3 - 2 - 3 مرحلة تطوير و اختبار المفهوم

بعد عملية اختيار الأفكار و تصنيفها أثناء مرحلة الغرلة، يجب تطوير هذه الأفكار إلى مفهوم ويختلف المفهوم في معناه عن الفكرة و عن الصورة، فالفكرة عبارة عن شيء يرى البنك نفسه أنه قادر على تقديمه إلى

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 192.

السوق، أما المفهوم فهو عبارة عن ترجمة لفكرة و معبر عليها بطريقة ذات معنى، أما الصورة فهي عبارة عن الصورة الذهنية التي يحملها الزبون عن الخدمة المصرفية الفعلية أو المحتملة¹.

أولاً: تطوير المفهوم

تتم هذه المرحلة بترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة والأهداف إلى مفهوم الخدمة بطريقة ذات معنى، من خلال تحديد خصائص ومواصفات ومعالم الخدمة المصرفية الجديدة من حيث الشكل، التصميم، وطريقة الاستعمال... الخ. و تتطلب عملية تطوير مفهوم الخدمة الجديدة مقارنة هذا المفهوم مع البدائل الخدمية الممكنة، وكذلك مقارنته مع مثيله في المجموعات الخدمية التي تضمنه، وصولاً إلى المكانة التنافسية التي يحتلها المفهوم بين مجموعته الخدمية².

ثانياً: اختبار المفهوم³

تعد هذه المرحلة من أكثر مراحل ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة أهمية، حيث أن قابلية تسويق هذه الخدمة و احتمال نجاحها في السوق تعتمد على النتائج التي تنجم عن هذا الاختبار.

و تتم في هذه المرحلة كتابة كل مفهوم بشكل واضح و مفصل مما يسمح للمستجيب بالفهم والتعبير عن مستوى اهتمامه، و عن طريق المفاضلة بين البدائل و المفاهيم المتاحة يمكن التوصل إلى أفضل مفهوم يفضله العملاء المستهدفين، و لهذا فإن اختيار مفهوم الخدمة الجديدة يجب أن يتم من خلال وجهة نظر الزبون، و هو ما يجب التأكد منه أثناء القيام بإجراءات الاختبار. و مفهوم الخدمة الجديدة يمكن أن يكون في شكل نموذج وصفي مكتوب، أو شكل مجسم، أي شكل مادي محسوس.

و نعرض فيما يلي عددا من الأسئلة التي يمكن أن توجه بخصوص المفهوم الجديد:

- هل يمكن تصور المفهوم الجديد للخدمة التي تراها أو تستمع إلى وصفها ؟
- ما هي المزايا التي ترى أن الخدمة الجديدة توفرها بالمقارنة مع الخدمة الحالية ؟
- هل تعتقد أن هذه الخدمة الجديدة تحقق كل حاجاتك منها ؟
- ما هي مجالات التطوير التي ترى ضرورة إضافتها إلى خصائص الخدمة الجديدة ؟
- هل تنوي الإقبال على استخدام هذه الخدمة الجديدة ؟

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 193.

² - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 344.

³ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 344 - 346.

4 - 3 - 2 - 4 مرحلة التحليل الاقتصادي

بعد أن تتم مرحلة تطوير مفهوم الخدمة المصرفية الجديدة، و اختبار هذا المفهوم، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى الاقتصادية من تطوير هذه الخدمة¹. وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى تنفيذ عملية التطوير، كدراسات الجدوى التجارية، وكذلك تحليل الكلفة و العائد، و يتطلب الأمر الاستعانة ببحوث التسويق و دراسة التنبؤات المستقبلية².

4 - 3 - 2 - 5 مرحلة التطوير النهائي

- تضم الخدمات المصرفية ثلاث جوانب إجرائية متوازنة و متفاعلة بعضها مع الآخر، و هي³:
- تصميم و إنتاج النموذج الأصلي للخدمة.
 - الطريقة التي يتم فيها عرض الخدمة و فوائده للزبائن أو الزبائن المحتملين و المتوقع كسبهم للخدمة.
 - كيفية الترويج للخدمة، و ما هي الأطراف التي يمكن أن تستفيد منها.

كذلك يفترض الأخذ بالاعتبار بعض الجوانب الأخرى كتسمية الخدمة الجديدة و التي يفترض فيها الإشارة إلى الزبون المحتمل و الذي يمكن له من الاستفادة من الخدمة، و كذلك فوائد الخدمة و جودتها، و يجب اختيار اسم يكون بألفاظ سهلة و يمكن تذكره بسهولة.

4 - 3 - 2 - 6 مرحلة اختبار السوق و تقديم الخدمة الجديدة

أولاً: مرحلة اختبار السوق

اختبار سوق الخدمة الجديدة هو المرحلة السادسة من مراحل تطوير الخدمات الجديدة، و في هذه المرحلة تبدأ في السوق الحالي التجربة الحقيقية للخدمة الجديدة التي يقف من خلالها البنك على الاستجابات و ردود الفعل الأولية للمستهلكين و تصحيح المسار عندما يتم تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق على نطاق واسع، و يهدف اختبار السوق إلى تحقيق ما يلي⁴:

- اختبار قدرة الخدمة على إيجاد مواطني قدم لها في السوق.
- إتاحة الفرصة أمام الإدارة للتأكد من مدى فاعلية برنامجها التسويقي الخاص بالخدمة الجديدة في البيئة السوقية الفعلية.
- معرفة ردود فعل المستهلكين و نحو الخدمة الجديدة، و تلقي أفكارهم و اقتراحاتهم.

¹ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 347.

² - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 147.

³ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 148 - 149.

⁴ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص ص 348 - 349.

- إن اختبار السوق من شأنه أن يزود إدارة البنك بالمعلومات التي يستفيد منها لأغراض التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.

أ - محددات اختبار السوق

كما أشرنا فإن عملية اختبار السوق ما هي إلا اختبار محددًا لأفراد عينة صغيرة من العملاء المحتملين لما ينوي البنك تقديمه من خدمات جديدة، و بناء على ذلك فإن الإشكال الرئيسي الذي يواجه المعنيين هو إلى أي حد يمكننا تعميم النتائج المحصل عليها على مجمل السوق الكلي، ذلك أن العديد من الممارسات والدراسات التي أجريت تشير إلى أن نجاح عملية اختبار السوق لا تعني بالضرورة نجاح الخدمة الجديدة المقدمة، و ذلك أن أسباب فشل هذه الخدمات حتى بعد اختبارها في السوق يعود إلى¹:

- نقص التمثيل الفعلي لعملية اختيار السوق للخدمات الجديدة لكامل خصائص و مواصفات العملاء المحتملين للسوق الكلي.
- ظهور عوامل جديدة ترتبط بأذواق و احتياجات العملاء، و كذا تغيير سياسات البنوك المنافسة أثناء تعميم تقديم الخدمات الجديدة.
- انكشاف نتائج اختبار السوق للخدمات الجديدة للمنافسين الأمر الذي قد يعطل أو يعرقل نجاحها في الأسواق المستهدفة.
- اعتبارات التكاليف من حيث ارتفاعها لدرجة لا يمكن تحملها من قبل البنك المعني بالمقارنة مع العوائد المتوقعة في حال تقديم الخدمات الجديدة.
- بصفة عامة تعتبر هذه المحددات من الأمور المعرقة لعملية اختبار السوق للخدمات الجديدة خاصة إذا أدخلنا في الاعتبار التغيير المستمر في مجمل عوامل البيئة المحيطة.

ب- اعتبارات اختبار السوق

في الحقيقة إن هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب الإلمام بها عند تصميم أي اختبار سوق و هي²:

- اختبار مناطق الاختبار السوقي، و قد يتم هذا من خلال اختبار عدد من الأسواق الفرعية المستهدفة، لتعميم عملية اختبار الخدمات الجديدة.
- تطوير الوسائل المناسبة للاختبار كمضمون استمارة الاختبار أو غيرها من وسائل البحث التسويقي.
- تحديد نوعية و كمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق المرتبطة بالخدمات الجديدة.

¹ - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص ص 118 - 119.

² - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص ص 119 - 120.

- تحديد وقت و مدة اختبار السوق يعتبر من الأمور الأساسية لعملية الاختبار و درجة نجاحها في تحقيق أهدافها.
- تطوير نموذج تنبؤ مناسب للخدمة الجديدة و يرتبط هذا الأمر بمجموعة من الأسئلة و كذا فيما إذا كان النموذج آلي أم يدوي، إضافة إلى التكلفة المتوقعة لاستخدام نموذج تنبؤ دون آخر.

ثانيا: تقديم الخدمة الجديدة للسوق

- و هي عبارة عن تلك الأنشطة التي يقوم بها البنك بعد ظهور نتائج اختبار السوق، من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي، تمر هذه المرحلة بمراجعة ثلاث خطوات¹:
- أ- **الخطوة الأولى:** هي اتخاذ أربعة قرارات بشأن عملية البدء:

- متى يبدأ البنك بطرح الخدمة الجديدة في السوق؟
- أين نبدأ بطرح الخدمة الجديدة؟ هل يجب على البنك دخول السوق المصرفي ككل مرة واحدة أو يبدأ بمنطقة بعد منطقة و بالتدرج؟
- من هو المستهدف من طرح الخدمة الجديدة؟ هل هو الجمهور ككل، أم فئة من العملاء الذين يستجيبون بسرعة للخدمة الجديدة، أم العملاء القياديين الذين لهم تأثير على الآخرين، أم النوعين السابقين معا.
- كيف سيتم طرح الخدمة الجديدة؟ وذلك باتخاذ مجموعة من القرارات التكتيكية كالإعلانات و درجة الكتمان و السرية، و حجم و نوع التغطية الإعلامية... الخ.

- ب - **الخطوة الثانية:** تتمثل في تحديد المسؤولية و المدة الزمنية اللازمة لشخص معين أو مجموعة أشخاص، و على البنك أن يقرر هل يقوم بإنشاء إدارة منفصلة للخدمة الجديدة أو دمج المشروع الجديد الخدمة مع دائرة الخدمات الحالية

- ج - **الخطوة الثالثة:** هي جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف قد أُنجزت بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب و بأقل التكاليف .

- و أخيرا و بعد المرحلة التجارية يقوم البنك بتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق المصرفي، و تمر هذه الخدمة الجديدة كغيرها من الخدمات الأخرى بمراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

4-3-3 السياسات المتبعة و العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

- هناك جملة من السياسات المتبعة في عملية تطوير الخدمات المصرفية، و العديد من العوامل المؤثرة في هذا التطوير و هذا ما سنتناوله في هذا الجزء.

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص ص 195 - 197.

4-3-3-1 سياسات تطوير الخدمات المصرفية

من خلال فحص و دراسة الأهداف التسويقية للبنك، و لظروف و متطلبات السوق المصرفي، يمكن للبنك من معرفة و اختيار الوسيلة المناسبة لتطوير خدماته المصرفية في ظل تعدد و تشابك الوسائل و الأدوات التسويقية المتاحة، و يمكن استخدام عدد من السياسات لتطوير هذه الخدمات القصد منها التوسع و نشر الخدمة المصرفية¹.

و نجد أن من أشهر السياسات المستعملة في هذا المجال هي سياسة التوسع و نشر الخدمات المصرفية على أكبر عدد ممكن من فروع البنك، و عدم اقتصرها على فرع معين بذاته، و عادة ما يتم اختيار و تصميم شبكة فروع البنك و تحديد أنواع قنوات توزيع خدماته على أساس عوامل عديدة أهمها قدرة البنك على تغطية السوق المصرفي و مدى تحكمه فيه، و أيضا مدى توافق خصائص و مميزات الخدمات المصرفية كوسيلة لتطوير و تحسين الخدمة بإتاحتها لأكثر عدد ممكن من العملاء ، و ذلك على النحو الآتي²:

أولا: بالنسبة لتغطية السوق و التحكم فيه

يتم استخدام هذه الإستراتيجية كأسلوب لتغطية السوق المصرفي بالخدمات التي يعرضها البنك بهدف التأثير و التحكم فيه، و هذا باستخدام إحدى السياسات التسويقية الآتية:

أ- سياسة التوزيع المكثف: و يتم ذلك بتكثيف التعامل على الخدمة المصرفية عن طريق نشر فروع البنك ووكالاته في منطقة جغرافية معينة، بغض النظر فيما إذا كانت هذه المنطقة منطقة جغرافية واسعة أو منطقة صغيرة محصورة وسط المدينة، و عرض مختلف الفروع لهذه الخدمة المصرفية دون تمييز فرع بنكي عن فرع آخر.

ب- سياسة التوزيع المحدود (الانتقائي): و يتم ذلك عن طريق اختيار نوع معين من منافذ التوزيع للخدمة معينة يعرضها البنك ليقوم هذا المنفذ بتقديم هذه الخدمة، و بالتالي يكون على العميل التوجه لهذا المنفذ، أو الفرع، أو الوكالة المحددة للاستفادة من هذه الخدمة أو التعامل عليها و تلجأ البنوك عادة لاستخدام هذا الأسلوب في تقديم بعض خدماتها المتعلقة بنوع معين من العملاء، كخدمة الاعتماد المستندي، خطابات الضمان الخارجية إدارة الاستثمارات الدولية... الخ، فيقوم البنك بتخصيص بعض وحداته الكبرى في عواصم الولايات مثلا، أو في عاصمة البلد بأكمله و يخصها بتقديم هذه الخدمة.

ج - سياسة التوزيع عن طريق الغير: في هذه الحالة قد تلجأ البنوك إلى توكيل الغير في القيام بتقديم خدماتها المصرفية نيابة عنها، خاصة في المناطق النائية التي لا يمكنها فتح فرع أو وكالة تابعة لها فيها، كما قد تستعين البنوك ببعض مراسيلها لتقديم خدماتها نيابة عنها في الخارج، لصعوبة إنشاء فروع منتشرة في كافة أنحاء العالم، و ذلك

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 272.

² - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 272 - 281.

راجع إما للتكلفة أو للتشريعات القانونية المرتبطة بكل دولة، و من ثمة تلجأ البنوك لهؤلاء المرسلين (البنوك المرسله) لتسويق بعض الخدمات المصرفية كالشيكات الخاصة بالبنك أو شهادات الإبداع... الخ.

و بصفة عامة قد تستخدم البنوك أكثر من طريقة من الطرق السابقة لتوزيع خدماتها، و غالبا ما تستخدم هذه الطرق بصورة متكاملة مع بعضها البعض في آن واحد، خاصة و أن هذه الطرق سوف تمكن البنك من الوصول إلى أسواق أوسع و جذب عملاء أكبر.

ثانيا: بالنسبة لمواءمة توافق الخدمات المصرفية

على البنك الذي يرغب بالتميز و النجاح في تقديم خدماته، العمل على تكييف مزيج خدماتي مستمر يتوافق مع احتياجات و رغبات عملائه و قدراتهم، و كذا العمل على تقديم هذه الخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب و التكلفة المناسبة للعميل و من أجل ذلك تستخدم البنوك عادة مجموعة من السياسات أهمها:

أ- سياسة التبسيط: يقصد بهذه السياسة قيام البنك بتبسيط خدماته المصرفية، تجزئتها إلى أجزاء دون تعقيدها وهذا لخدمة أنواع معينة من الزبائن، كما يمكن للبنك عن طريق إتباع هذه السياسة، حذف بعض الخدمات المكلفة التي تزعج كثيرا من عملائه.

ب- سياسة التنميط: تقوم هذه السياسة على جعل خدمات البنك نمطية ذات مواصفات محددة، لا تختلف من عميل إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، الشيء الذي يسهل التعامل عليها من جانب العملاء، خاصة بالنسبة للفروع المختلفة للبنك.

ج - سياسة التشكيل: في سعي البنك لإشباع حاجيات زبائنه، يجد تباينا ملحوظا بين مختلف فئات العملاء الذين يتعاملون علي نوعية واحدة من الخدمات، ولا يقف التباين عند هذا الحد و إنما يمتد ليختلف لدى العميل الواحد بين فترة وأخرى، وفقا للتغير في مفاهيمه ووفقا للتغيرات التكنولوجية و التغير في البدائل التي تعرضها البنوك المنافسة، و غيرها من العوامل المؤثرة على قرارات تعامله على هذه الخدمات، الشيء الذي يتطلب من البنك تنويع و تشكيل خدماته المقدمة بغية إشباع تلك الفئات.

و يقصد بالتشكيل إضافة شكل أو أشكال جديدة للخدمات الحالية¹، أي أنه يقوم بإعداد أنواع متعددة من الخدمات يقدمها لعملائه و في إطار كل نوع من هذه الخدمات يقدم تشكيله واسعة من الفئات ذات المواصفات و الخصائص المختلفة، يراعي فيها الاحتياجات المختلفة لهؤلاء العملاء، و من ثم توسيع دائرة عملائه من خلال إشباع أكبر عدد ممكن من الاحتياجات، الشيء الذي يمكنه من جذب عملاء جدد.

¹ - أنظر طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع [22] ص 330.

د - سياسة التمييز: تتجه كثير من البنوك إلى تمييز خدماتها، حتى تكون مميزة عن باقي الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، و هذا التمييز يكون على مستوى خصائص هذه الخدمات، و تستخدم البنوك في سياسات التمييز عادة الماركات، العلامات التجارية، المزايا والخصائص الفريدة التي يمكن إضافؤها على الخدمة المصرفية.

- بالنسبة للماركات

طبقا لتعريف جمعية التسويق الأمريكية، فإن " الماركة التجارية هي أي اسم أو علامة تمييز لها حماية قانونية، بحيث يقتصر استعمالها على منتج أو موزع معين واحد، لهذا فهي تعتبر أساسا تعبيراً قانونياً"¹.

و يضم مصطلح ماركة مجموعة من العناصر أهمها الاسم، العلامة، اللفظ، التصميم، الشعار أو خليط من ذلك كله، بحيث يعبر عن الخدمة المصرفية و يشير إليها و يميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى.

إن من أكثر الماركات انتشارا لدى البنوك هو استخدامهما لكل من الاسم التجاري و العلامة التجارية للبنك، و إن كان هناك فرق بين الاثنين، فالاسم التجاري يتكون من بعض الكلمات، أو الحروف، أو أرقام يمكن التلفظ بها، و ترتبط هذه الكلمات أو الحروف أو الأرقام بالبنك منذ مولده و تستمر معه طيلة حياته، و من ثمة فإن هذا الاسم يجب أن يكون سهل النطق أما العلامة التجارية فهي تأخذ شكل رمز أو صورة أو تصميم فريد، بحيث يمكن التعرف عليها بالنظر إليها دون النطق بها، و تعتبر العلامة التجارية للبنك كشعار تم تصميمه ليرمز للبنك أو للخدمة المصرفية، بحيث أن مجرد النظر إلى هذه العلامة يترك انطباعا في ذهن العميل عن البنك أو عن الخدمة التي يقدمها هذا البنك. و للماركات مزايا عديدة أهمها:

* مساعدة العميل على التعرف على الخدمة التي يقدمها البنك أو أحد فروعها.

* تسهل على العميل طلب خدمة معينة والتعامل عليها.

* سهولة النطق بها و بساطة شكلها وقصر حجمها، مما يسهل على العميل تذكرها.

- بالنسبة لتصميم الخدمة المصرفية

يعتبر تصميم الخدمة المصرفية من أحد الوسائل الأساسية لسياسة التمييز التي يستخدمها البنك لخلق انطباع إيجابي لدى عملائه الحاليين و المرتقبين، و قد يكون تصميم الخدمة و وضع مواصفاتها أي مزاياها وتكاليها العامل الأساسي لجذب العملاء، الشيء الذي يميزها عن بقية الخدمات الأخرى سواء تلك التي يقدمها نفس البنك أو تلك المقدمة من قبل بنوك أخرى منافسة.

و قد كانت البنوك تعتمد على المزايا التي تتيحها خدماتهم للعميل، و لكن مع مرور الوقت اتجه اهتمامهم إلى الطريقة التي يمكنهم بها تقديم هذه الخدمات، بحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء

¹ - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص ص 267-268.

كالترحيب بهم، حل مشاكلهم، إشباع رغباتهم، كسب ثقتهم... الخ تحتل أهمية أكبر بالنسبة للبنك، و قد ساعد على ذلك ازدياد حدة المنافسة في السوق المصرفي خاصة في مجال مزايا و تكاليف الخدمات المقدمة.

و بصفة عامة فإن التصميم الجيد للخدمة المصرفية يساعد على تعظيم الفرص التسويقية للخدمة نتيجة ارتباطه بحاجات حقيقية للعملاء، فضلا عن أنه تحقق مزايا كثيرة للبنك، تتضمن زيادة التعامل عليها، و طول فترة عمرها، و بالتالي يقلل من تكلفة التطوير و الابتكار.

هـ - بطاقة المعلومات: تعمل البنوك على وضع بطاقة معلومات عن الخدمات المصرفية المقدمة في متناول أيدي زبائنها و تتضمن هذه البطاقة معلومات كافية عن خصائص هذه الخدمات، و المميزات التي يحصل عليها العميل باستخدامه لها، و كيفية الاستفادة منها، و الفروع التي تقدمها، و وسيلة الاتصال بالبنك للحصول على مزيد من المعلومات، و يتم عرض هذه البطاقات في صناديق خاصة يحدد لها أماكن ثابتة بالفروع بحيث يمكن أن يراها العميل، و يتناولها من هذه الصناديق و يطلع عليها، أو يمكن إرسالها بالبريد للعملاء، سواء بمبادرة من البنك، أو بطلب من العميل، و يشترط في بطاقة المعلومات صدق المعلومات و الحقائق، و العناية الفائقة بكتابتها، لأن احتواءها على أية معلومة و لو كانت صغيرة باطلة أو غير حقيقية سيكون له تأثير بالغ السوء على البنك، فمن جهة يفقد البنك مصداقيته، و بالتالي يفقد ثقة عملائه، و من جهة أخرى قد يتطور الأمر إلى مقاضاته عن تلك الادعاءات غير الصادقة.

و من هنا فإن لبطاقة المعلومات أهمية بالغة بالنسبة للبنك و العميل في آن معا، فهي تقدم معلومات مختصرة و كافية عن كافة الخدمات التي يقدمها البنك، و تشرح مزاياها و الجوانب المختلفة المتعلقة بها، و كذا طريقة الحصول عليها، و هي بهذا تكون بمثابة دليل إرشادي للعميل، فضلا عن أنها قد تفتح له طريق التعامل على خدمات أخرى يقوم البنك بتقديمها و يجهلها العميل، كما أنها تساعد البنك على الحصول على انطباعات العميل و أسئلته و استفساراته، وذلك من خلال وضع البنك جزء مرفق بهذه البطاقة كقائمة استقصاء للحصول على رأي العميل عن هذه الخدمة، ومدى توافقها مع رغباته و احتياجاته و قدراته. أما بالنسبة للعميل فإن هذه البطاقة بتقديمها له معلومات حقيقية و مختصرة عن الخدمات التي يقدمها البنك، تختصر له عامل الوقت و الجهد في التعرف على ما يناسبه من هذه الخدمات و الاستفادة منها، كما تمكنه من التعبير عن رأيه و اقتراحاته الخاصة بهذه الخدمات من خلال قائمة الاستقصاء المرفقة بالبطاقة.

و تجدر الإشارة إلى وجوب اهتمام البنك بهذه البطاقة سواء من حيث كيفية تصميمها أو من حيث نوع المادة المصنوعة منها، و استعمال ألوان منسجمة فيها وكذا الاهتمام بمقاسها و حجمها لتسهيل عملية الاستفادة منها من قبل الزبون، دون أن ننسى الاهتمام بنوعية البيانات التي تحملها كاسم و عنوان و شعار البنك.

و نتيجة لتوسع البنوك في الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية خاصة شبكة الإنترنت و انتشار خدمات البنوك الالكترونية، أصبحت معظم البنوك تقوم ببناء مواقع على هذه الشبكات و تزود الشبكة بتيار متدفق من المعلومات يتم تحديثه دوريا عن البنك و ما يقدمه من خدمات.

4-3-2 العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

هناك العديد من العوامل التي تحدد درجة انتشار و نجاح الخدمة المصرفية الجديدة أو المنتج الجديد، و من أهم هذه العوامل ما يلي¹:

1. خصائص الخدمة الجديدة : و يقصد بذلك المزايا و المنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة و مدى اتفاقها مع حاجات و رغبات الزبائن و ثقافتهم و خبراتهم. و فيما يتعلق بمزايا الخدمة للمستثمرين أو الزبائن، أفادت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات، بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة للانترنت في الاتصال بزبائن القروض الشخصية لشراء مساكن قد حقق مزايا للمقترضين و خفض متوسط التكاليف للقروض.

2. خصائص البنك أو المؤسسة المالية: تتوافر للمؤسسة المالية المعروفة في السوق ذات السمعة الطيبة فرصة أكبر من المؤسسات أو البنوك الصغيرة غير المعروفة، من حيث سهولة انتشار منتجها الجديد، و بخاصة عندما تتمتع بالمزايا السابقة. بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الجيد لعملية اختبار الأفكار الجديدة و التوصل إلى المنتجات الجديدة و التخطيط الجيد لذلك لهما أكبر الأثر على توافر الخصائص الجيدة في المنتج الجديد و بالتالي سرعة انتشاره. هناك أيضا قدرة البنك على تحديد فئات الزبائن للمنتج الجديد و قدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة باستخدام أساليب الاتصالات المؤثرة. و تساعد القدرة العالية للبنك في هذه النواحي على سرعة رواج و انتشار المنتج الجديد.

3. التأثير الشخصي: يلعب الأفراد دورا هاما في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة، فلأفراد دورا هاما في التأثير على اتجاهات بعضهم البعض، و فيما يتعلق بالخدمة الجديدة فإن فئة الزبائن و المستعملين الأوائل للمنتج الجديد، يلعبون دورا هاما في التأثير على الفئات الأخرى عن طريق الاتصالات الشخصية و الكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لآخر، فالمعلومات التي ينقلها الشخص إلى الآخر لها دور كبير في التأثير على اتجاهاته نحو المنتج الجديد.

4. تصرفات المنافسين: للمنافسين دور هام أيضا على درجة انتشار المنتج الجديد، فعندما تشتد المنافسة و تكثر المنتجات الجديدة المتشابهة، تقل فرص انتشار المنتج الجديد بسرعة. على العكس عندما لا تكون للمنافسين سياسات قوية فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة. و يكون البنك هو الرائد في السوق في هذا المجال، ففي هذه الحالة يسهل انتشار المنتج الجديد للبنك عن الحالة الأولى.

¹ - أنظر معراج هواري، المرجع [124] ص ص 6 - 7.

5. المتغيرات الأخرى: هناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما و إن اختلفت درجة الأهمية من منتج لآخر، مثل الحالة الاقتصادية و النواحي الاجتماعية و الثقافية. و بالرغم من أن هذه العوامل تؤخذ عادة في الحسبان في مراحل تطوير الخدمة الجديدة إلا أن لها أثر أيضا في عملية الانتشار.

و بالنسبة لتأثير العوامل التكنولوجية، فإن التطور التكنولوجي في أسواق معينة يساعد بعض البنوك على بيع القروض الشخصية للعملاء عن طريق التجارة الإلكترونية بدلا من الاتصالات الشخصية.

و إجمالا لما سبق تفصيله يمكننا القول أن تطوير الخدمات المصرفية و تحديث و عصنة نظم التسيير وإدارة البنوك أصبحت من بين الأمور الأساسية التي يجب على البنوك الجزائرية الأخذ بها لزيادة قدراتها التنافسية وإثبات جدارتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية الجزائرية، وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا المصرفية.

4 - متطلبات تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية

أصبح الابتكار و التطوير في عالم الأعمال اليوم ضرورة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، لا سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو و البقاء، و ما يرافقها من ضغوط و تهديدات، ولا بد للمؤسسات من الاستجابة و التكيف و الخلق و التجديد و الإبداع لكي تنمو و تبقى.

تعمل البنوك و المؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات على الاستمرار و النمو في السوق، ولذلك فهناك تفكير مستمر في تقديم الجديد للسوق لإشباع حاجات جديدة للعملاء. و من أجل هذا يعمل كل بنك على محاولة تقديم خدمات جديدة و تستثمر الجهود و الأموال في سبيل التوصل إليها، حيث أن ذلك يعنى إمكانية استغلال فرص تسويقية جديدة.

و يأتي هذا الفصل الرابع و الأخير من البحث، ليتناول بالدراسة و التحليل السبل و الآليات التي يمكن للبنوك الجزائرية إتباعها و الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية التي تقدمها إلى مستوى أحسن مما هي عليه الآن، فبعد التشخيص الذي تم في الفصول السابقة حول بيئة العمل المصرفي و معرفة التحديات و الفرص والتهديدات التي تعمل في ظلها البنوك الجزائرية، يأتي هذا الفصل لي طرح ما ينبغي أن يكون عليه وضع البنوك الجزائرية في مجال تطوير الخدمات المصرفية و الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة، و تستجيب إلى تطلعات الزبائن وفقا للمعايير الدولية، حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة الناجمة عن تحرير السوق المصرفي الجزائري.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- مفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها.

- الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية.

- آليات تطوير الخدمات المصرفية.

4 - 1 مدخل إلى الخدمات المصرفية

نهدف في هذا الجزء إلى إبراز و تحديد مفهوم الخدمة المصرفية، كما سنتطرق من خلاله إلى خصائص و مميزات الخدمات المصرفية ، بالإضافة إلى سوق الخدمات المصرفية و استراتيجيات تسويقها.

4 - 1 - 1 مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية

يكون من الصعب في بعض الأحيان تحديد تعريف و مفهوم محدد لنشاط إنساني و فكري متعدد الاتجاهات و الأبعاد، و الخدمات لا تبعد عن هذا المضمون كثيرا، لذا فإنه يمكن إيراد العديد من التعاريف

للخدمات و كل واحد منها ينطلق من اتجاه محدد و إن كانت تشترك في معنى أو أكثر من تلك المفاهيم في بعض الأحيان.¹

4-1-1-1 مفهوم الخدمات المصرفية

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة "، إلى أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة و الخدمة.² أما (Gronroos) فقد قدم تعريف للخدمة بأنها " أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة و لكن ليس ضروريا أن يحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و موظفي مؤسسة الخدمة، و هي تطرح كحلول لمشاكل العميل ".³ هذا التعريف يقدم الخدمة على أساس كونها تقترح كحلول لمشاكل العميل، كذلك به إشارة واضحة على أن الخدمة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة.

كما ذهب (Kotler) في تعريفه للخدمات على أنها " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف ما إلى طرف آخر و يكون جوهره غير ملموس و لا ينتج عنه أي تملك و أن إنتاجه قد يكون مرتبط بإنتاج مادي أو قد لا يكون"، و هذا التعريف يشير تأكيدا إلى الجانب غير الملموس في الخدمة، و أنها لا تتم إلا بوجود فعل و طلب من طرف ما و ليس بالضرورة أن ترتبط بإنتاج مادي.⁴ و هناك تعريف آخر لـ (Cristopher Lovelock) يرى فيه أن الخدمة هي عبارة عن " منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو متأصلة بشيء مادي، و تكون قابلة للتبادل، و لا يترتب عليها ملكية، و هي في الغالب غير محسوسة".⁵ و الشيء المميز في هذا التعريف هو إضافة خاصية جديدة للخدمة و هي كونها لا تملك من قبل مشتريها، و يعني ذلك الانتفاع بها دون امتلاكها.

و من التعاريف السابقة تتضح لنا المضامين التالية للخدمة:

- تكون الخدمة في الغالب غير ملموسة.
- الخدمة تطرح كحلول لمشاكل العميل.
- قد ترتبط الخدمة بمنتج ملموس أو لا ترتبط به.
- لا يمكن تملك الخدمة.

أما الخدمة المصرفية تحديدا فتعرف بكونها " الأنشطة و العمليات المالية للزبائن، و المتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات المصرفية"، و يمكن أن تعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي

1 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 216.

2 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 17.

3 - أنظر Monique zollinger, Eric lamarque, المرجع [55] ص 8.

4 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 217.

5 - أنظر Cristopher lovelok, et Autres, المرجع [53] ص 17.

الكامن في العناصر الملموسة و غير الملموسة و المقدمة من قبل البنك، و التي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها و قيمها المنفعية و التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية الائتمانية الحالية والمستقبلية و في الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".¹

كذلك يمكن أن تعرف الخدمة المصرفية بأنها "عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو بدون، فقد يقدم البنك أحيانا خدمات مجانية بدون مقابل إلى عملائه".²

و يرى محسن الخضيرى أن مفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الخصائص الظاهرة، و الخصائص الضمنية، و الخصائص الخارجية، و التي سوف نتطرق إليها لاحقا بالتفصيل بعد إبراز مختلف الخصائص التي تشترك فيها الخدمة المصرفية مع بقية الخدمات الأخرى.

4-1-1- خصائص الخدمات المصرفية التي تشترك فيها مع غيرها من الخدمات

تتشترك الخدمة المصرفية مع باقي الخدمات في مجموعة من الخصائص، الشيء الذي يجعلها متميزة عن السلعة المادية و التي يمكن تحديدها بالآتي:

أولا: اللاملموسية Intangibility

تعتبر الخدمة غير ملموسة أو غير محسوسة، و هذا يعني أن الخدمات ليس لها كيان مادي، و هذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات و أحكام و أحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها، تذوقها، شمها أو رؤيتها قبل شرائه لها كما يفعل عند تأمين حاجياته من السلع.³

وقد ترتب على أن الخدمات غير ملموسة هو جعلها غير قابلة للجرد، غير قابلة للتخزين كذلك هي غير قابلة للحماية، فالخدمات هي منتجات خاضعة للتقليد حيث أن الخدمة الجديدة لا يمكن أن تعتبر ميزة تنافسية⁴ دائمة.⁵

كما اقترح (Wilson) سنة 1972 إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك، فهناك الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكاملة، و هناك الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس، و هناك الخدمات التي تعمل على توفير شيء مادي ملموس. هذه الاختلافات يمكن تلخيصها في الجدول رقم (4 - 1):

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 31-32.
² - أنظر زياد رمضان، محفوظ جودة، المرجع [15] ص 307.
³ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص 217.
⁴ - تعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
⁵ - أنظر Monique zollinger, Eric lamarque، المرجع [55] ص 10.

الجدول رقم (1 - 4): تصنيفات الاملموسية في السلع و الخدمات

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل	الأمن و الحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل، اندماج المنظمات.	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل و السفر، المزادات العلنية.
الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم الأغلفة.	خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.
الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 23.

من الجدول رقم (1 - 4) يمكننا ملاحظة أن البنوك هي خدمات توفر منتجات مادية ملموسة، إضافة إلى كونها خدمات غير ملموسة، و هذا راجع لتنوع الخدمات المصرفية و تشعب مجالات تقديمها ما يجعلها أن تكون لامللموسة بالكامل في بعضها و توفر منتجات ملموسة في البعض الآخر.

ثانيا: التلازمية Inseparability

الخاصية الثانية من خصائص الخدمات المصرفية هي التلازمية التي نعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها¹. و يترتب على هذه الخاصية ما يلي:

أ - يكون تقديم الخدمة المصرفية في الوقت الذي تطلب فيه.

ب - التوزيع المباشر هو الأسلوب الذي يمكن استخدامه في توصيل هذا النوع من الخدمات إلى طالبيها،

ج - تكون العلاقة بين مقدم الخدمة المصرفية و المستفيد منها قوية و وطيدة، و قد تتطور المعرفة بينهما إلى معرفة شخصية.

د - زيادة درجة الولاء إلى حد كبير، أي أن العميل أو المستهلك يصر على طلب الخدمة المصرفية من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينة، لذلك فإن مقدمي الخدمات المصرفية يسعون لكي يخلقوا درجة عالية من المكانة و المنزلة و قدرا كبيرا من التميز لدى المستهلك.

¹ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص 223.

ثالثا: عدم التجانس **Varaibility**

يكون من الصعب في كثير من الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك، و لعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة، ممثلة في التوقيت، السرعة، الأدوات المستخدمة... إلخ¹. فالخدمة تختلف بين المنظمات الخدمية التي تعمل في نفس المجال، كذلك تختلف داخل نفس المنظمة الخدمية من موظف إلى آخر، و تختلف الخدمة المقدمة من نفس الموظف من وقت لآخر².

كذلك من وجهة نظر المستهلك فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة³ قبل عملية الشراء، فعلى مقدم الخدمة أن يحاول إيجاد الطريقة المثلى لمراقبة العملاء و الوقت فيما يتعلق بتقييمات هذه الجودة. و في الواقع أن التعقيد في تقييم دور الأفراد ليس هو فقط الهدف، فالرغبات الشخصية لها أيضا علاقة في العديد من الحالات، و ربما أكثر من صلة، فالعميل سوف يستخدم معايير شخصية و موضوعية لتقييم نوعية الخدمة و عملية إنتاجها التي هو جزء منها، و هذا يجعل التقييم موضوعا معقدا و يصعب تحقيقه بالنسبة لمقدم الخدمة⁴.

إن ظاهرة عدم التأكد من نتائج الخدمات هي محصلة للعديد من الأسباب أهمها⁵:

أ- تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة ذاتها، و يعتبر هذا العنصر ضروريا في أداء الخدمة المصرفية ولا يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة إلا بتوافره.

ب - إن ما يؤثر على جودة الخدمات المصرفية و يجعل منها متباينة الجودة و مختلفة الصفات هو عبء العمل أو الوظيفة التي يؤديها العامل في البنك، لما يصيبه بنوع من الإرهاق أو التعب أو الملل أو انخفاض في روحه المعنوية أثناء أداءه لعمله، و هذا ينقص من جودة خدماته التي يقدمها للزبون.

و يمكن السيطرة على جودة الخدمات المصرفية، و بالتالي التقليل من التباين و عدم التجانس فيها من خلال إتباع الخطوات التالية :

أ - الاختيار الجيد للموظفين في البنك و تدريبهم على الطرق المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية.

ب - تنميط خطوات و إجراءات تقديم الخدمات في جميع أنحاء البنك.

ج - التعرف على ما يرضي الزبائن و على ردود فعلهم إزاء الخدمات المقدمة لهم، و ذلك من خلال المعلومات المرتدة و استقصاءات الزبائن .

¹ - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 219.

² - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 426.

³ - لقد قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة مؤداه أن " الجودة هي السمات أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق مع المطلوب من قبل العملاء وتستجيب لاحتياجاتهم"

⁴ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 26.

⁵ - أنظر محمد صالح المؤذن، المرجع [38] ص ص، 226-227.

رابعا: الزوال (عدم القابلية للتخزين) Perishability

يمكن القول بشكل عام أن الخدمات لا يمكن تخزينها و الاحتفاظ بها لفترة من الزمن، و إنما لا تتجاوز زمنيا الطلب عليها¹. فالخدمات المصرفية تتعرض للزوال عند استخدامها إضافة إلى عدم إمكانية تخزينها، و بالتالي فإن انصراف العميل دون حصوله على الخدمة يعني فرصة بيعه ضائعة إلى الأبد.

و يتطلب علاج زوالية الخدمة دراسة المستوى المحتمل من الطلب جيدا، حتى يمكن مقابله بالعرض الكافي له، حيث تعكس تلك الخاصية ما يعرف بمعضلة الطاقة الخدمية و التي تشير إلى أن الطلب على الخدمات عموما غير موزع بالتساوي على الفترات الزمنية المختلفة، فمن الملاحظ مثلا أن معدلات تدفق العملاء على مباني البنوك غير متساوية على مدار الأسبوع أو الشهر².

خامسا: عدم الملكية Lack of Ownership

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي و الإنتاج الخدمي، و ذلك لأن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها³. و هناك العديد من الخدمات المصرفية التي لا يمكن تملكها إلا لفترة استخدامها، و خير مثال على ذلك نجد خدمة الخزائن الحديدية.

4-1-1-3 خصائص الخدمة المصرفية التي تنفرد بها دون الخدمات الأخرى

تسقط جميع خصائص الخدمات على الخدمات المصرفية، و لكنها تختلف عنها خاصة فيما يتعلق بالأنشطة و الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية، و طريقة أداء الموظفين و الأجهزة المستخدمة في تقديمها. كما تختلف من حيث طبيعة المستفيدين و اختلاف رغباتهم و حاجاتهم، و طبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها. و هناك وجهات نظر متباينة حول الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من جهة، و من جهة ثانية لخصوصية و حساسية الخدمات المصرفية إذا ما قورنت بالخدمات الأخرى، و سوف نستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب وجهات نظر بعض الكتاب المختصين في مجال التسويق المصرفي.

يرى تيسير العجارمة أن خصائص الخدمة المصرفية لا تخرج عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، و بعناصرها المعروفة، لكن الذي يلاحظ و لأهمية هذه الناحية أن الخصائص تأخذ سمة واسعة و شمولية كافية للعديد من الجوانب هي⁴:

1 - أنظر ثامر بكري، المرجع [6] ص 220.
 2 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 425.
 3 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 28.
 4 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص، 32-33.

- أ - التكيف العالي لنظام التسويق: عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي و ضمن برنامج تسويقي و في مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية و أهميتها.
- ب - نقص التماثل الخاص: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا، لذا يجب على البنوك أن تجد طريقا لإيجاد التوافق و ترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.
- ج - التباير (التمايز): المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات و المنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة.
- د - التشتت الجغرافي: امتلاك شبكة فروع في أي بنك ذي حجم و مجال واسع و بشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة و لملاقة الحاجات المحلية و الوطنية و العالمية، و بناء عليه فإن الخدمات و الترويج يجب أن يكونا ذات تطبيق واسع.
- هـ - الموازنة ما بين النمو و المخاطرة: عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة، لابد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع و الحذر من ارتفاع المخاطرة.
- و - تقلبات الطلب: قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية.
- ز - المسؤولية الائتمانية: إن من أهم المسؤوليات لأي بنك هي حماية ودائع و مكاسب زبائنه.
- ح - كثافة العمل: يبقى قطاع الخدمات المصرفية ذا كثافة عمل عالية، الأمر الذي يزيد من كلفة الخدمة.
- كما يرى محسن الخضيرى أن مفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموعة من الخصائص التي نلخصها فيما يلي¹:

أ - الخصائص الظاهرة: و هي الخصائص التي يسهل التعرف عليها و تمييزها من جانب العملاء و تشمل:

- المواصفات: حيث تمتلك أي خدمة مصرفية مجموعة من المواصفات التي يتشكل أبعادها.
- التمييز: يجب أن يتم تمييز الخدمة المصرفية بإكسابها بعض الخصائص و المميزات التي تجعلها مختلفة عن الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك.
- التشكيل: تفضل بعض البنوك تجزئة الخدمة المقدمة و تقسيمها إلى مجموعات أو حزم خدمات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات أكبر عدد من العملاء.
- التنميط: أن تكون الخدمة المصرفية المقدمة نمطية أي لا تختلف من عميل إلى آخر.
- الخدمات المعاونة: كثيرا تحتاج بعض الخدمات المصرفية إلى خدمات مساعدة حتى تكتمل الاستفادة منها من قبل العميل، فمثلا يقوم البنك بتقديم خدمة الحساب الجاري وفي الوقت نفسه يسمح للعميل بالاستفادة من خدمات تحصيل الشيكات.

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص، 213 - 222.

ب - الخصائص الضمنية: وهي خصائص غير ظاهرة مرتبطة بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية والتصورات الذهنية لدى العملاء و تشمل:

- الرمزية: ترمز كل خدمة مصرفية إلى وظيفتها، و إلى الغرض منها و يستعان بالرموز الخاصة بالخدمة في تأكيد استقلاليتها و مميزاتها.
- الاتصال: حيث يعتمد تقديم الخدمة المصرفية على إجراء اتصال بين البنك و بين عميله.
- الإدراك: يقصد بالإدراك هنا مدى قدرة العميل المصرفي على إدراك خصائص الخدمة المصرفية فإدراكه هذا يدفعه إلى اتخاذ قرار التعامل أو عدم التعامل مع الخدمة.
- الإشباع أو التعامل: يقوم العميل المصرفي بعملية مقارنة و تقييم رغباته و قدراته مع ما تقدمه له الخدمة من مميزات وخصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات، فإذا توافقت هذه الجوانب و الأبعاد اتخذ قرار التعامل مع البنك للاستفادة من خدماته المقدمة.

ج - الخصائص الخارجية: ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، وكذا بعناصر البيئة التسويقية التي تحيط به بما فيها من منافسة من قبل البنوك الأخرى، فالبنك مثله مثل أي كائن حي يعيش في مجتمع و عليه أن يضمن تقبل المجتمع له و تعاطيه معه، و من أهم هذه العوامل نجد:

- أثر الخدمة على البيئة و المجتمع: تقوم البنوك بتمويل مشاريع متنوعة، و قد يتعارض في بعض الأحيان تقديم هذا النوع من الخدمات مع رغبات و احتياجات المجتمع الحقيقية، من هذا المنطق بالذات فإنه يتوجب على رجل التسويق المصرفي التنبه لخطورة هذه الجوانب حتى يمنع اصطدام البنك بالمجتمع أو حدوث رفض ومعارضة جماهيرية له، و بالتالي فقدان سوقه المصرفي .

- الطلب على الموارد: يرتبط جانب هام من خدمات البنك في تقديم التمويل للنشاط الاقتصادي، و الذي يعمل بدوره على زيادة الطلب على بعض الموارد، كما قد يؤدي إلى حدوث اختناقات في عرضها فتحدث أزمة شديدة تعمل على ارتفاع أسعارها.

- توفير عنصر الأمان و الثقة: يجب مراعاة أن الخدمة المصرفية عند إدخالها للسوق لأول مرة أن لا تحدث اختلال أو تقلبات في توازن أو استقرار السوق المصرفي.

- صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية: في ظل المنافسة في السوق المصرفي، يقوم كل بنك بحملات تسويقية، من هذا المنطلق و يجب على البنوك تقديم معلومات صادقة و حقيقية تعكس الصورة الحسنة للبنك في ذهن العميل، و حتى لا تتأثر سمعة البنك في الحاضر و المستقبل.

- القوانين و التعليمات الحكومية: تقوم البنوك بتنفيذ سياساتها ضمن مجموعة من القوانين و التشريعات و اللوائح التنظيمية التي تحكم نشاط كل بنك من هذه البنوك، و التي لا يجب بأي حال من الأحوال مخالفتها وإلا تعرض البنك لعقوبات قد تؤدي إلى سحب رخصة تعامله من السوق.

4-1-2 دورة حياة الخدمات المصرفية و العوامل التي تحكم سلوكها

تمر الخدمة المصرفية بعدة مراحل في حياتها انطلاقا من مرحلة تقديمها إلى السوق وصولا إلى مرحلة سحبها منه، و يتحكم في عدد و طول دورات حياتها مجموعة من العوامل المتعلقة بالخدمة المصرفية في حد ذاتها و منها ما يتعلق بالبنك و منها ما يتعلق بالسوق المصرفي.

4-1-2-1 مفهوم ومراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

أولا: مفهوم دورة حياة الخدمات المصرفية

ظهر هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي، حيث انتقل من حقل علوم الحياة إلى ميدان إدارة الأعمال. ثم ازداد الاهتمام بالمفهوم بعد ذلك، و كانت أبرز المساهمات بهذا الشأن مقالة الباحث (Levitt) سنة 1965 التي قدمت نموذجا أوليا متكاملًا عن مفهوم دورة حياة الخدمة التي شهدت منذ ذلك الحين اهتماما متزايدا من الباحثين و العاملين في ميدان التسويق. و معنى دورة حياة الخدمة المصرفية هو التطور التاريخي لمبيعات الخدمة و الأرباح عبر عدد من المراحل ابتداء من مرحلة التقديم حتى مرحلة الانحدار¹.

و يعد مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية من المفاهيم الهامة في التسويق المصرفي، و يستمد مبادئه النظرية في تفسير سلوك مبيعات الخدمات و أرباحها خلال مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية، فالخدمة تولد أولا ثم تموت لاحقا بعد أن تمر بعدة مراحل خلال حياتها. و تستند دوره حياة الخدمة المصرفية في تفسير لسلوك مبيعات الخدمة و أرباحها على فرضيتين أساسيتين²:

- تمر مبيعات الخدمة المصرفية بمراحل متعاقبة، و بمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ بشكل منحنى التوزيع الطبيعي.

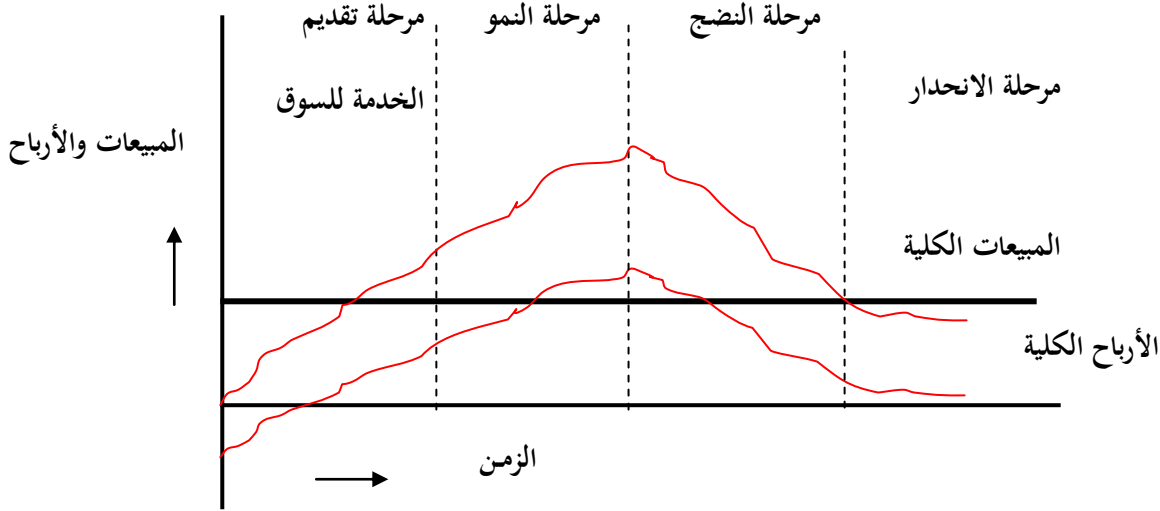
- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة المصرفية تشكل سلوكا مشابها لسلوك مبيعاتها، و لذا تأخذ بدورها شكلا منحنيا، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خلال الدورة، يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 151.

2 - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص 52.

ثانيا: مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

تمر الخدمة المصرفية بأربعة مراحل في حياتها يوضحها الشكل رقم (1 - 4):



الشكل رقم (1 - 4): مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 154.

من الشكل رقم (1 - 4) نستنتج أن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل هي:

أ - مرحلة التقديم

تمتاز مرحلة التقديم بالنمو البطيء في المبيعات، و ذلك لعدم معرفة المستهلكين بها على نحو واضح، أو أن التردد قد يكون صفة ملازمة للزبائن، عليه فإن هذه المرحلة لا تظهر فيها مؤشرات الأرباح، لأن تكاليف البحث و التطوير للخدمة الجديدة لازالت عالية، و أن ما يتحقق من مبيعات لا يمكن أن يغطي التكاليف هذه¹. و في العادة يتعين على إدارة البنك تحديد التوقيت المناسب لتقديم الخدمة المصرفية إلى السوق المصرفي، وتهيئة المناخ المناسب في هذا السوق لتقبل الخدمة المصرفية الجديدة فور تقديمها فيه².

1 - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 151.

2 - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 241.

ب - مرحلة النمو

عندما يتم قبول الخدمة الجديدة في السوق، فإن الخدمة ستدخل مرحلة النمو من دورة حياتها¹، و في خلال هذه المرحلة تحقق أغلب البنوك التي تقدم خدمة مصرفية جديدة تدفقا نقديا موجبا، و لما كانت الصناعة في هذه المرحلة تشهد نموا سريعا و كذلك الحال بالنسبة للطلب فإنه من الطبيعي أن ترفع البنوك مقدمة الخدمات أسعارها²، حيث تشهد المبيعات تعجيلا و زيادة مستمرة، و يحاول كل بنك أن يجعل الخدمة الجديدة تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة، و إن الزبائن لديهم الفكرة الكافية عن الخدمات الجديدة و مميزاتها، و يبدأ المنافسون في الدخول إلى السوق في هذه المرحلة، ذلك لأن من خصائص الخدمة المصرفية أنه من السهل تقليدها بسرعة³.

ج - مرحلة النضوج

عندما تنتهي مرحلة النمو فإن الإشباع السوقي يبدأ بالحدوث، فالمبيعات تزداد ببطء و بصورة منخفضة كما تبدأ الأرباح بالانخفاض، و هذه هي بداية مرحلة النضوج و هي أطول مرحلة في دورة حياة الخدمة⁴، و يستقر التعامل على هذه الخدمة عند حجم معين منها حيث يتحدد النصيب السوقي لكل بنك يقوم بتقديم هذه الخدمة لجمهور المتعاملين، و في الوقت نفسه يكون المجال مفتوحا أمام البنك لإجراء تحسينات و إضافات لتطوير طريقة تقديم هذه الخدمة المصرفية⁵.

د - مرحلة الانحدار

تصل الخدمة المصرفية الجديدة في مرحلة الانحدار إلى حالة المعدلات المتناقصة في الطلب و المبيعات، و هذا يعود في كثير من الحالات إلى محدودية استخدام هذه الخدمة، أو عدم تقبل البيئة⁶ لها⁷، ما يجعل البنوك تفكر جيدا في التوقف عن تقديمها، و تقوم بسحبها تدريجيا من السوق، و البدء في إدخال خدمات مصرفية جديدة تحل محلها و تكون أكثر فاعلية في إشباع العملاء، و إن كان يفضل البدء في إدخال خدمات جديدة في مرحلة النضوج، و بالتالي تتشابك دورات حياة الخدمات المصرفية، و تتداخل كل منها في الأخرى⁸.

و من المهم الإشارة إلى أن لهذه الدورة بعض الانتقادات و بخاصة في التمييز بين الخدمة النمطية و الخدمات الأخرى، كأن يكون الإقراض ذا شكل معين كالقرض الاستثماري و بمسميات معينة ذلك أن الخدمة النمطية لها دورة حياة طويلة قياسا للمنتج كونه بشكل معين أو بعلامة معينة.

1 - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 199.

2 - أنظر محمد محمود مصطفى، المرجع [41] ص 97.

3 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 152.

4 - أنظر هاني حامد الضمور [50] ص 199.

5 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 245.

6 - البيئة المصرفية مصطلح يطلق على مجموعة العوامل التي تؤثر في ممارسة البنوك لأنشطتها.

7 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 153.

8 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 246.

4-1-2-2 خصائص مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

تناول الفكر التسويقي خصائص المراحل التي تمر بها الخدمة في أثناء دورة حياتها ووفقا لعدد من المعايير التي تعكس من خلالها خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، و الجدول رقم (2 - 4) يعرض تلك الخصائص:

جدول رقم (2 - 4): خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المعايير	المراحل		
	التقدم	النمو	النضوج
1- حجم المبيعات	قليلة جدا و قد تأخذ بالارتفاع أو تفشل الخدمة و تتوقف المبيعات	تبدأ بالارتفاع التدريجي ثم ترتفع بمعدلات عالية و متسارعة	تبلغ المبيعات ذروتها و يكون معدل نموها منخفض جدا ثم مستقرا دون زيادة
2- السعر	عالي السعر لتحقيق أرباح أو متدني لتحقيق الحصة السوقية	يبدأ السعر العالي بالانخفاض بسبب دخول المنافسين و المنخفض في ارتفاع لتحقيق أرباح	الأسعار في هبوط
3- الأرباح	أرباح قليلة جدا في أحسن الأحوال أو عالية إذا كان هناك نوع من الاحتكار، و قد تحقق خسارة لأن العائدات اقل من التكلفة	تبدأ الأرباح بالتحقق و ترتفع بمعدلات متسارعة	أرباح عالية جدا، لكنها تبقى ضمن معدلات مستقرة، و قد لا تحصل زيادة الأرباح
4- كلفة الخدمة	عالية جدا	تبدأ بالانخفاض	منخفضة، و قد ترتفع عندما يحاول البنك إدخال تحسينات على الخدمة
5- عدد المنافسين	لا يوجد أو عدد	يبدأ المنافسون	عدد كبير و لكنه عدد قليل جدا

	مستقر و يبدأ بعضهم بمغادرة السوق	بدخول السوق و يزداد عددهم	قليل جدا	
6- عدد المشتريين	عالي جدا	يزداد عددهم	محدود جدا	
7- كلفة التسويق	مستقرة و تميل إلى الانخفاض	تبدأ بالانخفاض	عالية جدا	
8- هدف البنك	التمسك بالحصة السوقية	تحقيق أكبر حصة سوقية	تحقيق قبول سريع للخدمة أو أرباح قبل دخول المنافسين	
	يبدأ بالتراجع، يتحول الأغلبية نحو خدمات أخرى			
	معتدلة و قد تصل إلى أدنى مستوى لها			
	المحافظة على الأرباح			

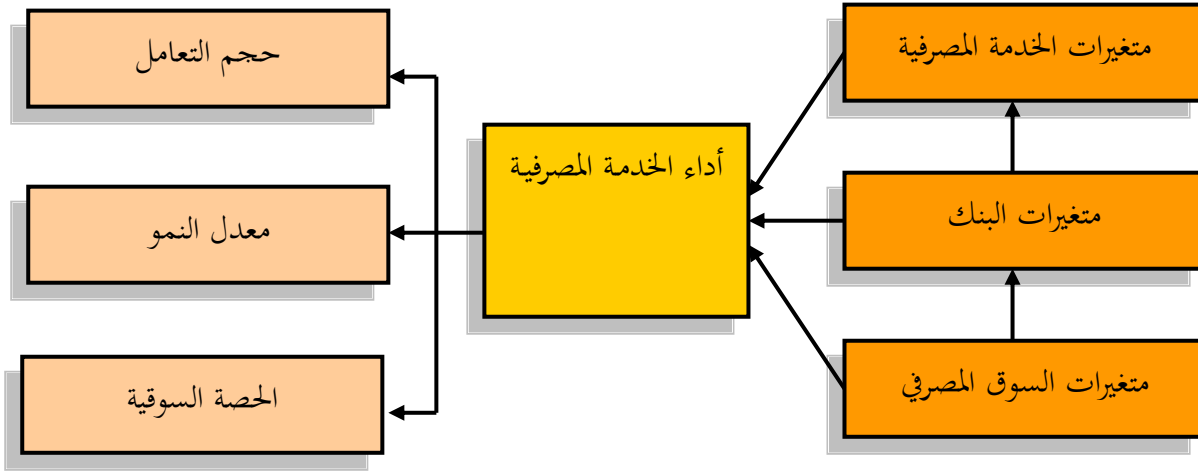
المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص ص 160 - 161.

إن الخصائص الواردة في الجدول (2 - 4) قد لا تكون متماثلة لجميع دورات الحياة و لجميع أنواع الخدمات المصرفية و في كل الظروف، فهناك عوامل تلعب دورا في تحديد خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، و من بينها عوامل تتعلق بالخدمة ذاتها و فيما إذا كانت دورة حياتها قصيرة جدا أو طويلة إذ تتصف مراحل حياة الخدمات المصرفية ذات العمر القصير بالتداخل بحيث لا يمكن التأكد من خصائص كل مرحلة كما هو الحال في الخدمات المصرفية الخاصة بالدورات الألفية أو غيرها. فضلا عن العوامل الخاصة بالسوق و درجة المنافسة و هيكلتها، و كذلك هدف البنك في تلك المرحلة فقد يتغير من بنك لآخر، و ما يرافق حياة الخدمة من عوامل بيئية و ظروف اقتصادية قد لا تدعم مبيعات الخدمة... إلخ¹.

4- 1- 2- 3 المتغيرات المؤثرة على سلوك الخدمات المصرفية

إن إدارة الخدمة المصرفية و التعرف على دورة حياتها، و تشخيص الفرص و التهديدات في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة، و اقتراح الإستراتيجيات التسويقية الملائمة، يتطلب من إدارة البنك معرفة العوامل التي تمارس تأثيرها على سلوك الخدمة بدقة، إن عدد تلك العوامل غير محدد، فهي كثيرة جدا خاصة فيما تعلق بالعلاقات المتشابكة المحتملة بين تلك العوامل و المتغيرات التي تعكس الحالة السلوكية للخدمة المصرفية منذ دخولها السوق حتى اختفائها، و هذه العوامل يتباين تأثيرها النسبي بين بنك وآخر و بين وقت و آخر و بين خدمة و أخرى و التي نلخصها في الشكل رقم (2 - 4):

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 161.



شكل رقم (2 - 4): العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية

المصدر: محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 247.

من خلال الشكل رقم (2 - 4) نلاحظ مجموعات رئيسية تحدد المتغيرات المؤثرة في الخدمة المصرفية التي تتمثل في:

أولاً: متغيرات الخدمات المصرفية

هناك عدد كبير من المتغيرات و العوامل المصرفية التي تؤثر على الخدمة المصرفية التي يعتزم البنك تقديمها، أو إدخالها إلى السوق المصرفي، و ترتبط هذه العوامل أشد ارتباط بالخدمة المصرفية ذاتها فهي متصلة ونابعة من كينونتها، و تظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة تقديم الخدمة المصرفية، و من أهم هذه العوامل ما يلي¹:

أ - درجة التحديث في الخدمة المصرفية: كلما زادت درجة الابتكار كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل العميل للخدمة المصرفية و إقباله عليها نظرا لاحتياجه وقتا طويلا للإحاطة بالعناصر الجديدة في تلك الخدمة، و فهمها واستيعابها، و معرفة المزايا التي ستعود عليها من التعامل عليها... الخ، و يرتبط هذا إلى حد كبير بنظرية التعلم بالممارسة، أي بعمليات التجربة و الخطأ و الصواب، و بمعنى آخر تنمية الإحساس و الوعي الإدراكي لدى العميل من خلال عمليات الارتباط الشرطي ما بين الحصول على المنفعة و الإشباع، و ما بين التعامل الفعلي على الخدمة المصرفية.

ب - درجة التعقد في الخدمة المصرفية المقدمة: تؤثر درجة التعقد المصرفية على استعداد الأفراد لقبولها والتعامل عليها، فكلما زادت درجة التعقيد في الخدمة كلما صعب الأمر على الأفراد في تقبلها، و كذا ابتعادهم

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيري، المرجع [35] ص ص 248 - 250.

و انصرفهم عن التعامل عليها، و من ثم تحرص البنوك الرائدة على تبسيط مكونات الخدمة المصرفية وتسهيل الإحاطة بمنافعها و مزاياها على أي زبون، فقد تلجأ إلى تجزئة الخدمة و جعلها خدمتين أو أكثر، على أن يتم تقسيم كل منها على أعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية.

ج- مدى توافق الخدمة المصرفية المقدمة مع قيم و عادات و تقاليد المجتمع: فالبنك وليد المجتمع الذي يعمل فيه، و من ثم عليه أن يتوافق مع هيكل القيم و العادات و الأعراف الاجتماعية، و كلما ازداد هذا التوافق ازداد الدافع و الحافز على تقبل العميل للخدمة، و على التعامل عليها و ارتياحه لها، أما إذا كان العكس فإن العميل و المجتمع سيرفضان هذه الخدمة بل قد يتعدي ذلك إلى رفض البنك في حد ذاته، و عادة ما تحرص البنوك على تعميق و توسيع الارتباط بالمجتمع و يتم ذلك من خلال أساليب التنشيط و التنمية المجتمعة مثل:

- قيام البنك ببناء مستشفيات يقدم فيها العلاج مجاناً للفقراء.

- قيام البنك برعاية أوائل الطلبة الفقراء و تقديم الدعم لمتابعة دراستهم التعليمية.

- قيام البنك بعقد المسابقات التشجيعية و المباريات الرياضية بين فرق المدن و القرى المختلفة و تخصيص جوائز لخدمة المجتمع و البيئة.

د - مدى إمكانية التعرف على مزايا و تكاليف الخدمة المصرفية قبل التعامل عليها مع البنك: و يقصد به مدى وفرة المعلومات و البيانات الكافية عن الخدمة المصرفية، و مدى نجاح أجهزة المعلومات في إيصال هذه الخبرة بشكل سليم إلى العميل و إحاطته بها، حيث تتزايد احتمالات تقبل العملاء للخدمة المقدمة إذا زادت معلوماتهم عنها، و معرفتهم بكافة جوانبها و تكاليفها الممنوحة.

هـ - جودة الخدمة: و تتمثل في مستوى جودة الخدمة المقدمة للسوق و نوعيتها التي سيقورها البنك في المراحل اللاحقة من دورة حياتها و التي سينعكس تأثيرها على المركز السوقي الذي ستحققه الخدمة و درجة الاستجابة مع حاجات الزبائن.

و - تشكيلة الخدمة: و هي عدد الأشكال و النماذج التي يعرضها البنك من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل التجاوب مع حاجات و فئات المشترين و أجزاء السوق و التي تتصدى من خلالها للمنافسين و تحقيق أعلى حصة سوقية.

ثانياً: متغيرات البنك

تتأثر حركة التعامل على الخدمة المصرفية في السوق المصرفي بالعوامل الخاصة بالبنك ذاته و أهم هذه العوامل ما يلي¹:

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 250 - 252.

أ- **حجم البنك:** فكلما كان حجم البنك كبيرا، كلما كان هذا مؤشرا جيدا على مدى قدرته في توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لإنجاح الخدمة المصرفية المستحدثة، و حشده للخبراء و الكفاءات ذات المهارة الفائقة والتي تضمن نجاح هذه الخدمة في إشباع احتياجات شريحة لا بأس بها من العملاء، الشيء الذي يضمن للبنك تحقيق أهدافه في الربحية، الاستقرار و النمو... الخ، و تبدو أهمية ذلك بصفة خاصة بالنسبة للبنوك الكبيرة، حيث عادة ما تكون أفضل من غيرها على استحداث خدمات جديدة، و قدرة على تطوير خدماتها المصرفية بشكل سليم يخدم أهدافها و أهداف عملائها.

ب- **حصة البنك من السوق المصرفي:** حيث تعكس هذه الحصة مقدار و حجم التعامل على خدمات البنك، و تنسبه إلى إجمالي التعامل على الخدمات المصرفية ككل و أيضا نطاق أسواق البنك، و هل أن تعامله يقتصر على الأسواق المحلية فقط أو يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، و في الوقت ذاته فإن احتكاك البنك الدائم وممارسته لأنشطة على نطاق دولي تتيح له الإحاطة بكل جديد في السوق المصرفي، و من ثم اكتساب قدرة وخبرة التعرف على ما يصلح للتواجد في السوق المحلي والدولي على حد سواء.

ج - **درجة اهتمام البنك بأنشطة البحوث والتطوير:** كلما كان البنك يهتم بأنشطة البحوث و التطوير، وخاصة بحوث التسويق كلما كان يملك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بهذه الوظيفة على أحسن وجه، و كلما كان أقدر على رسم سياسات تسويقية ناجحة خاصة فيما يتعلق بسياسية الخدمات المصرفية، توزيعها، تسعيرها، الإعلان عنها، تنشيط التعامل عليها... الخ، و من ثم فالبنوك الرائدة تقوم بإنشاء مراكز للبحوث والابتكار، و تقوم بتنظيم المسابقات الدورية و غير الدورية لتشجيع المبتكرين، و الكشف عن أصحاب المواهب و القدرات الإبداعية الذين يقدمون أفكارا لخدمات مصرفية جديدة.

د - **خبرة البنك وتاريخه في السوق المصرفي:** لتاريخ البنك دور رئيسي في تدعيم كيان الثقة التي يوليها له عملائه، و في زيادة أصالته، و كذا تعميق الإحساس فيه بالالتزام و القدرة على التواصل و الاستمرار في السوق المصرفي، و فوق ذلك كله تراكم الخبرة لدى موظفيه. فكلما تزايدت الخبرة ازداد العمر الزمني للبنك كلما زادت الثقة فيه، و كلما أصبح في وضع أفضل لإدارة خدماته القديمة و الجديدة على حد سواء، و في الوقت ذاته ضمان تحقيق أقصى إشباع للعميل. و تقوم الخبرة بدور رئيسي في ازدياد تقبل العملاء للجديد الذي يقدمه البنك اعتمادا على كيان الثقة الذي تراكم لديهم طوال تعاملهم و الممتدة لمدة زمنية طويلة.

ثالثا: متغيرات السوق المصرفي

تؤثر متغيرات السوق المصرفي على حركة التعامل على الخدمات المصرفية، و على دورة حياتها، وطول كل مرحلة من مراحل هذه الدورة، و تمثل هذه المتغيرات عنصرا حاكما ذا أهمية بالغة بالنسبة للبنك، و نجد من أهم هذه المتغيرات ما يلي:

أ - المنافسة: و يظهر تأثيرها الشديد في مرحلتي النمو و النضج أكثر مما هي في مرحلتي التقديم و الانحدار، و تتمثل بجودة الخدمات التي يعرضها المنافسون و انعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم. فضلا عن إستراتيجية التسعير التي يمارسها المنافسون و ما تشكله من ضغط على أسعار الخدمة، مما يتطلب وضع استراتيجيات تسويق مقابلة من أجل تحسين أداء الخدمة. كما يؤثر على وضع الخدمة في السوق و دورة حياتها عدد المنافسين الذين يدخلون السوق في أي مرحلة من المراحل و كذلك خصائص أولئك المنافسين¹.

ب - مستوى الفن التكنولوجي المستخدم: أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على مزيج الخدمات المصرفية، بل أن هناك الكثير من الخدمات المصرفية التي أصبحت لا تتم بدون هذه التكنولوجيا المتقدمة، و قد برزت أهمية هذا المتغير في السنوات الأخيرة، بعد التطبيق لأحدث النظم و الأساليب التكنولوجية في العمل المصرفي، سواء من إدخال أحدث الحواسيب الالكترونية، أو استخدام نظم التعامل الآلي و التحويلات الالكترونية، إلى استخدام نظم البنوك الالكترونية، و من ثم فإنه من الضروري معرفة مدى تطبيق الفن التكنولوجي بالنسبة للنشاط المصرفي أي معرفة فيما إذا كانت التكنولوجيا المستعملة في البنوك تتغير باستمرار أو بشكل دوري أو تميل إلى الثبات و الاستقرار النسبي².

ج - حاجات المشتريين المحتملين: الحاجات هي التي تخلق الدوافع لسلوك المشتريين و موقفهم من الخدمة ومدى تجاوب الخدمة و استراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أي مرحلة من مراحل حياتها. إن حاجات المشتريين المحتملة قد تتراجع أحيانا نتيجة تبدل أذواقهم أو وصول تلك الحاجات إلى مرحلة الإشباع حيث يبدأ الزبائن بالتحول نحو شراء خدمات أخرى يجدونها أكثر ملائمة مع حاجاتهم الجديدة مثل التحول من الشيكات إلى بطاقات الائتمان، و يحدث هذا التحول خاصة في مرحلتي النضج و الانحدار³.

د - مرونة الطلب: يؤثر هذا العامل على إستراتيجية التسعير و كذلك على المركز السوقي للخدمة، فكلما كان الطلب على الخدمة يتمتع بمرونة عالية إزاء السعر كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة و مركز الخدمة في السوق، و هذا العامل يلعب دورا في مراحل حياة الخدمة كافة و لكن بصورة أقل في مرحلة التقديم⁴.

هـ - طبيعة العملاء: نظرا لأنه لكل مجتمع خصائصه التي يتصف بها، كما له شخصياته الذاتية وطابعه وسلوكه العام، و الذي من خلاله يمكن معرفة طبيعة أفراده، و سلوكهم، و ما يحكمهم من عادات و تقاليد و مبادئ عليها، فإنه على البنك دراسة النسيج الاجتماعي و العلاقات و الروابط القائمة التي تحدد الإطار العام الذي يمكن

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 166.

2 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 255 - 256.

3 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 166 - 167.

4 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 168.

له أن يستفيد منه في تصميم مزيج خدمات مصرفية و تطوير هذا المزيج عن طريق دراسة عملائه الحاليين والمرتبين، و معرفة حاجاتهم و دوافعهم و رغباتهم و دخولهم، و مقدار الجزء الذين يتعاملون عليه من الخدمات¹.

4-1-3 سوق الخدمات المصرفية و استراتيجيات تسويقها

بعد أن تعرفنا على الخدمة المصرفية و على دورة حياتها، سنأتي في هذا الجزء على تقديم السوق المصرفي وكذا مختلف الإستراتيجيات التسويقية الممكنة للخدمة المصرفية.

4-1-3-1 مفهوم و أنواع السوق المصرفية

إن معرفة السوق في المنظمات المصرفية و المالية تحتل أهمية واضحة في تحديد العلاقة القائمة بين الزبائن و هذه المنظمات، إذ يأخذ بالاعتبار عند تقديم الخدمات المصرفية أنها عرضة للتبديل و التغيير و الاستبدال بسرعة كلما شعر الزبون بعدم كفاءة الخدمات المقدمة و عدم جدواها له.

أولاً: مفهوم السوق المصرفية

للسوق و مهما كان شكلها مفاهيم عديدة، إذ يمكن استخلاص مفهوم السوق بكونها²:

- مجموعة من الأفراد لديهم حاجة معينة،
- و لديهم القدرة (القوة الشرائية) لشراء أو الحصول على منتج معين،
- و لديهم الرغبة لإنفاق ما لديهم للحصول على المنتج،
- و لديهم الصلاحية لشراء هذا المنتج.

هذه شروط الأربعة تستخدم في تحديد مفهوم السوق بعامة، و لكن قد لا تكن مطابقة على سوق الخدمة المصرفية في بعض الحالات.

يمكننا تعريف السوق المصرفية على أنها " مجموعة من المستفيدين الحاليين و المستقبليين الذين لهم الاستعداد للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة ". و عليه فإن للسوق المصرفية عدة مقومات لا بد من توفرها وهي³:

- توفر مكان أو سوق مصرفية التي يمكن أن تزاوّل المؤسسات المصرفية فيها لأنشطتهم المصرفية المختلفة.
- توفر الرغبة لدى المؤسسات المصرفية لغرض بيع منتجات من خدمات مصرفية متنوعة و مختلفة إلى مختلف المستفيدين.

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 256.

² - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 63 - 64.

³ - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص 67.

- سعي المؤسسات المصرفية للتأثير على جهود المستفيدين بمختلف الوسائل، وحثهم و إقناعهم لشراء المنتجات المصرفية المختلفة.

- وجود استعداد لدى الزبائن أو قطاع معين فيهم، لشراء المنتجات المصرفية من خدمات متعددة.

مما سبق ذكره يتضح بأن السوق المصرفية هي عبارة عن القطاعات السوقية التي يتم خلالها مزاوله الأنشطة التسويقية المصرفية، و التأثير على الزبائن، لغرض بيع الخدمات المصرفية المتوفرة لدى المؤسسات المصرفية المختلفة.

ثانيا: أنواع الأسواق المصرفية

تصنف الأسواق المصرفية عادة إلى ثلاثة أنواع¹:

أ - **أسواق المستهلكين:** و يقصد بالمستهلكين تلك الفئة التي تحاول شراء الخدمات لغرض الإشباع الشخصي، و لا يقوم الأفراد ببيع تلك الخدمات لغرض تحقيق الأرباح، و يفترض توافر العناصر الأربعة المشار إليها في تحديد السوق المصرفي في هذه الأنواع من الأسواق. فالمتعاملون مع البنك يضعون في اعتباراتهم الحصول على الخدمة قبل كل شيء على الرغم من قيام البعض في التعامل مع البنك بغية الحصول على الأرباح، إلا أن ذلك لا يدخل ضمن هذا المفهوم لأن الهدف الأساس من التعامل هو الحصول على المنفعة التي من شأنها أن تسهل عمل الزبائن.

ب - **أسواق الصناعيين:** بشكل عام فإن سوق الصناعيين تضم الأفراد و الجماعات أو المنظمات التي تشتري المنتجات لغرض استخدامها في إنتاج منتجات أخرى بغية تحقيق الأرباح، و البنوك تدخل ضمن هذا المفهوم، و تتخذ أسواق صناعة الخدمات المصرفية ثلاثة أشكال و هي أسواق المنتجين، الأسواق الحكومية و أسواق المنشآت غير الربحية.

ج - **أسواق إعادة البيع:** و يتمثل هؤلاء بالوسطاء بين المنتج و المستفيد و الذين يتولون الوساطة المالية مقابل عمولة معينة، و تشتهر الأسواق المالية بوجود هؤلاء الوسطاء سواء كانوا على شكل منظمات أو أفراد، مهمتهم التعامل بالأوراق المالية و العملات و صرفها و تحويلها سواء كان ذلك على نطاق محلي أو دولي.

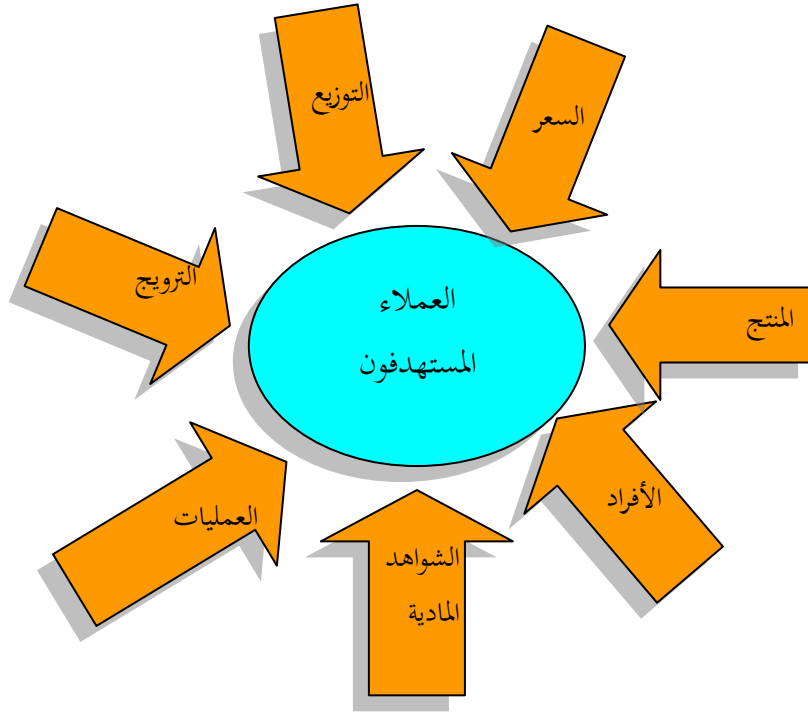
و نظرا لأن البنوك تمارس نشاطها في أسواق مختلفة، و على الصعيدين المحلي و العالمي، في ظل تحرير صناعة الخدمات المصرفية، فإنه يتوجب عليها تحديد مزيجها التسويقي الذي سوف نتناوله في العنصر الموالي.

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص 65 - 67.

4-1-3-2 المزيج التسويقي للخدمات المصرفية

في عالم اليوم لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزى إلى التجربة، و إنما هناك تخطيط علمي تعتمد المنظمات الحديثة، و إذا كان هناك نجاح لكثير منها فإنما يعود ذلك لقدرتها على العمل و التخطيط المنظم و الفعال لأنشطتها المختلفة، و يلعب التسويق دورا فعلا في نجاح هذه المنظمات.

و تتعامل البنوك مع الزبائن بمختلف صورهم يوميا دون انقطاع يذكر، و هذا يعني أن البنوك عليها أن تحقق و تصل إلى نوعية من الخدمات يمكنها من المحافظة على الزبائن هؤلاء، و تجعلهم في حالة قناعة كافية، و تمنعهم من التحول إلى بنوك أخرى، حيث يعد التسويق المصرفي الوسيلة الفاعلة التي تمكن من فتح قنوات الاتصال بين البنك و الجمهور¹. و المزيج التسويقي للخدمات المصرفية يتكون من سبعة عناصر يوضحها الشكل رقم (3 - 4):



شكل رقم (3 - 4): المزيج التسويقي للخدمة المصرفية

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

من الشكل رقم (3 - 4) نلاحظ أن المزيج التسويقي للخدمات المصرفية يتكون من:

أ - المنتج: المنتج الخدمي المصرفي يمكن أن يعرف بكونه " خدمة أو حزمة من الخدمات و التي تقدم لأي جهة مستفيدة من بنك أو مجموعة من البنوك لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية"². و إذا كان تعريف المنتج

¹ - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص ص 94 - 95.

² - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 134.

Product لا يخرج عن كونه " أي شيء يمكنه أن يقدم للسوق للتملك ". إذن المنتج في البنك يمثل الخدمة ذاتها، و أي فنانة يحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة و ليس من امتلاكها.

ب - السعر: يمثل السعر من وجهة نظر العميل بأنه تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمنًا للخدمة و المنافع التي يحصل عليها متلقي الخدمة، و السعر في الخدمة المصرفية يقصد به " الفوائد و العمولات و الأجور التي يتقاضاها البنك نظير الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء".¹

و ينبغي أن يرتبط سعر الخدمات المصرفية مثله في ذلك مثل عناصر المزيج التسويقي الأخرى بالأهداف التسويقية للبنك، و بالتالي فإن سياسة تسعير الخدمات المصرفية ينبغي أن تأخذ في الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية، متطلبات محافظة الخدمات المصرفية ككل، بالإضافة إلى الأهداف البيعية و حصة البنك في السوق.²

ج - الترويج: يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي بنك من البنوك، و يرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج في تعريف العملاء بخدمات البنك، و بإقناعهم بمزايا التعامل معه، و المنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، و من ثم دفعهم إلى التعامل مع البنك. و يقصد بالترويج " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا الخاصة بخدمة مصرفية معينة، و إثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة"³.

د - التوزيع: و هو أحد عناصر المزيج التسويقي، و يأخذ مكانة هامة في صناعة الخدمات المصرفية، ذلك أن من صفات الخدمات أنها غير ملموسة ما يجعل النظر إلى اعتبار توزيع الخدمة المصرفية من المسائل التي قد تأخذ مسارا و نهجا خاصا⁴. و يشير مفهوم التوزيع في الخدمات المصرفية " إلى عنصر المكان أو الوسيلة التي يتمكن البنك من خلالها أن يجعل خدماته متاحة أمام العملاء"⁵.

هـ - الأفراد: و يتمثلوا في مقدمي الخدمة المصرفية (العاملين بالبنك) و متلقيها (العملاء)، و هو ما يتفق مع خاصية عدم قابلية الخدمة للانفصال. و بالتالي فإن الاتصال الشخصي يمثل دالة معنوية لإكمال عناصر المزيج التسويقي و لعل هذا الأمر يرجع للأسباب التالية⁶:

- شعور المستهلك بأن قرار الشراء المتخذ من قبله تكتنفه الكثير من المخاطر إذا لم يستعن بالآراء التي يقدمها البائع حول الخدمة المباعة.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 281.
 2 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 205.
 3 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 227.
 4 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 197.
 5 - أنظر عوض بدير الحداد، المرجع [33] ص 250.
 6 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 429.

- من الصعوبة بما كان تحديد مستوى النوعية و درجة الاعتماد على الخدمة المقدمة دون توضيح ذلك من قبل منتجها.

- الرغبة الأكيدة لدى الزبون في المقارنة بين ما يدفعه من نقود و ما يحصل عليه من خدمة، انطلاقا من كون سلوك المستهلك يميل غالبا إلى العقلانية.

و - العمليات: إن الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة يعد حاملا حاسما بالنسبة لمزود الخدمة و المستفيد منها، و تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة لضمان تقديم الخدمة للمستفيد، كما تشمل هذه العملية على نشاطات أخرى مثل الآلية، تدفق النشاطات و الصلاحيات وكيفية توجيه المستفيدين و معاملتهم¹.

ز - الشواهد المادية: و تتمثل في كافة الأشياء و العلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة للعميل، أو تعميق شعوره المادي بها، كأجهزة الحاسبات الآلية، التكييف، الإنترنت، الديكور... الخ. و تؤثر الشواهد المادية بشكل واضح على ادراكات الزبون المتعلقة بتجربته مع الخدمة، و هذا لأن الشواهد المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، و هذا بدوره ما يعزز إدراك الزبون للخدمة².

4 - 1 - 3 - 3 استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

أولا: مفهوم و أهمية الإستراتيجية التسويقية

تعرف الإستراتيجية التسويقية بأنها " كشف إجمالي للأهداف التسويقية للمنظمة من حيث تحديد المشترين، و تحديد المنتج، و أنها الأنشطة التي تحدد أسواقا معينة يتطلب استهدافها و التعرف على أنماط المنافسين، و أنها مجموعة من البدائل التي ترشد الجهود التسويقية و التي تستجيب للتغيرات في البيئة و ظروف المنافسة". فالإستراتيجية تحتاج إلى وجود أهداف واضحة و تصب في الأهداف الكلية للمنظمة، و من الواجب تطوير عناصر المزيج التسويقي ضمن البرامج التي إذا ما تمت تأديتها بنجاح تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية. هناك العديد من البنوك التي تتحرك بدون إستراتيجية واضحة و تنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة، خاصة في ظل مناخ يعج بالاندماجات المصرفية، و من الأهمية بمكان وجود استراتيجيه تسويقية بالبنك لأن هناك تغيرات مستمرة في البيئة التي تعمل بها البنوك و تتعرض فيها إلى صدمات و مفاجآت غير متوقعة، و قد وجد مصطلح الإستراتيجية طريقه إلى أدبيات إدارة الخدمات المصرفية و مصطلح الإستراتيجية جاء إلى البنك ليعطي

1 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 430.

2 - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص 430.

معنى و أسلوب لصنع القرار من الإدارة العليا و كل المهتمين بالعلاقة بين البنك و البيئة، و يفترض في الإستراتيجية التسويقية للبنك أن تتلاءم مع الأهداف الكلية للبنك¹.

ثانيا: أنواع استراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

يتفق كل من (Kotler) و (Meidan) بأن هناك ثلاثة أنواع للإستراتيجية التسويقية للخدمة²:

أ- الإستراتيجيات الهجومية: يحاول البنك من خلالها اختراق مناطق جديدة و التوسع الجغرافي بإتباع:

- إستراتيجية قائد السوق: يمكن أن تستخدم من قبل البنوك الكبيرة و المسيطرة، و الهدف الرئيسي لقائد السوق هو البقاء في موقع القيادة من خلال زيادة الحصة السوقية الإجمالية و الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، و الدخول في مواجهات تتعلق بالأسعار.

- إستراتيجيه متحدي السوق: وهم من يتحدوا قائد السوق باستخدام الهجوم المباشر من خلال سياسات تحدي الأسعار و إبداعات الخدمة.

- إستراتيجية السوق الجديدة: و يهدف البنك عند إتباعه لهذه الإستراتيجية إلى جذب زبائن من السوق التي لم تهتم البنوك بها من قبل.

- إستراتيجية اختراق السوق: و تهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلا.

- إستراتيجية التوسع الجغرافي: و هذا عن طريق زيادة عدد الفروع بالتملك أو الاندماج مع البنوك الأخرى.

ب - الإستراتيجيات الدفاعية: و يهدف البنك هنا إلى حماية زبائنه و إدامة الحصة السوقية الحالية بإتباع:

- إستراتيجية إتباع السوق: إي قبول الوضع القائم، و عدم تحدي قائد السوق، من خلال الحفاظ على الزبائن و كسب حصص من الجدد.

- إستراتيجية جيوب السوق: و تهدف إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغير نسبيا.

- إستراتيجية التنوع: تهدف إلى تنوع الخدمات المقدمة و الأسواق المستهدفة محليا و عالميا.

ج - الاستراتيجيات العقلانية: و تتعلق غالبا بإحدى الطرق الفعالة لزيادة الربحية كالعُدول عن الأعمال غير المرجحة، و كلك تقليص التكاليف.

و لا بد من الإشارة إلى أن البنوك لا تستخدم إستراتيجية واحدة بل إن البنوك تدمج أكثر من إستراتيجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

1 - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 373 - 375.

2 - انظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 391 - 398.

4 - 2 الاتجاهات الأساسية لتطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة و متكاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى البنك، كما أنها عملية ضرورية و حيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة، جذب مزيد من الزبائن الجدد، الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى.

4 - 2 - 1 مفهوم، أهمية و مبررات تطوير الخدمات المصرفية

تطور أو تجدد، هذا هو الواقع الذي يفرض نفسه على النشاط المصرفي، فالعميل حاجاته و رغباته متطورة، و تتميز بالتجديد، و تتميز أيضا بالارتقاء، و من ثم تعتمد البنوك إلى تطوير الخدمة المصرفية وفقا لوجهات نظر المستهلكين و ما تعنيه الخدمة بالنسبة إليهم.

4 - 2 - 1 - 1 مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

تقوم عملية التطوير أساسا على التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين، بل إن مركز البنك مرتبط أساسا بكفاءته و مدى قدرته على معرفة هذه الحاجات، و إشباعها بدرجة تعطي القناعة و الرضا لدى العميل، حيث تقوم البنوك بدراسات متعمقة و شاملة و دورية لعملائها و المتعاملين معها، من أجل الوقوف على احتياجاتهم و رغباتهم من الخدمات المصرفية، و ما طرأ على هذه الرغبات من تغير، و من ثم يقوم البنك بتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تتوافق مع هذه الاحتياجات، بحيث يتحقق الإشباع لدى العميل¹.

و ليس شرطا أن يكون التطوير قائما على إدخال خدمات مصرفية جديدة تماما، ولكن يمكنه أن يقوم على تطوير خصائص و مواصفات الخدمة الحالية، و من ثم فمفهوم التطوير ينطوي حسب رأي كثير من الباحثين على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية²:

- إضافة خدمة جديدة إلى الخدمات الحالية.
- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية ووقف إنتاجها.
- ابتكار خدمات جديدة تماما.
- تعديل أو تحسين الخدمات المصرفية الحالية.

1 - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 212.
2 - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 321.

4 - 2 - 1 - 2 أهمية تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير الخدمة المصرفية يمكن أن تتحقق من خلالها النقاط التالية¹:

- جذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك إلى السوق المصرفية،
- زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة،
- تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف،...

أولاً: جذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك إلى السوق المصرفية

تتباين معدلات التعامل مع السوق المصرفية من بيئة لأخرى، و عامة فإن الوعي المصرفي بات معروفا عند العديد من التقسيمات السوقية، إذ يندر أن لا يتعامل المجتمع بمبنياته و أفراده و لو بمعدلات متدنية مع الخدمات المصرفية، و لعل جذب الأفراد للتعامل من خلال البنوك يستند أساسا على جملة من العوامل، كتلك التي تخص المرونة في التعامل، و الوعي الذي يمتلكه الأفراد تجاه الخدمات المصرفية، يضاف إلى ذلك البيئة و متغيراتها و مقوماتها، و التي باتت تشكل دعامة أساسية في تقبلها للعمليات المصرفية في شتى صورها و أشكالها، و عليه فإن مهمة جذب الأفراد من حالة عدم التعامل إلى صفة التعامل عدت من المهام الأساسية في هذا الجانب، و كمثال عن ذلك نجد أن 99% من الأجور في الولايات المتحدة الأمريكية يتم تسديدها عن طريق البنوك، بينما تصل في كندا، ألمانيا و استراليا إلى 98% و من دون شك فإن هذه المعدلات تبدو عالية جدا قياسا لما عليه في دول أخرى من دول العالم.

ثانياً: زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة

زيادة المبيعات يعني في جوهره زيادة معدل التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة، و بالتالي فإن حجم العمليات يزداد هو الآخر و بما يحقق الصورة المطلوبة في التعامل. و زيادة المبيعات يمكن تحقيقها عن طريق:

- زيادة حجم القطاع البيعي في البنك الذي يلاحظ أن الخدمات المصرفية و المالية غالبا ما تمتلك شبكة واسعة من الوكالات و الفروع، و بهذا الانتشار فإن الخدمة سيتم توزيعها على نحو قد يتيح للعديد من الأفراد من الإقدام على التعامل مع الخدمات المتاحة، و الزيادة هذه تقتزن في كثير من الحالات بظهور الخدمات الجديدة التي تظهر على المستوى الكلي أو الجزئي، فإذا كانت الشيكات معروفة لدى الزبائن و من وقت طويل فإن البنوك بادرت إلى التنوع في استخدامها، كالشيك المزدوج للزوج و الزوجة معا مثلا، كذلك بادرت البنوك إلى تثبيت صور الزبائن على الشيكات كمبادرة منفردة.

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 138 - 142.

- الطريقة الثانية تكمن في إمكانية جذب الحسابات من البنوك المنافسة، ذلك أن ابتكار الخدمات الجديدة ومن ثم إقناع أصحاب الأموال و المنظمات الكبيرة الحجم نسبيا في التعامل مع هذه الخدمات عدت من المهام الصعبة، حيث أن اختيار البنك للتعامل يعد تقريبا اختيارا واحدا، و من النادر أن يلجأ إلى تغيير البنك هذا، لكن مع ظهور الخدمات الجديدة فإن معدل التغيير في الحسابات أخذ في الارتفاع. و منه فإن ابتكار الخدمات الجديدة و تقديمها يعني زيادة التعامل و زيادة في المبيعات.

ثالثا: تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف

تطورت الخدمة المصرفية على نحو واضح بظهور التقنيات و الآليات الحديثة، و من دون شك فإن هذا التوسع ترك الأثر الواضح على التقليل من الأيدي العاملة و الموظفين داخل القطاع المصرفي، كما أن الاستخدام الآلي قد وفر الجهد و الوقت في الحصول على الخدمة المطلوبة، و لا شك أن تكلفة التعامل بالتكنولوجيات الجديدة يعد أقل بكثير قياسا بالوسائل التقليدية المعروفة في مجال الخدمات المصرفية.

4 - 2 - 1 - 3 مبررات تطوير الخدمات المصرفية

لقد أصبحت عملية تطوير الخدمات المصرفية، من المكونات الأساسية لأية إستراتيجية إدارية للبنوك المعاصرة، و عليه فيمكن حصر مبررات تطوير الخدمة المصرفية في العناصر التالية¹:

أولا: المنافسة

تواجه البنك عادة في السوق المصرفي عدة بنوك تنتج أو تقدم خدمات مصرفية مشابهة أو بديلة، الشيء الذي يعطي للعميل لدى البنك فرصا كثيرة لاختيار الخدمة التي تناسبه من حيث السعر أو المواصفات أو سهولة الإجراءات التي يمكن أن يواجهها، وبالتالي قد يتحول من بنكه إلى بنك بديل آخر، مما قد يعطي منافع أقل لبنكه الحالي.

و من المعلوم أن حسن دراسة المنافسين يمكن أن يعطي للبنك صورة مقربة لما يمكن أن يفعلوه من سياسات مستقبلية، و لأن وجود المنافسة ينشأ و يولد ضغوطا متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، فإن أحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير الخدمات المصرفية، لهذا فإن البنوك الحديثة لكي تحافظ على مركزها و حصتها السوقية، لا بد أن تكون لها خططها و برامجها الواضحة في هذا المجال².

1 - أنظر نجم عبود نجم، المرجع [49] ص 258.

2 - أنظر طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع [22] ص 71.

ثانيا: تطور حاجات الزبون ونوعيتها

إن عامل تحسن مستوى المعيشة الثقافي العام لدى المجتمع، يؤدي إلى تغير في حاجات الفرد و نوعية الوسائل و المنتجات و الخدمات المطلوبة لإشباعها، هذا بالإضافة إلى مجموعة عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر و غير مباشر في تطور و تعدد احتياجات و رغبات زبائن البنك، و يمكن اختصارها في¹:

أ - البدائل المتاحة للخدمة: و يقصد بها مدى إدراك العميل و معرفته بوجود بدائل أخرى للخدمات التي يقدمها البنك الذي يتعامل معه، الشيء الذي قد يجعله يغير من اهتماماته بما يقدمه هذا الأخير، و بالتالي يصبح أقل رضا عما كان يتلقاه من خدمات.

ب - الخبرة السابقة: فكلما كان للعميل خبرة سابقة في مجال المعاملات البنكية، أصبح مع الوقت يطالب بالتغيير من حيث نوع الخدمات و كذا إجراءات الحصول عليها.

ج - الأحاديث والأقارب الشخصية: إن تلك العبارات التي تتداول أو تقال عن البنك و خدماته من أي طرف آخر، خارج البنك كالأصدقاء أو الخبراء أو حتى أفراد من العائلة، قد تؤثر على قرارات الزبون و على نوعية احتياجاته تجاه خدمات بنكه.

تؤثر هذه العوامل مجتمعة على تغير حاجات العملاء، الشيء الذي يفرض على البنك متابعة هذه التغيرات والاستجابة السريعة لها من خلال تطوير خدماته التي يقدمها، حتى تكون أكثر إشباعا وتلبية لهذه الاحتياجات.

ثالثا: المساءلة القانونية

إن المالكين و كذا إدارة البنك تكون مسؤولة أمام القانون عن أي خطأ أو قصور في تأدية الوظيفة البنكية، هذا بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن أي عملية لتمويل مشروعات تمس بالصالح العام للمجتمع، وإزاء ذلك تعمل البنوك جادة على احترام ما تنص عليه التشريعات البنكية، و كذا القيام بتحسين جودة خدماتها لتكون أكثر دقة و أمانا و قبولا لتجنب المساءلة القانونية.

رابعا: التطور التكنولوجي

حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور و اختفاء المنتجات و الخدمات، لا سيما بعض الخدمات المصرفية و قصر دورة حياتها، مما يفرض على البنوك وضع برامج تطوير لهذه الخدمات لتفادي تقادمها.

¹ - أنظر هاني حامد الضمور [50] ص ص، 373-374.

خامسا: العولمة المصرفية

قد أصبحت هذه الظاهرة أكثر الظواهر التصاقا بالنشاط الاقتصادي، كما ترتبط بدرجة كبيرة بالبنوك كونها جزء من هذا النشاط، و قد اتخذت العولمة المصرفية أبعادا و مضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين و أنشطة غير مسبوقه، و أدت إلى انتقالها من مواقف و تصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة و تصورات واسعة و ممتدة، من أجل تعظيم الفرص و زيادة المكاسب المحققة و التطلع إلى المستقبل¹.

4 - 2 - 2 محاور تطوير الخدمات المصرفية

يهدف تطوير الخدمة المصرفية إلى جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية ملموسة، و هي عملية لا تتحقق إلا بمزيد من الإشباع للاحتياجات و الرغبات، و هو أيضا لا يتم بدون إحداث توفير في الوقت و الجهد و التكلفة، و زيادة القدرة على الاختيار ما بين العديد من أنواع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، و بما يؤدي إلى زيادة عائد و مردود العميل من التعامل مع البنك، و يتم ذلك من خلال المحاور الثلاثة الرئيسية التالية²:

- تطوير في الموارد و المعاملة البشرية،

- تطوير في الإجراءات،

- تطوير في التكنولوجيا،...

4 - 2 - 1 تطوير في الموارد و المعاملة البشرية

سعيًا منه لتطوير خدماته المصرفية يعمل البنك على تطوير موارده البشرية، و يتم ذلك عن طريق الاهتمام بمجموعة من العناصر نذكر منها:

أولا: تعيين أفضل الكوادر البشرية

نظرا لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود و أفكار موظفيها و لكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في أداء وظائفهم.

و لما كان دور العنصر البشري في مجال التسويق يتفرع إلى جانبين هما³:

1 - أنظر عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، المرجع [80] ص 12

2 - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 232.

3 - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 5.

أ - دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال:

- دوره في توفير المعلومات التسويقية و القيام بحوث التسويق.
- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.
- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ب - دوره كعامل استراتيجي في إنتاج و بيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من خلال:

- إنتاج الخدمات المصرفية و تقديمها للعملاء في أوقات مناسبة و في أماكن ملائمة، و إعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.
- تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، و خاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة النحدر، و ذلك اعتمادا على بحوث التسويق و متابعة سلوك العميل.
- عرض الخدمات المصرفية و بيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

و تعتمد البنوك عادة في اختيار الموارد البشرية على مزيج من التفوق العقلي و القدرة على العمل الجماعي كالأُسرة الواحدة داخل البنك، و يجب التزام الدقة في عملية اختيار العاملين من ذوي المهارات العالية والكفاءات المتميزة، فالتميز في أداء الخدمة المصرفية يتوقف على الدقة في اختيار الأفراد الذين تتفق قدراتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، أي احترام المبدأ الذي يقول " الرجل المناسب في المكان المناسب " ¹.

و يمكن القول أن مستوى التأهيل البشري بالبنوك العمومية الجزائرية ما يزال ضعيفا مقارنة بالبنوك الأوروبية والأمريكية أو حتى في بنوك دول الخليج العربية، و عليه فإن التحدي لا يزال قائما أمامها - البنوك العمومية - الأمر الذي يجب تداركه إذا أرادت ضمان بقائها في السوق، في ظروف المنافسة القادمة من البنوك الأجنبية ².

و يشير واقع الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية، أنها مازالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، و ذلك من خلال قراءة حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية كما هو مبين في الجدول رقم (3 - 4):

¹ - أنظر جازية زعتر، المرجع [7] ص 121.
² - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 9.

الجدول رقم (3 - 4) : عدد و تركيبة موظفي البنوك العمومية الجزائرية حتى سنة 2004

2004	2003	2002	2001	2000	البنوك العمومية
5755 2045	5657 2112	5688 2103	5705 1975	5390 1620	البنك الوطني الجزائري - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4480 830	4496 819	4355 748	4396 746	4329 722	بنك الجزائر الخارجي - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4431 1234	3953 1000	3590 811	3434 780	3276 633	بنك التنمية المحلية - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4500 1316	4590 1318	4489 1202	4518 1168	4293 1013	القرض الشعبي الجزائري - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
6541 3069	6938 2736	6227 2737	6764 2327	6819 2330	بنك الفلاحة والتنمية الريفية - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
4940 1878	4871 1633	4671 722	4617 700	4700 650	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - العدد الإجمالي للمستخدمين منهم عدد الجامعيين
30647 10419 %35	30505 9627 %32	29666 8323 %28	29488 7696 %26	28807 6968 %24	- العدد الإجمالي لمستخدمي البنوك العمومية منهم عدد الجامعيين نسبة الجامعيين

المصدر: محمد زيدان، جودة الخدمات المصرفية، في مداخلات الملتقى الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 7-8 ماي 2007، ص 12.

ما يمكن استخلاصه من الجدول (3 - 4) أن نسبة العاملين بالبنوك العمومية الذين يحملون مؤهل جامعي في حدود % 34 من مجموع العاملين، هذا بالنسبة لسنة 2004، و هي نسبة متواضعة دون الأخذ في الاعتبار أن نسبة الجامعيين هذه و ما تحتاجه من تأهيل و إعادة تكوين لتكون في مستوى متطلبات العمل المصرفي المرغوب.

ثانيا: الاستثمار في التدريب و تطوير المسار الوظيفي

إن العنصر البشري ذو دور كبير في الحياة المصرفية المعاصرة، إذ أن العاملين في البنوك هم المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية التي ترتبط بشكل أساسي مع العلوم و المعارف المختلفة و التي تتواجد لدى الأفراد، فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد و كفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم و النجاح. و بذلك تعتمد كفاءة البنك إلى حد كبير على كفاءة العاملين، إذ أن عدم مهارة الموارد البشرية في البنوك تؤدي إلى التراجع مهما تمتع هذا البنك برأس المال الكبير، و بالتالي فإن التدريب الوظيفي يرفع من مستوى الأداء في ظل التطور التكنولوجي و دوره في تحسين أداء العاملين وبالتالي أداء البنك وتحسين الخدمات المصرفية، ولكن هذا التطور التكنولوجي يتطلب توظيف التكنولوجيا بشكل فاعل، و هو ما يسمى بالاستثمار البشري، فالاستثمار في الموظفين من أجل تحسين مستوى خدماتهم إلى جمهور المتعاملين مع البنك تكون له عوائد مادية على البنك أكبر من الأموال التي تم إنفاقها على هذا التدريب وبالتالي فإن الطبيعة المتسارعة لتطور الخدمات المصرفية عالميا يحتم على إدارة البنك أن تخصص مبالغ في ميزانيتها من أجل استمرار عملية التدريب ورفع الكفاءة للموظفين¹.

أما بالنسبة للمنظومة المصرفية الجزائرية، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك العمومية في السنوات الأخيرة لتطوير مواردها البشرية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية².

و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال " نذكر منها ما يلي³:

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية و طرق التعامل معها و كيفية تطبيقها في الجزائر.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التكنولوجيا الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

¹ - أنظر أحمد زكريا صيام، المرجع [93] ص 86.

² - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 7.

³ - أنظر بريس عبد القادر، المرجع [68] ص 267.

- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و اتخاذ القرار، و إعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم إلى ذلك.
- إلزام كافة العاملين البنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنك.
- تشجيع العاملين المتميزين و المحدين على بذل المزيد من الجهد و استنهاض طاقاتهم الإبداعية، و ذلك باستخدام أسلوب الحوافز و المكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق.
- و تشير بعض الإحصاءات أن نسبة إنفاق هذه البنوك على التكوين لا تتعدى 5% من الكتلة الأجرية، في حين نجد النسب المعيارية العالمية في حدود 15%¹.

أما عن معوقات إستراتيجية التنمية للكفاءات البشرية في البنوك التجارية في الجزائر فيمكن إيجازها فيما يلي²:

- أ - ضعف التكوين القاعدي: مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية عادة أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة، و التي لا تعرف الشيء الكثير عن تسيير البنوك مما يحتم عليها إعادة تكوينها، الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت و الجهد و المال.
- ب - بطئ عملية التأهيل و الرسكلة: إن احتياج الكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة هو شيء ضروري لزيادة مردودها و تفعيل أعمالها، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه البنوك حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطئ عملية التأهيل و طول المدة ما بين الرسكلة و الأخرى، الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب و الطرق التسييرية القديمة، و لا تتطلع على الجديد في هذه المجال.
- ج - عدم وجود المحفزات و كثرة المشاكل المهنية: إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد و الترقية المستمرة، و التكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية في البنوك الجزائرية يجعلها تسأم من و وظائفها ولا تؤديها على أكمل وجه، مما يعود بالضرر على البنك، كذلك كثرة المشاكل المهنية الحقيقية منها و المفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

د - غياب الثقافة المصرفية لدى الكفاءات البشرية: و نعي بالثقافة المصرفية جملة المعارف و المعلومات و النظريات و الأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني و الحديث للبنوك مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرنة، و ثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للبنوك الجزائرية، و التي تكتفي بتنفيذ

¹ - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 8.

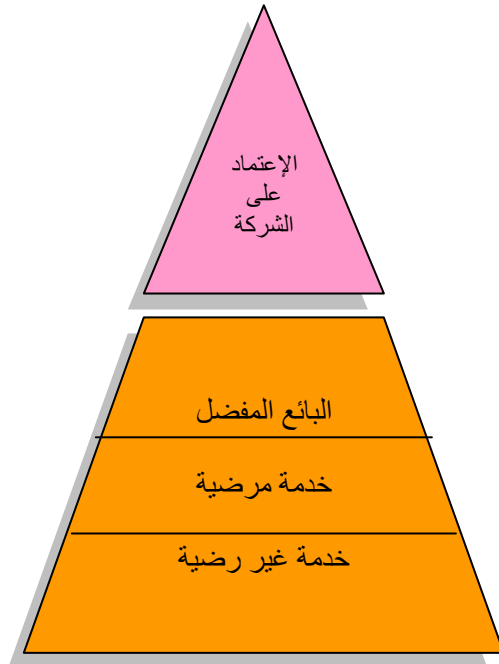
² - أنظر عبد اللطيف بلغرسة، المرجع [116] ص ص 126 - 127.

أعمالها و القيام بوظائفها بشكل روتيني و آلي خال من روح الإبداع و عقلية الابتكار و نفسية التجديد و رغبة التطوير.

ثالثا : تفهم مقدم الخدمة (العامل بالبنك) و استجابته لحاجات العميل

يجب أن يكون مقدم الخدمة قادرا على تحديد و تفهم احتياجات العملاء و تزويدهم بالرعاية والعناية، و في هذه الحالة بالذات يكون للتكوين أثر كبير على تطوير هذه القدرة لدى عمال البنك، حيث يصبح العامل يعرف و يدرك تماما كم من الوقت و الجهد الذي يحتاجه حتى يتعرف على حاجات العميل، كما يمكنه تفهم مشاعر هذا الأخير و يصبح يكن له نوع من التعاطف مع مشاكله التي يواجهها مع البنك، و بالتالي يكون العامل في البنك مستعد كل الاستعداد لخدمة العميل و هو في أتم السعادة و الحماس لتقديم هذه الخدمة¹.

و تعرف خدمة العميل بأنها " كل ما تقوم به المنظمة من أجل مصلحة العميل، الأمر الذي يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية تترك أثرا طيبا لدى العميل مع مختلف موظفي الشركة "، و تقوم الخدمة المتميزة التي يتلقاها العميل دائما ببناء علاقة قوية مما يؤدي إلى استمرار التفاعل بين المنظمة و العميل²، حيث أن هناك علاقة واضحة بين مستوى تقديم الخدمة وولاء العميل يبرزها الشكل رقم (4 - 4):



شكل رقم (4 - 4) : تدرج مستوى الخدمة

المصدر: رون كار، خدمة العملاء المميزة، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر، مصر، 2001، ص 26.

1- أنظر هاني حامد الضمور [50] ص ص 366-367.
2- أنظر رون كار، المرجع [13] ص 22.

يستخلص من الشكل رقم (4 - 4) بأن المنظمة (البنك) كلما ارتفع مستوى الخدمة التي تقدمها، كلما زادت رغبة العملاء في التعامل معها. و بالتالي زيادة درجة الولاء للمنظمة و زيادة الأرباح.

و من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البنك ما يلي¹:

- الاتصال: و يعني القدرة على التعبير بوضوح شفاهة أو كتابة عند الاتصال بالعملاء و التعامل معهم.
- الحساسية تجاه العميل: إظهار الاهتمام بمشاعر و أحاسيس و وجهات نظر العملاء.
- المرونة: القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات و ميول كل عميل على حدة.
- المعرفة الوظيفية: و المتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك و كذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
- المظهر: حسن المظهر و ترك انطباع إيجابي و محبب لدى العملاء.
- الكرامة و النزاهة: الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير و القيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.
- المتابعة: تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء و الوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

رابعا: استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة

أثناء تأدية المصرفي لعمله قد يصادف و أن يكون بصدد معالجة بعض الأخطاء التي تحدث مع العميل، هذه الأخطاء تمثل فرصة ذهبية بالنسبة للبنك، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب و إظهار التعاطف مع موقفه و مشكلته و العمل على حلها بشكل جيد و سريع يمكنه من تحويل النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية بالنسبة للبنك.

فالعميل قد يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه بها في مرحلة تقديم الخدمة لأول مرة، و تشير الدراسات إلى أن وجود نظام جيد لعلاج جوانب النقص و القصور التي قد تظهر في أداء الخدمة، يؤدي إلى شعور العميل بالرضا و من ثمة تزداد ثقته بالبنك، و مثل هذا النظام يقوم على إتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة، و يتضمن بصفة عامة المكونات التالية²:

- تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة: يتطلب هذا القيام بمتابعة شكاوي العميل و القيام ببحوث تتعلق بالعملاء و متابعة عملية تقديم الخدمة ذاتها، و إجراءات أدائها بصورة جيدة. و تستخدم البنوك الرائدة في مجال

1 - أنظر محمد زيدان، المرجع [120] ص 6.

2 - أنظر سعاد شعابنية، المرجع [63] ص ص 56 - 57.

العمل المصرفي أثناء القيام بهذه البحوث طريقة الاستقصاءات المستمرة للعملاء، و تمت هذه الطريقة البنك بالبيانات اللازمة التي تعطي تقييما حقيقيا و سريعا لآراء العملاء و توجهاتهم نحو الخدمة المقدمة، كما تساعد هذه الطريقة على وجود اتصالات مستمرة و متزايدة مع العملاء تمكن البنك من التعرف على المشكلات التي تواجههم، و اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها، حتى تضمن تحقيق رضا العميل هذا من ناحية البنك، أما من ناحية العملاء فإنهم يعتبرون الاستقصاء هدفا و وسيلة لتحقيق الاتصال المستمر بالبنك، و تكون ردود أفعالهم إيجابية تجاه الاستقصاء لأنهم يقدرون الاهتمام بآرائهم و مقترحاتهم التي يعرضونها.

- القيام بحل المشكلة بشكل فعال: و يتطلب ذلك إعداد و تأهيل العاملين و القيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

- التعلم من خلال العلاج: على كل بنك أن يتعلم من المواقف العلاجية التي يمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماته، و يتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة و العمل على تصحيحها، و القيام بعملية تعديل نظام مراقبة الخدمة، و وجود نظام معلومات يعمل على حصر و متابعة المشكلات.

4 - 2 - 2 - 2 تطوير في الإجراءات

يتوجب على إدارة البنك وضع الإجراءات الكفيلة بتسهيل المعاملات المصرفية و الحد من كل التعقيدات التي تكتنف العمل المصرفي، سواء من ناحية الإجراءات و القرارات التي تحكم عمل العمال داخل البنك، أو من ناحية الإجراءات و الخطوات و المراحل التي يتعين أن يمر بها العميل و هذا من خلال:

أولا: التطوير في أسلوب إدارة العمليات

و ذلك من خلال التطوير بصفة أساسية في تغيير أسلوب إدارة العمليات المصرفية التي تتسم بالتعقيد فضلا عن سيطرة النظام التقليدي على مختلف مراحل العمل بالبنك، مما يؤدي إلى مضاعفة الجهد و تواضع المخرجات نظرا لتعدد الوحدات التي يتعامل معها العميل داخل الفرع الواحد فضلا عن طول الدورة المستندية متمثلة في كثرة عدد النماذج و الأختام المستخدمة في تقديم الخدمات. و يمكن للبنك بعد تحليل وضعه أن يطلق خطة تطوير لتحقيق الإنجازات التالية¹:

- إعادة هيكلة العمليات، حيث يؤسس البنك مركز العمليات ليتولى وظائف المقاصة، التحصيل، عمليات القروض، متابعة الحسابات و المدفوعات و البطاقات البلاستيكية و الخزينة المركزية... الخ، فضلا عن الرد على استفسارات العملاء خلال مدة وجيزة لا تتعدى 24 ساعة من استلامها.

- إعداد توصيف دقيق لإجراءات تنفيذ كل عملية مصرفية تتضمن خطوات تنفيذ الجزء المستندى منها و الجزء الآلى، مع إعداد توصيف وظيفي دقيق لتوضيح مسؤوليات القائمين بتنفيذ العمليات المصرفية.

¹ - أنظر بنك الإسكندرية، المرجع [69] ص ص 27 - 28.

- العمل على تحقيق مركزية العمليات الخاصة بالاعتمادات و خطابات الضمان ليصبحا جزءا من مركز العمليات المستحدث.
- تطوير عملية تدفق العمليات المصرفية بتقليص النماذج و الأختام و التوقيعات، فضلا عن استخدام النماذج الالكترونية للارتقاء بمستوى الأداء و تخفيض التكلفة و اختصار الوقت، بما يتفق و المقاييس العالمية في الأداء المصرفي، حيث يتم اختصار وقت العمل داخل البنك من نصف ساعة إلى اقل من عشرة دقائق، و اختزال خطوات تأدية الخدمات في كثير من الحالات من عدة خطوات إلى خطوة أو خطوتين فقط.
- طباعة كافة إخطارات العملاء عن العمليات المصرفية المقدمة لهم آليا.
- استحداث وظيفتي خدمة العملاء و الصراف الشامل لتقديم خدمة مصرفية من خلال موظف واحد بما يحقق السرعة و السهولة في أداء العمل.

ثانيا: التطوير في الهيكل التنظيمي للبنك

بالرغم من أن الهياكل الحالية، قد خدمت البنوك خلال الفترة الماضية إلا أن هذه الهياكل تظهر فرصا عدة للمزيد من التحسين، فالهياكل الحالية تركز على الوظائف، و يتم إدارة الفروع على أساس أنها أنشطة قائمة بذاتها، و يتم إرسال تقارير مباشرة عديدة للمدير العام، كما أن ربط المكافأة بالأداء غير موجود، و حيث أن الهيكل التنظيمي هو العنصر الأساس لتحقيق الرؤية الإستراتيجية، فإن الحاجة تبرز بوضوح لتطوير تصميم هيكل تنظيمي جديد، يتم من خلاله الربط بين الإستراتيجية و المؤسسة، فالقيم المشتركة الرامية لتحقيق أهداف المساهمين، و أهداف العملاء تحتاج إلى إستراتيجية تقوم على تحليل السوق والمنافسين و تقييم القدرات المؤسسية. و يمكن الإيجاز بأن النموذج المقترح للهيكل التنظيمي، لا بد أن يأخذ العناصر التالية بعين الاعتبار¹:

- أن يكون واضحا و مقسما و مركزا إلى وحدات: يعني ذلك تقسيم الهيكل إلى وحدات، و تنظيم واضح، مدعوما بإدارة ذات قدرات، و مسؤول مخلص، لأجل زيادة الإحساس بالمسؤولية، و تحسين الفاعلية.
- وحدات العمل الإستراتيجية: و يراعى أن يكون لكل وحدة إستراتيجية هدف محدد، و موارد واضحة ومحددة.
- سهولة الإدارة: من أجل تأكيد مفهوم سهولة الإدارة، يجب أن يراعى نموذج الهيكل المقترح، تقليل عدد التقارير المباشرة التي تعرض على المدير العام.
- التفويض و المساءلة: وجود مرجع مسؤول و مفوض في كل وحدة، و أن تفويض الصلاحيات ضمن حدود معروفة بوضوح، و أن يكون هناك تعريف واضح للمساءلة، مع مراعاة عدم وجود ازدواجية في المسؤولية.

1 - أنظر مهدي الكيلاني، المرجع [129] ص ص 7 - 9.

- موجه محكوم بالأداء: و هذا يعني وجود أهداف واضحة و شفافية في العمليات، و تماشي هذه الأهداف مع حصص المكافآت، بمعنى الموازنة بين عملية القياس و المكافأة.

كما أن النموذج المقترح يجب أن يكون مدفوعا باحتياجات العملاء يركز على العملاء والعمليات.

و حتى توضع الإستراتيجية موضع التطبيق و من أجل تحقيق أهدافها، فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي يعكس الممارسات المصرفية الحديثة بحيث يقسم إلى وحدات تفصل بين وظيفة تطوير العمل من جهة وتنفيذ العمليات من جهة أخرى و يأخذ هذا الهيكل بعين الاعتبار خلق بيئة محفزة للموظفين و تطوير مهاراتهم المعرفية ودعمهم بتكنولوجيا متقدمة ومنتجات مختارة و متميزة.

4 - 2 - 2 - 3 تطوير في التكنولوجيا

غنى عن البيان أن دخول الجهاز المصرفي مرحلة جديدة من التطوير و التحديث الشامل، يتطلب منها تطورا جذريا لنوعية و أسلوب تقديم الخدمة المصرفية، من خلال استخدام أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية، للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي إلى مجال أوسع للإبداع و الابتكار تلاءم الصورة العصرية لمجتمع القرن الحادي و العشرين .

و مع بداية الانتقال إلى عصر المعرفة و المعلومات، و مع ظهور التجارة الإلكترونية في ضوء الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، عرفت الصناعة المصرفية تطبيق نظم و وسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة، و تمثلت أساسا في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع و السداد الإلكترونية¹، أي ما يسمى بالصيرفة الإلكترونية.

أولا: الصيرفة الإلكترونية

الصيرفة الإلكترونية، أو البنوك الإلكترونية، بنوك على الخط، بنوك عن بعد، بنوك الإنترنت، كلها اصطلاحات تؤدي ذات المقصود، مع فرق في درجة "الإلكترونية" في أعمالها، إذ نجد بنوك تعمل كلية على الخط، فهي بالتالي بنوك افتراضية، و بنوك أخرى تقدم خدمات بالطرق الإلكترونية بالإضافة إلى عملها بالطرق التقليدية. و المقصود بالصيرفة الإلكترونية هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية، أي باستخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال البنوك. و في ظل هذا النمط من الصيرفة لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع بنك و هو في منزله أو في مكتبه، و هو ما يعني تجاوز بعدي المكان و الزمان².

¹ - أنظر بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، المرجع [103] ص 1.

² - أنظر رحيم حسين، معراج هواري، المرجع [110] ص ص 315 - 316.

ثانيا : اعتماد وسائل الدفع الإلكتروني

يعرف البنك المركزي الأوروبي الدفع الإلكتروني (E-Paiement) " أنه كل عملية دفع صدرت و عولجت بطريقة الإلكترونية"¹. و هناك أربعة أساليب أساسية شائعة الاستعمال لتسديد المدفوعات و هي²:

أ- بطاقة الائتمان: تعددت التعاريف الخاصة بطاقات الائتمان و من هذه التعاريف أن بطاقة الائتمان هي " بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم شخصية تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة "، و بموجب هذه البطاقة يمكن لحاملها الوفاء بقيمة مشترياته لدى المحلات التجارية المعتمدة لدى البنك مصدر البطاقة، على أن تتم التسوية فيما بعد³.

ب- بطاقة السحب: و هي الطريقة الأكثر شيوعا و شعبية للتسديد، و هي بطاقة صراف آلي تحمل علامة شركة مألوفة لبطاقات الائتمان، و تختلف بطاقة السحب عن بطاقة الائتمان في أنها تأخذ من حساب المستخدم في كل عملية شراء أو سحب.

ج - البطاقات الذكية: و هي بطاقات تعمل بنظام المدخلات/المخرجات، يمكن التعامل بها من معالجة تطبيقات مختلفة، و تحتوي هذه البطاقة على رقائق إلكترونية قابلة للبرمجة، لديها القدرة على تخزين المعلومات مما يكسب البطاقة صفة الذكية، و تستطيع البطاقة الذكية تنفيذ أوامر الشراء كما يمكن ملؤها للحصول على النقود الرقمية في البنك، كما يمكن ملؤها عن طريق الهاتف، و هي تدعم عمليات التشفير و التوقيعات الرقمية ويمكنها تخزين المفاتيح و الشهادات الرقمية.

د - النقود الإلكترونية: هي عبارة عن نقود غير ملموسة، تأخذ صورة وحدات الكترونية و تخزن في قاعدة البيانات في جهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل يعرف باسم المحفظة الالكترونية، و يمكن للعميل استخدام هذه المحفظة في القيام بعمليات البيع أو الشراء و التحويل...الخ.

بالإضافة إلى الوسائل السابقة الذكر هناك وسيلة أخرى و المتمثلة في الشيك الإلكتروني و هو، مثل الشيك التقليدي، أمر بالدفع من الساحب إلى المسحوب عليه لدفع مبلغ مسمى إلى المستفيد (أو حامله)، غير أنه يختلف عنه في أنه يرسل إلكترونيا عبر الإنترنت. فبعد أن يستلم المستفيد الشيك يرسله إلى البنك ليتم تحويل المبلغ لفائدته، ثم يعيده إلى المستفيد مؤكدا له عملية التحويل⁴.

¹ - أنظر رحيم حسين، معراج هواري، المرجع [110] ص 320.

² - أنظر سحنون محمود، المرجع [77] ص ص 83 - 84.

³ - أنظر معطى الله خير الدين، بوقموم محمد المرجع [125] ص 199.

⁴ - أنظر رحيم حسين، المرجع [110] ص 322.

ثالثا: اعتماد أهم الوسائل المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية

من ناحية البنوك التي تعمل بالطريقة التقليدية يمكن أن تضيف إلى عملها تقديم خدمات بالطرق الإلكترونية، نجد أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها هذه البنوك لزبائنها ما يلي¹:

أ - الموزع الآلي للأوراق (DAB)

و هو عبارة عن صورة بسيطة للمكينة في البنوك، فهو عبارة عن آلة أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال دون اللجوء إلى الفرع و الجدول رقم (4 - 4) يوضح أهم مميزات هذا الموزع:

جدول رقم (4 - 4): خصائص الموزع الآلي للأوراق (DAB)

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	
تخفيض نشاط السحب في الفروع	جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة، هذه الأخيرة تسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها أسبوعيا.	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة سحب، يوجد في البنوك، الشوارع، المحطات وأماكن أخرى، ويعمل دون انقطاع.	الموزع الآلي للأوراق DAB

المصدر: نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، 14 - 15 ديسمبر، 2006، ص 273.

ب - الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB)

هذا الشباك هو أيضا جهاز أوتوماتيكي يقدم خدمات أكثر تعقيدا و أكثر تنوعا بالنسبة للموزع الآلي للأوراق (DAB)، فهنا يتعلق الأمر بجهاز أوتوماتيكي متصل بشبكة تستخدم عن طريق بطاقات إلكترونية، والذي يسمح بالإضافة إلى مهمة سحب الأموال القيام بالعديد من العمليات تشمل مثلا "قبول الودائع، طلب صك، عمليات تحويل من حساب إلى حساب... الخ" فالشباك الأوتوماتيكي للأوراق متصل مباشرة بالحاسوب الرئيسي للبنك، و يقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون بفضل رمز سري، و يمكن للزبان استعمال هذا الجهاز في أوقات غلق البنوك وخاصة إذا كان الزبون مستعجلا.

1- أنظر نعمون وهاب، المرجع [130] ص ص 273-274.

ج - نهائي نقطة البيع الإلكترونية (T.P.V)

إذا كان الزبون يحمل بطاقة ائتمان فيمكنه موظف نقطة البيع أن يمرر البطاقة على القارئ الإلكتروني الخاص بطاقة الائتمان و الموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك المعني، و الذي بدوره يقوم بالتأكد من كفاية الرصيد و خصم القيمة من الرصيد الخاص بالزبون بعد أن يدخل الزبون رمزا أو رقما سريا خاص به والذي يعرف برقم التعرف الشخصي السري (PIN)، و يقوم الحاسوب المركزي بإضافة القيمة لرصيد حساب المكان الذي تم منه الشراء، و يوضع الجهاز الذي يستطيع قراءة بطاقة الائتمان عادة في المحلات فيسمح ذلك للعميل بتسوية عملياته التجارية بالبطاقة أثناء التسديد، و هو بهذا يحل مشاكل نقل الأموال الشيء الذي يوفر الأمان للزبون.

4 - 2 - 3 الأشكال المختلفة لتطوير الخدمة المصرفية

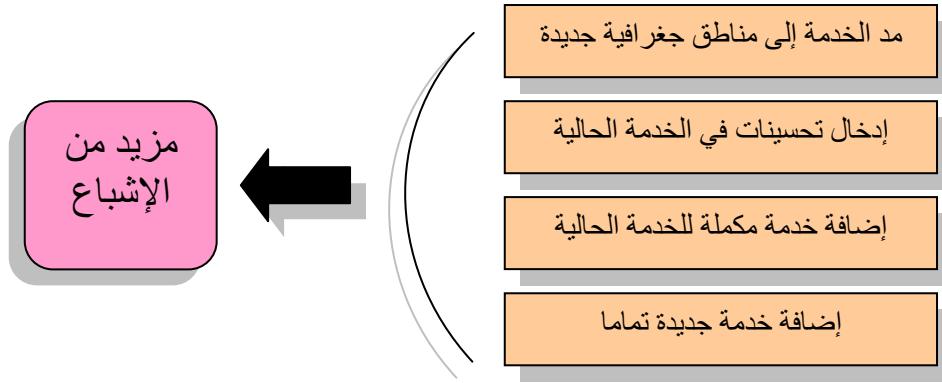
تأخذ عملية تطوير الخدمة المصرفية أشكالا مختلفة هي:

- إضافة خدمات جديدة إلى خط الخدمات المصرفية الحالية،
- إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة،
- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية،
- تطوير أو توسيع من الخدمات المتاحة،...

4 - 2 - 3 - 1 إضافة خدمات جديدة إلى خط الخدمات المصرفية الحالية

يقوم هذا المنهج على استخدام الابتكار و إضافة الجديد إلى مجموعة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك حاليا، و يتعين أن يكون هذا الجديد أكثر إشباعا لحاجات العميل، بل قد يكون هذا الجديد مشبعا لحاجة جديدة لم يعرفها العميل و تأتي الخدمة المصرفية المبتكرة لتعريفه بها¹. و يعد منهج التطوير بالإضافة أكثر المناهج استخداما في البنوك التجارية التي تعتمد إلى استخدام عدة أدوات يظهرها الشكل رقم (5 - 4):

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 235.



شكل رقم (5 - 4): أدوات إضافة الخدمات المصرفية الجديدة

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

يقدم الشكل رقم (5 - 4) أربعة أدوات يتم عن طريقها تطوير مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وهي¹:

- مد الخدمة المصرفية الحالية إلى مناطق جغرافية جديدة، أو النزول بها إلى طبقة جديدة من العملاء لم يكن لهم الحق في استخدامها من قبل.
- إدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية، و في طريقة تقديمها للعملاء، بحيث تصبح أكثر إشباعاً للعملاء.
- إضافة خدمة مكمل للخدمة الحالية بحيث أن كلاهما يدعم الآخر.
- إضافة خدمات جديدة يتم استحداثها، و تقديمها ضمن مزيج الخدمات المصرفية للبنك، و هي خدمات تتصف بالابتكار و الإضافة.

غير أن توسيع مدى الخدمة في الوقت الحاضر من غير المحتمل أن يؤدي إلى اختلاف يذكر بين الخدمات المقدمة من مختلف المنافسين، و يعود ذلك لسببين²:

- أنه من السهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل البنوك المنافسة.
- أن نطاق الخدمات الحالية من الأتساع، بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفعالية إلى العملاء الذين لم يصبحوا بعد عملاء للبنك المعني. و عليه فإن أية خدمات مصرفية جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقاً، سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من خدمات البنك القائمة.

¹ - أنظر محسن الخضيرى، المرجع [35] ص ص 236 - 237.

² - أنظر تيسير العجارمة، المرجع [5] ص 142.

4-2-3 إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة

من البديهي أن السوق المصرفية تضم مدى واسع و كبير من الخدمات المصرفية، على الصعيدين المحلي و العالمي، و هذه الخدمات و لغرض ترويجها بفعالية و لهذا الكم الهائل من أفراد المجتمع، عد من المسائل الصعبة نسبيا، و هذا ما يتطلب العمل على توحيد و إعادة تكوين الخدمات المتاحة و جعلها في حزمة واحدة و التي من خلالها يمكن أن تقدم لتقسيمات سوقية معينة، فالفرد لم تعد تعاملاته المصرفية منحصرة في جانب دون الآخر، فصاحب الحساب الجاري يمكنه الاستفادة من الخدمات المصرفية المختلفة و المتاحة في البنك، إذ أن مجرد فتح الحساب يعني إمكانية الاستفادة الكاملة من الخدمات المتاحة. و لكن إمكانية ظهور و تقديم العديد من الخدمات تحمل في مضامينها مبادرات جديدة و متطورة تخصص إلى تقسيمات سوقية معينة هي من الأمور الجارية في القطاع المصرفي، بحيث يمكن القول أن القطاع المصرفي لا ينتظر ما يحتاجه الزبون و ما يود التعامل به مقابل أن تبادر البنوك بين فترة و أخرى إلى تقديم الخدمات التي قد لا تخطر على بال الزبون أصلا، و التي تعد في جوهرها خدمات جديدة¹.

4-2-3 حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية

تقتضي الإدارة الجيدة للبنك إلى إسقاط أو تصفية أو حذف واحد أو أكثر من الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، فقد تصل خدمة معينة أو بعض من الخدمات إلى درجة من التعثر تصبح عندها مصدر إزعاج للبنك، و عموما فإنه يمكن رصد مجموعة من المبررات و المعايير التي تفسر توجه الإدارة البنكية لاستعمال هذا الأسلوب في التعامل مع مزيج خدماتها.

أولا: مبررات حذف أو تصفية الخدمة المصرفية

تتصف بعض المنتجات بصفة عامة و بعض الخدمات المصرفية بصفة خاصة، بعدم الاستمرار إلى ما لا نهاية في تحقيق الإشباع لحاجات و رغبات المستهلك أو العميل، و حتى يكون للبنك مزيج خدمات مصرفية فعال عليه بمراجعة موقف منتجاته باستمرار و يعود سبب حذف أو إسقاط الإدارة لأحد الخدمات المصرفية المقدمة إلى²:

- انخفاض أهمية خدمة معينة كمصدر للإشباع الذي يسعى إليه العميل.
- عدم قدرة خدمة مصرفية معينة على مجاراة الخدمات البديلة المنافسة فيما يتعلق بالجودة أو السعر أو أي سبب آخر.
- ظهور تقنيات تكنولوجية جديدة في السوق المصرفي تمكن البنك من ابتكار خدمات بديلة بتكلفة أقل.

¹ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 142 - 143.

² - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 330.

- انخفاض ربحية خدمة معينة مقابل الخدمات الأخرى.
- انخفاض الحصة السوقية لهذه الخدمة مقارنة بالخدمات الأخرى، و بالطبع فإن إدارة البنك تستطيع زيادة معدلات ربحيتها من مزيج خدماتها بإسقاط أو حذف الخدمات غير المرغوبة و قيامها بذلك سيعفيها من الجهد والوقت الضائعين اللذين تكرسهما للخدمات الضعيفة المرادوية، و تحويلهما إلى خدمات أخرى ذات ربحية أعلى.

ثانيا: معايير تصفية الخدمة المصرفية

تفاوت بين البنوك المعايير الخاصة بتحديد الخدمة المتعثرة لحذفها و إسقاطها، حيث تعتمد هذه المعايير على كثير من مقتضيات التطبيق في البيئتين الداخلية والخارجية للبنك، وإجمالاً فإن هناك ثلاث مجموعات من المعايير التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرار الحذف وتمثل هذه المجموعات في¹:

أ - المعايير المالية: و تتضمن هذه المعايير مجموع العوامل ذات الطبيعة المالية، كاتجاه مساهمة الخدمة المصرفية النسبية في الربح الإجمالي المتولد عن المزيج الخدماتي ككل، و اتجاه الربحية الخاصة بهذه الخدمة يضاف إلى ذلك نسبة الفرص الاستثمارية البديلة الحالية مقارنة بالفرص المحتملة.

ب - المعايير التسويقية: و تشمل هذه المعايير معدلات النمو في مبيعات الخدمة المصرفية، و الحصة السوقية لها واتجاهاتها، إضافة إلى درجة التميز النسبي التي تتمتع بها هذه الخدمة داخل مجموعتها من الخدمات المصرفية المنافسة، و أخيراً الولاء الذي تتمتع به هذه الخدمة لدى العميل.

ج - المعايير الإدارية: و تتضمن هذه المعايير فلسفة الإدارة و موقفها من عملية التطوير في مجال الخدمات المصرفية و كذا رأي الأفراد المسؤولين عن تسويق خدمة معينة، و ردود فعل الموظفين في البنك تجاهها.

و الجدير بالذكر أن اهتمام الإدارة البنكية بأهمية إسقاط أو حذف خدمة معينة يختلف من بنك لآخر، حيث أن كثير من البنوك لا تلجأ لهذا الأسلوب إلا بعد الوقوع في مشاكل فعلية مع هذه الخدمة، و قد تسعى بعض الإدارات البنكية إلى الإسقاط الفوري للخدمات المستبعدة، و تعتمد الإدارات الأخرى إلى الإلغاء التدريجي لهذه الخدمة أو بعض من الخدمات، حيث تبدأ بتخفيض حجم النشاط الترويجي، ثم تسعى لاستخدام الأسلوب السعري الملائم لحذف هذه الخدمة.

4 - 2 - 3 - 4 تطوير أو توسيع من الخدمات المتاحة

يمكن للخدمات المصرفية أن تتوسع و تزيد من دون أي تغيير يذكر للخدمات الحالية المتاحة، إذ أن المتاجر يمكن أن تصدر بطاقات خاصة لحاملها الذين يفترض أن تكن لهم حسابات جارية في بنوك معينة، أو زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة، أو زيادة عدد أو نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة

¹ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص ص 331 - 332.

الائتمان، و قد تنوعت الخدمات المقدمة من قبل البنوك من خلال التعاون مع المنظمات الخدمية و الإنتاجية المختلفة، كذلك العمليات الخاصة بتسديد الفواتير من خلال الحسابات الجارية. إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات الزبائن و ضمان ولائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة¹.

4 - 3 آليات تطوير الخدمات المصرفية

هناك جملة من المراحل التي تمر بها الخدمة المصرفية قبل عرضها في السوق، تبدأ من فكرة إلى غاية أن تصبح مجسدة في شكل خدمة تلي احتياجات العملاء، و سوف نتناول في هذا الجزء الآليات المختلفة لتطوير الخدمات المصرفية في البنوك.

4 - 3 - 1 البحث و التطوير في الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة هي عملية شاملة و متكاملة، و ترتبط بنشاط التسويق لدى البنوك، كما أنها عملية ضرورية و حيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية، لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة و جذب مزيد من الزبائن الجدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين و ضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى. إلا أن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة تكتنفها العديد من الصعوبات و المشاكل، و تستمد أفكارها من العديد من المصادر الداخلية و الخارجية وهذا ما سوف نبرزه فيما يلي.

4 - 3 - 1 - 1 مشكلة تطوير خدمات مصرفية جديدة

كما سبق القول يعمل البنك على التوصل إلى خدمات جديدة من أجل ضمان بقائه و استمراره ونموه، و تكمن الخطورة عندما يهمل البنك هذا. و في الجانب الآخر، و حتى لو افترضنا أنه من السهل التوصل إلى عدة خدمات جديدة، فكم منها يستحق له النجاح. إن التوصل إلى خدمات جديدة يحتاج إلى جهود و وقت و أموال، و قد يتحقق لكل ذلك النجاح أو جزء من النجاح. إلا أن احتمالات الفشل قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة. و بصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب منها²:

أ - مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، و من الصعب اكتشاف حاجات جديدة. و لكن ذلك بالطبع ليس مستحيلا فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار و سوف تستمر في الظهور مدى الحياة. فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد، و يجب أن تفكر البنوك في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى و أنشطة إعلانية عن البنوك و خدماته.

¹ - أنظر تيسير العجاردة، المرجع [5] ص ص 143 - 144.

² - أنظر معراج هواري، المرجع [65] ص ص 9 - 10.

ب - تحول شدة المنافسة دون السيطرة على سوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق و تقسيمه إلى قطاعات. و لذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها. و يعنى ذلك بالطبع تحقيق مبيعات و أرباح أقل حتى و إن تمكن البنك من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.

ج - لا بد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للزبون و تقدم له منافع كافية و في نفس الوقت تحقق أرباحا مناسبة للبنك. و قد ازدادت القيود المفروضة على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي و دور البنوك بالنسبة للاقتصاد الوطني.

د - هناك مشكلة ارتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة، ففي حقيقة الأمر لا تشتمل هذه التكلفة على ما يتحمله البنك في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة.

هـ - هناك مشكلة عدد الخدمات التي تفشل، حيث إن احتمال نجاح الخدمة الجديدة أقل من احتمال فشلها في المتوسط كما أثبتت كثير من الدراسات.

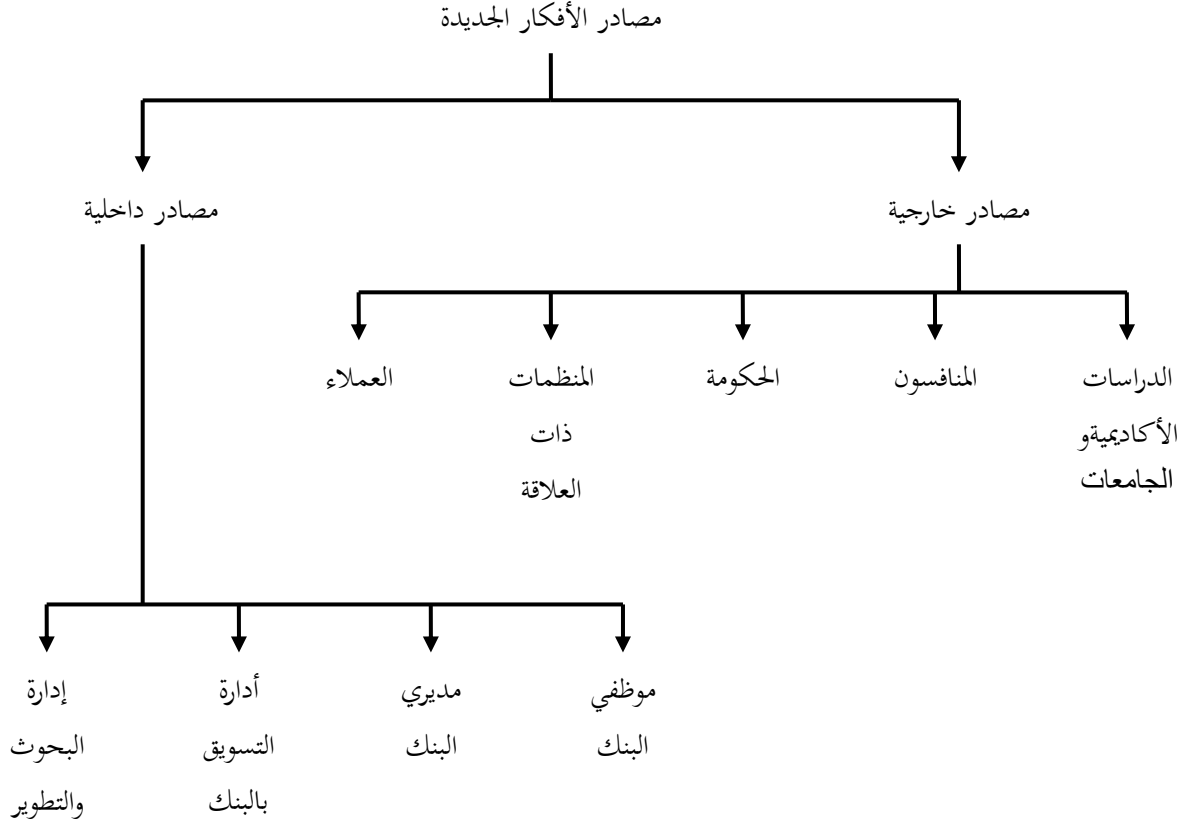
و - قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة، فحتى بعد اجتياز الخدمة لجميع مراحل تطويرها، فإن النجاح التي تحققه قد يجنب المنافسين عادة إلى تقليد البنك أو تطوير منتجاته، مما يؤدي إلى التأثير على درجة نجاح الخدمة الجديدة للبنك، حيث قد يؤدي ذلك إلى انخفاض المبيعات و قد يصاحب ذلك انخفاض الأرباح التي تحققها الخدمة الجديدة.

و توضح المشاكل السابقة العقبات التي تواجهها الإدارة عند المقارنة بين مخاطر عدم تطوير الخدمات أو التوصل إلى خدمات جديدة، و بين مخاطر و مشكلات تقديم الخدمة الجديدة. و تؤيد الاتجاهات و الرغبة في التطوير دائما أهمية تطوير الخدمات للتوصل إلى خدمات جديدة مع محاولة تقليل المخاطر التي تتضمنها هذه العملية. و يمكن تحقيق ذلك عن طريق التنظيم الفعال لعملية التطوير والتطور الفني. و يمكن القول أن تطوير الخدمات المصرفية أصبح نشاطا هاما في أي بنك للاستمرار في السوق و المنافسة.

4-3-1-2 مصادر الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية

تعدد مصادر الحصول على أفكار مبتكرة لتطوير الخدمة المصرفية ، و التي يظهر الشكل رقم

(4 - 6) أهمها:



شكل رقم (6 - 4) : مصادر الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

وفقا للشكل رقم (6 - 4)، فإنه يمكن تقسيم مصادر الأفكار الجديدة لتطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسيين على النحو التالي:

أولا: المصادر الداخلية

تتعلق المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية بتلك المصادر التي مصدرها البنك نفسه و التي تعد كمنطلق لعملية تطوير و تحسين الخدمات المصرفية و تنميتها، و تتمثل هذه المصادر في¹:

أ - إدارة البحوث و التطوير: حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث و الدراسات التي تتصل بالخدمات التي يقدمها البنك و بالسوق المصرفي و ظروف المنافسة فيه، و من خلال هذه البحوث و الدراسات يمكن لها التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الحالية أو بإدخال و اقتراح خدمات مصرفية جديدة.

ب - إدارة التسويق بالبنك: تعتبر إدارة التسويق بالبنك المحرك الأساسي للعمليات المصرفية، و يمكن لإدارة التسويق القيام بدراسة تحليلية لرغبات الزبائن و السوق المصرفي و تقييم أساليب و طرق تقديم الخدمات المصرفية و

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 264 - 267.

تكوين تصورات و أفكار تقترح لتطوير الخدمات المصرفية الموجودة أو استحداث خدمات جديدة بناء على احتياجات الزبائن و ما تقدمه البنوك المنافسة.

ج - مديري البنك: يمكن لمديري البنك و رؤساء قطاعاتها التنفيذيين بحكم معاشيتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك و معرفتهم بها بكل دقة، تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

د - موظفي البنك: بحكم احتكاك موظفي البنك المباشر بالعملاء، فهم على دارية واسعة بالانطباع الذي يحمله العميل عن الخدمة و مدى إشباعها لحاجاته و رغباته و أوجه النقص و القصور فيها، من هنا يجب الاهتمام بأصحاب الأفكار المبدعة لأهمية أفكارهم في تحسين و تطوير الخدمة، سواء فيما يخص الخدمة ذاتها أو طريقة تقديمها، و من هنا يفضل دائما فتح الباب أمام أصحاب الأفكار المبدعة من العاملين في البنك لكونه من أقدر المصادر على تقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات المصرفية المقدمة.

ثانيا: المصادر الخارجية

و هي تمثل كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، آراء، انتقادات أو توجيهات يكون من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة، وتمثل هذه المصادر في¹:

أ - عملاء البنك الحاليين: نتيجة للتعامل المستمر بين العملاء و بنكهم، قد تظهر لديهم أفكار جديدة يمكن من خلالها تطوير العمل المصرفي، و يمكن الحصول على ذلك من خلال البحث و الدراسة للعملاء هؤلاء.

ب - المنظمات ذات العلاقة بالبنك: و هي شركات التوزيع و الوكالات المصرفية التي كثيرا ما تقوم البنوك بتأسيسها لمزاولة نوع معين من النشاط المصرفي، أو لخدمة منطقة بذاتها، و من ثم تكون أقدر على معرفة ما يحتاجه النشاط، و من ثم يمكن لها التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك².

ج - الحكومة: ما تقره الحكومة من تشريعات جديدة تتطلب تعاملات خاصة، و كذا من احتياجات جديدة من الخدمات المصرفية ذات طبيعة و مواصفات خاصة، كل هذا يتطلب تطوير الخدمات الحالية لتتوافق مع المتطلبات الجديدة للحكومة.

د - المنافسون: و تتمثل في ما يبادر به المنافسون في تقديم خدمات جديدة و الاستفادة من حالة الفشل التي ترافق مبادراتهم عن وجدت، و إمكانية تطوير الخدمة أو إعادة إظهارها على نحو جديد.

¹ - أنظر تيسير العجاردة، المرجع [5] ص ص 146 - 147.

² - أنظر محسن أحمد الخضير، المرجع [35] ص 368.

هـ - البحوث و الدراسات الأكاديمية و الجامعات: و تمثل هذه الناحية الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في الخدمات المصرفية الجديدة، كحالة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة مثل البطاقات الذكية، بالإضافة إلى اهتمام العديد من الرسائل الجامعية بدراسة الخدمات المصرفية، و اقتراحات تطويرها.

4-3-1-3 التنظيم المناسب لتطوير الخدمات المصرفية

هناك عدة بدائل أمام البنك لتحديد المسؤولية التنظيمية و عمليات تطوير الخدمات و استحداث المنتجات الجديدة. و يجب تأييد وتدعيم الإدارة العليا لفكرة التطوير و التحديث و العمل على تنفيذها. و يمكن إيجاز أهم هذه البدائل فيما يلي¹:

أولاً: مديرو الخدمات

و يمكن أن يعهد البنك إلى مديري الخدمات (الودائع - الائتمان... الخ)، بمهمة البحث عن خدمات جديدة. و قد يصعب نجاح هذا البديل، حيث أن هؤلاء المديرون قد لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للاهتمام بعملية التطوير و البحث عن خدمات جديدة، نظراً لانشغالهم بالعمليات و الأنشطة الخاصة بإدارة شؤون الخدمات الحالية ومعالجة مشاكلها.

ثانياً: مدير الخدمة الجديدة

قد تنشأ وظيفة مدير أو أكثر للخدمات الجديدة، بحيث يكون متفرغاً لعملية البحث عن الخدمات الجديدة و تطوير المنتجات الحالية. و يفيد تطبيق مبدأ التخصص في هذه الحالة على زيادة كفاءة الأداء، و يكون هذا المدير على اتصال بالمستويات الأخرى بالبنك، إلا أن فاعلية هذا البديل تقل عندما لا تكون هناك تأييد من جانب الإدارة العليا لأفكار هذا المدير، أو عندما لا يكون على مستوى إدارة مناسب.

ثالثاً: لجنة الخدمات الجديدة

قد تشكل لجنة مكونة من مديري التسويق والعمليات، و التمويل و الاستثمار، و الحسابات و جهات أخرى في البنك، لفحص المقترحات المقدمة بشأن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة. و نظراً لعدم تفرغ أعضاء هذه اللجنة فقد لا تقدم نتائج فعالة. و بخاصة أن عملها أساساً البت في الأفكار و المشروعات المقدمة من نواحي متعددة.

رابعاً: قسم تطوير الخدمات

تعمل البنوك الكبرى على إنشاء قسم تطوير الخدمات، و تفرض سلطات كافية لرئيسه و يكون على علاقة بالإدارة العليا، و يرفع تقاريره عادة إلى رئيس البنك أو نائبه أو مدير التسويق، أو جهاز بحوث التسويق أو مدير البحوث والتطوير. و من مهمة هذا القسم التوصل إلى أفكار جديدة و تقييمها مبدئياً، و توجيه جهود البحوث و التطوير و التنسيق بينها ثم القيام باختبارات الخدمة الجديدة قبل تقديمها للسوق.

¹ - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص 123.

خامسا: الفئة المؤقتة للتطوير

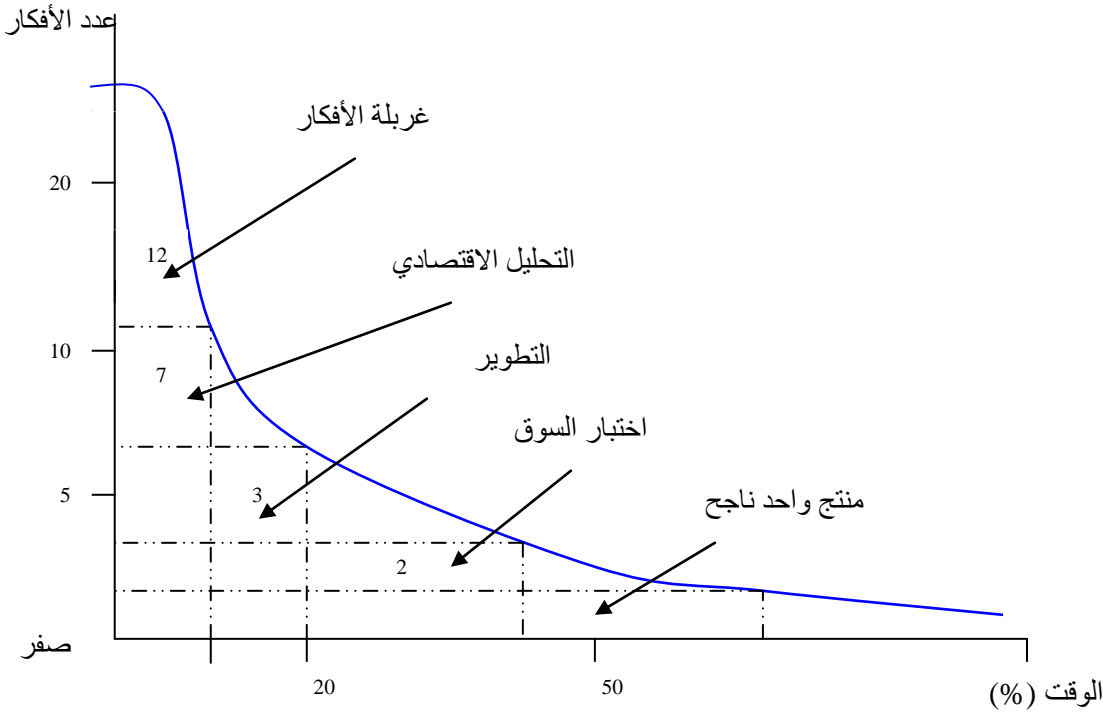
قد تلجأ بعض البنوك أو المؤسسات المالية إلى محاولة تفجير الطاقات الكامنة في بعض الأفراد والاستفادة منها في تطوير الخدمات والتوصل إلى خدمات جديدة. ووفقا لهذه الطريقة فإن جماعة العمل تتكون من أفراد من جميع أجهزة البنك و التي يمكن بتعاونهم التوصل إلى أفكار جديدة و تقييمها و اختبارها. و بمجرد التوصل إلى الخدمة الجديدة ينتهي عمل هذه الجماعة و التي تكون قد تفرغت تماما لفترة زمنية لعملية استحداث خدمات جديدة أو تطوير لخدمات حالية.

4 - 3 - 2 مراحل تطوير الخدمات المصرفية الجديدة

تمر عملية تطوير الخدمة المصرفية الجديدة بعدة مراحل رئيسية هي:

- مرحلة توليد و غربلة الأفكار،
- مرحلة تطوير و اختبار المفهوم،
- مرحلة التحليل الاقتصادي،
- مرحلة التطوير النهائي،
- مرحلة اختبار السوق و تقديم الخدمة الجديدة.

هذه المراحل يوضحها الشكل رقم (4 - 7).



شكل رقم (4 - 7): المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 267.

يوضح الشكل رقم (7 - 4) المراحل اللازمة لتطوير منتج جديد أو خدمة جديدة، ويتضح من الشكل أنه للوصول إلى منتج جديد واحد، أو خدمة مصرفية جديدة، تحقق نجاحا في السوق قد تستغرق هذه المراحل فترة طويلة وتكلفة عالية، ويوضح الشكل أيضا أنه قد يتم البدء بعشرات الأفكار والتي يقل عدد الصالح منها من مرحلة لأخرى على أمل التوصل لفكرة واحدة على الأقل يمكن تطبيقها.

4 - 3 - 2 - 1 مرحلة توليد و غربلة الأفكار

أولا: مرحلة توليد الأفكار

تبدأ عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة بالبحث عن الأفكار ذات المضامين الخدمية الواعدة، و عملية البحث هذه لا تأتي من فراغ أو بدون ضوابط، بل تستقى من مصادر مختلفة المشار إليها في العنصر السابق.

بعد تحديد البنك لجميع المصادر الممكنة للحصول على أفكار جديدة، يقوم بوضع إستراتيجية لتوليد أو تجميع الأفكار بشكل روتيني من هذه المصادر، كما يجب على البنك تحديد مواعيد معينة للقيام بعملية جمع المعلومات، و كذا القيام باتخاذ إجراءات التي من شأنها المساعدة على التأكيد من أن كل فكرة جديدة تم أخذها بالحساب بشكل رسمي، للتأكد من أن الأفكار الجديدة يتم الاهتمام بها، و تعهد هذه المسؤولية لشخص يدعى مدير الفكرة و الذي يعمل كمحطة استقبال للأفكار المقترحة من الآخرين، و يقوم بتقييم أولي للأفكار التي تخدم العملاء المستهدفين، و في البنوك والمؤسسات الاقتصادية و المالية عموما يعهد بهذه المهمة لمدير التسويق¹.

ثانيا: مرحلة غربلة الأفكار

و تتضمن هذه المرحلة غربلة و تقليص الأفكار المطروحة إلى عدد محدود منها، و التي تخضع لمرحلة أخرى من التقييم. و الهدف من التصفية المبدئية لهذه الأفكار قائم على افتراض أن هناك عدد كبير من الأفكار تبدأ جاذبة لتقديمها كخدمة جديدة إلى الأسواق و لكن قد يصعب أن تتحول عمليا إلى خدمة ناجحة و العكس صحيح. و في هذا الصدد يمكن القيام بتصفية مبكرة للأفكار عن طريق طرح بعض الأسئلة المتعلقة بمدى تحقيق الفكرة و منها²:

- هل هناك طلب فعلي على هذه الخدمة و ما مدى قوة المنافسة المتوقعة؟
- هل تتفق فكرة الخدمة مع الخدمات الحالية للبنك و سمعته في الأسواق؟
- هل تتوفر الموارد اللازمة لتطوير الخدمة؟
- هل هناك أي صعوبات متعلقة بتطوير الخدمة الجديدة مثل القيود الحكومية؟

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 190.

² - أنظر محمد فريد الصحن، المرجع [39] ص ص 262 - 263.

- هل يحتاج تقديم الخدمة إلى تمويل ضخمة؟
- هل يتعارض تطوير الخدمة الجديدة مع الأهداف التسويقية؟
- و بالإجابة على هذه الأسئلة السابقة يتم استبعاد بعض الأفكار و الإبقاء على الأفكار الجديدة بالدراسة و التي تخضع لمرحلة أخرى من التحليل.
- و لعملية الغرلة مجموعة من الخطوات يجب على إدارة البنك إتباعها و تتمثل في¹:
- أ - تأسيس لجنة رسمية لتقييم الأفكار الجديدة بحيث تضم ممثلين عن الدوائر الرئيسية التي لديها الخبرة في المجالات الضرورية.
- ب - جدول اجتماعات دورية لتقييم الأفكار الجديدة.
- ج - تطوير المعايير الملائمة لمعرفة أي الأفكار يجب أن يتم تقييمها، ومن بين هذه المعايير نجد:
 - حجم الطلب المتوقع أن يتلقاه البنك على منتجاته.
 - حجم الاعتماد على وقت الإدارة.
 - حداثة الفكرة لكل من البنك و الزبائن.
 - التأثير على الصورة الذهنية للبنك.
 - المنافسة المحتمل مواجهتها.
 - مدى احتمال الحصول على دعم خارجي.
 - مدى تأثير فشل الفكرة.
- د - قبل اجتماع لجنة التقييم يتم تحضير ملخص لكل فكرة كأساس للنقاش الجماعي، ويحتوي كل ملخص على المعلومات التي تناسب كل المعايير السابق ذكرها.
- هـ - تجتمع اللجنة لمناقشة كل فكرة.
- و - يتم ترتيب الأفكار المرشحة حسب القيمة وحسب نسبة كل معيار.
- ز - يتم نقل أفضل الأفكار إلى المرحلة اللاحقة.

4 - 3 - 2 - 3 مرحلة تطوير و اختبار المفهوم

بعد عملية اختيار الأفكار و تصنيفها أثناء مرحلة الغرلة، يجب تطوير هذه الأفكار إلى مفهوم ويختلف المفهوم في معناه عن الفكرة و عن الصورة، فالفكرة عبارة عن شيء يرى البنك نفسه أنه قادر على تقديمه إلى

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 192.

السوق، أما المفهوم فهو عبارة عن ترجمة لفكرة و معبر عليها بطريقة ذات معنى، أما الصورة فهي عبارة عن الصورة الذهنية التي يحملها الزبون عن الخدمة المصرفية الفعلية أو المحتملة¹.

أولاً: تطوير المفهوم

تتم هذه المرحلة بترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة والأهداف إلى مفهوم الخدمة بطريقة ذات معنى، من خلال تحديد خصائص ومواصفات ومعالم الخدمة المصرفية الجديدة من حيث الشكل، التصميم، وطريقة الاستعمال... الخ. و تتطلب عملية تطوير مفهوم الخدمة الجديدة مقارنة هذا المفهوم مع البدائل الخدمية الممكنة، وكذلك مقارنته مع مثيله في المجموعات الخدمية التي تضمنه، وصولاً إلى المكانة التنافسية التي يحتلها المفهوم بين مجموعته الخدمية².

ثانياً: اختبار المفهوم³

تعد هذه المرحلة من أكثر مراحل ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة أهمية، حيث أن قابلية تسويق هذه الخدمة و احتمال نجاحها في السوق تعتمد على النتائج التي تنجم عن هذا الاختبار.

و تتم في هذه المرحلة كتابة كل مفهوم بشكل واضح و مفصل مما يسمح للمستجيب بالفهم والتعبير عن مستوى اهتمامه، و عن طريق المفاضلة بين البدائل و المفاهيم المتاحة يمكن التوصل إلى أفضل مفهوم يفضله العملاء المستهدفين، و لهذا فإن اختيار مفهوم الخدمة الجديدة يجب أن يتم من خلال وجهة نظر الزبون، و هو ما يجب التأكد منه أثناء القيام بإجراءات الاختبار. و مفهوم الخدمة الجديدة يمكن أن يكون في شكل نموذج وصفي مكتوب، أو شكل مجسم، أي شكل مادي محسوس.

و نعرض فيما يلي عددا من الأسئلة التي يمكن أن توجه بخصوص المفهوم الجديد:

- هل يمكن تصور المفهوم الجديد للخدمة التي تراها أو تستمع إلى وصفها ؟
- ما هي المزايا التي ترى أن الخدمة الجديدة توفرها بالمقارنة مع الخدمة الحالية ؟
- هل تعتقد أن هذه الخدمة الجديدة تحقق كل حاجاتك منها ؟
- ما هي مجالات التطوير التي ترى ضرورة إضافتها إلى خصائص الخدمة الجديدة ؟
- هل تنوي الإقبال على استخدام هذه الخدمة الجديدة ؟

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص 193.

² - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 344.

³ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 344 - 346.

4 - 3 - 2 - 4 مرحلة التحليل الاقتصادي

بعد أن تتم مرحلة تطوير مفهوم الخدمة المصرفية الجديدة، و اختبار هذا المفهوم، فإن الخطوة التالية تتعلق بتقييم الجدوى الاقتصادية من تطوير هذه الخدمة¹. وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى تنفيذ عملية التطوير، كدراسات الجدوى التجارية، وكذلك تحليل الكلفة و العائد، و يتطلب الأمر الاستعانة ببحوث التسويق و دراسة التنبؤات المستقبلية².

4 - 3 - 2 - 5 مرحلة التطوير النهائي

- تضم الخدمات المصرفية ثلاث جوانب إجرائية متوازية و متفاعلة بعضها مع الآخر، و هي³:
- تصميم و إنتاج النموذج الأصلي للخدمة.
 - الطريقة التي يتم فيها عرض الخدمة و فوائده للزبائن أو الزبائن المحتملين و المتوقع كسبهم للخدمة.
 - كيفية الترويج للخدمة، و ما هي الأطراف التي يمكن أن تستفيد منها.

كذلك يفترض الأخذ بالاعتبار بعض الجوانب الأخرى كتسمية الخدمة الجديدة و التي يفترض فيها الإشارة إلى الزبون المحتمل و الذي يمكن له من الاستفادة من الخدمة، و كذلك فوائد الخدمة و جودتها، و يجب اختيار اسم يكون بألفاظ سهلة و يمكن تذكره بسهولة.

4 - 3 - 2 - 6 مرحلة اختبار السوق و تقديم الخدمة الجديدة

أولاً: مرحلة اختبار السوق

اختبار سوق الخدمة الجديدة هو المرحلة السادسة من مراحل تطوير الخدمات الجديدة، و في هذه المرحلة تبدأ في السوق الحالي التجربة الحقيقية للخدمة الجديدة التي يقف من خلالها البنك على الاستجابات و ردود الفعل الأولية للمستهلكين و تصحيح المسار عندما يتم تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق على نطاق واسع، و يهدف اختبار السوق إلى تحقيق ما يلي⁴:

- اختبار قدرة الخدمة على إيجاد مواطني قدم لها في السوق.
- إتاحة الفرصة أمام الإدارة للتأكد من مدى فاعلية برنامجها التسويقي الخاص بالخدمة الجديدة في البيئة السوقية الفعلية.
- معرفة ردود فعل المستهلكين و نحو الخدمة الجديدة، و تلقي أفكارهم و اقتراحاتهم.

¹ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص 347.

² - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص 147.

³ - أنظر تيسبير العجارمة، المرجع [5] ص ص 148 - 149.

⁴ - أنظر ناجي معلا، رائف توفيق، المرجع [47] ص ص 348 - 349.

- إن اختبار السوق من شأنه أن يزود إدارة البنك بالمعلومات التي يستفيد منها لأغراض التنبؤ بالمبيعات المستقبلية.

أ - محددات اختبار السوق

كما أشرنا فإن عملية اختبار السوق ما هي إلا اختبار محددًا لأفراد عينة صغيرة من العملاء المحتملين لما ينوي البنك تقديمه من خدمات جديدة، و بناء على ذلك فإن الإشكال الرئيسي الذي يواجه المعنيين هو إلى أي حد يمكننا تعميم النتائج المحصل عليها على مجمل السوق الكلي، ذلك أن العديد من الممارسات والدراسات التي أجريت تشير إلى أن نجاح عملية اختبار السوق لا تعني بالضرورة نجاح الخدمة الجديدة المقدمة، و ذلك أن أسباب فشل هذه الخدمات حتى بعد اختبارها في السوق يعود إلى¹:

- نقص التمثيل الفعلي لعملية اختيار السوق للخدمات الجديدة لكامل خصائص و مواصفات العملاء المحتملين للسوق الكلي.
- ظهور عوامل جديدة ترتبط بأذواق و احتياجات العملاء، و كذا تغيير سياسات البنوك المنافسة أثناء تعميم تقديم الخدمات الجديدة.
- انكشاف نتائج اختبار السوق للخدمات الجديدة للمنافسين الأمر الذي قد يعطل أو يعرقل نجاحها في الأسواق المستهدفة.
- اعتبارات التكاليف من حيث ارتفاعها لدرجة لا يمكن تحملها من قبل البنك المعني بالمقارنة مع العوائد المتوقعة في حال تقديم الخدمات الجديدة.
- بصفة عامة تعتبر هذه المحددات من الأمور المعرقة لعملية اختبار السوق للخدمات الجديدة خاصة إذا أدخلنا في الاعتبار التغيير المستمر في مجمل عوامل البيئة المحيطة.

ب- اعتبارات اختبار السوق

في الحقيقة إن هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب الإلمام بها عند تصميم أي اختبار سوق و هي²:

- اختبار مناطق الاختبار السوقي، و قد يتم هذا من خلال اختبار عدد من الأسواق الفرعية المستهدفة، لتعميم عملية اختبار الخدمات الجديدة.
- تطوير الوسائل المناسبة للاختبار كمضمون استمارة الاختبار أو غيرها من وسائل البحث التسويقي.
- تحديد نوعية و كمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق المرتبطة بالخدمات الجديدة.

¹ - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص ص 118 - 119.

² - أنظر محمد إبراهيم عبيدات، المرجع [36] ص ص 119 - 120.

- تحديد وقت و مدة اختبار السوق يعتبر من الأمور الأساسية لعملية الاختبار و درجة نجاحها في تحقيق أهدافها.
- تطوير نموذج تنبؤ مناسب للخدمة الجديدة و يرتبط هذا الأمر بمجموعة من الأسئلة و كذا فيما إذا كان النموذج آلي أم يدوي، إضافة إلى التكلفة المتوقعة لاستخدام نموذج تنبؤ دون آخر.

ثانيا: تقديم الخدمة الجديدة للسوق

- و هي عبارة عن تلك الأنشطة التي يقوم بها البنك بعد ظهور نتائج اختبار السوق، من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي، تمر هذه المرحلة بمراجعة ثلاث خطوات¹:
- أ- **الخطوة الأولى:** هي اتخاذ أربعة قرارات بشأن عملية البدء:

- متى يبدأ البنك بطرح الخدمة الجديدة في السوق؟
- أين نبدأ بطرح الخدمة الجديدة؟ هل يجب على البنك دخول السوق المصرفي ككل مرة واحدة أو يبدأ بمنطقة بعد منطقة و بالتدرج؟
- من هو المستهدف من طرح الخدمة الجديدة؟ هل هو الجمهور ككل، أم فئة من العملاء الذين يستجيبون بسرعة للخدمة الجديدة، أم العملاء القياديين الذين لهم تأثير على الآخرين، أم النوعين السابقين معا.
- كيف سيتم طرح الخدمة الجديدة؟ وذلك باتخاذ مجموعة من القرارات التكتيكية كالإعلانات و درجة الكتمان و السرية، و حجم و نوع التغطية الإعلامية...الخ.

- ب - **الخطوة الثانية:** تتمثل في تحديد المسؤولية و المدة الزمنية اللازمة لشخص معين أو مجموعة أشخاص، و على البنك أن يقرر هل يقوم بإنشاء إدارة منفصلة للخدمة الجديدة أو دمج المشروع الجديد الخدمة مع دائرة الخدمات الحالية

- ج - **الخطوة الثالثة:** هي جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف قد أُنجزت بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب و بأقل التكاليف .

- و أخيرا و بعد المرحلة التجارية يقوم البنك بتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق المصرفي، و تمر هذه الخدمة الجديدة كغيرها من الخدمات الأخرى بمراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

4-3-3 السياسات المتبعة و العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

- هناك جملة من السياسات المتبعة في عملية تطوير الخدمات المصرفية، و العديد من العوامل المؤثرة في هذا التطوير و هذا ما سنتناوله في هذا الجزء.

¹ - أنظر هاني حامد الضمور، المرجع [50] ص ص 195 - 197.

4-3-3-1 سياسات تطوير الخدمات المصرفية

من خلال فحص و دراسة الأهداف التسويقية للبنك، و لظروف و متطلبات السوق المصرفي، يمكن للبنك من معرفة و اختيار الوسيلة المناسبة لتطوير خدماته المصرفية في ظل تعدد و تشابك الوسائل و الأدوات التسويقية المتاحة، و يمكن استخدام عدد من السياسات لتطوير هذه الخدمات القصد منها التوسع و نشر الخدمة المصرفية¹.

و نجد أن من أشهر السياسات المستعملة في هذا المجال هي سياسة التوسع و نشر الخدمات المصرفية على أكبر عدد ممكن من فروع البنك، و عدم اقتصرها على فرع معين بذاته، و عادة ما يتم اختيار و تصميم شبكة فروع البنك و تحديد أنواع قنوات توزيع خدماته على أساس عوامل عديدة أهمها قدرة البنك على تغطية السوق المصرفي و مدى تحكمه فيه، و أيضا مدى توافق خصائص و مميزات الخدمات المصرفية كوسيلة لتطوير و تحسين الخدمة بإتاحتها لأكثر عدد ممكن من العملاء ، و ذلك على النحو الآتي²:

أولا: بالنسبة لتغطية السوق و التحكم فيه

يتم استخدام هذه الإستراتيجية كأسلوب لتغطية السوق المصرفي بالخدمات التي يعرضها البنك بهدف التأثير و التحكم فيه، و هذا باستخدام إحدى السياسات التسويقية الآتية:

أ- سياسة التوزيع المكثف: و يتم ذلك بتكثيف التعامل على الخدمة المصرفية عن طريق نشر فروع البنك ووكالاته في منطقة جغرافية معينة، بغض النظر فيما إذا كانت هذه المنطقة منطقة جغرافية واسعة أو منطقة صغيرة محصورة وسط المدينة، و عرض مختلف الفروع لهذه الخدمة المصرفية دون تمييز فرع بنكي عن فرع آخر.

ب- سياسة التوزيع المحدود (الانتقائي): و يتم ذلك عن طريق اختيار نوع معين من منافذ التوزيع للخدمة معينة يعرضها البنك ليقوم هذا المنفذ بتقديم هذه الخدمة، و بالتالي يكون على العميل التوجه لهذا المنفذ، أو الفرع، أو الوكالة المحددة للاستفادة من هذه الخدمة أو التعامل عليها و تلجأ البنوك عادة لاستخدام هذا الأسلوب في تقديم بعض خدماتها المتعلقة بنوع معين من العملاء، كخدمة الاعتماد المستندي، خطابات الضمان الخارجية إدارة الاستثمارات الدولية... الخ، فيقوم البنك بتخصيص بعض وحداته الكبرى في عواصم الولايات مثلا، أو في عاصمة البلد بأكمله و يخصها بتقديم هذه الخدمة.

ج - سياسة التوزيع عن طريق الغير: في هذه الحالة قد تلجأ البنوك إلى توكيل الغير في القيام بتقديم خدماتها المصرفية نيابة عنها، خاصة في المناطق النائية التي لا يمكنها فتح فرع أو وكالة تابعة لها فيها، كما قد تستعين البنوك ببعض مراسيلها لتقديم خدماتها نيابة عنها في الخارج، لصعوبة إنشاء فروع منتشرة في كافة أنحاء العالم، و ذلك

¹ - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص 272.

² - أنظر محسن أحمد الخضيرى، المرجع [35] ص ص 272 - 281.

راجع إما للتكلفة أو للتشريعات القانونية المرتبطة بكل دولة، و من ثمة تلجأ البنوك لهؤلاء المرسلين (البنوك المرسله) لتسويق بعض الخدمات المصرفية كالشيكات الخاصة بالبنك أو شهادات الإبداع... الخ.

و بصفة عامة قد تستخدم البنوك أكثر من طريقة من الطرق السابقة لتوزيع خدماتها، و غالبا ما تستخدم هذه الطرق بصورة متكاملة مع بعضها البعض في آن واحد، خاصة و أن هذه الطرق سوف تمكن البنك من الوصول إلى أسواق أوسع و جذب عملاء أكبر.

ثانيا: بالنسبة لمواءمة توافق الخدمات المصرفية

على البنك الذي يرغب بالتميز و النجاح في تقديم خدماته، العمل على تكييف مزيج خدماتي مستمر يتوافق مع احتياجات و رغبات عملائه و قدراتهم، و كذا العمل على تقديم هذه الخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب و التكلفة المناسبة للعميل و من أجل ذلك تستخدم البنوك عادة مجموعة من السياسات أهمها:

أ- **سياسة التبسيط:** يقصد بهذه السياسة قيام البنك بتبسيط خدماته المصرفية، تجزئتها إلى أجزاء دون تعقيدها وهذا لخدمة أنواع معينة من الزبائن، كما يمكن للبنك عن طريق إتباع هذه السياسة، حذف بعض الخدمات المكلفة التي تزعج كثيرا من عملائه.

ب- **سياسة التنميط:** تقوم هذه السياسة على جعل خدمات البنك نمطية ذات مواصفات محددة، لا تختلف من عميل إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، الشيء الذي يسهل التعامل عليها من جانب العملاء، خاصة بالنسبة للفروع المختلفة للبنك.

ج - **سياسة التشكيل:** في سعي البنك لإشباع حاجيات زبائنه، يجد تباينا ملحوظا بين مختلف فئات العملاء الذين يتعاملون علي نوعية واحدة من الخدمات، ولا يقف التباين عند هذا الحد و إنما يمتد ليختلف لدى العميل الواحد بين فترة وأخرى، وفقا للتغير في مفاهيمه ووفقا للتغيرات التكنولوجية و التغير في البدائل التي تعرضها البنوك المنافسة، و غيرها من العوامل المؤثرة على قرارات تعامله على هذه الخدمات، الشيء الذي يتطلب من البنك تنويع و تشكيل خدماته المقدمة بغية إشباع تلك الفئات.

و يقصد بالتشكيل إضافة شكل أو أشكال جديدة للخدمات الحالية¹، أي أنه يقوم بإعداد أنواع متعددة من الخدمات يقدمها لعملائه و في إطار كل نوع من هذه الخدمات يقدم تشكيله واسعة من الفئات ذات المواصفات و الخصائص المختلفة، يراعي فيها الاحتياجات المختلفة لهؤلاء العملاء، و من ثم توسيع دائرة عملائه من خلال إشباع أكبر عدد ممكن من الاحتياجات، الشيء الذي يمكنه من جذب عملاء جدد.

¹ - أنظر طلعت أسعد عبد الحميد، المرجع [22] ص 330.

د - سياسة التمييز: تتجه كثير من البنوك إلى تمييز خدماتها، حتى تكون مميزة عن باقي الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، و هذا التمييز يكون على مستوى خصائص هذه الخدمات، و تستخدم البنوك في سياسات التمييز عادة الماركات، العلامات التجارية، المزايا والخصائص الفريدة التي يمكن إضافؤها على الخدمة المصرفية.

- بالنسبة للماركات

طبقا لتعريف جمعية التسويق الأمريكية، فإن " الماركة التجارية هي أي اسم أو علامة تمييز لها حماية قانونية، بحيث يقتصر استعمالها على منتج أو موزع معين واحد، لهذا فهي تعتبر أساسا تعبيراً قانونياً"¹.

و يضم مصطلح ماركة مجموعة من العناصر أهمها الاسم، العلامة، اللفظ، التصميم، الشعار أو خليط من ذلك كله، بحيث يعبر عن الخدمة المصرفية و يشير إليها و يميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى.

إن من أكثر الماركات انتشارا لدى البنوك هو استخدامهما لكل من الاسم التجاري و العلامة التجارية للبنك، و إن كان هناك فرق بين الاثنين، فالاسم التجاري يتكون من بعض الكلمات، أو الحروف، أو أرقام يمكن التلفظ بها، و ترتبط هذه الكلمات أو الحروف أو الأرقام بالبنك منذ مولده و تستمر معه طيلة حياته، و من ثمة فإن هذا الاسم يجب أن يكون سهل النطق أما العلامة التجارية فهي تأخذ شكل رمز أو صورة أو تصميم فريد، بحيث يمكن التعرف عليها بالنظر إليها دون النطق بها، و تعتبر العلامة التجارية للبنك كشعار تم تصميمه ليرمز للبنك أو للخدمة المصرفية، بحيث أن مجرد النظر إلى هذه العلامة يترك انطباعا في ذهن العميل عن البنك أو عن الخدمة التي يقدمها هذا البنك. و للماركات مزايا عديدة أهمها:

* مساعدة العميل على التعرف على الخدمة التي يقدمها البنك أو أحد فروعها.

* تسهل على العميل طلب خدمة معينة والتعامل عليها.

* سهولة النطق بها و بساطة شكلها وقصر حجمها، مما يسهل على العميل تذكرها.

- بالنسبة لتصميم الخدمة المصرفية

يعتبر تصميم الخدمة المصرفية من أحد الوسائل الأساسية لسياسة التمييز التي يستخدمها البنك لخلق انطباع إيجابي لدى عملائه الحاليين و المرتقبين، و قد يكون تصميم الخدمة و وضع مواصفاتها أي مزاياها وتكاليها العامل الأساسي لجذب العملاء، الشيء الذي يميزها عن بقية الخدمات الأخرى سواء تلك التي يقدمها نفس البنك أو تلك المقدمة من قبل بنوك أخرى منافسة.

و قد كانت البنوك تعتمد على المزايا التي تتيحها خدماتهم للعميل، و لكن مع مرور الوقت اتجه اهتمامهم إلى الطريقة التي يمكنهم بها تقديم هذه الخدمات، بحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء

¹ - أنظر محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، المرجع [39] ص ص 267-268.

كالترحيب بهم، حل مشاكلهم، إشباع رغباتهم، كسب ثقتهم... الخ تحتل أهمية أكبر بالنسبة للبنك، و قد ساعد على ذلك ازدياد حدة المنافسة في السوق المصرفي خاصة في مجال مزايا و تكاليف الخدمات المقدمة.

و بصفة عامة فإن التصميم الجيد للخدمة المصرفية يساعد على تعظيم الفرص التسويقية للخدمة نتيجة ارتباطه بحاجات حقيقية للعملاء، فضلا عن أنه تحقق مزايا كثيرة للبنك، تتضمن زيادة التعامل عليها، و طول فترة عمرها، و بالتالي يقلل من تكلفة التطوير و الابتكار.

هـ - بطاقة المعلومات: تعمل البنوك على وضع بطاقة معلومات عن الخدمات المصرفية المقدمة في متناول أيدي زبائنها و تتضمن هذه البطاقة معلومات كافية عن خصائص هذه الخدمات، و المميزات التي يحصل عليها العميل باستخدامه لها، و كيفية الاستفادة منها، و الفروع التي تقدمها، و وسيلة الاتصال بالبنك للحصول على مزيد من المعلومات، و يتم عرض هذه البطاقات في صناديق خاصة يحدد لها أماكن ثابتة بالفروع بحيث يمكن أن يراها العميل، و يتناولها من هذه الصناديق و يطلع عليها، أو يمكن إرسالها بالبريد للعملاء، سواء بمبادرة من البنك، أو بطلب من العميل، و يشترط في بطاقة المعلومات صدق المعلومات و الحقائق، و العناية الفائقة بكتابتها، لأن احتواءها على أية معلومة و لو كانت صغيرة باطلة أو غير حقيقية سيكون له تأثير بالغ السوء على البنك، فمن جهة يفقد البنك مصداقيته، و بالتالي يفقد ثقة عملائه، و من جهة أخرى قد يتطور الأمر إلى مقاضاته عن تلك الادعاءات غير الصادقة.

و من هنا فإن لبطاقة المعلومات أهمية بالغة بالنسبة للبنك و العميل في آن معا، فهي تقدم معلومات مختصرة و كافية عن كافة الخدمات التي يقدمها البنك، و تشرح مزاياها و الجوانب المختلفة المتعلقة بها، و كذا طريقة الحصول عليها، و هي بهذا تكون بمثابة دليل إرشادي للعميل، فضلا عن أنها قد تفتح له طريق التعامل على خدمات أخرى يقوم البنك بتقديمها و يجهلها العميل، كما أنها تساعد البنك على الحصول على انطباعات العميل و أسئلته و استفساراته، وذلك من خلال وضع البنك جزء مرفق بهذه البطاقة كقائمة استقصاء للحصول على رأي العميل عن هذه الخدمة، ومدى توافقها مع رغباته و احتياجاته و قدراته. أما بالنسبة للعميل فإن هذه البطاقة بتقديمها له معلومات حقيقية و مختصرة عن الخدمات التي يقدمها البنك، تختصر له عامل الوقت و الجهد في التعرف على ما يناسبه من هذه الخدمات و الاستفادة منها، كما تمكنه من التعبير عن رأيه و اقتراحاته الخاصة بهذه الخدمات من خلال قائمة الاستقصاء المرفقة بالبطاقة.

و تجدر الإشارة إلى وجوب اهتمام البنك بهذه البطاقة سواء من حيث كيفية تصميمها أو من حيث نوع المادة المصنوعة منها، و استعمال ألوان منسجمة فيها وكذا الاهتمام بمقاسها و حجمها لتسهيل عملية الاستفادة منها من قبل الزبون، دون أن ننسى الاهتمام بنوعية البيانات التي تحملها كاسم و عنوان و شعار البنك.

و نتيجة لتوسع البنوك في الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية خاصة شبكة الإنترنت و انتشار خدمات البنوك الالكترونية، أصبحت معظم البنوك تقوم ببناء مواقع على هذه الشبكات و تزود الشبكة بتيار متدفق من المعلومات يتم تحديثه دوريا عن البنك و ما يقدمه من خدمات.

4-3-2 العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

هناك العديد من العوامل التي تحدد درجة انتشار و نجاح الخدمة المصرفية الجديدة أو المنتج الجديد، و من أهم هذه العوامل ما يلي¹:

1. خصائص الخدمة الجديدة : و يقصد بذلك المزايا و المنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة و مدى اتفاقها مع حاجات و رغبات الزبائن و ثقافتهم و خبراتهم. و فيما يتعلق بمزايا الخدمة للمستثمرين أو الزبائن، أفادت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات، بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة للانترنت في الاتصال بزبائن القروض الشخصية لشراء مساكن قد حقق مزايا للمقترضين و خفض متوسط التكاليف للقروض.

2. خصائص البنك أو المؤسسة المالية: تتوافر للمؤسسة المالية المعروفة في السوق ذات السمعة الطيبة فرصة أكبر من المؤسسات أو البنوك الصغيرة غير المعروفة، من حيث سهولة انتشار منتجها الجديد، و بخاصة عندما تتمتع بالمزايا السابقة. بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الجيد لعملية اختبار الأفكار الجديدة و التوصل إلى المنتجات الجديدة و التخطيط الجيد لذلك لهما أكبر الأثر على توافر الخصائص الجيدة في المنتج الجديد و بالتالي سرعة انتشاره. هناك أيضا قدرة البنك على تحديد فئات الزبائن للمنتج الجديد و قدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة باستخدام أساليب الاتصالات المؤثرة. و تساعد القدرة العالية للبنك في هذه النواحي على سرعة رواج و انتشار المنتج الجديد.

3. التأثير الشخصي: يلعب الأفراد دورا هاما في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة، فلأفراد دورا هاما في التأثير على اتجاهات بعضهم البعض، و فيما يتعلق بالخدمة الجديدة فإن فئة الزبائن و المستعملين الأوائل للمنتج الجديد، يلعبون دورا هاما في التأثير على الفئات الأخرى عن طريق الاتصالات الشخصية و الكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لآخر، فالمعلومات التي ينقلها الشخص إلى الآخر لها دور كبير في التأثير على اتجاهاته نحو المنتج الجديد.

4. تصرفات المنافسين: للمنافسين دور هام أيضا على درجة انتشار المنتج الجديد، فعندما تشتد المنافسة و تكثر المنتجات الجديدة المتشابهة، تقل فرص انتشار المنتج الجديد بسرعة. على العكس عندما لا تكون للمنافسين سياسات قوية فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة. و يكون البنك هو الرائد في السوق في هذا المجال، ففي هذه الحالة يسهل انتشار المنتج الجديد للبنك عن الحالة الأولى.

¹ - أنظر معراج هواري، المرجع [124] ص ص 6 - 7.

5. المتغيرات الأخرى: هناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما و إن اختلفت درجة الأهمية من منتج لآخر، مثل الحالة الاقتصادية و النواحي الاجتماعية و الثقافية. و بالرغم من أن هذه العوامل تؤخذ عادة في الحسبان في مراحل تطوير الخدمة الجديدة إلا أن لها أثر أيضا في عملية الانتشار.

و بالنسبة لتأثير العوامل التكنولوجية، فإن التطور التكنولوجي في أسواق معينة يساعد بعض البنوك على بيع القروض الشخصية للعملاء عن طريق التجارة الإلكترونية بدلا من الاتصالات الشخصية.

و إجمالا لما سبق تفصيله يمكننا القول أن تطوير الخدمات المصرفية و تحديث و عصنة نظم التسيير وإدارة البنوك أصبحت من بين الأمور الأساسية التي يجب على البنوك الجزائرية الأخذ بها لزيادة قدراتها التنافسية وإثبات جدارتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية الجزائرية، وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا المصرفية.