

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et  
de la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث

العلمي

المركز الجامعي

Centre Universitaire  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
Rouira



معهد العلوم الاقتصادية

# دور التسويق البنكي في كسب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية.

- حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
البويرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة  
الليسانس في العلوم الاقتصادية  
فرع: نقود مالية وبنوك

تحت إشراف الأستاذ:  
بيتيت أحمد.

من إعداد الطالبين:

دراج لطفى.

بوذراع يوسف.

السنة الجامعية: 2011/2010

## دعاء

اللهم لا تدعنا نصاب بالخرور إذا فجعنا، ولا باليأس إذا فشلنا.

بل ذكرنا دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة.

وأن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب إذا حرمتنا من النجاح أترك لنا قوة العناد حتى نتغلب على

الفشل.

وإذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان.

يا رب إذا أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار.

يا رب إذا نسيتك لا تنسانا.

يا رب.....

# الشكر لك

اللهم لك الحمد كله

ولك الشكر كله

واليك يرجع الامر كله علانيته و سره

لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت

ولك الحمد بعد الرضا

لك الحمد كالذي نقول و خير مما نقول و لك الحمد كالذي نقول

وبعد:

نتقدم بالشكر و التقدير عرفانا بالجميل الى :

الاستاذ المشرف : السيد بنيتة أحمد الذي لم يبخل علينا بمساعدته و نصائحه القيمة

و الى كل اساتذة معهد العلوم الاقتصادية

الى السيد دراج الحراج

والى موظفي وكالة بدر بخراج البرج " خالد و زهير "

والى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث





# إهداء

إلى من منحني الحب و الأمان إلى التي أوصى بها الرحمن أمي العزيزة حفظها الله وانعم  
عليها بالسعادة و المناء

إلى الذي كان دوماً إلى جانبي وأنار لي الطريق لأحقق أمنية النجاح في طلب العلم أبي  
العزير حفظه الله

إلى إخوتي: مجيد وزوجته، وأخي توفيق

إلى أخواتي: نادية وفريدة.

إلى روح جدي، أسأل له الجنة.

إلى كل العائلة جدي وجدتي أطال الله في أعمارهم إلى كل أعمامي وعماتي، أزواجهم  
وأولادهم، إلى خالي وزوجته وخالاتي وأولادهم.

إلى البراعم: أسماء، عبد الرزاق، أية، أمياس، أنيس، سامي، وسيم، لينا، أسامة، تيزيري.

إلى كل من يحمل لقب دراج ودقي.

إلى الزملاء: وليد، حسان، يوسف، ياسين، حمزة، رشيد، فريد، أنيلاس، طارق، علي. احمد

إلى الزميلات: حياة، سعيدة، سهام، حنان، سهام، فهيمة، إيمان، شمرزاد وصبرينة.

إلى كل طلبة العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية وبنوك دفعة 2011/2010 خاصة فوج 02.

إلى كل من ساعدني في انجاز مذكرتي.

إلى كل من هم في قلبي و نسيهم قلبي.





## الأهلية

أهدي ثمرة عملي هذا الى:

خير من نطق بها لساني منبع العنان، الى القلب العنون الطاهر التي لم تبخل

علي يوما بفيض عطفها، شجعتني اكرمتهني

و وجهتني طول مشواري الدراسي

امي الغالية ، اطال الله في عمرها.

الى الذي

تحمل المشاق و الصعاب

و كان شمعة تحترق لتضيء دروبنا و تكلمنا بالفوز و النجاح

ابي الكريم، اطال الله في عمره.

الى من تقاسموا معي حلوة الحياة و مرها أخواتي و إخوتي الاعزاء

صفية، حياة، نادية، اسماعيل، محمد، فاروق

الى من كانت خير امل اشد به في الصعاب

و جعلت من هذه السنين مجرد لحظات

فايزة

الى اخ صديق: "فريد زوررو"

الى كل زملائي: لطفي، سعيد، حمزة، حسان، سفيان، عصمان، كريم "المتعجرف الصغير"

الى الزميلات: هاجر، نسيم، امينة

الى كل من وسعه صدري و لم تسعه كلماتي

بوسيف



# الفهرس

# الفهرس

- مقدمة عامة..... أ-ت.
- 01..... الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية
- 02..... تمهيد
- 03..... المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية
- 03..... المطلب الأول: ماهية المنافسة
- 05..... المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة
- 09..... المطلب الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة
- 12..... المبحث الثاني: استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية
- 13..... المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة
- 18..... المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
- 22..... خلاصة الفصل
- 23..... الفصل الثاني: التسويق البنكي والنظام المصرفي الجزائري
- 24..... تمهيد
- 25..... المبحث الأول: عموميات حول البنوك والنظام المصرفي
- 25..... المطلب الأول: ماهية البنوك
- 26..... المطلب الثاني: أنواع البنوك
- 28..... المطلب الثالث: وظائف البنوك

# الفهرس

- 31.....المطلب الرابع: النظام المصرفي الجزائري
- 40.....المبحث الثاني: التسويق البنكي
- 40.....المطلب الأول: ماهية التسويق البنكي
- 43.....المطلب الثاني: تقسيم السوق المصرفي للبنك وتحديد القطاعات المستهدفة
- 48.....المطلب الثالث: سياسات التسويق البنكي
- 54.....خلاصة الفصل
- 55.....الفصل الثالث: دور التسويق البنكي في كسب البنوك ميزة تنافسية
- 56.....تمهيد
- 57 .....المبحث الأول: الجودة كآلية لزيادة تنافسية البنوك
- 57.....المطلب الأول: معايير القدرة التنافسية للبنوك
- 59.....المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك
- 61.....المطلب الثالث: طرق التمييز لجودة الخدمة البنكية
- 62.....المبحث الثاني: أساليب ومتطلبات تحسين جودة الخدمة البنكية
- 63.....المطلب الأول: أساليب تحسين مستوى جودة الخدمة البنكية
- 68.....المطلب الثاني: متطلبات تطوير جودة الخدمات البنكية الجزائرية
- 74.....خلاصة الفصل



# المفهرس

- 75.....الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)
- 76.....تمهيد
- 77.....المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- 77.....المطلب الأول: نشأة بنك BADR وتطوره
- 79.....المطلب الثاني: أهداف بنك BADR ومهامه
- 80.....المطلب الثالث: التنظيم على مستوى بنك BADR
- 82.....المبحث الثاني: تقديم وكالة 462 بالبويرة
- 83.....المطلب الأول: نشأة وكالة 462 بالبويرة
- 83.....المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة
- 87.....المبحث الثالث: واقع التسويق في وكالة 462 بالبويرة
- 87.....المطلب الأول: وظيفة التسويق في وكالة 462
- 88.....المطلب الثاني: البيئة التسويقية في وكالة 462
- 96.....المطلب الثالث: الواقع العملي للمزيج التسويقي في وكالة 462
- 101.....خلاصة الفصل
- 102.....الخاتمة العامة

قائمة الأشكال

والمجاول

## قائمة الأشكال.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب porter.	16
02	دورة حياة الميزة التنافسية.	20
03	هيكل النظام البنكي خلال الفترة الممتدة ما بين 1966-1970.	33
04	هيكل النظام المصرفي الجزائري في المرحلة ما بين 1982-1986.	36
05	النظام البنكي الجزائري لسنة 2004.	39
06	مناهج تقسيم السوق.	46
07	مناهج اختيار القطاعات المستهدفة.	47
08	سياسات الاتصال البنكي.	50
09	الهرم الاتصالي.	51
10	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	81
11	الهيكل التنظيمي لوكالة BADR ذراع البرج رقم 462.	86

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية	01
17	متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس	02
89	تطور البطالة في الجزائر بين 2000-2007.	03
90	تطور حجم الودائع في البنوك الجزائرية بين سنتي 2002-2006.	04
93	تطور عدد زبائن وكالة بدر بين سنتي 2006-2009.	05

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة :

يحتل القطاع البنكي مركزا هاما في النظام الاقتصادي و المالي لما يلعبه من دور فعال كونه حلقة تتفاعل داخلها مجموعة مجالات النشاط الاقتصادي،و كلما اتسع هذا النشاط زادت اهمية البنوك و اتسع مجال نشاطها و تعددت خدماتها،و ما يجب ان يدركه مسيروا المؤسسات البنكية هو ان بقاء مؤسساتهم يرتبط اكثر فاكثر بمدى قابليتها و سرعتها في التفاعل مع التحولات الاقتصادية الراهنة.

و من المؤكد ان الوسيلة الاكثر فعالية في ذلك هي مكانتها و قدرتها التنافسية في جميع المجالات و ان تتبنى برامج فعالة ذات اليات و وسائل جديدة تستطيع بواسطتها الظفر بحصة سوقية تحقق من خلالها اهدافها،و لا يصال هذه الخدمات للزبائن لابد من تسويق بنكي ذو نشاط متجدد و متطور يعمل على اشباع و تلبية الرغبات بشكل يحقق رضا الزبائن و لن يتحقق ذلك الا بانتهاج مدخل يعزز قدرته على التنافس.

و مما لا شك فيه ان الجودة تعتبر في وقتنا الحالي من اهم مداخل زيادة القدرة التنافسية لما تحققه من رضا الزبائن و ضمان دوام تعاملهم مع البنك ،و هذا مايجعل من القدرة التنافسية للبنوك لا تكمن فيما تقدمه من خدمات بنكية متعددة نل فيما تحققه من مستوى جودة عالية لخدماتها.

و من خلال ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

"ما هو الدور الذي يلعبه التسويق البنكي في كسب بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ميزة تنافسية؟"

و من اجل فهم و توضيح هذه الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية :

1. "ما المقصود بالبيئة التنافسية و المنافسة؟"
2. "ماهي استراتيجيات التنافس المتاحة للبنوك؟"
3. "ما المقصود بالتسويق البنكي و ماهي سياساته و ماهي معايير القدرة التنافسية للبنوك؟"
4. "ماهي اساليب و متطلبات تحسين جودة الخدمات البنكية؟"
5. "ماهو واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟"

## الفرضيات :

1. يساهم التسويق البنكي في تنمية و زيادة مردودية البنوك و يمكنها من مواجهة المنافسة و تعقد البيئة التنافسية.
2. يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تحسين جودة خدماته المقدمة للزبائن من اجل مواجهة المنافسة من جهة و كسب رضا و ولاء الزبائن من جهة اخرى و هذا بهدف تحقيق و كسب مزايا تنافسية.

## اسباب اختيار الموضوع :

تفتح السوق الجزائري و دخول بنوك اجنبية وخاصة الى العمل فيه دفع بالبنوك الى الاهتمام بالتسويق البنكي ما فرض منافسة على البنوك العمومية التي كانت تحتكر السوق الوطنية.

## اهداف الدراسة :

بعد دخول البنوك الخاصة و الاجنبية للعمل في الجزائر قامت الدولة باجراء اصلاحات تواكب فتح السوق و تمكن البنوك العمومية من مواجهة المنافسة ، و هذه الاخيرة و منها بنك الفلاحة و التنمية الريفية لجأت الى تبني الطرق الحديثة للتسيير كتحسين جودة الخدمات كمدخل تسويقي لتعزيز قدرتها التنافسية و كسب ميز تنافسية.

## منهج البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و التحقق من صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري الذي حاولنا فيه عرض الاطار النظري و الفكري للميزة التنافسية و التسويق البنكي، و منهج دراسة حالة الفصل التطبيقي الذي حاولنا فيه ان نبين مدى اهتمام المؤسسة البنكية الجزائرية و على رأسها بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالبيئة التسويقية للبقاء و مواجهة المنافسة.

## الخطة المتبعة :

من اجل الاحاطة بمختلف حيثيات هذا الموضوع تم تقسيم هذا البحث الى اربعة فصول تشكل هيكله و تتناول الجانب النظري و التطبيقي له حيث :

## الفصل الاول :

جاء هذا الفصل بعنوان المنافسة و البيئة التنافسية و الذي كان الهدف منه اعطاء صورة واضحة وشاملة للميزة التنافسية و اهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها في عملها، و تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة و اهم مصادرها.

## الفصل الثاني :

تعلق هذا الفصل بالتسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري و كان الهدف منه هو الاخر اعطاء نظرة حول البنوك الجزائرية مع الاشارة الى ادارة النشاط التسويقي البنكي.

## الفصل الثالث :

جاء هذا الفصل بعنوان دور التسويق البنكي في كسب البنوك ميزة تنافسية و الذي نهذف من خلاله الى اضاح دور الجودة الشاملة كالية لزيادة تنافسية البنوك.

## الفصل الرابع :

اما هذا الفصل فكان عبارة عن دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة 462 بالبويرة و الذي قسم الى ثلاثة مباحث ،المبحث الاول عبارة عن دراسة تعريفية للبنك ،اما المبحث الثاني خصص لتقديم وكالة 462 بالبويرة ،و المبحث الثالث خصص لدراسة واقع التسويق في الوكالة.



المفصل الأول:

المؤسسة والبيئة

التنافسية

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

### تمهيد:

ان ما يميز مجال الأعمال في وقتنا الحالي هو اشتداد حدة المنافسة القائمة بين المؤسسات مما يستوجب على هذه الأخيرة حشد كل مواردها و قدراتها لتحقيق حصة سوقية تحقق من خلالها أهدافها المسطرة ، كما أن مصير المؤسسات أصبح مرهونا بما تحققه من حصة سوقية و التي تحدد بالقدرة التنافسية ، و من أهم مداخل القدرة التنافسية هو جودة المنتجات التي تقدمها . وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين.

سنتناول المبحث الأول مدخل للمنافسة والتنافسية، بداية من تعريف المنافسة وأنواعها، وكذا تحليل المنافسة للتعرف على المنافسين واستراتيجياتهم، ثم نتطرق إلى تنافسية المؤسسة وأنواعها وأهدافها، وكذا بعض مؤشرات تنافسية المؤسسة، وأخيرا نتطرق إلى تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة، بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها، وكذا تحليل البيئة الخارجية لها لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية.

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، ثم تطرقنا إلى الميزة التنافسية من خلال تعريفها وأنواعها، وكذا معرفة محدداتها ومصادرها ومعرفة جودة الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها من طرف المؤسسة، ودوافع تطويرها.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

### الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

سنتناول في فصلنا هذا مبحثين ، حيث سندرس في المبحث الأول المؤسسة والبيئة التنافسية، والمبحث الثاني سنتطرق فيه إلى استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.

### المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية

لقد أدى التطور الإقتصادي على المستوى العالمي، إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وهو ما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها، والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها.

### المطلب الأول: ماهية المنافسة

يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يركز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح أو بين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع.

### 1- تعريف المنافسة:

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:

- عرفت المنافسة على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً".<sup>1</sup>
- كما يمكن تعريفها بأنها: "تشمل كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار".<sup>2</sup>

1 (1) CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©2003.-1993, Microsoft corporation

<sup>2</sup> Kotler P ,Dubois B, " Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000, p 47.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

وعرفت المنافسة أيضا على أنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالإعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"<sup>1</sup>

### 2- تحليل المنافسة:<sup>2</sup>

يقصد بتحليل المنافسة معرفة درجة شدتها، تحديد هيكلها، معدل نمو السوق والقيام بعملية المقارنة في النشاط الذي تعمل فيه. وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر فهناك قطاعات صناعية تكون فيها المنافسة محدودة أو شبه منعدمة مثل قطاع الحديد والصلب.

وتتوقف شدة المنافسة على المؤسسات المنتجة لمنتج معين أو المقدمة لخدمة معينة، حيث كلما زاد عدد المؤسسات في السوق كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، وإمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق، أي إذا استطاعت الدخول إلى السوق بسهولة وبدون مواجهة أي صعوبات فإن هذا يزيد من حدة المنافسة، أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود عراقيل الدخول إلى السوق تكون المنافسة بدرجة أقل، بالإضافة إلى حجم الطلب بحيث إذا كانت الكميات المعروضة أكبر من الكميات المطلوبة فإن المؤسسات ستواجه منافسة شديدة، أما في الحالة العكسية، فإن المنافسة تكون فيها بدرجة أقل، وللقيام بتحليل المنافسة يجب معرفة ما يلي:

❖ التعرف على المنافسين.

❖ إستراتيجية المنافسين.

❖ نقاط قوة وضغط المنافسين.

❖ جمع المعلومات عن البيئة التنافسية.

❖ الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية.

<sup>1</sup> فريد النجار، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999، ص20.

<sup>2</sup> فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 22.

### المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة.

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وتفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى تزايد حدة المنافسة، ما جعل المؤسسات تعمل جاهدة لمواجهة شدتها المتزايدة عن طريق البحث عن أدوات وأساليب تسمح لها بترقية تنافسيتها، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

#### 1- تعريف تنافسية المؤسسة:

يقصد بتنافسية المؤسسة: "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"<sup>1</sup>

ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية: " إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية"<sup>2</sup>.

#### وتعتبر التنافسية أيضا بأنها:

" قدرة المؤسسة على بيع باستمرار ما تنتج وبتحقيق أرباح، وتمثل أيضا القدرة على إرضاء الزبائن عن طريق الجودة والخدمات الملحقة بالمنتج. وهذا ما يدل عموما على التنافسية عن طريق التكاليف، والتنافسية خارج التكاليف"<sup>3</sup>.

وترتبط تنافسية المؤسسة بعوامل أساسية تتعلق بالإنتاجية، الأسعار والجودة، التي تمكن المؤسسة من زيادة الأرباح، فيمكن القول أن المؤسسة قليلة الأرباح ليست تنافسية. وحسب النموذج النظري للمنافسة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل، ويمكن لنشاط معين ذي منتجات متجانسة للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة المنافسين،

1 علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 123

2 Jean –Claude Ta rondeau, Christine Huttin, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise", édition Vuiber, paris ,2001,p41.

3 Brème Naw, Spartes,"Economie", édition Dunod, paris, 2000.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

ويمكن أن يعود ذلك إلى كون أن إنتاجياتها أضعف من إنتاجية المنافسين أو تكاليف عناصر الإنتاج أكبر من تكاليف المنافسين أو للسببين معا. وتنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة بإطلاق منتج جديد في السوق تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطرا حقيقيا عليها. وتطور التنافسية بين المؤسسات على أحد العناصر التالية (1):

- تحديد أسعار مناسبة للمنتجات بالنسبة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين مما يساعد على الحفاظ على الزبائن.

- تقديم أفضل مستوى جودة للمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى الخدمات الملحقة بها.

- التحديد والإبتكار في المنتجات بهدف إشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

وتؤدي التنافسية إلى نتائج عديدة نذكر منها: (2)

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.

- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي لها.

- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة استرداد رأس المال.

## 2- مؤشرات تنافسية المؤسسة:

من تعريف تنافسية المؤسسة، فإن كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات دالة على التنافسية، لذا تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المشروع كلا من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق (3).

1 محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص28.

2 فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي"، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص124.

3 المعهد العربي للتخطيط، الكويت، التنافسية وتجربة الأردن، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، السنة الثالثة، جوان 2004، ص3.

### 2-1- الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها. وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها مؤشر توبن (TOBIN<sup>TM</sup>Sq)، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية<sup>1</sup>، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة منتجاتها عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

### 2-2- تكلفة الصنع:

تمثل تكلفة الصنع المتوسطة، بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، غير أن هذه الوضعية نادرة الوجود.

### 2-3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتوجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتوجات المعروضة من جانب المؤسسة.

1 Mc Fatridje D.G., "La compétitivité: Notions et Mesures", Ottawa, Industries, Canada, 1995.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سوءا إلى التغيرات التكنولوجية دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم. كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أي لا فاعلية تقنية أخرى كدرجة من الإستثمار غير فاعلة، أو بكليهما معا.

### 2-4- الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء واضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، إذن تترجم الحصة السوقية المزاياء في الإنتاجية أوفي تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر، إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.



المطلب الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة:

1- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

1-1- مفهوم تحليل البيئة الخارجية:

ويعني: "رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص تكون من مصلحة المؤسسة استغلالها، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدات للمؤسسة" (1)

1-2- مكونات البيئة الخارجية:

يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى البيئة الكلية والبيئة الجزئية<sup>2</sup>، ويعتمد هذا التصنيف على درجة التأثير، بحيث أن البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات التي تعمل في مختلف الصناعات، بينما البيئة الجزئية هي التي تكون مرتبطة بنوع واحد من الصناعة وفيما يلي أهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية.

2- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

لا يقل هذا التحليل أهمية عن النوع الأول، ولكن معرفة الفرص والتهديدات غير كافي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذلك يتطلب الأمر القيام بتحليل داخلي أي للبيئة الداخلية، وهذا لتبيين نقاط القوة والضعف وهذا بقصد أخذها في الحسبان في صنع قراراتها.

2-1- مفهوم تحليل البيئة الداخلية<sup>(3)</sup>:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في الوظائف الموجودة داخل المؤسسة مثل: المالية، المحاسبة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية وكذا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما يعطي أهمية لهذا التحليل والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- المساهمة في تقسيم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

(1) أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية، مصر، 1999 ص 21

(2) KOTLER. P, Dubois B, op-cit , P181.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

---

- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.

- تبيان نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها.

- ضرورة الترابط والتكامل بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).

إذا المقصود بالتحليل الداخلي هو تحليل وظائف المؤسسة ومعرفة نقاط قوة وضعف كل وظيفة.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

### الجدول (01):عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية

العوامل	المتغيرات
1-التسويق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحلية.</li> <li>- بحوث التسويق ومزيج المنتجات.</li> <li>- وضعية المنتجات في دورة حياة المنتج.</li> <li>- مدى الإعتماد على منتجات رئيسة في تحقيق المبيعات والأرباح.</li> <li>- شبكة التوزيع ( قنوات و منافذ التوزيع ).</li> <li>- الترويج ( الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة ).</li> </ul>
2- الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم، نوع، موقع، وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة.</li> <li>- الآلات ( التخصيص، ومدى عصرنة طرق الإنتاج ).</li> <li>- نظم الرقابة على الإنتاج.</li> <li>- تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ومستوياتها.</li> <li>- المواد ومدى سهولة الحصول عليها</li> </ul>
3- التمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل الأموال الحالي والتدفق النقدي وحجم السيولة المتاحة.</li> <li>- هيكل رأس المال وحقوق الملكية.</li> <li>- الربحية ( العائد على الاستثمار والمبيعات...).</li> <li>- هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.</li> </ul>
4-الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط القوى العاملة ( الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع).</li> <li>- نقابات العمال والاتحادات.</li> <li>- مستويات الأجور، المرتبات والحوافز والمكافآت.</li> <li>- الظروف المادية والمعنوية للعمل.</li> </ul>
5- الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة.</li> <li>- مستويات التنظيم ومكانة كل منها.</li> <li>- قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.</li> </ul>

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 "،  
مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999، ص، 131.

### 2-2- تقييم البيئة الداخلية: (1)

ويمكن تحليل وتقييم البيئة الداخلية عن طريق حساب النسب أو المؤشرات والمعادلات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ضرورة مقارنة نسب العام الحالي بالأعوام السابقة حتى يمكن معرفة الإتجاهات المختلفة هل هي تصاعدية أم هناك تذبذب أو انخفاض.
- محاولة استخدام أكثر من نسبة لقياس نفس الشيء لتقوية عملية القياس.
- من الأحسن حساب وتفسير النتائج في ضوء مدخل السبب والأثر، للتعرف على الآثار والعلاقات المتبادلة بين المؤشرات المحسوبة، ومن ثم تأثير الأنشطة على بعضها البعض وفيما يلي بعض الأمثلة للنسب الممكن استخدامها في مجال الوظائف المختلفة للمؤسسة:
- في مجال التمويل يمكن استخدام نسبة السيولة العامة، المردودية المالية، الربحية، المردودية الإقتصادية....
- في مجال الإنتاج يمكن حساب الإنتاجية، إنتاجية رأس المال، فعالية الرقابة على الجودة، فعالية الآلات....
- في مجال التسويق يمكن حساب فعالية الترويج، فعالية التوزيع، فعالية ميزانية السوق...
- في مجال الموارد البشرية يمكن حساب فعالية العامل الواحد، فرص التدريب، فعالية حركة العمالة....

### المبحث الثاني: إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية

سنتناول هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب كالآتي:

❖ الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

❖ عموميات حول الميزة التنافسية.

❖ مصادر ومعايير قياس جودة الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

تسمح معرفة وضعية المنافسة للمؤسسة بتخصيص الموارد المثلى وإعداد الإستراتيجية الملائمة. حيث تبدو الإستراتيجية كمجموعة مناورات تسمح للمؤسسة بمعرفة ومراقبة أسرار المنافسة. ويهدف هذا المطلب إلى معرفة الإستراتيجية التنافسية المتاحة للمؤسسة لمواجهة تهديد المنافسة.

#### 1- الإستراتيجيات العامة للتنافس:

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وإستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها وذلك من خلال العناصر التالية:

#### ❖ التكلفة الأقل:

ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية لتحقيق عوائد أكبر والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في الحلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية<sup>1</sup>.

#### ❖ تمييز المنتج:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك من جودة أعلى، خصائص فريدة، توفر خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المحتملة منها لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز<sup>(2)</sup>.

1 نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85

2 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

### 1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشتريين واعين تماما بالأسعار، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين، وتكون مبنية على اقتصاد السلالم وأثر الخبرة، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها انطلاقا من التكاليف، ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة منها:<sup>(1)</sup>

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.

- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات وتستطيع المؤسسة تخفيض التكاليف بالاعتماد على:<sup>(2)</sup>

\* مراقبة العوامل المولدة للتكاليف.

\* إعادة هيكلة النشاطات.

### 1-2- إستراتيجية التمييز:

وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، وتسمح للمؤسسة بمواجهة القوى الخمس للمنافسة، وتعتمد على عرض منتجات وخدمات مختلفة ومميزة عن المنتجين الآخرين، ويكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة... الخ، وتضع هذه الإستراتيجية المؤسسة في منأى ومأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حواجز للدخول ناتجة عن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتشكل كذلك سياسة التمييز في المنتجات حواجز دخول لأن الداخلين المحتملين عليهم بدفع وتحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتفادي الدخول في منافسة وحرب الأسعار، وتمكن المؤسسة

1 نفس المرجع، ص 223.

2 Jean - Claude Ta rondeau, Christine hutin, op-cit, p 71.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

من مواجهة الموردين وذلك بخلق هوامش لتغطية تكاليف التمويل، وتحقق إستراتيجية التمييز مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها (1):

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

### 1-3- إستراتيجية التركيز:

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، وتبرر هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتمييز والتكلفة معا. وفي هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن المؤسسات المنافسة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتمادها على التكاليف الأقل أو تمييز منتجاتها وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز (التخصص) في الحالات التالية: (2)

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.

- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2 نفس المرجع السابق، ص 228.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter.

### الميزة التنافسية

التميز

التكلفة الأقل

إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة التكلفة	النطاق
	سوق مستهدف واسع	السوقي
	إستراتيجية التركيز	
	سوق مستهدف ضيق	

المصدر: Michael Porter , op-cit.

وفيما يلي جدول يبين متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس:



## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

الجدول (02) : متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس

الإستراتيجية	المتطلبات من حث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	-إستثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال. -مهارات هندسية وفنية. -إشراف مكثف وكفئ على اليد العاملة. -تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. -نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة.	- رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. -حواجز تعتمد على حجم المبيعات.
التمييز	-قدرات ومهارات تسويقية عالية. -مواصفات متميزة في المنتجات. -قدرات عالية في مجال البحوث. -شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجية. -قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء.	-تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين.
التركيز	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق

المصدر: ثابت عبدا لرحمن: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص265.

### المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

يمثل السوق أو القطاع وسيلة لجذب المؤسسة، هذه الأخيرة تمتلك موارد، مؤهلات، وقوى تسمح لها بوضع حيز التنفيذ في هذا السوق الجذاب إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس الثلاث السابقة، فالنجاح في تنفيذ إحدى هذه الإستراتيجيات يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية، فعندما يتعلق الأمر بإستراتيجية التمييز، تكون الميزة حول العلاقة تميز/تكلفة التمييز.

#### 1- تعريف الميزة التنافسية:

يقصد بالميزة التنافسية: "مجموعة الخصائص والمميزات التي يمتلكها منتج أو علامة والتي تمنحه نوع من التفوق الأكيد على منافسيه فوراً"<sup>(1)</sup>.

ونقول عن ميزة تنافسية لمؤسسة: "العوامل أو المؤهلات التي تسمح لها بأن تكون أكثر ربحية من منافسيها، وتضمن لها وضعية تنافسية في ميدان نشاطها، أو تكوين عامل حاسم للربح في مجال نشاطها"<sup>(2)</sup>.

ويركز جوهر الميزة التنافسية حسب Porter على القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لربائنها والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات متميزة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها<sup>(3)</sup>.

وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين: يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما بعد البيع، وكذا في الإبتكار والقدرة على التغيير السريع

1 Lambin j., "le marketing stratégique", édition internationale, paris , 1998, p8

2 Jean-Claude Ta rondeau, Christine huttin, op- cit, p 16.

3 Michael Porter, " l'avantage concurrentiel", édition Dunod, Paris, 1997, p 8.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

والفعال، أما الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم<sup>(1)</sup>.

### 2- أنواع الميزة التنافسية: حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية:

❖ ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

#### 2-1- ميزة التكلفة الأقل:

تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر<sup>(2)</sup>.

ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلتها لدى المنافسين<sup>(3)</sup>.

#### 2-2- ميزة التميز:

تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية، خصائص فريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع... إلخ.<sup>(4)</sup> وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة.

كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء الزبائن لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من الزبائن في قطاع نشاطات أو إلى فئة قليلة وفق احتياجات محددة،

1 أحمد سيد مصطفى، «التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية»، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 366.

1 نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2 Michael Porter, op-cit, p 81-85.

3 نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، فعلى المؤسسة أن تفحص كافة المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة، وتعد عملية الفحص هذه هامة جدا لضمان دوام واستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتميز.

3- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما: (1)

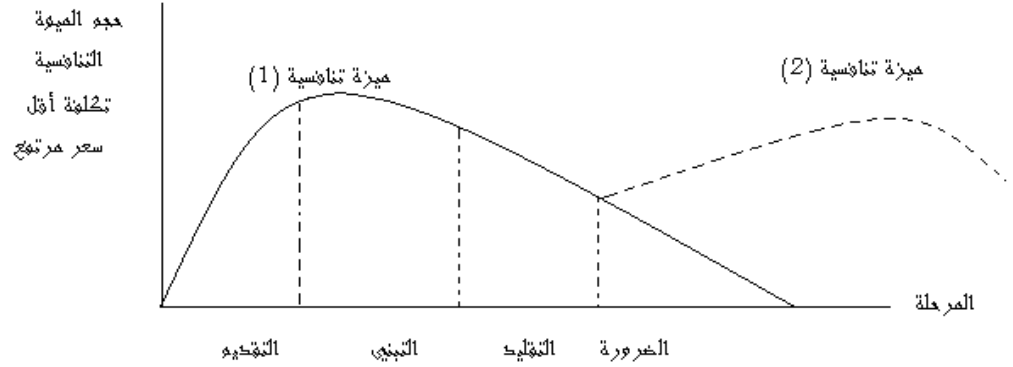
### 3-1- حجم الميزة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وكما هو معروف فإن لكل ميزة تنافسية دور حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة إذ تبدأ مرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تمييز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك. والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية

الشكل (02): دورة حياة الميزة التنافسية.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسل خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

### 3-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

وهو يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فإتساع نطاق النشاط يمكن المؤسسة من تحقيق وفورات في التكاليف مقارنة بالمنافسة كالتكاليف الثابتة، والاستفادة من التسهيلات ووسائل الإنتاج المشتركة، خبرات، تخصص وتنوع في التقنيات، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، غير أن هذا النطاق محفوف بالكثير من السلبيات مقارنة بنظيره، وتتمثل أهم هذه السلبيات في عدم وجود البدائل في حالة ظهور طوارئ سوقية واستمرارها.

## الفصل الأول: المؤسسة والبيئة التنافسية.

---

### خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن المنافسة خلقت صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات، مما ولد مؤسسة تنافسية وأخرى غير تنافسية، وأصبحت المؤسسات تبحث عن تطورها واستمراريتها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة، وتلعب جودة المنتج دور أساسي في المنافسة بين المؤسسات حيث تستطيع المؤسسة إكتساب ميزة تنافسية من خلال جودة منتجاتها ، وسوف نتطرق في الفصل الموالي إل إدارة الجودة بالمؤسسة.

# الفصل الثاني: التسويق البنكي والنظام المصرفي الجزائري

### تمهيد:

تعتبر البنوك من أشكال تطور العلاقات التجارية و المالية بين الدول، فقد أدى تطور المعاملات التجارية و كثافة المبادلات بين الدول إلى سرعة تداول رؤوس الأموال و هو ما دفعها إلى إنشاء مؤسسات مالية و وضع قوانين تخدم الصالح العام للبلاد. و في الجزائر مر النظام المصرفي بمحطات رئيسية منذ الاستقلال إلى اليوم خاصة في ظل ظهور العولمة و اشتداد المنافسة بين البنوك التي أدت إلى ظهور ما يسمى بالتسويق البنكي .

من خلال ما سبق ذكره قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و المتمثلة في:

- ❖ عموميات حول البنوك
- ❖ النظام المصرفي الجزائري
- ❖ التسويق البنكي



### الفصل الثاني: التسويق البنكي والنظام المصرفي الجزائري.

سنتناول في هذا الفصل مبحثين، حيث سنرى في المبحث الأول عموميات حول البنوك والنظام المصرفي الجزائري، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى التسويق البنكي وأهميته.

#### المبحث الأول: عموميات حول البنوك.

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل تطور البنوك عبر التاريخ ، و عرض بعض التعاريف الخاصة بها و كذا أنواعها و أهم الوظائف التي تقوم بها.

#### المطلب الأول: ماهية البنوك

سنستعرض في بداية هذا المطلب نشأة البنوك و تطورها ثم نقوم بإعطاء أهم التعاريف الخاصة بالبنوك .

#### 1- نشأة البنوك و مراحل تطورها (1):

ترجع البدايات الأولى للعمليات المصرفية إلى عهد بابل، أما الإغريق فقد عرفوا قبل الميلاد بأربعة قرون بدايات العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة في حين تعود فكرة الاتجار بالنقود إلى العصور الوسطى بفكرة الصراف الذي يكتسب دخله من مبادلة العملات سواء كانت محلية أو أجنبية أما البنوك بشكلها الحالي فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى (القرن 13 و القرن 14) على إثر الحروب الصليبية التي استلزمت من نقود طائلة كما ترتب عن هذه الحروب تكدس في الثروات و نمو متزايدا في الفعاليات المصرفية سواء عن طريق النهب أو الشراء و كان التاجر و الصانع و المصرفي من أكثر المستفيدين من هذا التحول الكبير و قد تضمنت ضرورة التعامل قبول الودائع للمحافظة عليها من الضياع مقابل شهادات اسمية ثم بدأ تحويل الودائع من اسم لاسم بحضور الطرفين، ثم بمجرد التظهير أخيرا ظهرت شهادات الإيداع لحامله (أي بدون تعيين اسم المستفيد) بإقراضها للغير نظير فائدة أو استثمار الودائع التي لديهم .

و هكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بيت صيرفة ثم إلى بنك، و أقدم بنك هو بنك برشلونة (1401)، أما أقدم بنك حكومي فقد تأسس في البندقية -فينيسيا- عام 1587 و جاء بعده بنك

<sup>1</sup> شاكر القر ويني، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1989، ص 25.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

أمستردام عام 1609. و منذ بداية القرن الثامن عشر زاد عدد البنوك في أوروبا و كان أكثرها صغيرا و عائليا، و بمجيء الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر أخذت البنوك شكل الشركات مساهمة، و ابتداء من النصف الثاني من ذلك القرن ازداد عدد البنوك المتخصصة في الإقراض . و في أواخر القرن التاسع عشر و مع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الاحتكارية، ظهر ما يعرف بتمركز البنوك بواسطة الاندماج التي تقوم بشراء معظم أسهم البنوك الأخرى و اتسعت هذه الحركة بعد الحرب العالمية الثانية في معظم البلدان الرأسمالية فازداد تدخل الدولة في تنظيم أعمال البنوك.

### تعريف البنك:(1)

كلمة بنك (Banque, Bank) أصلها بانكو (Banko) و تعني مصطبة و كان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان التي توجد فيه تلك المنضدة و تجري فيه المتاجرة بالنفوذ .

و يكمن دور البنك في قبول الأموال من الذين لديهم فائض و تقديمها لآخرين يحتاجونها و منه يمكن تعريف البنك على أنه(2): "مؤسسة أو شركة مساهمة غرض تكوينها التعامل بالنقود و الائتمان و يقوم البنك بحفظ النقود و حشد موارد المجتمع و سد حاجيات البلد من مختلف طرق الائتمان المتفاوتة الآجال و إنشاء وسائل الدفع المتداولة بين الناس" كما يمكن تعريفه على أنه(3): منشأة تنصب عملياتها الرئيسية في تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة و استثمارها في أوراق مالية محددة.

### المطلب الثاني: أنواع البنوك

إن البنوك لا تختلف اختلافا ملحوظا فيما بينها تبعا لطبيعة العمليات التي تتوفر عليها ، فليس البنك المركزي و البنوك التجارية بالنوعين الأحاديين من أنواع البنوك حيث نجد إلى جانبهما البنوك المتخصصة .

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> محمد زكي الشافعي، مقدمة في البنوك و النقود (بيروت، 1952) ، ص 197.

<sup>3</sup> بخراز يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 02.

### 1- البنك المركزي: (1)

البنك المركزي هو مؤسسة نقدية قادرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية و الأصول النقدية إلى أصول حقيقية.

و هو خالق و مدمر لأدوات الدفع التي تتمتع بالقدرة النهائية و الإجبارية على الوفاء بالالتزامات والتي تمثل قيمة السيولة أو ما يطلق عليها بتعبير (النقود القانونية) و هو كذلك المهيم على شؤون النقد و الائتمان في الاقتصاد الوطني .

و البنك المركزي مؤسسة و حيدة و لا يمكن تصور الوحدات المصدرة للنقود مع استقلال بعضها عن البعض الآخر، غير أن مبدأ وحدة البنك المركزي لا يتعارض مع تعدد الفروع الإقليمية للبنك المركزي التي قد توجد موزعة في قطاعات جغرافية في بلد ما

### (1) البنوك التجارية:

هي البنوك التي تقوم بقبول الودائع من الجمهور، تدفع عند الطلب أو بعد أجل معين تتراوح مدته بين شهر و سنة، ثم يقوم البنك بمنح القروض لأجال قصيرة لا تزيد مدتها عن سنة للنشاطات الاقتصادية في السوق المالي كم تقوم لحساب عملائها بعمليات مكملة من بينها شراء و بيع الأوراق المالية و خصم الكمبيالات و تحصيل الأوراق التجارية و شراء و بيع العملات الأجنبية بالإضافة إلى إصدار خطابات الضمانات أو الكفالات المصرفية (2).

### (2) البنوك المتخصصة(3):

إلى جانب البنوك المركزية و البنوك التجارية نجد أن البنوك المتخصصة التي تتخصص في تقديم نوع معين من الائتمان أو في توجيه خدماتها للوفاء بحاجات ميدان معين من ميادين النشاط الاقتصادي كبنوك الأعمال و بنوك الائتمان العقاري و بنوك التسليف الزراعي و البنوك الصناعية...

<sup>1</sup> د. عقيل جاسم عبد الله ، النقود و المصارف (دار المجد اللاوي - عمان 1999) ، ص 223.

<sup>2</sup> د. عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 226 ، 227 .

<sup>3</sup> د. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود و البنوك (الدار الجامعية - الإسكندرية - مصر 2001)، ص ص 125،

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

و هي عبارة عن مصارف تعمل على تمويل مشروعات أو عمليات اقتصادية أو زراعية أو تجارية و ذلك وفقا لتخصص المصرف. و تختلف آجال و نوع التسهيلات التي تمنحها هذه المصارف و وفقا لكل نوع منها، أما عن مواردها فهي تعتمد عادة على رأسمالها أو ما يخصص لها من ميزانية الدولة إن كان اقتصادها موجهها و من السندات و القروض التي تصدرها، و لا تستطيع هذه البنوك التوسع في نشاطها باستمرار إلا في حدود مواردها عكس البنوك التي تقوم بتنمية مواردها عن طريق الودائع .

### المطلب الثالث: وظائف البنك المركزي.

تختلف حسب نوع الوظائف التي تقوم بها حيث كل نوع من البنوك السابقة تختص بعدة وظائف و سنستعرض أهمها.

#### 1. وظائف البنك المركزي (1):

يقوم البنك المركزي بمجموعة من الوظائف تتمثل في:

##### ❖ المصرف المركزي مصرف الإصدار :

تعطي الحكومة عادة حق الإصدار إلى البنك المركزي حيث يقوم بعد التشاور بتحديد حجم الإصدار النقدي الذي يتناسب مع احتياجات النشاط الاقتصادي الجاري فلا يؤدي الإفراط في الإصدار إلى الارتفاع في الأسعار و حدوث التضخم و لا يؤدي التقليل في الإصدار إلى خنق النشاط الاقتصادي و الضغط على معدلات النمو.

##### ❖ المصرف المركزي مصرف حكومة :

لا يعني قيام المصرف المركزي بهذا الدور أنه مملوك ملكية عامة فقد يقوم بهذا الدور حتى في تلك الدول التي يكون فيها مملوكا ملكية خاصة بهذا الوصف يعتبر أداة الحكومة و إبداء النصح و الإرشاد و المشورة لهما فيما يتعلق بالسياسات الواجب إتباعها لمواجهة الظروف المختلفة إضافة إلى قيامه بإقراض الحكومة ، يتولى المصرف المركزي معاملات الحكومة مع الخارج.

##### ❖ البنك المركزي بنك البنوك :

حيث تتعامل معه البنوك بصفة عامة و البنوك التجارية بصفة خاصة كما تحتفظ هذه الأخيرة بودائعها لدى البنك المركزي و قد تلجأ إليه لإقراضها عند الحاجة أو تسوية معاملاتها فيما بينها عن طريقه .

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية، الطبعة 2، دار وائل للنشر، مصر، 2000، ص 15.

### ❖ البنك المركزي هو المشرف على شؤون الائتمان :

و لعل السبب الرئيسي لقيام البنك المركزي بهذه الوظيفة يرجع إلى البنوك التجارية القادرة على خلق الائتمان و هي بهذا تؤثر على عرض النقود و بالتالي على سير النشاط الاقتصادي و لا يمكن أن تترك المصارف التجارية بمفردها لإتباع السياسة الائتمانية التي ترغب فيها و من هنا يتدخل البنك المركزي للتأثير على حجم الائتمان حسب الظروف الاقتصادية .

### 2. وظائف البنوك التجارية (1):

يمكن تقسيم وظائف البنك التجاري أو العمليات التي يقوم بها كما يلي:

#### ❖ الحسابات المصرفية:

عملية الإيداع المصرفي تفترض أن يتنازل العميل عما لديه من أموال إلى البنك التجاري و يترتب على عملية الإيداع فتح ما يسمى "بالحساب المصرفي" الذي يحقق للعميل عدة فوائد كاستخدام التسهيلات التي يقدمها البنك فيما يتعلق بتسوية و تنظيم المعاملات المالية كما يمكن للعميل أن يحصل على عائد من الأموال المودعة في الحساب خاصة إذا كان الإيداع لا يتعلق بحساب جاري و إنما بحساب ادخاري .

#### ❖ الائتمان: هو عملية بمقتضاه يقوم البنك بمنح قروض نقدية أو غير نقدية لعميله.

#### ❖ الاستثمارات:

و هي قروض طويلة الأجل تستخدم في شراء الموارد الأولية و الأجهزة و براءات الاختراع و إقامة المنشآت و يتم تقدير أفساطها على أساس معدلات الاستهلاك و غالبا ما تكون القروض لمدة لا تقل عن سنتين و تمتد حتى

سبع سنوات فأكثر و من هذا الائتمان نجد: الائتمان التجاري.

#### ❖ الائتمان المقدم للتجارة الدولية :

مع زيادة المعاملات الدولية بين الدول و الشركات من مختلف الدول ازدادت الحاجة إلى تمويل التجارة الدولية حيث تلعب البنوك التجارية دورا أساسيا في تقديم الائتمان اللازم سواء للمصدر أو المستورد و يجب أن نعرف أن البيوع الدولية تؤدي إلى خلق مجموعة

<sup>1</sup> د. عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

من المستندات الدالة على تنفيذ العقد و هذه الوثائق ترسل من المصدر إلى المستورد عن طريق البنوك التجارية و يتحقق الائتمان المصرفي هنا عن طريق نماذج و هي: التحصيل المستندي، الاعتماد المستندي .

### ❖ خدمات مصرفية أخرى:

يقدم البنك لعملائه بعض الخدمات المصرفية، كتقديم خدمات فنية لعملائه مثل إصدار الأسهم و السندات للشركات و زيادة رؤوس أموالها و عمليات الصرف الأجنبي و تأجير المخازن و الخزائن و تنظيم حسابات الأفراد و صرف الأجور و المرتبات و تحصيل الشيكات و الكمبيالات و تسديد الديون و إيصالات الدفع و تحصيل كبنونات الدفع.

### 3. وظائف البنوك المتخصصة<sup>(1)</sup>: يمكن ذكر هذه الوظائف حسب أنواع هذه البنوك:

❖ **بنوك التنمية الصناعية:** تختص بتمويل النشاط الصناعي في المجتمع كما تختص بمنح التسهيلات الائتمانية أو بضمان أرض المصنع و مبانيه و بضمان رهن الآلات...الخ.

❖ **بنوك التنمية الزراعية:** و هي منشآت مالية تختص بالتمويل الزراعي و تمنح قروض طويلة و متوسطة الأجل لاستصلاح الأراضي و قصيرة الأجل لتمويل المحاصيل حتى تتضج.

❖ **المصارف العقارية:** هي مصارف تهتم بتقديم السلف اللازمة لشراء العقارات في شكل أراضي و عقارات مبنية و تعتمد هذه المصارف في تمويل نشاطها على رؤوس أموالها و عقد القروض طويلة الأجل .

و لكي تحقق هذه المصارف بعض الإيرادات الإضافية فإنها تساهم في الاستثمار المباشر في بعض المشروعات مثل الفنادق و المجمعات السكنية كما تقوم بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية على ضوء الخبرات المتخصصة التي تتوافر لديها.

❖ **مصارف تمويل التجارة الخارجية:** و هي مصارف تتخصص في تمويل التجارة الخارجية و المعاملات الدولية و الغرض من إنشائها هو النهوض بالتجارة الخارجية و تنميتها عن طريق ما تقدمه من تسهيلات مصرفية كما أن هذه المصارف تختص بفتح الإعتمادات اللازمة لعملية المقايضة و التبادل الثنائي مع الدول الأجنبية و عمليات إعادة التصدير.

<sup>1</sup> د. عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره ، 123 .

### المطلب الرابع: النظام المصرفي الجزائري

سنستدرج في هذا المطلب أهم المحطات الرئيسية التي مر بها النظام المصرفي الجزائري من خلال استعراض المراحل التي تطور فيها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

#### 1. نشأة النظام المصرفي الجزائري<sup>(1)</sup> :

تعود نشأة النظام المصرفي الجزائري إلى الفترة الاستعمارية حيث كان للجزائر شبكة واسعة من البنوك و المنشآت المالية العامة و الخاصة كالبنوك التجارية و بنوك الأعمال و كان لها حق بنك إصدار دون أن تكون له كل الحقوق التي تمتلئ في الدول ذات السيادة إلا أن ذلك الجهاز كان في الحقيقة امتداد للنظام البنكي الفرنسي حيث كانت وظيفته الأساسية خدمة المستعمرين و مصالحهم .

وكانت هناك دار لسك النقود أما الفرنك الفرنسي فلم يتقرر رسميا كعملة للبلاد إلا بعد 19 عاما من الاحتلال و هذا سنة 1849.

و أول مؤسسة بنكية في الجزائر هي تلك التي تقررت بالقانون الصادر في 19/07/1843 لتكون بمثابة فرع لبنك فرنسا و يساهم فيها هذا البنك إضافة للأفراد و بدأ هذا الفرع بالإصدار مع بداية سنة 1948 و لكن سرعان ما توقف بسبب ثورة 28/08/1848 و في جويلية من نفس السنة ألغي المشروع و جرى تعويض المساهمين .

و ثاني مؤسسة كانت le comptoir National d'escompt التي تقتصر و ضيقتها على الائتمان و لم تتجح بسبب قلة الودائع و ثالث مؤسسة هي بنك الجزائر la Bank d'Algérie سنة 1851 برأسمال قدره: 3 ملايين فرنك مقسمة إلى 5 آلاف سهم. و قد مر هذا البنك بأزمة شديدة 1880 - 1890 مما أدى بالسلطة الفرنسية عام 1900 إلى إتخاذ إجراءات جذرية تتمثل في نقل مقر البنك إلى باريس و تغيير إسمه إلى بنك الجزائر و تونس و قد تأم هذا البنك عام 1946 ، وفي عام 1958 فقد هذا البنك

<sup>1</sup> Ammour Ben Halima, le système bancaire Algérien, édition Dahleb , Alger, 1998, p 8.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

حق الإصدار بالنسبة لتونس بعد إستقلالها و ظل يعمل في الجزائر إلى تاريخ 31-12-1962 حيث ورثه البنك المركزي الجزائري .

أما بعد الاستقلال فقد تطور النظام المصرفي الجزائري تطورا كبيرا فتم إنشاء عدة مؤسسات مالية بنكية عبر عدة مراحل .

### 2.تطور النظام المصرفي الجزائري :

لقد مر النظام المصرفي الجزائري بأربعة مراحل رئيسية :

#### 1.2 مرحلة التأسيس (1962-1970) (1):

بعد حصول الجزائر على استقلالها حاولت جاهدة الحفاظ على سلطتها العليا خاصة و أنها ورثت نظام مصرفي مكون أساسا من بنوك أجنبية مثل بنك باريس و البلاد المنخفضة بكلاي و هذه البنوك كانت متركزة على مستوى المدن الكبرى، فقامت الحكومة الجزائرية بتأسيس ما يسمى معهد الإصدار Institut d'émission و الملائمة لتحقيق تنمية في ميدان النقد و القرض و المبادلات هذا و حتى جوان 1966 لم يتم إنشاء إلا ثلاثة هيئات مالية فقط و هي : النقدي بتعويض من الدولة و تسيير احتياط الصرف، بالإضافة إلى منح المساعدات المالية و الإقراض عن طريق إعادة الخصم. كما نجد الصندوق الجزائري للتنمية "CAD" في 08 ماي 1963 مهمته حسب وضع و فتح برامج الاستثمار العام و تحويلها أو ربطها بإدارة الخزينة . أما الهيئة الثالثة و المتمثلة في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP و الذي أنشئ في 10 أوت 1964 مهمته تشجيع الادخار .

و في 13 جوان 1966 تم إنشاء البنك الوطني الجزائري و كان مكلف أساسا بتمويل الصناعة و القطاع الفلاحي . و في 29 ديسمبر 1966 تم إنشاء القرض الشعبي الجزائري CPA و الذي باشر الأعمال التي كانت مسيرة من قبل فروع لبنوك أجنبية و كانت مهمته ترقية و تطوير النشاطات المتعلقة بالسياحة و الصناعات التقليدية. و من أجل تسهيل و تطوير العلاقات الاقتصادية مع باقي الدول، قامت السلطات العامة بإنشاء بنك الجزائر الخارجي BEA و كان في 01 أكتوبر 1967.

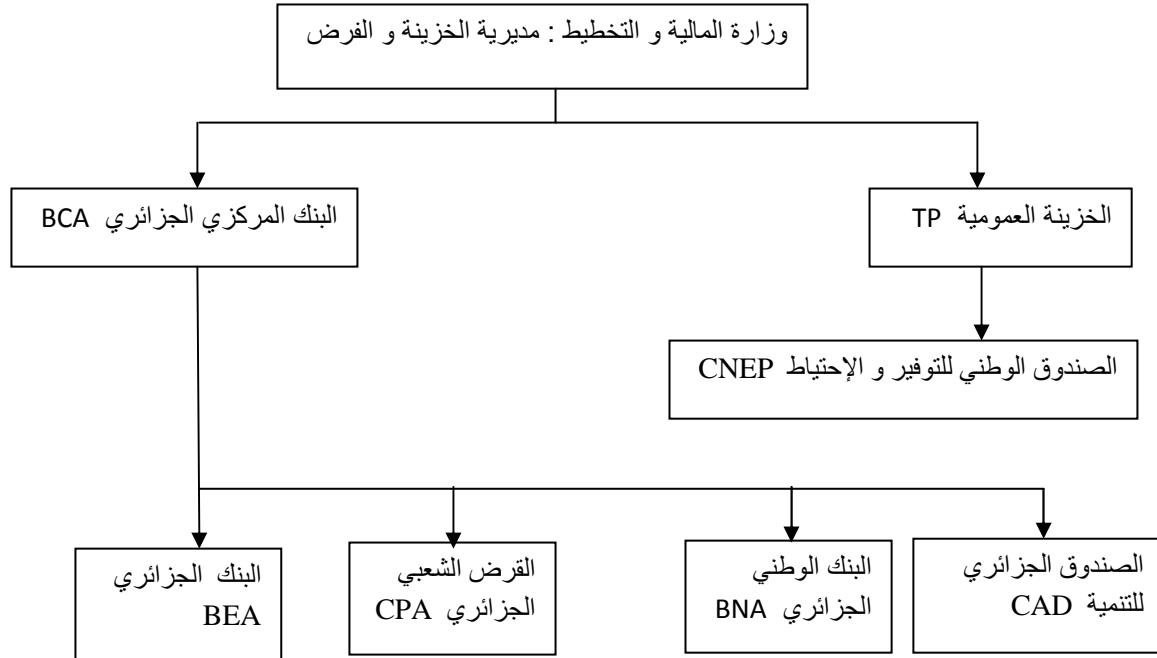
<sup>1</sup> Ammour Ben Halima, op cit , p 8.



## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

و في الشكل الموالي يمكن أن نلخص الكل التنظيمي للنظام المصرفي الجزائري خلال الفترة ما بين 1966 و 1970.

الشكل رقم 03: هيكل النظام البنكي خلال الفترة الممتدة من 1966 إلى 1970



المصدر: Ammour Ben Halima, op cit, p 15-17.

مما سبق نستطيع القول بأن الجزائر إنتهجت خلال مرحلة التأسيس نموذج التنمية الاقتصادية لهذا كانت هلاذه المرحلة مرحلة تأميم المؤسسات المالية و النقـدية الأجنبية الموجودة في الجزائر .

## 2.2 الفترة الممتدة ما بين 1970 إلى 1986:

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

تسمى هذه المرحلة مرحلة التخطيط المالي للاقتصاد لأنها تميزت ببروز النظام الاشتراكي على الواقع الجزائري الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي مما جعل الجهاز المصرفي حلقة من حلقات الجهاز الاقتصادي (1).

و تقسم هذه المرحلة إلى 3 فترات :

### 1.2.2 الفترة الأولى(2) : ما بين 1970 ← 1977

في هذه الفترة تم وضع الشروط المختلفة بنظام التخطيط المالي و ربطه مع الاختيارات السياسية الجديدة للجزائر مع مراقبة التدفق النقدي، و قد كلفت البنوك التجارية بجميع عمليات المراقبة كما اتخذت عدة إجراءات لتنفيذ هذا المخطط من بينها :

✦ تقوم البنوك التجارية بتمويل الاستثمارات المخططة على المدى المتوسط، أما الاستثمارات على المدى الطويل فيقوم بها بنك الجزائر للتنمية بالاعتماد على موارد الخزينة و لا يحق لأي مؤسسة عمومية التعامل بنك واحد و تقدم البنوك للمؤسسات ضمانا تسحب به هذه الأخيرة التمويلات بالنسبة للقروض القصيرة، المتوسطة و طويلة الأجل تحدها إدارة المالية و ليس البنوك .

✦ الإصلاح المالي لسنة 1971 : أهم ما ميز الجهاز المصرفي قبل 1971 هو تكوين جهاز مصرفي جزائري و ذلك بإنشاء البنك المركزي الجزائري و إنشاء عملة وطنية متمثلة في الدينار الجزائري و فصله عن الفرنك الفرنسي . بالإضافة إلى إنشاء بنك وسيط (البنك الوطني للتنمية). و كان هناك تداخل في الصلاحيات بين البنوك من حيث التنافس على تجميع الادخار لهذا كان لا بد من تدخل الدولة لدعم التمويل بإصلاح مالي يتركز على:

- إنشاء فروع في كل التراب الوطني لتعبئة الإذخار .
- إجبار المؤسسات على فتح حسابين من أجل تدعيم الرقابة .
- إلغاء التمويل الذاتي لتمكين الدولة من تطبيق التخطيط المركزي .
- إجبار البنوك على تمويل المؤسسات الإشرافية .

<sup>1</sup> Ammour Ben Halima, op cit , p 15-17.

<sup>2</sup> Ammour Ben halima, op cit , p.15.16

### 2.2.2 الفترة الثانية<sup>(1)</sup>: ما بين 1977 ← 1982

عرف هذه المرحلة تداخل الصلاحيات بين البنوك من حيث التنافس على تجميع الادخار و تقديم القروض هذا من جهة و من جهة أخرى تتطلب التنمية الاقتصادية و الاجتماعية رؤوس أموال ضخمة بالعملة الأجنبية .

لذلك كان لا بد من تدخل الدولة لدعم التمويل بإصلاح مالي يركز على الأسس التالية:

- \* إجبار المؤسسات على فتح حسابين من أجل تدعيم الرقابة .
- \* إنشاء فروع في كل التراب الوطني لتعبئة الادخار .
- \* إلغاء التمويل الذاتي لتمكين الدولة من تطبيق التخطيط المركزي .
- \* التوطين المصرفي أي إجبار كل مؤسسة على فتح حساب لدى بنك معين، و يتم تعيين البنك من طرف وزارة المالية، و توزيع المؤسسات بشكل متوازن على البنوك من جهة أخرى.
- \* إجبار البنوك على تمويل المؤسسات الاشتراكية .
- \* إجبار المؤسسات على المشاركة في ميزانية الدولة باقتطاع جزء من أرباحها السنوية .

<sup>1</sup> بخزار يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 70

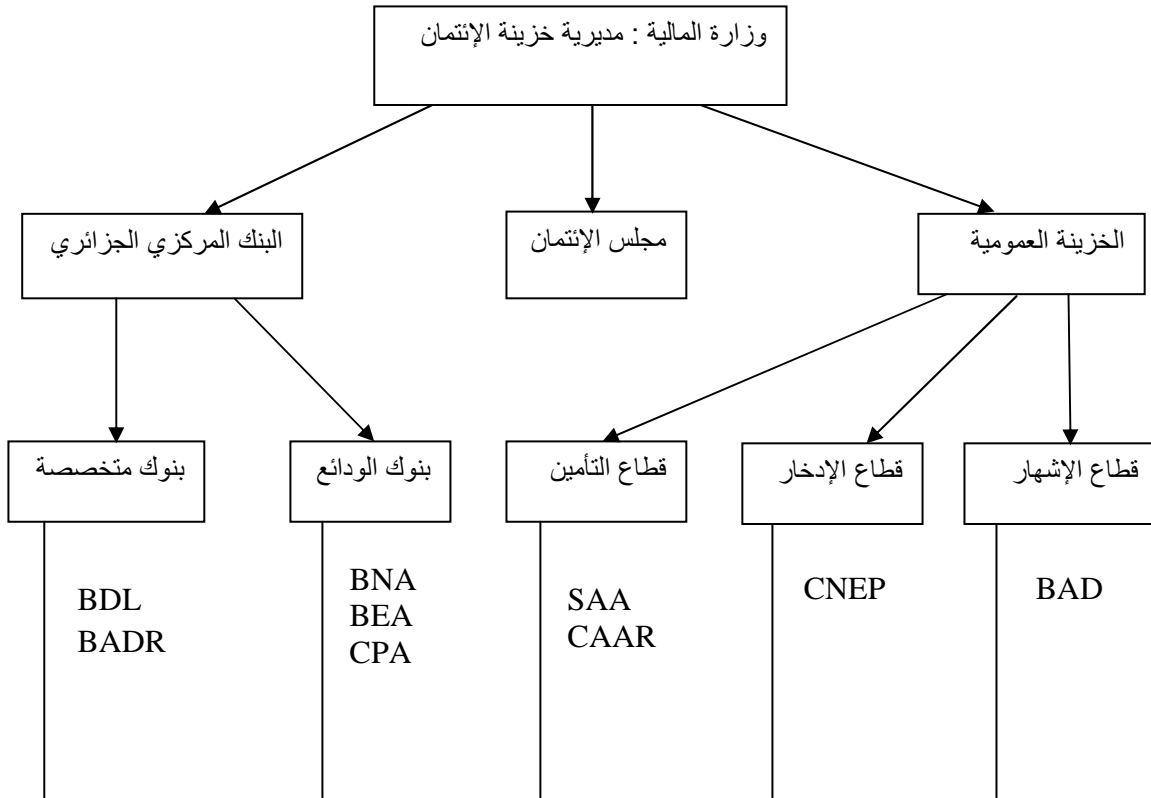
## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

و في هذا الإطار أنشأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و ذلك في 1982 و الذي أخذ على عاتقه المهام التي كانت موكلة للبنك الوطني الجزائري BNA بالتمويلات الموجهة للقطاع الفلاحي .

### 3.2.2 الفترة الثالثة (1): ما بين 1982 ← 1986

في هذه المرحلة تم إنشاء بنك التنمية المحلية BDL و ذلك سنة 1985 و الذي أوكلت له مهام تمويل الوحدات الاقتصادية المحلية التي كانت من قبل تمل من طرف القرض الشعبي الجزائري CPA و المخطط التالي يبين لنا هيكل النظام المصرفي في الجزائر في هذه المرحلة .

الشكل رقم 04: هيكل النظام المصرفي الجزائري في المرحلة ما بين 1982 - 1986.



المصدر : شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص 9.

<sup>1</sup> بخزار يعدل فريدة، ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

### 2. الفترة الممتدة ما بين 1986 إلى 1990:

نستطيع تسمية هذه المرحلة بمرحلة التمويل و الدخول في اقتصاد السوق إذ يمكن اعتبار سنة 1986 بداية الإصلاحات الاقتصادية و ذلك بصدد نصوص تمهد للدخول إلى اقتصاد السوق وهي :

- ◀ القانون 86 / 12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام القروض و البنوك.
  - ◀ القانون 88 / 01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالاستقلالية المالية للمؤسسات.
  - ◀ القانون 90 – 10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض.
- و يعد قانون 86 – 12 و قانون 88 – 01 أهم هذه النصوص :

#### ❖ قانون 86 – 12 :

بموجب هذا القانون تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية و قد كان روح القانون يسير في اتجاه إرساء المبادئ العامة و القواعد الكلاسيكية للنشاط البنكي (1).

#### ❖ قانون 88 – 01 :

إن هذا القانون هو قانون معدل و متمم للقانون 86 / 12 حيث يتماشى و الإصلاحات الاقتصادية الجديدة و حسب هذا القانون أصبح البنك يتميز بالشخصية المعنوية و الطابع التجاري مثله مثل المؤسسات العمومية الاقتصادية و الاستقلالية المالية و اعتماد التوازن المحاسبي (2).

### 4.2 الفترة الممتدة ما بين 1990 – 2004 (3):

تقسم هذه المرحلة عبر عدة محطات في عدة سنوات التي مر بها النظام المصرفي الجزائري:

سنة 1993: صدر المرسوم التشريعي 93 / 08 في 25 أفريل 1993 و تضمن ما يلي:

<sup>1</sup> القانون رقم 86 – 12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك و القروض .  
<sup>2</sup> القانون رقم 88 – 01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتضمن توجيه المؤسسات العمومية.  
<sup>3</sup> عبد المنعم محمد الطيب ، العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف، نظرة شمولية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، العدد، 03 ديسمبر 2005 ، ص 30.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

\*شروط فتح المكاتب الربط و المثلثات و تنظيمها .

\*شروط تكوين أو إنشاء البنوك أو المؤسسات المالية.

\*الشروط الواجب توفرها في ممثلي البنوك أو المؤسسات المالية.

❖ **سنة 1995:** القانون رقم 95 / 01 الصادر في 28 فيفري 1995 و يتضمن أنواع المخالفات المعطاة تطبيقا للقانون 10/ 90 المتعلق بالنقد و القرض.

❖ **سنة 1996:** القانون 96 / 06 الصادر في 03 جويلية 1996 ينظم عمل المركزية الميزانية التي تؤسس البنوك و المؤسسات المالية و شركات قرض الإيجار عند البنوك.

❖ **سنة 1997:** قانون 97 / 01 بتاريخ 08 جانفي 1997 المتعلق بشروط تـواجد المؤسسات المالية و قانون 97 / 03 بتاريخ 07 نوفمبر 1997 المتعلق بنظام ضمانات الودائع البنكية .

❖ **سنة 2000:** قانون 2000 / 01 و المتضمن عمليات إعادة الخصم و القروض الممنوحة للبنوك .

❖ **سنة 2003:** أدخلت تعديلات على قانون النقد و القرض من بينها:

\*المؤسسات المالية أصبحت لا تستطيع تسيير وسائل الدفع .

\*يفرض على البنوك إعلان حساباتها السنوية في مدة أشهر بعد إنتهاء السنة المالية .

\*لا يحق لأي بنك أن يمنح قروض المسؤولية أو المساهمين به.

\*ضرورة معرفة السلطات العمومية لكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الخارجية في إطار محاربة الفساد .

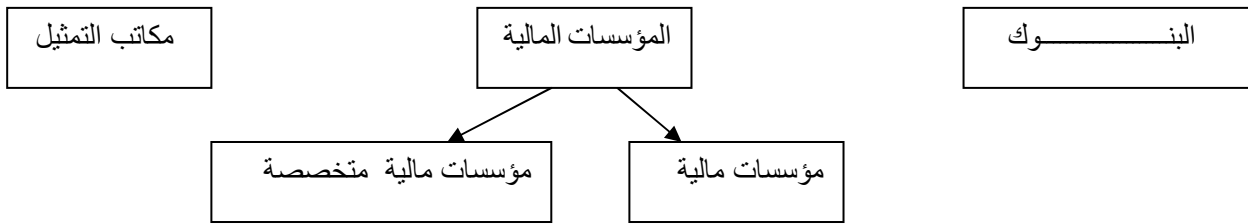
❖ **سنة 2004:** يتكون الجهاز المصرفي الحالي منذ 2004 من ثلاث قطاعات رئيسية على رأسها

البنك المركزي و هي : البنوك ، المؤسسات المالية بالإضافة إلى مكاتب التمثيل<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> عبد المنعم محمد الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

الشكل رقم 05: النظام البنكي الجزائري لسنة 2004



- البنك الخارجي الجزائري
- البنك الوطني الجزائري
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية
- بنك التنمية المحلية
- القرض الشعبي الجزائري
- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط
- بنك البركة الجزائري
- بنك الغرب التعاوني - الجزائر
- المجمع الجزائري للبنوك
- ناتيكس بنك
- الشركة العامة - الجزائر
- البنك المتوسط العام
- سيتي بنك
- سيتي بنك
- بنك منى
- سوفي ناس بنك
- البنك الجزائري للتنمية
- مؤسسة إعادة تمويل الخط العقاري.
- تعاونية رابطة العرب
- بنك تونس الدولي
- القرض المليونى
- البنك العربى البريطانى.
- إتحاد بنوك العرب و المالية
- القرض الصناعى و التجارى.
- القرض الفلاحى.

**المصدر:** رشيد بوعافية، الصيرفة الإلكترونية و النظام المصرفي الجزائري (رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، 2006) ، ص 160.

### المبحث الثاني: التسويق البنكي

لقد إقتصرت مفهوم التسويق إلى وقت قريب على المؤسسات الإنتاجية إلا أنه مع التطورات و التغيرات التي حدثت في الاقتصاد و تزايد دور الخدمات في حياة الأفراد أدى ذلك كله إلى بالتسويق إلى أن يشمل مجالات أوسع و منها مجال الخدمات البنكية. و سندرس في هذا المبحث ماهية التسويق البنكي بالإضافة إلى تقسيم السوق المصرفي و السياسات التسويقية .

### المطلب الأول : ماهية التسويق البنكي

في هذا المطلب سنتعرف على مختلف تعاريف التسويق البنكي بالإضافة إلى نشأته و تطوره و اهم أهدافه.

#### 1. تعريف التسويق البنكي (1):

---

<sup>1</sup> د.محسن أحمد الحضري، التسويق المصرفي إيتراك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 1999، ص15.



## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

لقد أعطيت للتسويق البنكي العديد من التعاريف نذكر منها :

❖ هو العملية التي بمقتضاها يتم توجيه خدمات البنك إلى الزبون بكفاءة و ملائمة مع تحقيق أقصى ربح للبنك.

❖ هو تطبيق معاملات و تقنيات التسويق في النشاط البنكي.

❖ هو ابتكار و تطوير أداء الخدمات التي ترضي الزبون و تحقق الربح للبنك في الوقت ذاته مع الاهتمام بإنجاز الخدمات البنكية من البنك للزبون بسهولة و يسر و كفاءة .

مما سبق يمكن القول أن التسويق البنكي هو مجموعة من التقنيات و الأنشطة التي يقوم بها البنك لمعرفة رغبات عملائه، و العمل على ابتكار و تطوير الخدمات البنكية التي تلبي تلك الرغبات بأكثر كفاءة و فعالية من المنافسين.

إن ظهور التسويق في البنوك لم يكن صدفة و إنما يرجع إلى عدة عوامل منها زيادة حدة المنافسة و زيادة تعقد و تنوع الحاجات و الرغبات بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة و زيادة التكلفة المترتبة على إشباع حاجيات العميل.

### 2. نشأة و تطور التسويق البنكي (1):

يعتبر التسويق البنكي من العلوم الحديثة التي برزت و تطورت تلبية لاحتياجات المؤسسات البنكية في الحفاظ على بقائها و استمرارها و القدرة على مواجهة منافسيها فقبل منتصف الخمسينات لم تكن البنوك تعير التسويق اهتماما كبيرا، خاصة و أنها لم تكن في حاجة إلى تسويق خدماتها، و هذا ما أدى إلى تأخر ظهور التسويق بها و الذي ظهر في أواخر الخمسينات و بداية الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية لينتقل بعدها إلى البنوك الأوروبية مع بداية الستينات إثر موجة المنافسة التي اجتاحت النشاط البنكي آنذاك و التي كان سببها البنوك الأمريكية التي قامت بإتباع سياسة اختراق الأسواق الدولية عند دخولها للأسواق الأوروبية بغرض ترويج منتجاتها و خدماتها التي كانت مصممة لتلبي احتياجات المؤسسة التجارية هناك.

و تقسم المراحل التي مرّ بها التسويق البنكي إلى خمسة مراحل و هي (1):

- ❖ مرحلة الإشهار.
- ❖ مرحلة الحفاوة و الطاقة .
- ❖ مرحلة التجديد و الابتكار.
- ❖ مرحلة التموقع.
- ❖ مرحلة التحليل، التخطيط و المراقبة.

### 1. مرحلة الإشهار:

سادت في بداية الستينات و تمــــــــــــــــيزت باشتداد المنافسة بين البنوك و كانت نتيجتها أن قامت هذه الأخيرة بحملات إشــــــــــــــــهارية من خلال المصــــــــــــــــقات و الجرائد و البث في القنوات الإذاعية و المرئية بهدف جذب عملاء جدد.

### 2. مرحلة الحفاوة و اللطافة :

بدأت هذه المرحلة مع إدراك الإدارة في البنوك عدم جدوى النشاط الإشهاري وحده كنشاط كافي لجذب الزبائن ما لم يواكبه تغيير في كيفية معاملة البنك لعملائه حيث أكدت الكثير من الدراسات أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة و طريقة معاملة البنك لعملائه تلعب دورا كبيرا في استقطاب المزيد و الحفاظ على الحاليين منهم .

### 3. مرحلة التجديد و الابتكار:

<sup>1</sup> د.زياد رمضان، أ.محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة 1، دار وائل للطباعة، عمان، 2000، ص 304.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

لم يعد التسويق في هذه المرحلة يقتصر على كيفية التعامل مع العملاء و إنما تعدّاه إلى دراسة سلوك هؤلاء العملاء حيث أسفرت هذه الدراسات على تطوير الكثير من الخدمات و تقديم خدمات جديدة مثل خدمات الصرف الآلي، بطاقة الائتمان، التعامل مع البنك عبر الهاتف...الخ.

### 4. مرحلة التموقع:

في هذه المرحلة أصبح البنك يسعى إلى تنشيط و بناء مكانة له في السوق كميزة عن غيره من منافسين و ذلك من خلال تجزئة هذه السوق و اختيار الفئة التي يستطيع خدمتها بأكثر فعالية و كفاءة و بما يرسخ صورة خدماته في ذهن تلك الفئة بحيث يكون من الصعب نسيانها.

### 5. مرحلة التحليل، التخطيط و المراقبة:

6. دخل التسويق البنكي في هذه المرحلة مرحلة جديدة من مراحل تطوره و التي تتمثل في ممارسة البنك للتسويق و أصبح يشمل عدّة مصالح منها:

مصلحة البحث و التطوير التخطيط و مصلحة الإعداد و المساعدة و مصلحة الاتصالات الخارجية.

### 7. أهداف التسويق البنكي<sup>(1)</sup>:

إن تطور التسويق البنكي و تزايد أهميته راجع للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها و التي ثمنت الدور الذي يلعبه في لبنك حيث يمكن تلخيص أهم هذه النقاط في الأهداف التالية :

❖ دراسة السوق الأكثر ربحية و اكتشاف حاجات و رغبات العملاء سواء الحالية أو المستقبلية بما يساهم في تصميم و تقديم خدمات بنكية تلبّي تلك الحاجات و الرغبات.

<sup>1</sup> بركاني شعبان، الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2001، ص 21.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

- ❖ ترسيخ صورة إيجابية في أذهان العملاء عن البنك و عن العاملين به بحيث يصعب نسيانها.
- ❖ مساعدة البنوك على التكيف و جعلها ذات مرونة أكبر للاستجابة لتغيرات السوق و حاجات العملاء.
- ❖ السعي إلى اكتشاف فرص استثمارية و ذلك من خلال دراستها و اختيار أفضل المشاريع التي يمكن إقامتها و تنفيذها مع القيام بالترويج لها .
- ❖ محاولة اكتشاف أسواق جديدة و الدخول إليها من خلال ابتكار منتجات جديدة و متميزة يرغب فيها العملاء، أو تحسين و تطوير القائمة منها.
- ❖ مراقبة المنافسين و الإطلاع الدائم و المستمر على أعمالهم و نوعية خدماتهم التي يقدمونها.
- ❖ تسيير مختلف الخدمات البنكية بصفة أكثر إيجابية و تقديمها على أكمل وجه.

### المطلب الثاني: تقسيم السوق المصرفي للبنك و تحديد القطاعات المستهدفة

تستخدم في عمليات التقسيم مجموعة من الاسس التي يتم تصنيف العملاء وفقا لها.

#### 1. تقسيم السوق المصرفي:

يمكن تقسيم السوق المصرفية إلى ثلاثة أنواع من التقسيمات<sup>(1)</sup>:

#### 1.1 منهج مجموع السوق:

و المقصود به أن يقدم المصرف مزيجا تسويقيا واحدا و لفئة مستفيدة واحدة، و هذا المنهج يسمى أيضا بالمنهج الغير المنوع، و في القطاع المصرفي قد يظهر هذا المنهج على نحو ضيق أو محدود و ذلك من خلال بعض المصارف لتقديم خدمة واحدة لمجموع السوق دون استثناء . و الذي

<sup>1</sup> د.تيسير عجارمة، التسويق المصرفي الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 68.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

يلاحظ على هذا النوع من التقسيم أن المزيج التسويقي بعناصره المعروفة يطبق على كافة المستفيدين من حيث سياسة الخدمة المقدمة و السعر واحد و كذلك يتم توزيع الخدمة و إيصالها إلى الفئة المستفيدة هذه دون تباين يذكر و توجه الرسائل الترويجية إلى التقسيم السوقي على نحو عام .

و كما ذكرنا فإن هذه الحالة قد تبدو ملائمة في المصارف الخاصة في نشاطها و عملها و لهذا السبب فإن المصرف الواحد أو مجموعة المصارف من صنف واحد غالبا ما تعمل ضمن سياسة موحدة و وقف سياقات عمل متعارف عليها و غالبا ما تضع المصارف مهمة خدمة المستفيد في الدرجة الأولى أما في الدول النامية فإن مجموعة المصارف غالبا ما تتولاها الدولة و لغرض إقامة مثل هذا التقسيم فإنه يفترض توفر شرطين أساسيين وهما :

1. نسبة كبيرة من المستفيدين في مجموع السوق لديهم حاجات متشابهة في الخدمة المصرفية
2. المصرف يفترض أن تكون لديه القدرة على مقابلة الطلبات التي ترد من المستفيدين و أن يبتكر مزيجا تسويقيا يفي بهذه الاحتياجات.

### 2.1 المنهج المركز :

يتلخص المنهج بأن يقوم المصرف بتوجيه الجهود التسويقية صوب تقسيم سوقي واحد و من خلال مزيج تسويقي واحد، واختيار التقسيم السوقي الواحد يعد هدفا سويقيا واحدا، كأن توجه الجهود التسويقية المصرفية لخدمة فئة من المستفيدين كأن يكونوا من الصناعيين أو الفلاحين الذين يمنحهم المصرف قروضا خاصة بهم دون غيرهم و وفق أسس و قواعد معروفة و من خلال مصارف متخصصة .

أو أن يضع المصرف أسس معروفة للاقتراض و هذه الأسس قد تناسب أكثر من تقسيم سوقي

و لا يؤخذ بالاعتبار إلا أن المستفيد لديه من المؤهلات و الشروط ما تتوافق مع سياسة المصرف فالقروض الكبيرة الحجم نسبيا تتاح أمام من هو مؤهل للانتفاع بها و لديه القدرة على التسديد وفق برنامج معين .

وهذا المنهج فيه من العيوب الكثيرة خاصة و أن القروض العالية و الكبيرة الحجم نسبيا قد يـُـلاقى المصرف مصاعب كثيرة في استردادها ، و أن التأخر في السداد قد ينعكس سلبا على

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

سيولة المصرف كما أن إمكانية المصرف في الدخول إلى المنافسة في السوق من المسائل المحتملة فعلا فسياسة المصرف وفق هذا المنهج كمن يضع البيض في سلة واحدة إذ أن مجال المخاطرة يعد كبيرا و محتملا و لهذا فإن غالبية المصارف من هذا النوع تعود ملكيتها و إدارتها للدولة و التي تخصص المبالغ و تضع الشروط و تتيح الفرص أمام التقسيمات السوقية المختلفة للاستفادة من هذه القروض.

### 3.1 المنهج المتعدد التقسيمات:

و هذا النوع من التقسيم غالبا ما يكون السائد في مختلف المصارف، إذ يعد السمة الغالبة في المصارف التجارية، فمن خلال المنهج المتعدد يقوم المصرف بتوجيه الجهود التسويقية إلى تقسيمات سوقية مختلفة و ابتكار أكثر من مزيج تسويقي لهذه التقسيمات السوقية. (الشكل 06).

و المصارف التجارية تستخدم هذا المنهج لقدرتها على تقديم مختلف الخدمات المصرفية إلى الفئات السوقية المختلفة، و هذا ما يؤدي بالنتيجة إلى زيادة معدل تعاملاتها و تحقيق الأرباح بأحسن صورها.

### الشكل رقم 06 : مناهج تقسيم السوق.

التقسيم السوقى	المزيج التسويقي	الهدف السوقى
1- منهج مجموع السوق	مزيج تسويقي واحد	(مجموع السوق)
2- المنهج المركز	مزيج تسويقي واحد	تقسيم سوقى واحد

التقسيم السوقي رقم (1)	1. مزيج تسويقي - 1 -	3- المنهج المتعدد التقسيمات
التقسيم السوقي رقم (2)	2. مزيج تسويقي - 2 -	
التقسيم السوقي رقم (3)	3. مزيج تسويقي - 3 -	
التقسيم السوقي رقم (4)	4. مزيج تسويقي - 4 -	

**المصدر: د. تيسير عجارمة ، مرجع سبق ذكره، ص 71.**

و من المهم أن نشير إلى أن أي تقسيم سوقي و مهما كان شكله يفترض أن تتوفر فيه الشروط المطلوبة حتى يمكن القول أنه تقسيم فاعل، وهذه الشروط هي:

- ❖ يفترض من المصرف أن يحدد فيما إذا كانت حاجات الزبائن متعددة أم لا.
- ❖ مجموع السوق المصرفي يفترض تقسيمه على نحو يمكن من خلاله المقارنة بين التقسيمات السوقية.
- ❖ يفترض في التقسيم الواحد أن يكون من أكبر ما يمكن من خلاله تحقيق المنافع و الأرباح.
- ❖ و الشرط المهم : هل بإمكان الجهاز المصرفي من الوصول إلى التقسيم السوقي المطلوب .

## 1.2 تحديد القطاعات المستهدفة<sup>(1)</sup>:

- ❖ التجزئة المفردة المركزية: و هي قيام المصرف باختيار سوق واحد لخدمة واحدة.
- ❖ تخصص انتقائي: في هذه الحالة يختار المصرف عدد الأجزاء المناسبة و الجذابة، إن هذه الإستراتيجية المتمثلة بالتغطية الجزئية المتعددة، تقلل من المخاطر المستقبلية التي قد تواجه المصرف.
- تخصص سوقي: و يمثل هذا الاختيار عدة منتجات في سوق واحدة لفئة معينة.

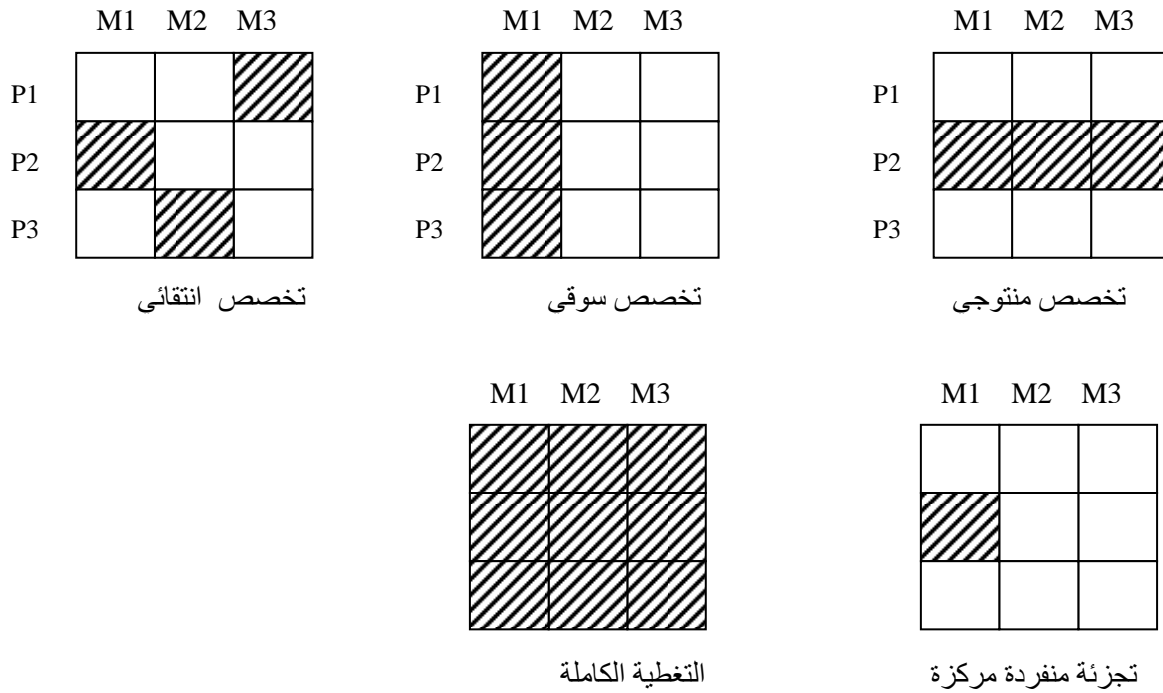
<sup>1</sup> د.العميد عي محمد جاسم و يوسف ردينة عثمان، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

- تخصص إنتاجي: و هو يمثل تخصص المصرف و تركيزه على منتج معين لعدة أجزاء سوقية.
- تغطية كاملة: و هنا يحاول المصرف خدمة أو تغطية حاجات المشترين أو الجماعات كما هو حاصل في المصارف الكبيرة مثل (بنك الإسكان) إن كان ذلك في أسواق مميزة أو غير مميزة و الذي بموجبه تستخدم مزيج تسويقي واحد و توزعه بأعداد كبيرة .

و يمكن تحديد القطاعات الخمسة المستهدفة من خلال الشكل ( 07).

### الشكل رقم 07 : مناهج اختيار القطاعات المستهدفة



**المصدر:** الصميدعي محمد جاسم و يوسف ردينة عثمان، ص 187.

### المطلب الثالث: سياسات التسويق البنكي

يعد المزيج التسويقي واحدا من أبرز و أهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية و يرى "كنلر" أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه (1). أو بشكل أدق فإن المزيج التسويقي هو "عبارة عن مجموعة الوسائل و الأدوات التسويقية التي يستخدمها رجل التسويق لتحقيق أهدافه، بحيث يقوم هذا الأخير بإيجاد المزيج التسويقي المناسب وفق متطلبات السوق، و بحكم طبيعة المزيج التسويقي فإنه لا

<sup>1</sup> أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة 2 ، دار البركة للنشر و التوزيع، الأردن 2001، ص 91 .



## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

يتخذ شكلا نمطيا ثابتا. بل يتغير وفقا للتغير في معطيات السوق (1) ، ويعرف المزيج التسويقي بأربعة مكونات و هي: المنتج، السعر، التوزيع و الاتصال.

### 1. سياسة الخدمة المصرفية للمنتج المصرفي :

إن جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى حول المنتج، ليس المقصود بذلك أن هذه العناصر ليست بالمهمة، بل في الواقع تلعب دورا جوهريا في تسهيل عملية قبول السوق للمنتج (2).

كما أن لسياسة المنتج المصرفي دور يتمثل في خلق منتجات و كذا الحفاظ على المنتجات الحالية و يمكن تعريفها كما يلي: "هي مجموعة من القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو الأصلية للمنتج البنكي التي سيعرضها البنك التجاري للزبائن" (3).

و المنتج البنكي لا يتم إعداده بدلالة ما يستطيع البنك التجاري القيام به و إنما بدلالة ما يطلبه و يرغب فيه الزبائن لأن مواصف المنتج البنكي ليست فقط مادية، تقنية و إنما سيكولوجية أيضا. و البنوك العامة تواجه عقبات ناشئة عن المنافسة الشديدة في السوق البنكي و كذا محاولة كل بنك الحصول على أكبر حصة ممكنة، و نتيجة لهذا فإن كل بنك يحرص على تطوير خدماته و منتجاته المقدمة للسوق بحيث لا

سبيل للوصول لهذا الغرض إذا لم يحاول إضافة الجديد لهذه المنتجات بشكل مستمر (4).

### 2. سياسة تسعير المنتجات البنكية :

يعرف السعر على أنه (5): "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على المنتجات كما أن للسعر أهمية يمكن إبرازها في كونه يمثل العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولد

<sup>1</sup> هواري معراج ، التسويق البنكي و تأثيره على الزبائن (رسالة ماجستير ، فرع التسيير ) ، ص 77 .

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، المرجع أعلاه، ص 49.

<sup>3</sup> Yves le golvan, dictionnaire marketing assurance, dodd paris 1998), p 106.

<sup>4</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>5</sup> ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، الطبعة 1، نشر بدعم معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1994، ص 153.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

عوائد في حين أن العناصر الأخرى تمثل تكلفة". هذا من جهة و من جهة أخرى فإن المستهلك لا يختار المنتج على أساس تفضيله و ميوله أو جودته أو علاماته التجارية فقط و إنما أيضا له مواقف.

اتجاه سعره، حيث أن السعر المرتفع للمنتج قد يغيق من طلبه و إنتشاره و عليه فإن البنوك تنتهج و تستعمل تقنيات عدة لإيجاد السعر الأمثل لجلب الزبائن و يتم جمع هذه التقنيات في سياسة التسعير و التي يمكن تعريفها كما يلي<sup>(1)</sup>:

" السياسة السعرية هي عبارة عن تحديد مستويات الأسعار و مقدار تجاوبها مع أهداف البيع و الربحية للخدمات المعروضة في السوق المستهدفة ". وحتى يتمكن البنك من تأسيس هذه السياسة السعرية فإنه يعتمد على أربع نقاط أساسية وهي :

❖ **حساب التكاليف:** و تقيم باستعمال الطرق المحاسبية.

❖ **قابلية السعر:** أي معرفة درجة قابلية السعر لدى الزبائن و هذا عن طريق تقنيات سبر الآراء.

❖ **تحسين الجودة:** حيث أنه كلما كانت الجودة متوفرة في المنتجات بصورة أحسن كلما دفع هذا بالزبائن لقبول الزيادة في السعر.

❖ **الاتصال المباشر:** وهذا بالقيام بحملات تحسيسية لدى الزبائن وتوضيح التطور و التغيير الذي فرضته القوانين الجديدة<sup>(2)</sup>.

### 3. سياسة الاتصال البنكي :

<sup>1</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع أعلاه، ص 351

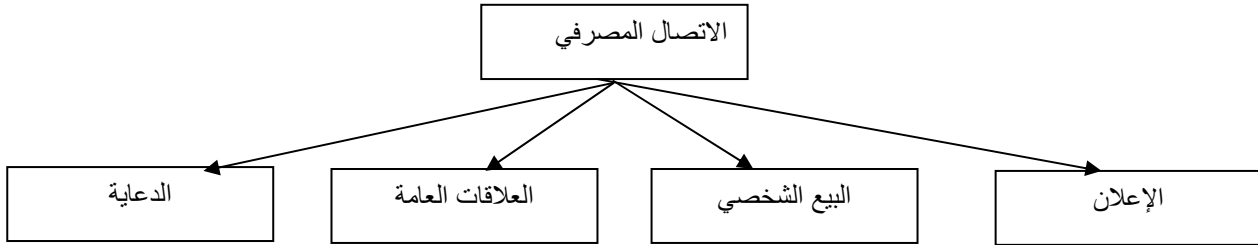
<sup>2</sup> هشام الباشط، الاتجاهات الحديثة في السوق المصرفي، اتحاد المصارف العربية 1988، بيروت، ص 154.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

إن الدور الرئيسي لعملية الاتصال هي الإقناع و إخبار العميل بخصائص و مزايا المنتجات المصرفية المقدمة له و عليه يمكن تعريف الاتصال البنكي بأنه "مجموعة الاتصالات التي تجريها البنوك مع العملاء المرتقبين بغرض تعريفهم و إقناعهم بالمنتجات المقدمة لهم و دفعهم لشرائها" و يتضح أن هذه الاتصالات تتمثل في الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي و الدعاية .

و الشكل التالي يوضح ذلك (1):

الشكل رقم 08 : سياسات الاتصال البنكي



المصدر: أحمد محمود أحمد، ص 305.

من الشكل يتضح أن المزيج الاتصالي يمثل مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الأهداف الترويجية المستهدفة و يعمل الترويج على التغلب على مشكلة جهل العميل بتقديم معلومات له عن المنتجات المصرفية، أسعارها، كيفية الحصول عليها و أماكن الحصول عليها و تكمن أهميته في كونه أساسيا لكل منشأة صناعية كانت أم خدمية لكن لكل منها أسلوب اتصالي خاص، و يمكن ملاحظة أهميته فيما يلي (2):

- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المصارف من جهة و المؤسسات المالية المصرفية من جهة أخرى.
- يساهم الاتصال في الحفاظ على مستوى الوعي و التطور في حياة الأفراد من خلال إمدادهم بالمعلومات حول المنتجات.
- يؤثر الاتصال على قرار الشراء بالنسبة للعملاء.

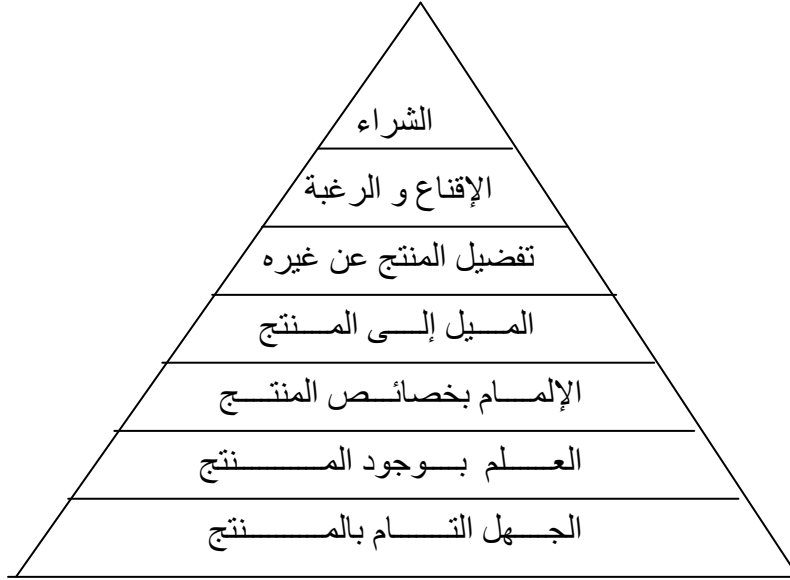
<sup>1</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 305.

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 305، 306.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

- و يمكن توضيح تأثير الاتصال على قرار الزبائن في الاقتناع بالمنتجات من خلال الهرم الاتصالي .

الشكل رقم 09: الهرم الاتصالي.



المصدر: أحمد محمود أحمد، ص 312.

### 4. سياسة التوزيع البنكي:

تعتبر هذه السياسة من العناصر المهمة في المزيج التسويقي البنكي حيث أنها تهدف إلى تقريب نقاط البيع بصفة تسهل للمستهلك الوصول إليها حيث أن المنتجات البنكية ذات الجودة العالية و النوعية الرفيعة

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

لن تعرف نجاحا إن لم تكن موزعة بطريقة جيدة و ملائمة و عليه يمكن تقديم تعريف للتوزيع و عرض قنواته كما يلي (1):

يعرف التوزيع البنكي على أنه "مجموع الدوائر، القنوات و الوسطاء الذين يسمحون بالاتصال العادي ما بين المنتجات أو المؤسسة (البنك) و الأسواق الموجهة إليها". و إن وظيفة التوزيع في البنك تضم عددا من المكونات التي يجب الأخذ بها (2):

- اختيار موقع فروع البنك.
- تنظيم الوسائل البشرية و المادية في شبكات الاستغلال.
- وسائل الاتصال بين نقاط البيع و مختلف الوكالات و المديریات الجهوية.
- العلاقات التجارية بين الزبائن.
- التهيئة النفسية لموظفي نقاط البيع.

إن نجاح المصرف يتوقف على اختيار منافذ التوزيع لتقديم منتجاته المصرفية بالشكل المناسب لكي تفي بحادات و رغبات العميل و عادة ما تقوم البنوك بتوزيع منتجاتها عبر عدة قنوات نذكر منها (3):

- ✦ فروع المصرف: هي أهم قناة من قنوات التوزيع بالنسبة للمصرف و يتم من خلالها تقديم كافة المنتجات البنكية التي يتطلبها العملاء أو المنطقة و خدمتهم بشكل مناسب.
- ✦ وحدات الصرف "التعامل" الآلي : هذه الوحدات تقوم بمزاولة الأعمال الروتينية مثل السحب و الإيداع و طلب الكشوفات على مدى 24 ساعة .
- ✦ نظام التعامل بالمقاصة: من خلال هذا النظام تقوم البنوك بتسوية مديونياتها لدى المصارف الأخرى.
- ✦ تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا: هذه الخدمة متوفرة بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية و تقوم هذه الخدمة بربط جهاز الحاسب الآلي سواء في المنزل أو المتجر مع الحاسب الآلي البنكي. (1)

<sup>1</sup> هواري معراج ، مرجع سبق ذكره ، ص 340.

<sup>2</sup> Yves le golvan, op cit , p 47.

<sup>3</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 281، 283.

خلاصة:

---

<sup>1</sup> أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص 281.

## الفصل الثاني : التسويق البنكي و النظام المصرفي الجزائري

إن التسويق البنكي وظيفة حساسة تلعب دورا هاما في زيادة مردودية المؤسسات البنكية كما يجب أن يكون سعي هذه المؤسسات هو تحقيق الوفاء لزيائنها و الراحة و هذا بالإرتكاز على سياسة تجارية تسمح بتبني كل العمليات التي تقدم الزبون بطلبها و توفيرها له بأحسن طريقة.

و على هذا يجب على البنك وضع سياسات ملائمة في مجال النشاط التسويقي البنكي و التي تعتبر كموجه و مساعد لاتخاذ القرارات التسويقية البنكية و المتعلقة بالمنتج و السعر و الترويج و التوزيع و كل سياسة من هذه السياسات لها أهمية بالغة في تحديد أهدافه، إذ على رجل التسويق العمل على تنسيق هذه السياسات حتى تعمل في مسار واحد يتميز بالكمال و الدوام.

و لكي تتجح الجهود التسويقية للبنك لا بد من إعطاء أهمية للزبون عند اتخاذ القرارات التسويقية، هذا الأخير يجب محاولة التعرف على رغباته و حاجاته حتى تتمكن الإدارة المصرفية من تحسين المزيج التسويقي البنكي ليتلاءم مع المتطلبات الجديدة و حتى يتمكن البنك من تحسين علاقاته مع الزبائن.

# الفصل الثالث: دور التسويق البنكي في حسب البنوك ميزة تنافسية



## تمهيد الفصل :

إن ما يميز مجال الأعمال في وقتنا الحالي هو اشتداد حدة المنافسة القائمة بين المؤسسات مما يستوجب على هذه الأخيرة حشد كل مواردها وقدراتها لتحقيق حصة سوقية تحقق من خلالها أهدافها المسطرة، كما أن مصير المؤسسات أصبح مرهونا بما تحققه من حصة سوقية و التي تحدد بالقدرة التنافسية و من أهم نداخل زيادة القدرة التنافسية هو جودة المنتجات التي تقدمها.

وبعد مدخل جودة الخدمات أحد المداخل الناجعة و المهمة في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، فغالبا ما تتحدد معايير القدرة التنافسية بمدى تطبيق الجودة الشاملة فيها، نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في تحقيق رضا العملاء و استقطاب عملاء البنوك تهتم بإتباع سبل التميز في جودة خدماتها و انتهاج مداخل و أساليب تقدم من خلالها بتحسين مستوى جودة تلك الخدمات من أجل الصمود في وجه المنافسة و الحفاظ على حصتها السوقية و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.

## المبحث الأول: الجودة كآلية لزيادة تنافسية البنوك

لقد أصبح الإهتمام بزيادة القدرة التنافسية للبنك أمر في غاية الأهمية و أصبحت البنوك تهتم بمعايير قدرتها التنافسية من أجل زيادة حصتها السوقية و تحقيق بقائها و الجودة هي إحدى المداخل الحديثة من أجل زيادة هذه القدرة و هذا ما يستوجب على البنوك البحث عن سبل التميز بجودة خدماتها من أجل استمرارها و زيادة تنافسيتها.

## المطلب الأول: معايير القدرة التنافسية للبنوك

تعددت معايير القدرة التنافسية للبنوك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير و بالتالي جودة الخدمات، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير فيما يلي:

### 1- مدى تبني مفهوم و أسلوب الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

إن المنافسة المتواصلة في الصناعة البنكية جعلت الجودة هي الأساس في هذه الصناعة أو هي ثمن الدخول إلى السوق، فلا يستطيع بنك لا يقدم خدمات ذات نوعية جيدة أن يدخل المنافسة و إن دخل فمصيره الفشل لأن جودة الخدمة تقي بالوعود المقطوعة للعميل من خلال تصميم و تنفيذ الخدمات بشكل متكرر، فالتركيز يتم على العملية التي يتم فيها إرضاء العميل باعتباره سيد السوق في المفهوم الحديث للتسويق فمن خلال تطبيق مفهوم و أسلوب الجودة الشاملة يتم تقليص التكاليف و التوصل إلى التوقيت الدقيق بين الأوقات المتاحة لدى العاملين و الاحتياجات المتوقعة للعملاء و أيضا من خلال تبني هذا المفهوم يتعلم العاملون ضرورة أداء واجباتهم بطرق و أساليب محددة لضمان الوصول إلى تقديم الخدمة دون أخطاء و بالتوقيت الدقيق بشكل مستمر.

### 2- الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين<sup>(2)</sup>:

يعد هذا العنصر معيارا تنافسيا لذلك و جب تدريب العاملين بشكل مستمر و لكنها تقاس بما لديه من عقول مبدعة قادرة على التفكير و التطوير و الابتكار و إدارة عمليات التغيير بنجاح، كي تكون وحدها القدرة على الاستمرار و البقاء و بذلك تكون في حاجة دائمة إلى عمالة قادرة أن تستوعب

(1) سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، طبعة أولى، 2009، ص 199.

(2) محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004، ص 230 .

تجربة الماضي و تحلل ظروف الحاضر و تستشرف أفاق المستقبل و هذا ما يبين أن عمليات التحسين و التطوير و الابتكار أمر لصيق بالتدريب المستمر للعاملين.

### 3- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز البنكي<sup>(1)</sup>:

و هذا يترجم مدى قدرة البنك المتطلع لقيادة عالم البنوك من خلال اختراق السوق بفاعلية و جدارة حيث يتم معرفة كل شيء عن هذه السوق و بالتالي معرفة كيفية التأثير فيها و كيف يتم تعبئة المدخرات القائمة فيها.

### 4- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية<sup>(2)</sup> :

و يمكن تحقيق هذا من خلال ما يلي :

❖ إضافة خدمات جديدة تماما إلى مزيج الخدمات الذي تقدمه البنوك لعملائها و هي خدمات لم يسبق تقديمها من قبل تشبع حاجات ارتقائية و هذا ما يضمن للبنك الارتقاء و أن يضاف إليه الجديد المبتكر، و بالتالي عناصر جذب و استقطاب جديدة تضمن له الاستمرار و القدرة على التنافس.

❖ قيام البنك بتطوير الخدمات القائمة و تحديثها و اشتقاق خدمات حديثة منها و هي في سبيل ذلك ترتقي بجودة الإشباع كما أنها تقدم للعملاء الحاليين مؤكدات اهتمام ارتقائية و الخدمات البنكية المتعددة و تفاعلية في تقديمها.

مما سبق يمكن القول أن معايير القدرة التنافسية مرتبطة بمدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، هذا ما يعينان للجودة أثر كبير في زيادة القدرة التنافسية للبنك.

### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

تعد جودة الخدمة البنكية سلاحا تنافسيا فعالا، حيث أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها أي لتحقيق ميزة تنافسية، و يتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة في البنك عدّة مقومات أهمها<sup>(1)</sup>:

(1) نفس المرجع السابق، ص 218.

(2) نفس المرجع السابق، ص 224، 225.

- ❖ إستلام حاجات العملاء و توقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات و كافة الوظائف و نظم البنك أي اعتبار العميل هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك.
- ❖ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا للبنك.
- ❖ زرع و تنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
- ❖ اختيار و تدريب و تحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار البنكي فنيا و تسويقيا.
- ❖ تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة.
- ❖ التحسين المستمر تحت مظلة الجودة الشاملة.
- ❖ استخدام التكنولوجيا المتقدمة في تصميم و تقديم الخدمات البنكية.
- ❖ كما حدد «علي السلمي» مجموعة من المنطلقات التي يجب على البنك العمل على أساسها من أجل بناء قدرة تنافسية للبنك و هذا منطلق التنافس بمدخل الجودة الشاملة و يمكن إيجاز المنطلقات فيما يلي<sup>(2)</sup>:
- قبول التغير باعتباره حقيقة و التعامل مع المتغيرات بدلا من جهلها أو محاولة تجنبها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالبنك و استحداث أساليب التعامل مع مكوناته و التأثير فيه .
- الاعتراف بالسوق و آلياته و اعتباره الأساس في نجاح البنك أو فشله و قبول أحكامه باعتباره الفاصل في تقييم أدائه.
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاكم لتفكير إدارة البنك.
- الاستخدام الذكي للتكنولوجيا المعلومات و إعادة رسم و تصميم التنظيمات و أساليب البنك.

(1) عبد القادر بريش، جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، الجزائر ديسمبر 2005، ص 259 .

(2) عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2007، ص 117.

- قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي وراء تحقيق السبق على المنافسين من خلال التطوير و الابتكار .
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل النطاقات و حشدتها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات البنك.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للبنك يعتمد عليه في خلق المنافع يلخص « غوص بدير الحداد »

المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن البنوك و بالتالي القدرة على المنافسة.
- ✓ تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء و التحكم في أداء العمليات البنكية.
- ✓ الخدمة المتميزة تتيح الفرص للبنك إمكانية رفع الأسعار و العمولات و تحقيق أرباح أكبر.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العولمة أدت إلى زيادة المخاطر التنافسية، فالبنوك تتنافس على جلب العملاء و هذه حقيقة قائمة لكن مدخل و أدوات التنافس يكمن معظمها في إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذه الأخيرة هي ثورة إدارية جديدة و تطور فكري و ثقافة تنظيمية جديدة أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير و التحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل و نواحي الأداء و يشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا لبنك و كافة الأقسام و الإدارات و فروع العمل، سعياً لإشباع احتياجات الزبائن و يشمل نطاقها كافة مراحل العمليات.

لهذا أقر العديد من الباحثين أن الجودة تتحدد بسلوك العامل، مواقفه، و كفاءاته بالإضافة إلى أن ضعف جودة الخدمة تكون بسبب نفس العوامل و تظل هذه الخواص صحيحة في وقتنا الحالي، إذ تترجم الخدمة الجيدة إلى أرباح بحيث وجدت دراسات البنوك أن 10 % من الزبائن يتركون كل سنة البنوك التي يتعاملون معها و أن 21 % ممن يتوقفون عن التعامل مع بنوكهم يفعلون ذلك بسبب الخدمة التي يتلقونها، و وجدت صحيفة " الـوول ستريت " أن أكبر الشكاوي للزبائن تأتي من عمال التسليم أو أفراد

(1) عبد القادر بريش ، مرجع سبق ذكره، ص 260.

المبيعات جراء عدم اهتمامهم بانشغالات الزبائن و العمل على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم و تكرر أيضا توضيح الباحثين أنه عندما يكون الرضا الوظيفي لعامل الخدمة مرتفعا يكون رضا العميل مرتفعا أيضا، و تعمل الكثير من المؤسسات الخدمات ومنها البنوك طبقا لهذا الشعار « إذا اهتمنا بالعميل لدينا، فسوف يهتمون بعملائنا »، فإذا اهتمت المؤسسة برفع أجورهم و تدريبهم و إعطائهم القليل من سلطة اتخاذ القرار و القليل من التفويض هذا يجعلهم راضين على وظائفهم و سيعملون على تادية وظائفهم بجودة عالية، و تفنن أعلى مما يقلل شكاوى الزبائن.

و منه يتضح جليا أثر جودة الخدمات البنكية في زيادة القدرة التنافسية و لهذا على البنوك أن تعمل على إيجاد سبل و طرق تحافظ من خلالها على جودة خدماتها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: طرق التميز بجودة الخدمة البنكية

بالرغم من تعدد أساليب القدرة التنافسية يبقى أسلوب الجودة من أهم الأساليب التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة و تطوير قدراته التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة و تطوير قدراته التنافسية و الصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق البنكية، فجودة الخدمة البنكية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة و نظرا لتزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات العملاء أصبح من المهم خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزا على منافسيه في مجال أو أكثر و بدرجة أو أكثر و تنشأ سبل و مقومات تهيئه و تنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية<sup>(2)</sup>:

❖ تحليل البيئة الديمغرافية من حيث هيكل و خصائص الزبائن مما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم و رغباتهم و معرفة الخدمات التي يرغبونها .

بالإضافة إلى ذلك إنشاء شبكة متطورة للفروع لتحقيق التواجد المؤثر في السوق للقيام بعمليات الاستحواذ و السيطرة على البنوك الأخرى في هذه الأسواق و من ثم حيازته على نصيب متنامي من هذه الأسواق، و في الوقت ذاته إهلاك القدرة عالية على توجيهه و تحريك التوازنات في السوق، و تضع له فرصا يمكن انتهازها من وقت لآخر أو يقوم هو بصناعتها إذا تطلب الأمر ذلك.

(1) جيمس إيفان، جيمس الديف، الجودة الشاملة "الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية"، دار المريخ للنشر، السعودية ، بون طبعة، 2009 ، ص 499- 500 .

(2) عبد القادر بريش ، مرجع سبق ذكره، ص 262.

- ❖ تحليل اتجاهات المنافسة البنكية تكنولوجيا و تسويقيا، و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى و التعرف على الإستراتيجية التسويقية التي يتبناها المنافسون.
- ❖ تصميم أو تبني إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة و التميز و التركيز و التحالف الإستراتيجي و غيرها.
- ❖ إستخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي مع مراعاة مدى إستيعاب التكنولوجيا البنكية المستعملة من طرف الزبائن، و من أمثلة إستخدام تكنولوجيا المعلومات، إثراء مزيج الخدمات البنكية، خدمات الصرف الآلي و البطاقات البنكية، الهاتف البنكي و البنك عبر الأنترنت.
- ❖ اعتبار الزبون كحجر أساس في تصميم الخدمة البنكية و قياس جودتها و تطورها و ذلك بالعمل على تحقيق رضا الزبون، و التفاعل معهم ووجهها لوجه و التطلع إلى الطرق و الوسائل التي تجعل الزبون يشعر بالخصوصية عند حصوله على الخدمة البنكية و يتحقق هذا من خلال ما يلي<sup>(1)</sup>:
- ❖ الإثارة المستمرة و التصرفات الطيبة أثناء تقديم الخدمة التي لا يقلدها المنافسون و الاهتمام بالتفاصيل المرافقة للخدمة.
- ❖ تعديل مستوى الخدمة بالاستفادة من المؤشرات المستقاة من ردود فعل الزبائن و هذا من أجل إدخال البهجة في نفس الزبون بما يفوق توقعاته من البنك، و هذا يعني ضرورة الإصغاء له و الإبداع في تقديم الخدمة و تحقيق التفاعل بين الموظفين أو العملاء لأن الاعتماد على مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر كضرورة أساسية من ضروريات الأداء البنكي يؤكد على زيادة ارتياح الزبون من الخدمة و ما يحيط بها و جعلها أسهل و أكثر تنافسية و خصوصية.

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 78.

## المبحث الثاني: أساليب و متطلبات تحسين جودة الخدمة البنكية و معوقاتهما

إن اتسام الخدمات البنكية المقدمة للعملاء بالجودة لا يعد أمراً كافياً لاستمرار قدرة البنك على المنافسة بل على البنك أن يهتم بانتهاج مداخل و أساليب لتحسين مستوى الجودة في كل مرة و أن يهتم أيضاً بمتطلبات مواكبة التطورات العالمية للارتقاء بأدائه و الصمود في وجه المنافسة .

### المطلب الأول : أساليب تحسين مستوى جودة الخدمة البنكية

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير و تحسين مستوى جودة خدماتها و هناك عدة أساليب لذلك و أهمها ما يلي:

#### 1- الإستخدام المستمر للدراسات و البحوث<sup>(1)</sup>:

يأتي استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات و تحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة و تقييماتهم للأداء الفعلي لها، و من هذا المنظور فإن مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية التالية:

✓ ما الذي يعتبره العملاء هاماً في ملامح أو خصائص الخدمة ؟

✓ ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح ؟

✓ كيف يتم إدراك و تقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي ؟

إن التعرف على دور الخدمة و أبعادها و التعرف على توقعات العملاء و إدراكاتهم للخدمة و مشكلات التعامل فيها يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة كذلك إن معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم

و قياس أدائهم و تحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث.

و تساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية :

(1) عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية ، الطبعة الأولى ، البيان للطباعة و النشر، مصر، 1999، ص 357.



- التعرف على معايير جودة الخدمة .
- مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة .
- قياس درجة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

## 2- العمل على استقطاب و توظيف أفضل الكفاءات (1) :

إن وضع برامج و معايير لتحسين جودة الخدمة تعتبر ذات قيمة ما لم يتوافر لدى البنك قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي و المقدرة على تحقيق تلك المعايير و تشير نتائج الدراسات إلى نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف المهارات بالنسبة لمقدمي الخدمة أو افتقادهم للرغبة في العمل و تدني نظرهم للعميل، ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل فإن مقدم الخدمة هو البنك و لذا فإن إدارة البنك يجب أن تكون حريصة على انتقاء و توظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للخدمات البنك.

## 3- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي(2):

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز و لكن يجب أن يتوفر لدى هؤلاء العاملين الرغبة و الاتجاه الإيجابي نحو تحسين الجودة الخدمة.

و التسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين و إلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية و على إدارة البنك أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين و إقناعهم بها كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع الزبائن الخارجيين، هذا ما يعني أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر البنك، و أن الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة و زيادة إدراكه بأهمية الزبون و تحقيق العناية به.

(1) أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية العربية، مرجع سبق ذكره، ص 65 .

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 123 .

و يتطلب تحقيق أهداف برامج التسويق الداخلي من إدارة البنك ما يلي :

- استقطاب و اختيار أفضل الكفاءات .
- تدريب و تطوير القدرات لهؤلاء العاملين بشكل مستمر .
- توفير خطط الحوافز و المكافآت التي تتناسب مع طبيعة الأدوار و المهام.
- توفير بيئة عمل داخلية تشجع العاملين على العطاء و تنمي ولاءهم للبنك.
- استخدام نظم تقييم الأداء تتسم بالعدالة و الموضوعية.

#### 4-سرعة التصدي لمشكلات العملاء<sup>(1)</sup>:

تعتبر الشكاوي من أكثر أشكال التغذية المرتدة المباشرة من الزبائن، و يمكن القول بأن العميل الذي يشكو يعتبر صديقاً، فذلك أفضل من أن يكتنم شكواه ثم يتحول إلى بنك آخر أو أن تؤثر اتجاهاته السلبية نحو البنك على سلوك أصدقائه و زملائه عند تعاملاتهم مع البنك، و فيما يلي بعض النواحي الإرشادية تساعد إدارة البنك في التصدي لمشكلات الخدمة :

- ✓ تشجيع الزبون على التقدم بالشكوى في حالة وجودها .
- ✓ شرح ظروف و ملابسات المشكلة و تقديم مبررات مقنعة للزبون مع جعل قنوات الاتصال مفتوحة و إعلام الزبون بالمدة التي تستغرقه حل المشكلة.
- ✓ تقديم بدائل مفيدة في حالة صعوبة حل المشكلة.
- ✓ معاودة الاتصال بالعميل في الوقت المتفق عليه.
- ✓ التعامل مع الزبون كإنسان و ليس كرقم حساب عند التصدي لمشكلاته.

(1) عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 359 .

## 5- تعليم الزبون عن الخدمة (1) :

يمكن للبنك تعزيز مصداقيته لدى الزبون من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه و تطوير معرفته بالخدمات المقدمة، و لا شك أن زيادة الإلمام بخدمات البنك يزيد من قدرة الزبون على اتخاذ قرار أفضل و من ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات.

## 6- تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة (2):

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعاراً يؤمن به جميع العاملين بالبنك و يسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح للجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع و الرضا، و يرتبط بالثقافة التنظيمية توافر درجة عالية من الاعتمادية و خلو الممارسات من الأخطاء و توليد الاتجاه نحو شعار أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة.

## 7- تأكيد دور فرق الخدمة (3):

يمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة، و يقصد بفرق الخدمة مجتمع العاملين الذي يتوافر لديهم المقدرة على التنسيق و العمل المشترك و الرغبة في تحقيق الأداء المتميز و توليد الشعور بالرضا لدى العملاء، و يعتبر هذا الفرق أداة للتحفيز، كما تستمد أهميتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف.

تجدر الإشارة إلى أن بناء فرق الخدمة لا يجب أن يترك عرضة للصدفة، إذ يحتاج إلى بذل جهود مميزة من أجل تحديد المهام و الأدوار و التنسيق بين الأعضاء سواء داخل الوحدة أو بين الوحدات و بعضها البعض.

(1) عبد القادر بريش ، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 119 .

(2) عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص 119 .

(3) مرجع سبق ذكره، ص 120.

## 8- وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة (1):

يرتبط تحقيق الفعالية و النجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالزبائن بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة ككل، بدءا من الإدارة العليا و إنتهاءا بالمستويات التنفيذية، و يتطلب ذلك توافر أنماط قيادية

فعالة يتوافر لديها :

✓ رؤية واضحة لأهداف النشاط و رسالته.

✓ المقدرة على الإيصال و تحقيق الفهم لتلك الأهداف.

✓ القدرة في التصرفات والعمل.

✓ الإيمان لامتيز و القدرة على تحقيقه.

✓ الحماس و الولاء.

لاشك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

### المطلب الثاني: متطلبات تطوير جودة الخدمات البنكية الجزائرية

لقد أصبح لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات ثابتة و متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات البنكية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل البنكي خلال القرن الحادي و العشرين و يمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات البنكية و التي تتمثل فيما يلي :

(1) عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص 120.

1- مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي<sup>(1)</sup>:

2- لا شك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات البنكية و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية في القرن الحادي و العشرين.

و لعل أهم المحاور التي يجب أن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل البنكي تتمثل فيما يلي :

\*زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتناءها للصمود في حلبة المنافسة و تقديم خدمات بنكية متطورة.

✓ الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المراكز الرئيسية لكل بنك و باقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالزبائن و إجراء المستويات اللازمة عليها بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية

الخاصة بالبنوك و المؤسسات المالية الأخرى.

✓ ضرورة التوسع في استخدام الصراف الآلي لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها الزبائن.

✓ التوسع في إصدار البطاقات البلاستيكية مثل الكروت الذكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات البنكية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية حيث تتوفر فيها عناصر الحماية ضد عمليات والتزوير و التزيف و سوء الاستخدام.

(1) عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص 367.

### 3- تنوع الخدمات البنكية<sup>(1)</sup> :

في ظل المنافسة المحترمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة و لكن من المؤسسات المالية غير البنكية الأخرى، و لا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين و إزاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي و المستحدث، و ما بين الخدمات التي تنتجها صيغة الجملة و خدمات التجزئة و ذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها و في هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة إحتياجات الزبائن للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية و من أهم هذه الخدمات :

❖ الاهتمام بالقروض الشخصية و التي تستخدم تمويل الإحتياجات الشخصية و العائلية مثل شراء وحدات سكنية و سيارات و أجهزة منزلية.

❖ الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر.

و بالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل:

✓ التأجير التمويلي.

✓ القروض المشتركة.

✓ خصمك الفوائد التجارية.

✓ شراء التزامات التصدير.

✓ تقديم خدمات التحوط و التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة و الصرف مثل عقود الخيارات و المستقبلات بالإضافة إلى العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

(1) عبد القادر بريش ، مرجع سبق ذكره، ص 263 .

4- الارتقاء بالعنصر البشري<sup>(1)</sup>:

إن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة البنكية إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير الإمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية و تحقيق أفضل استثمار للموارد لبشرية في البنوك الجزائرية.

للارتقاء بالعنصر البشري يجب تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرف الفعال " و نذكر منها ما يلي<sup>(2)</sup> :

- ✓ الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر البنكية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت و السويقت و غيرها.
- ✓ 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 الإبداع و الابتكار و مواكبة التكنولوجيا الحديثة و تطوير المنتجات البنكية و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعيق سير العمل.
- ✓ يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على التنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و التخطيط و اتخاذ القرار و اتخاذ مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية.
- ✓ تشجيع العاملين المتميزين و المجدين على بذل مزيد من الجهد و استنهاض طاقاتهم الإبداعية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية.

(1) عبد القادر بريش ، مرجع سبق ذكره، ص 271 .

(2) عبد القادر بريش ، مرجع سبق ذكره، ص 273 .

✓ ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق.

#### 5- تطوير التسويق البنكي<sup>(1)</sup>:

من أهم ركائز وظائف التسويق البنكي الحديث يجب التركيز عليها :

- خلق أو صناعة الزبون بالسعي نحو الزبون المرتقب.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية و دراستها و تحديد المشروعات الجيدة مما يكفل إيجاد زبون جيد.
- تصميم مزيج الخدمات البنكية مما يكفل رضا العميل، و ذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات الزبائن.
- ضرورة قيام مسؤولي التسويق البنكي بالمعيشة الكاملة للبيئة الاقتصادية و الاجتماعية التي يعمل بها البنك مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات الزبائن المالية و تحديد احتياجاتهم و تصميم مزيج الخدمات البنكية الذي يتلاءم معهم.
- القيام ببحوث التسويق البنكي و جمع و فحص و تحليل تطورات السوق و اتجاهاته.
- مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة في السوق البنكي و التي تتضمن قياس انطباعات الزبائن عن مزيج الخدمات المقدمة و مدى تقبلهم له، و رضاهم عنه و تحديد الأوجه الإيجابية و السلبية التي يتعين الاستفادة منها.
- تهيئة بيئة بنكية مناسبة للزبائن تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع البنكي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع الزبائن ممن تتوافر فيهم بعض الصفقات الشخصية المميزة مثل اللباقة و الذكاء و الثقة و الكفاءة.

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



### مواكبة المعايير البنكية<sup>(1)</sup>:

و من بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:

#### 1.5 تدعيم القواعد الرأسمالية:

تحتل قضية تدعيم رؤوس الأموال البنوك أهمية كبيرة باعتبارها خط الدفاع الأول عن المودعين و صمام الأمان في مواجهة الصدمات و الأزمات فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنوك في تنويع خدماتها و توسيع نشاطها البنكي و في ضوء ذلك و تطبيقا لمقترحات بازل ألزم بنك الجزائر كافة البنوك الخاضعة له بتطبيق معدل 8 %.

#### 2.5 الإهتمام بإدارة المخاطر:

في ضوء ما تشهده السوق البنكية من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني و الأجنبي أصبح النشاط البنكي يركز في مضمونه على إدارة المخاطر و على هذا الأساس تم إجراء تعديلات هامة في قانون النقد و القرض لتفعيل دور بنك الجزائر و هيكله المختلفة في مواجهة المخاطر و إدارتها.

#### 3.5 تحديد نظم الإدارة و السياسات المصرفية:

أصبح تحديث نظم الإدارة و القيادات البنكية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة و ذلك إلى الحد الذي أدى لجنة بازل إلى وضع عناصر مثل (الخبرة و نوعية الإدارة و الطبيعة القيادية للأشخاص و القدرة على إتخاذ قرار المخاطرة ) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل بنك، كما أن القيادة الناجعة تتكيف مع المستجدات و تحسن إدارة المخاطر و تعمل على تقليل حجم الخسائر.

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

6- تفعيل دور الدولة و البنك المركزي لتطوير أداء الجهاز البنكي الجزائري (1) :

يعد تطوير الجهاز البنكي أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الدولة أهمية قصوى في وقتنا الحاضر باعتبار أنه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري لذا فإننا لا يمكن أن نغفل الدور الذي يمكن أن تلعبه الدولة و مؤسساتها المختلفة و بالأخص البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير و التحديث و ذلك من خلال:

- تهيئة المناخ التشريعي لتلاءم مع المستجدات على الساحة البنكية الدولية خاصة في ظل العولمة و التحرر الاقتصادي العالمي و في هذا الإطار يجب العمل على ما يلي :
- تطوير و تقوية الدور الرقابي و إشراف البنك المركزي على البنوك لتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات البنكية المستحدثة، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل عام 1997 و ما طرأ عليها من تعديلات.
- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة و المراجعة بالبنوك و توحيدها وفقا للمعايير الدولية.

(1) عبد القادر بريس ، مرجع سبق ذكره، ص 274 .

## خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن الارتقاء بالأداء البنكي و زيادة القدرة التنافسية أمرا في غاية الأهمية، و أصبح من بين أولويات اهتمام إدارة البنك نظرا لتأثيره على الحصة السوقية للبنك، و بالتالي التأثير على إيراداته و أرباحه و هذا ما يستوجب على البنوك الاهتمام أكثر بمتطلبات الاستمرار و تطوير جودة خدماتها كمدخل لتعزيز قدراتها التنافسية و العمل أيضا على تقييم أدائها و تحليل حصتها السوقية و نتائجها من أجل معرفة وضعها التنافسي

إذا يتضح أن الجودة هي أحد المداخل المهمة لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية للبنك، و ذلك من خلال تقديم خدمات خالية من الأخطاء و توافق توقعات العميل و رغباته، و هذا ما يحقق رضاه و يرضع ولاءه للبنك و منه زيادة القدرة التنافسية للبنك.

الفصل الرابع: واقع

التسويق في بنك

الفلحة والتنمية

الريفية

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

---

### تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى التسويق البنكي و أهدافه، و الميزة التنافسية للبنوك، بالإضافة إلى وجود الخدمات البنكية و أساليبها، ارتأينا إسقاط هذه المعلومات على الواقع و هذا من خلال دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و لقد أخذنا بعين الاعتبار في دراستنا هذه واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و الذي من خلاله سنتعرف على وظيفة التسويق و البيئة التسويقية للبنك.

هذا ما يستدعي التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مهامه و أهم مصالحه و كيفية تنظيمه و تسييره متخذين في ذلك وكالة 462 بالبويرة كمكان للتربص .

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

### الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة).

سندرس في هذا الفصل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث سنبدأ بالمبحث الأول الذي سنقدم فيه بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ثم المبحث الثاني الذي سنتطرق فيه الى التنظيم على مستوى هذا البنك ثم سنرى في المبحث الثالث واقع التسويق في وكالة 462 بالبويرة.

### المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي، تأسست سنة 1982 بمهمة تطوير الفلاحة و ترقية العالم الريفي.

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة منتازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري و أصبح يحتضن في يومنا هذا أكثر من 290 وكالة و 41 مديرية جهوية و يشغل أكثر من 7000 عامل ما بين إطارات و موظفين، و قد تم تصنيف بنك الفلاحة و التنمية الريفية في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية و احتل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف من طرف مجلة ( Bankers Almanach ) .

### المطلب الأول: نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية<sup>1</sup>

هو بنك حديث النشأة فقد تأسس بموجب المرسوم 106/82 و هو شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33 مليار دج. و بصفته مؤسسة بنكية فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يخضع لأحكام تشريعية و تنظيمية و مطابقة للمؤسسات و النشاط البنكي تتمثل في أحكام القانون التجاري و كذا أحكام المؤسسات العمومية الاقتصادية و قد مرّ البنك بالمراحل التالية:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من البنك

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

❖ 1982 – 1990 :

في هذه المرحلة كان البنك في بداية ظهوره هدفه تمويل النشاط الفلاحي و دعم وجوده في العالم الريفي حيث تم فتح العديد من الوكالات بالمناطق الريفية و قد كان متخصصا في ميدان النشاط الفلاحي، الصناعة الغذائية، العتاد الفلاحي و كل ما يتعلق بالصناعة الميكانيكية الفلاحية.

و هذا التخصص كان مسطر في سياسة الدولة في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

❖ 1991 – 1999 :

في هذه الفترة تم صدور القانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض في 14/04/1990 و الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك و بموجبه وسّع بنك الفلاحة و التنمية الريفية آفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة و الصغيرة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة في المجال التقني.

كما أن في هذه المرحلة شهدت محاولة مواكبة التطور بإدخال التكنولوجيا في عمليات البنك بتزويد مختلف وكالاتها بأجهزة الإعلام الآلي كما تم تشغيل بطاقة التسديد و السحب، و إدخال عملية الفحص السلكي لفحص و إنجاز العمليات البنكية عن بعد و في الوقت الحقيقي .

❖ من 2000 إلى يومنا هذا:

و هي الفترة الحاسمة لأنها تزامنت مع تطورات اقتصادية هامة في البلاد و هذا ما كرّس ضرورة البنك و أهميته في اقتصاد الوطني فهو يمول أكثر من 30 % من التجارة الخارجية، و يمول أكبر نسبة من مشاريع برنامج الدعم الفلاحي و كذلك يسعى البنك إلى تعميم برامج التكوين لفائدة موظفيه بصفة دورية.

### المطلب الثاني: مهام و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.<sup>1</sup>

تتمثل مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية أنه بنك للتنمية، كما يعتبر وسيلة للمراقبة، و فيما يلي سوف نقوم بتقديم مهام و دور بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

#### 1. مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

- يقوم بفتح الحسابات للزبائن. (أنظر الملحق رقم 01)
- يستقبل الودائع العاجلة و الآجلة.
- يقوم بكل العمليات المتعلقة بالقروض و التبادل و الادخار.
- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال العمل على مواجهة مخاطر الصرف .
- عرض المنتجات و الخدمات الجديدة من خلال تصفية المشاكل المالية و تمويل التجارة الخارجية.
- تطبيق الخطط و البرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة.
- يقوم بكل العمليات البنكية و المالية المتعلقة بالإنتاج الفلاحي.
- يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي و ترقيته.
- تمويل القطاع الفلاحي و كذا تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي.

#### 2. أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

- ترقية النشاطات الفلاحية الحرفية و الصناعية و ضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها.
- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير و تعميم استعمال الإعلام الآلي و تجديد الثروة.
- إشراك الزراعة و تنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من البنك



## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

---

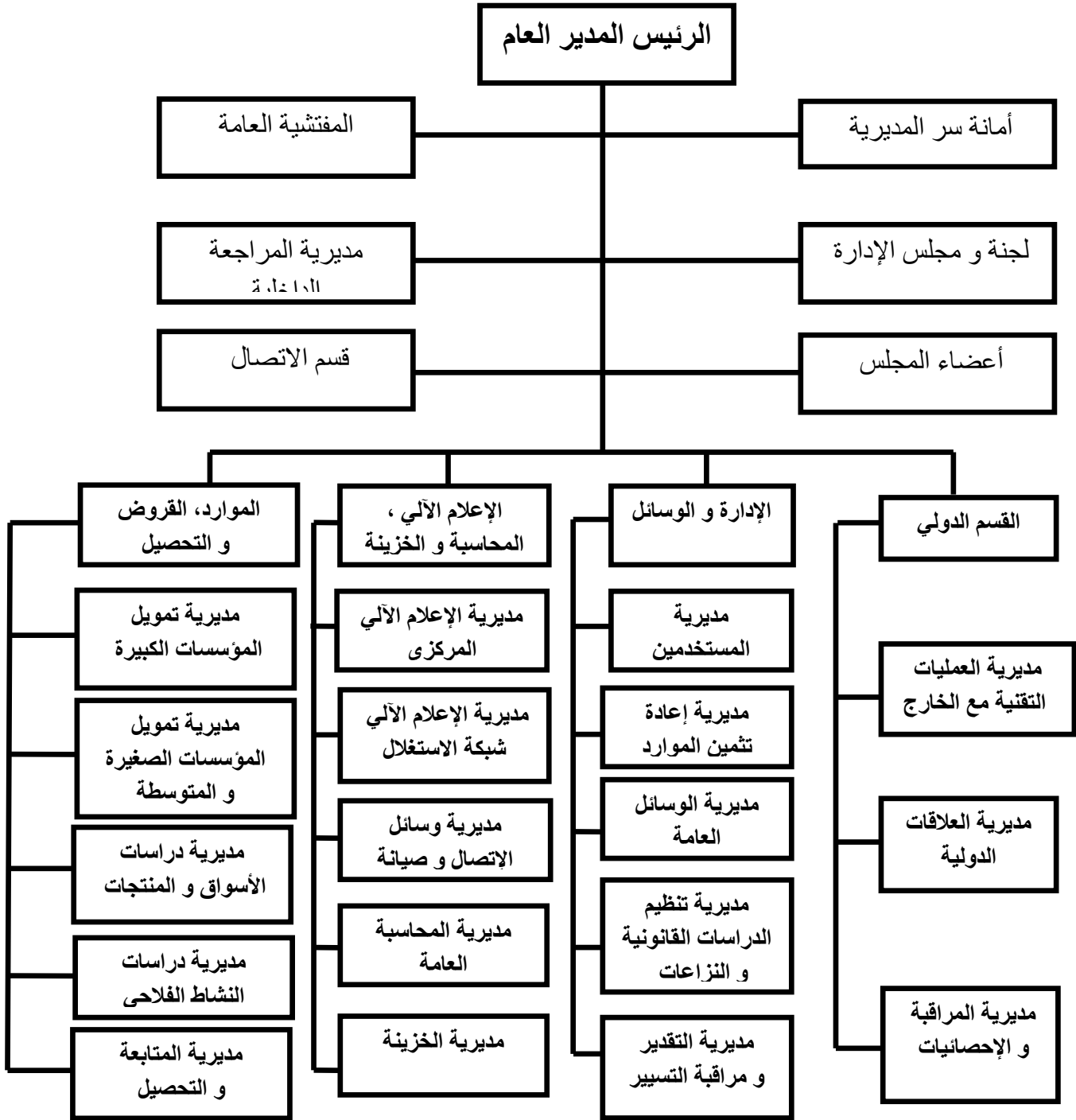
- توسيع الأراضي الفلاحية و تحسين الخدمات.
- الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد و كذا تكوين الموظفين و تقويم سلوكهم.
- غير أن هذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق ما لم يعمل البنك على رفع الموارد بأفضل التكاليف.

### المطلب الثالث: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية

لقد تقرر إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي و القانوني في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وفقا لقرار التعديل رقم 05 – 201 الصادر في 14 – 03 – 2001.

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

1. الفروع: تعتبر هيئة إدارية لا مركزية توجد بمقر الولاية مهمتها التوجيه و التنسيق بين جميع الوكالات التابعة لها و كذلك مراقبة أعمالها.

و من أهم الفروع نجد<sup>(1)</sup>:

- تنسيق النشاطات بين الوكالات.
  - مراقبة استعمال القروض و متابعة عمليات الإقراض و السهر على استعمالها في مصالح المؤسسة.
  - السهر على احترام و تطبيق القانون.
  - الحرص على نوعية الخدمات.
  - تنظيم و تحفيز الزبائن على جمع الموارد و توظيف الفلاحين و كافة الفئات الأخرى.
2. الوكالة : تعتبر الوكالة الخلية الأساسية و جهاز الاستغلال الخاص بالبنك و هي تدخل في إطار هيكل يسمح باستقبال الزبائن و إرضائهم و كل الوكالات المتواجدة في الولاية تشكل مجموعة استغلالية و كل وكالة تتكون من مصلحتين هما:

✓ مصلحة الزبائن.

✓ مصلحة الاستغلال.

و أهم العمليات التي تقوم بها الوكالة هي تسيير العمليات البنكية و إنجاز التقارير الشهرية و السنوية الخاصة بكل النشاطات و التي ترسل إلى المديرية الجهوية.

### المبحث الثاني: تقديم وكالة BADR 462 بالبويرة

بعد التعرض إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة عامة، نأتي الآن إلى تقديم الوكالة المستقبلية التي كانت موضع تربصنا، بكيفية نشأتها و هيكلها التنظيمي كالاتي:

<sup>1</sup> وثائق داخلية من بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

### المطلب الأول : نشأة الوكالة 462 بالبويرة :<sup>(1)</sup>

في إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و نظرا لحجم الحاجات و الطلبات ذات الطابع الفلاحي و الإستثماري خاصة، فيما يخص ولاية البويرة، جاء قرار إنشاء و تأسيس وكالة "462" في تاريخ 1999/02/02.

✓ و تعتبر وكالة "462" خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية بنك الفلاح التنمية الريفية عامة و تدخل ضمن الهيكل القاعدية لهذه الأخيرة تحت ما يسمى بـ: "الوكالات المحلية للاستغلال Agences Locales D'exploitation"، و التي تعتبر الوصلة المباشرة مع الزبائن.

✓ و كما ذكرنا من قبل تأسست وكالة ذراع البرج ذات المؤشر البنكي "462" بتاريخ 1999/02/02 و فتحت أبوابها تحت إدارة مديرها السيد "لونيس محمد" بحضور إدارات سامية من بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالجزائر.

✓ و تقع الوكالة "462" بـ : حي 280 مسكن بذراع البرج ولاية البويرة ، بـ 12 موظفا يمارسون مختلف النشاطات البنكية من عمليات الشباك، الصندوق، المحفظة البنكية، مصلحة القرض، و كذا فتح الحسابات البنكية.

✓ و نظرا لكون مردودية الوكالة ذات منسوب ملحوظ فهي بذلك تعتبر إحدى أهم الوكالات البنكية بولاية البويرة، التي تحقق موارد مرتفعة و بسمعة نشاط مشرفة.

### المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة "462"<sup>(2)</sup>

تتفرع وكالة ذراع البرج "462" بالبويرة على هيكلها التنظيمي على نحو يوزع المهام وفقا لطبيعة كل مصلحة.

<sup>1</sup> وثائق داخلية من بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

### 1.1 مصلحة الزبائن Service clientèle :

تهتم مصلحة الزبائن في وكالة ذراع البرج "462" بكل ما يعني مشاكل الزبائن و حاجاتهم في العمليات البنكية و تنقسم هذه المصلحة إلى :

#### 1.1 المحفظة البنكية Porte feuille :

تعتبر المحفظة البنكية أهم الوكالة ، و تعني بالعمليات التي لا تمس السيولة النقدية ( النقد الملموس) و تشتغل بوثائق رسمية منها الداخلية (عمليات تخص زبائن الوكالة) و منها الخارجية (عمليات ما بين البنوك)، و منها الخارجية (عمليات ما بين البنوك)، و يمكن تحديد عمليات المحفظة البنكية بشكل عام كما يلي :

#### 1.1.1 القبض L'encaissement :

هذه العملية تنطلق أساسا من عملية تحويل القيم المالية التي يتقدم بها الزبائن في شكل شيكات مسلمة من بنوك أخرى مختلفة (BDL, BEA, ..... ) و هي العملية التي تقوم فيها الوكالة بإرسال شيكات الزبائن المسلمة من البنوك الأخرى بغرض التخليص، حيث تنتقل القيم المالية في النهاية من الشيكات المسلمة إلى أرصدة الزبائن في الوكالة.

#### 2.1.1 عملية التحويل Transfert :

التحويل هو انتقال الأرصدة المالية من حساب إلى حساب في الوكالة نفسها أو من حساب زبون إلى حساب زبون آخر من نفس النوع أو مختلف أنواع البنوك و تتم هذه العملية اعتمادا على وثيقة عملية بنكية تسمى (وصلة الوكالة Liaison Siège)

#### 3.1.1 الشيك المضمون الدفع Cheque certifié :

هي عمليات بنكية داخلية تسلم بصددها وكالة شيكا بنكيا للزبون، الذي يسلمه بدوره للجهة الطالبة للشيك المضمون، و هذا من أجل إثبات المستفيد الوجود الفعلي للقيمة المالية في الرصيد، و الذي يمكن وقفه للجهة المستفيدة إلى غاية تاريخ الاستحقاق.

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

### 2.1 الصندوق Caisse:

يعتبر الصندوق رئة أي وكالة بنكية، نظرا لخصوصيته المتمثلة أساسا في عمليات السيولة، و يعتبر الصندوق أحد أهم عناصر البنك، و يعمل بالتنسيق الدائم و المستثمر و المباشر مع المحفظة البنكية و الشباك.

— هذا الأخير (الشباك) يتم فيه التسجيل المحاسبي لعمليات السحب و الإيداع التي يقوم بها الزبائن (comptabilisation)، في النظام البنكي المعتمد (Sybu)، اعتمادا على رموز العمليات البنكية و (codes d'opérations) تتم العمليات كالتالي:

❖ في حالة السحب : يتم أولا التسجيل المحاسبي الآلي للعملية، ثم يقوم أمين الصندوق بالدفع.

❖ في حالة الإيداع : يحدث العكس، حيث يقوم أمين الصندوق أولا بحساب المبالغ المالية المراد إيداعها، ثم يمضي الزبون استمارة الإيداع بعد ملئها، و بعدها يتم التسجيل المحاسبي الآلي للعملية على مستوى الشباك.

### 2.2 مصلحة القرض Service crédit:

مصلحة القرض مصلحة جوهرية في النشاط البنكي لأي وكالة كانت، و تهتم مصلحة القرض في وكالة ذراع البرج "462" بدراسة كل أنواع الملفات الخاصة بطلبات القروض و معالجتها، حيث تركز على عدة نقاط منها خاصة ما يعني بالمردودية، و تقوم بمتابعة الملفات حتى بعد منح القروض من أجل التغطية و التحصيل لحالات عدم التسديد و العجز.

### 3. الخلية القضائية Cellule Juridique:

الخلية القضائية خلية مستقلة النشاط نسبيا، حيث تميل طبيعة نشاطها على كونها إدارية أكثر منها محاسبية و يقوم على الخلية القضائية لجنة إدارية متخصصة في الشؤون القضائية و الحقوق و النزاعات و غيرها من المسائل الخاصة و تسهر الخلية القضائية على إتمام ما يلي:

✓ فتح الحسابات البنكية و التأكد من سلامة الوثائق و صحة الملفات المقدمة إداريا.

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

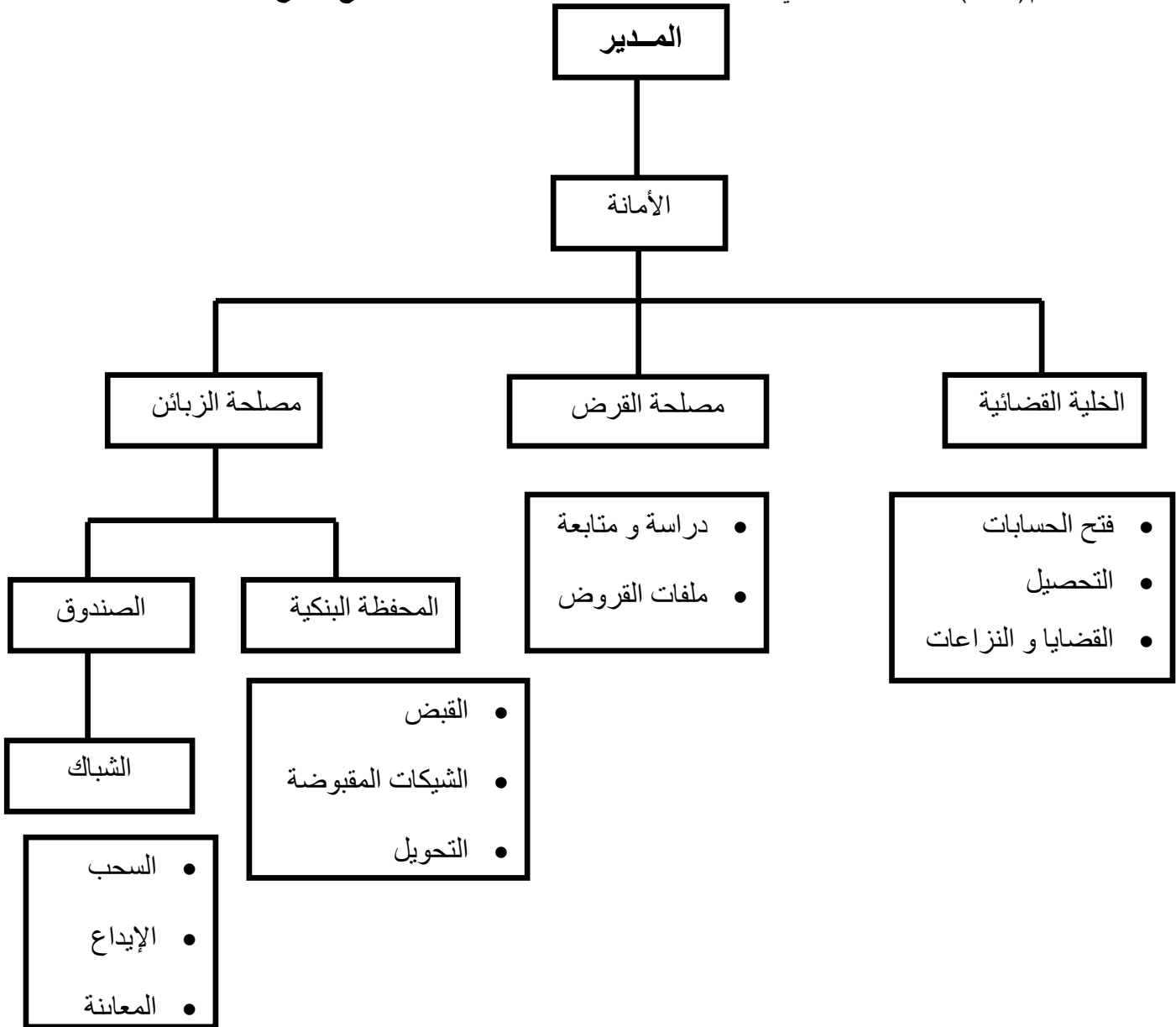
✓ متابعة ملفات الحسابات البنكية التي فيها مشاكل.

✓ السهر على القضايا و النزاعات التي تخص البنك.

✓ التنسيق مع مختلف مصالح الوكالة البنكية.

✓ القيام بعمليات التحصيل البنكي.

الشكل رقم ( 11 ): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بذراع البرج "462"



المصدر: وثائق خاصة من البنك

### المبحث الثالث: واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بإجراء تعديلات عميقة في عمله منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا تهدف في مجملها إلى عاصرنته و جعله يتماشى مع المستجدات العصرية.

### المطلب الأول: وظيفة التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ضمن التغييرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية استجابة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية التي شهدتها الاقتصاد، تم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق و التنمية في أواخر 1993 و التي كانت تضم المصالح الثلاثة التالية:

❖ مصلحة الموارد، مصلحة الميزانية، مصلحة الاتصال.

❖ ولكن نظرا للتغييرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994، أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما: مصلحة الموارد و مصلحة الميزانية و في أواخر عام 1996 خضعت المديرية لتغيير آخر نتيجة ضم المصلحة النقدية إليها.

و هكذا أصبحت مديرية الدراسات و التسويق و الموارد تشرف على المصالح التالية: (1)

#### 1. مصلحة الموارد: لقد أوكلت لهذه المصلحة التكفل بالمهام التالية:

- القيام بدراسة السوق قصد التعريف على حاجات و رغبات الزبائن.
- وضع برامج إنشاء فروع ووكالات جديدة وفقا لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة التوزيعية.
- تصميم منتجات وخدمات تلبية متطلبات السوق.

#### 2. المصلحة النقدية: إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على

مستوى البنك، كما تتولى هذه المصلحة مجموعة المهام التالية:

- مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب و الدفع".

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية .



## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

- مراقبة مدى احترام مستعملي "بطاقات السحب و الدفع " لشروط الاستعمال.
- تقديم المساعدة للوكالات.

### 3. مصلحة الميزانية : و تقوم هذه المصلحة بمجموعة من العمليات أهمها :

- دراسة و تحليل جميع طلبات التعديل لميزانية الشبكة و الهياكل المركزية.
- إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهياكل التنظيمية.

كما قامت الإدارة العليا للبنك بتفويض الدراسات و التسويق و الموارد للقيام بهمام التالية :

- القيام ببحوث التسويق و العمل على تطوير المنتجات و الخدمات البنكية.
- إعداد الحملات الترويجية بهدف التعريف بالمنتجات و الخدمات المعروضة من طرف البنك.
- و في عام 1998م أصبحت مديرية التسويق و الاتصال يشرف عليها مدير مركزي وتضم بدورها المديرات التالية: نيابة مديرية الاتصال، نيابة مديرية تطوير الموارد، ونيابة مدير الميزانية.
- و في سنة 2001 م تم إعادة تنظيم هياكل البنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضتها العولمة و بذلك أدمجت مديرية التسويق و الاتصال ضمن المديرية العامة و في سنة 2007م أعيد إدراج مديرية التسويق و الاتصال ضمن المديرية العامة للاستغلال.

### المطلب الثاني: البيئة التسويقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

يظهر هذا المطلب خصائص البيئة التسويقية التي ضمنها بنك الفلاحة و التنمية الريفية وفرعه في ولاية البويرة.

#### 1. عناصر البيئة التسويقية :

##### 1.1 البيئة العامة :

1.1.1 البيئة الاقتصادية: تتمثل أهم متغيرات البيئة الاقتصادية الجزائرية فيما يلي :

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

❖ معدل البطالة: تلعب البطالة دورا مهما في التأثير على القدرة الشرائية و الادخارية للمستهلكين.

❖ دخول البنوك الأجنبية للعمل في الجزائر مما يزيد في حدة المنافسة بين البنوك المحلية.

❖ استفادة بنك الفلاحة و التنمية الريفية من ارتفاع أسعار النفط و الغاز من خلال ارتفاع الدخل الفردي.

### الجدول رقم 03 : يوضح تطور البطالة في الجزائريين 2000 و 2007.

سبتمبر 2007	سبتمبر 2006	سبتمبر 2005	سبتمبر 2004	سبتمبر 2003	سبتمبر 2001	جوان 2000	
% 13.8	% 12.3	% 15.2	% 17	% 23.72	% 27.3	% 28.89	معدل البطالة

المصدر : إعداد الطالبين بالاستناد إلى:

- الديوان الوطني للإحصاء، الجزائر بالأرقام، نشرة 2005، ص 14.
- يظهر هذا الجدول أن البطالة كانت في أعلى مستوياتها في سنة 2000 مقارنة بالسنوات اللاحقة لهذه السنة، على الرغم من ارتفاعها سنة 2007 حيث وصلت إلى 13.8 %
- الفصائح المالية التي شهدتها الاقتصاد الجزائري كفضيحة بنك الخليفة و بنك الجزائر التجاري و الصناعي " BCIA BA NC " و هما بنكان خاصان كان لإفلاسهما آثار كبيرة على أداء البنوك الخاصة حيث تمثلت تلك الآثار في فقدان ثقة الجزائريين في هذه الأخيرة و التي تترجمت في انخفاض ودائعها.

و الجدول التالي يوضح هذا الانخفاض:

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

الجدول رقم 04: تطور حجم الودائع في البنوك الجزائرية بين سنتي 2002 و 2006.

الوحدة : مليار دينار جزائري

2006	2005	2004	2003	2002	السنة الودائع
					<b>الودائع لدى الطلب :</b>
1597.514	1104.302	1019.89	648.755	548.130	• البنوك العمومية
152.918	116.062	108.025	70.130	94.038	• البنوك الخاصة
<b>1750.432</b>	<b>1220.364</b>	<b>1127.916</b>	<b>718.9.5</b>	<b>642.168</b>	<b>المجموع</b>
					<b>الودائع لأجل :</b>
1670.127	1642.274	1509.556	1656.568	1312.962	• البنوك العمومية
95.978	81.898	67.900	67.475	172.229	• البنوك الخاصة
<b>1766.105</b>	<b>1724.172</b>	<b>1577.456</b>	<b>1724.043</b>	<b>1485.191</b>	<b>المجموع</b>
3516.537	2944.536	2705.372	2442.948	2127.359	<b>المجموع الكلي للودائع</b>
%92.9	%93.3	%93.5	%94.4	%87.5	حصة البنوك العمومية
%7.1	%6.7	%6.5	%5.6	%12.5	حصة البنوك الخاصة

Source : - Banque d'Alger, rapport 2005, P 86.

- Banque d'Alger, rapport 2006, P 86.

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

يلاحظ من الجدول أعلاه :

- ✓ إنخفاض حصة البنوك الخاصة من إجمالي الودائع بنسبة تقدر بـ 6.9 % سنة 2003، أي تراجع حصتها إلى أكثر من نصف سنة 2002.
- ✓ ارتفاع بطيء في حصة البنوك الخاصة في السنوات التي تلي سنة 2003 إذ لم يتجاوز هذا الارتفاع نسبة 0.9 % في سنة 2004 و 0.2 % في سنة 2005 و 0.4 % سنة 2006 عن سنة 2005 و هذا يدل على أن آثار الفضيحة مازالت قائمة.
- ✓ يلاحظ أن حصة البنوك الخاصة هي أقل من حصة البنوك العمومية على الرغم من عدد هذه الأخيرة أقل من الأولى.

### 2.1.1 البيئة التكنولوجية:

- لقد أصبحت البيئة المصرفية الجزائرية تواكب مختلف التطورات و التغيرات التكنولوجية الحاصلة في الدول المتطورة، حيث بدأ استخدام الكثير من الوسائل التكنولوجية مثل :
- ✓ الاعتماد على التوزيع الآلي للخدمات البنكية كاستخدام الصراف الآلي، بطاقات السحب و الدفع.
  - ✓ الاعتماد على الوسائل الإلكترونية كإدخال الحاسوب من أجل تسريع العمل، الاعتماد على الانترنت في الترويج للخدمات المصرفية.
  - ✓ استخدام تقنية إرسال الشيك عبر الصور، وكذلك نظام (Swift) للتحويلات.

### 3.1.1 البيئة القانونية و السياسية :

تعمل البنوك الجزائرية في سوق مصرفية حيث تكون اللوائح و القوانين التي تنظم النشاط المصرفي فيها، و قد وجدت لتنظيم النشاط المصرفي كما أن بنك الجزائر يعامل جميع البنوك نفس المعاملة فيما يخص نسب الاحتياط، سعر إعادة الخصم، احتساب الفائدة عند تقديم التمويل للبنوك إضافة إلى ذلك فإن لإجراءات التي تتخذها الحكومة الجزائرية أيضا لها تأثير على نشاط البنوك، و كمثال عن ذلك فقد أجبرت الحكومة في شهر فيفري من عام 2009 البنوك على تمويل مشاريع الشباب.

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

### 4.1.1 البيئة الديمقراطية : تغيرت تركيبة سكان الجزائر في السنوات الأخيرة حيث :

- ✓ ارتفاع عددهم من 33.8 مليون نسمة في سنة 2007 إلى 34.4 مليون نسمة في جانفي 2008 بزيادة قدرها 0.6 مليون نسمة.
- ✓ اقتراب عدد الزيجات المسجلة في السجل المدني خلال 2006 من 300 ألف نسمة بارتفاع قدر بـ 5.6% مقارنة بعام 2005.
- ✓ زيادة عدد النساء العاملات و هذا من شأنه أن يساعد في جعلهن يلجأن إلى البنوك بغرض الادخار أو الحصول على قرض عقاري.
- ✓ النزوح الريفي الذي شهدته الجزائر في السنوات الأخيرة.

### 5.1.1 البيئة الثقافية: تغيرت أيضا ثقافة المجتمع الجزائري كثيرا عنها في فترة الاستقلال و يظهر

ذلك بشكل واضح في:

- ✓ السماح للمرأة بالعمل.
- ✓ انفصال الأبناء المتزوجين عن الآباء، هذا ما أدى إلى تزايد الطلب على العقار.
- ✓ ارتفاع مستوى التعليم الذي أدى إلى زيادة الوعي لديهم حيث أصبح الجزائريون يستخدمون البطاقات الائتمانية و أجهزة الصراف الآلي.

## 2.1 البيئة الخاصة:

### 1.2.1 الزبائن:

تتميز السوق الجزائرية المصرفية بالتنوع حيث تتوفر على قطاعات سوقية متنوعة من الزبائن تختلف باختلاف حاجيات كل قطاع و في هذا الصدد فإن تصنيف الزبائن لدى بنك بدر و من ضمنها وكالة البويرة يتمثل في ثلاث شرائح و هي :

- ✓ المؤسسات: وهي مختلف الشركات التي تتعامل مع البنك.

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

✓ المهنيين: كالأطباء، المحامين، النجارين... الخ.

✓ الأفراد : و هم الأشخاص الطبيعيون من الزبائن الذين يتعاملون مع البنك.

ويوضح الجدول أدناه تطور عدد الزبائن لدى فرع بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوكالة البويرة بين سنتي 2006 و 2009.

الجدول رقم 05 : تطور عدد زبائن وكالة البويرة BADR بين سنتي 2006 و 2009

السنة	السنوات			
	2009	2008	2007	2006
عدد الزبائن	230.050	172.915	115.780	58.645
نسبة تطور عدد الزبائن	39.84	29.94	20.05	-

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد وثائق الفرع الداخلية.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الزبائن يزداد من سنة لأخرى بمعدل 57137 زبون لكل سنة أما بالنسبة لعدد الزبائن لدى البنك ككل بلغ سنة 2009 حوالي 230050 زبون يتعاملون مع البنك.

### 2.2.1 المنافسة :

تتميز السوق المصرفي الجزائرية بضعف المنافسة، فهذه السوق لم تصل بعد إلى مرحلة التشجيع، ذلك أن عدد الوكالات البنكية لجميع البنوك العمومية و الخاصة بما فيها وكالات بنك الجزائر لا يتجاوز 1336 وكالة في سنة 2007 أي ما يعادل 25700 شخص لكل وكالة مقابل 26200 شخص لكل وكالة في 2006 و 26800 شخص في سنة 2005 و تمكن إرجاع السبب في ذلك إلى نسبة التعامل مع البنوك في الجزائر التي لا تتجاوز 35 %.

### 3.1 تشخيص البيئة التسويقية : يعتمد التشخيص على تحديد نقاط قوة وضعف الوكالة

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

### 1.3.1 نقاط القوة : إن أهم نقاط القوة التي تتوفر في وكالة البويرة تتمثل فيما يلي :

- احترام المبادئ القانونية البنكية في التعاملات التي يقوم بها و التي تعتبر نقطة قوة لصالح بنك الفلاحة و التنمية الريفية ككل ولوكالة البويرة، ميزة تنافسية تميز عن باقي البنوك.
- سرعة التنفيذ في الأداء الخدمات خاصة فيما يتعلق بالتجارة الخارجية.
- التفاهم والتكامل بين موظفي هذه الوكالة.

### 2.3.1 نقاط الضعف : يرى المسؤولون عن هذه الوكالة أن نقطة الضعف الوحيدة التي تواجه الوكالة

تتمثل في ضيقها كما أنها غير جذابة من النواحي الجمالية التي بإمكانها أن تلفت انتباه الزبائن إليها.

## 2. تجزئة السوق المصرفي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يشمل هذا الفرع واقع تجزئة السوق المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

### 1.2 نظام المعلومات التسويقية:

لا يمكن القول أن بنك الفلاحة يملك نظام معلوماتي تسويقي، إلا أنه باستقراء الهيكل التنظيمي للبنك فإنه يمكن ملاحظة امتلاكه لدائرة التوقعات و مراقبة التسيير و التي تكون تابعة إلى المديرية التجارية حيث تكون مسؤولية عن :

❖ السهر على جمع المعلومات الضرورية للتوقعات.

❖ تحليل تكاليف التسيير و المردودية الناتجة عن النشاط العام للبنك.

❖ وضع مؤشر لقياس قدرات الهياكل من شأنه أن يعلم بصفة دائمة المديرية العامة عن وضعية البنك و المساعدة على أخذ القرارات.

### 2.2 تجزئة السوق المصرفية:

إن الهدف من تجزئة السوق المصرفية هو تحديد السوق المستهدف الذي يستطيع البنك خدمته بأكثر فعالية من منافسيه و بما يحقق له مكانة متميزة فيه انطلاقا من المعلومات المتوفرة لديه، و لتحقيق

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

ذلك يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية في الجزئية للسوق المصرفية الجزائرية على الأسس الديمقراطية حيث يظهر ذلك بشكل واضح من خلال :

### 1.2.2 تقسيم السوق على أساس المهنة :

يعتمد البنك هنا على المهنة التي يمارسها زبائنه كأساس لتقسيم السوق المصرفية الجزائرية ولا يختلف هنا الفرع عن البنك في نوعية الأسس التي يعتمد عليها في تقسيم السوق المصرفية حيث تقسم السوق هنا إلى ثلاث قطاعات و هي:

- قطاع المؤسسات

- قطاع المهنيين

- قطاع الأفراد

و يعتمد البنك هنا على إستراتيجية التسويق المتنوع وذلك بتوجيه لكل قطاع من هذه القطاعات المزيج التسويقي المناسب له ويظهر ذلك من خلال الخدمات و الاتصال التسويقي

### 2.2.2 تقسيم السوق على أساس الدخل :

لقد لجأ البنك إلى هذا النوع من الأسس من أجل تقسيم السوق المصرفية عند طرح المنتج الجديد في نهاية سنة 2006 سوق العقار و التي كان هدفها معرفة مدى حاجة السوق و حجم المخاطر و كيفية تسييرها و حجم الأرباح التي يمكن تحقيقها و كشفت الدراسة أن الطلب على العقار كبير و يقدر بـ 13 مرة من طاقة العرض.

و لقد قام البنك و بناء على هذه الدراسة بتقسيم السوق إلى ثلاث أقسام و هي:

✓ أصحاب الدخل المرتفع

✓ أصحاب الدخل المتوسط

✓ أصحاب الدخل المنخفض



## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

وقد لاحظ البنك أن الفئة الأكثر طلبا لهذا النوع من التمويل هم أصحاب الدخل المرتفع.

### المطلب الثالث: الواقع العلمي للمزيج التسويقي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (وكالة البويرة)

نستعرض في هذا المطلب مختلف أشكال المزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية:<sup>(1)</sup>

#### 1. منتجات وخدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية: تتمثل هذه المنتجات في

##### 1.1 منتجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

❖ **الحساب الجاري** : و هو خاص بالأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاطا تجاريا و هذا المنتج البنكي بدون فائدة.

❖ **حساب الصكوك (الشيكات)** : تكون مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري و ذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

❖ **دفتر التوفير**: و هو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين.

❖ **دفتر توفير الشباب**: إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دج و يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهمية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليون دينار جزائري.

❖ **بطاقة بدر Carte BADR** : هذه البطاقة موجهة لزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية (DAB)

❖ **سندات الصندوق**: هي عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين و الطبيعيين.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من البنك

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

❖ **الإيداعات لأجل:** هي وسيلة تسهل على الأشخاص إيداع الأموال الفائضة عن حاجتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد من طرف البنك.

❖ **حساب بالعملة الصعبة:** و هو منتج يسمح بجلب نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائد محدد من طرف البنك.

### 2.1 خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

من أهم هذه الخدمات نجد :

❖ التحويلات المصرفية.

❖ فتح مختلف الحسابات للزبائن.

❖ خدمة كراء الخزائن الحديدية.

❖ الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.

❖ خدمة الفحص السلكي Télé traitement في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية.

❖ خدمة البنك للمعاينة BADR Consulte من أجل مراجعة التحويلات.

### 2. التسعير لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

تعتبر سياسة التسعير من أهم السياسات لما لها من تأثير على مدى تحقيق البنك لأهدافه و لكن نجد دورها جد محدود في التسويق البنكي لعدم حرية كاملة للبنوك في تحديد أسعارها، فمعظم أسعارها تحدد من طرف السلطات النقدية، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات و الخدمات و يقدم مجالا محدودا للبنوك توضع على أساس معدل الفائدة التي تمنحها للزبائن.

أما فيما يخص تحديد أسعار منتجات بنك بدر، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك، وهذه الأسعار تحدد أيضا على أساس معدل الأفضلية (TR) الذي يصدره بنك الجزائر.

### 3. الاتصال :

يهدف بنك الفلاحة من خلال السياسة الاتصالية إلى إلغاء التباعد بينه و بين الأطراف الخارجية و الداخلية، خاصة الزبائن منهم، و إلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته و خدماته.

أما فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية به أكثر من الاتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين و المحافظة عليها و تنميتها تضمن استمرار تعاملهم مع البنك و إقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها مستعملة في ذلك مختلف الوسائل الاتصالية التالية :

❖ **مجال البنك (أخبار بدر):** و هي مجلة تصدر كل شهرين تتطرق إلى مختلف أنشطة البنك في تلك الفترة و هي ذات استعمال مزدوج توجه إلى الموظفين و الزبائن معا.

❖ **منشورات خاصة :** و هي وسيلة لتعريف الجمهور و الزبائن بمختلف الخدمات البنكية.

❖ **الملصقات :** و تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق إلصاق لوحات إشهارية بمحاذاة فروع البنك أو داخله، وبالغم من أهميته إلا أن هناك قصورا في نشاط الإشهار كوسيلة ترويجية في الوكالة بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين البنوك.

❖ **العلاقات العامة :** إذ يعتمد البنك على تنظيم ملتقيات و أبواب مفتوحة إضافة إلى مشاركته في معارض وطنية ودولية مقامه في الجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من الأفراد و عرض مختلف المنتجات و الخدمات التي يقدمها، كما يمتلك البنك موقعا خاصا به على شبكة الانترنت عبر صفحات (Web).

### 4. التوزيع:

يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية في توزيع خدماته البنكية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول إلى أكبر عدد من

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

الزبائن، هذا فيما يخص التوزيع المباشر، أما بالنسبة للتوزيع الغير مباشر فوض بنك بدر تحت تصرف زبائنه نظام توزيع إلكتروني وذلك عن طريق التوزيعات الآلية للأوراق النقدية.

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

### 5. سياسة البنك الجالس :

عمدت وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالبويرة إلى إدراج مفهوم جديد للتعامل مع زبائنها يتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية ألا و هي وظيفة خدمة الزبون و التي تجسدت في سياسة البنك الجالس (Banque Assise) فقد مكنت هذه السياسة من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للوكالة بخصوص خدمة الزبون كان هدفها إلغاء نظرية الصفوف هذا ما مكن من الرفع من مستوى الخدمة المصرفية في الوكالة

### 1.5 مفهوم البنك الجالس و أهميته :

إن البنك الجالس هو تنظيم جديد لهياكل و أنشطة البنك قصد تحقيق الفعالية في الأداء و العمل على راحة الزبون وسمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال الزبون بالجلوس في مكان مريح يواجه مباشرة موظف البنك. وهكذا يمون البنك قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد شبائيك.

كما أن البنك يهدف من خلال تطبيقه لهذا المفهوم إلى:

- ❖ تحسين العلاقة بين البنك و الزبون.
- ❖ تحسين أداء موظفي وخاصة المكلفين بالزبائن.
- ❖ تحقيق المنفعة الزمنية و المكانة الزبائن البنك.
- ❖ زيادة موارد البنك و أرباحه.
- ❖ تحقيق قدرة تنافسية مع إعطاء صورة حسنة عن البنك.

### 2.5 الشكل التنظيمي الجديد للوكالة وفق البنك الجالس :

يتعلق الجانب الأمامي بالتعامل المباشر مع الزبائن حيث يمكن من الحصول على خدمات بنكية تكون مع أحد المكلفين بالزبائن، الذي بدوره يهتم بجميع طلباتهم مهما كانت الخدمة البنكية كالقيام بسحب الأموال، الدفع التحويلات النقدية، ... إلخ

أما الجانب الخلفي من الشكل التنظيمي للبنك الجالس، فيتعلق بالعمليات التي لا تكون مباشرة مع الزبائن إذ يشتمل على موارد بشرية و تقنية يتمثل دورها في التعامل مع الجانب الخارجي من عمليات و تعاملات حاصلة مع الوكالات البنكية الأخرى، عمليات المقاصة، التعاملات مع البنك الجزائري و التعاملات مع المصالح الضريبية وغيرها.

## الفصل الرابع: واقع التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (دراسة حالة)

### خلاصة:

يمتلك بنك التنمية الريفية عدة منتجات وخدمات تكون أساس محور تعاملاته مع الزبائن خاصة أنه تعمل على تنفيذ و تعميم سياسة الجالس على كامل وكالاته عبر التراب الوطني.

فيما يخص التسويق المطبق بالبنك عبر عناصر المزيج التسويقي، فما يمكن استنتاجه أنه لا يوجد تطبيق فعلي كامل للتسويق، لتعقد الأنشطة و العراقيل الناتجة عن القوانين الصارمة خصوصا على السياسة السعرية لدى البنك التي من شأنها أن تحد من أوجه التنافس البنكي.

أما بالنسبة لتحسين العلاقة مع الزبون فنستنتج بأن سياسة البنك الجالس لقت رضا من طرف زبائن وكالة البويرة، كما أن الموظفين بالوكالة لديهم روح تسويقية وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها وعلاقتهم الحسنة مع الزبائن و يعملون على تحسين صورة الوكالة ببذل مجهودات كبيرة لتطبيق وظائف التسويق.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة.

تعتبر البنوك الركيزة الأساسية للنظام المصرفي وتلعب دورا رئيسيا في الحياة الاقتصادية. وبناء على ذلك ونظرا لدورها المحوري في الاقتصاد الجزائري عرفت البنوك الجزائرية إصلاحات عديدة من اجل مسايرة التغيرات والتحويلات الحاصلة في المحيط الاقتصادي. ومن اجل البقاء والتطور أصبح من ضروري عليها مواكبة شدة المنافسة التي يفرضها القطاع المصرفي خاصة بعد دخول البنوك الخاصة والأجنبية للعمل في الجزائر. فسعت إلى تبني التسويق البنكي الذي يعتبر فلسفة أو كحالة فكرية للبنوك وأداة رئيسية للتقدم وتحقيق النمو المتوازن لخدماتها.

ولا يقتصر اهتمام البنك بخدماته بل يجب أن يتعداه إلى الاهتمام بالجودة التي يقدمها كي يخلق قدرة تنافسية معتمدا على تنافسية الوقت والجودة و التكلفة و التطور التكنولوجي.

ولقد اهتمت السلطات الجزائرية بالنظام البنكي اهتماما كبيرا و الملاحظ من خلال الإصلاحات التي قامت بها كإصلاح 1988 و 1986 و 1976 وإصلاح قانون النقد و القرض إلا أن البنوك الجزائرية ما زالت بعيدة كل البعد عن تطبيق تسويق بنكي حقيقي بسبب غياب مختصين أو اهتمام خاص بالعاملين كما أن هناك انعكاسات تسببها ممارسات سيئة كالمحسوبية و الفضائح المالية التي عرفتها البنوك الجزائرية.

و يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك المحلية التي تحاول الاهتمام وتحسين خدماتها البنكية رغم نقص المختصين في هذا المجال.

- ❖ غياب المختصين حال دون اهتمام الأفراد العاملين في بنك الفلاحة بالتسويق.
- ❖ نظرا للمنافسة التي يتميز بها السوق البنكي وتعدد الخيارات أمام الزبون عملت البنوك الجزائرية على تنمية البنوك الجزائرية على تنمية وتطوير خدماتها.
- ❖ يعتبر تطوير القدرة التنافسية من الأهداف المهمة في المؤسسة حيث تعكس القدرة التنافسية في عدة مؤشرات منها الربحية.
- ❖ تعد إدارة الجودة الشاملة نظام متميز على المؤسسات والبنك خاصة استغلال الفوائد التي يقدمها.
- ❖ على البنوك أن تهتم بجودة خدماتها البنكية من أجل تطوير قدراتها التنافسية.
- ❖ يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة سلاحا تنافسيا يمكن البنك من خلق قدرة تنافسية.



## الختمة العامة.

أما فيما يخص الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فقد استنتجنا منها ما يلي:

- ❖ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك عمومي يقدم خدمات للقطاع العام والخاص.
- ❖ يعتبر من أهم البنوك التجارية في الجزائر.
- ❖ قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بفتح عدة فروع لإشباع حاجات الزبائن المختلفة على مستوى الوطن.
- ❖ لا توجد فلسفة لإدارة الجودة الشاملة بينك الفلاحة والتنمية الريفية .  
وبناء على ما سبق نقترح بعض التوصيات:
- ❖ إصلاح النظام البنكي للتماشي مع المتغيرات الحالية.
- ❖ تسهيل حصول الزبائن على الخدمات البنكية.
- ❖ الاستفادة من الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية من طرف البنوك.
- ❖ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتعزيز القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية.
- ❖ الاستفادة من التجارب الأجنبية في استعمال الجودة الشاملة في البنوك.

**ولا ننسى التذكير بالصعوبات** التي واجهتنا ومن بينها عدم توفر المعلومات الكافية بالموضوع وخصوصا بالجانب التطبيقي وهذا راجع إلى عدم (وجود منافسة حقيقية بين البنوك) وعدم وجود مصلحة التسويق على مستوى الوكالة وغياب الدراسات الإحصائية والنوعية مما لم يسمح لنا بالوقوف على واقع دور التسويق البنكي في كسب البنوك ميزة تنافسية.

## اقتراح مواضيع للدراسة:

في بحثنا هذا حاولنا الإلمام بكل الجوانب لكن الموضوع المعالج شامل وواسع لذا فهناك جوانب هامة لها صلة به لم نتعرض لها تحتاج إلى تعمق أكبر ونقترحها أن تكون موضوعات لبحوث مستقبلية وهي:

- ❖ محددات نجاح واستمرارية البنوك في ظل اقتصاد السوق.
- ❖ تأهيل الموارد البشرية وسيلة فعالة لتنمية البنوك.
- ❖ تأثير العولمة على عملية التسويق في ظل منافسة شديدة.

## الختمة العامة.

---

وفي النهاية هذا عمل بشري، يحتمل الخطأ والصواب، أما إن كان صواباً فإنه من توفيق الله عزوجل وحسبنا أننا حاولنا.  
ندعو الله أن يوفقنا إلى ما فيه الخير والصلاح والرشاد وأن يلهمنا حب الخير انه قريب مجيب.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### الكتب باللغة العربية :

1. احمد محمد محرز ، " الحق في المنافسة المشروعة " ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1996م.
2. احمد ماهر ، " دليل المدير خطوة بخطوة في ادارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999م.
3. احمد سيد مصطفى ، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية العربية " ، القاهرة ، مصر ، 2001م.
4. احمد محمود احمد ، " تسويق الخدمات المصرفية " ، الطبعة الثانية ، دار البركة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2001م.
5. بخراز يعدل فريدة ، " تقنيات و سياسات التسيير المصرفي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000م.
6. تيسير عجارمة ، " التسويق المصرفي " ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2005م.
7. حسين عمر ، " الموسوعة الاقتصادية " ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1996م.
8. جمال الدين محمد المرسي ، " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية " ، 2003م.
9. جيمس ايفان ، جيمس الدين ، " الجودة الشاملة : الادارة و التنظيم و الاستراتيجية " ، بدون طبعة ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2009م.
10. خالد امين عبد الله ، " العمليات المصرفية " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2000.
11. دومينيك سلفادور ، " نظريات اقتصاديات الوحدة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994م.
12. زياد رمضان و محفوظ جودة ، " الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للطباعة ، عمان ، الاردن ، 2000م.

## قائمة المراجع

13. سامر جلدة، "البنوك التجارية و التسويق المصرفي"، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2009م.
14. شاكِر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989م.
15. صالح الشنواني، "اقتصاديات الاعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000م.
16. صميدعي محمد جاسم و يوسف ردينة عثمان، "التسويق المصرفي"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن 2005م.
17. عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص، "اساسيات الادارة و بيئة الاعمال"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2000م.
18. عبد السلام ابو قحف، "اساسيات التسويق"، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، مصر، 2002م.
19. علي السليمي، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر، مصر، 2001م.
20. عقيل جاسم عبد الله، "النقود و المصارف"، دار المجد اللاوي، عمان، 1999م.
21. عبد المطلب عبد الحميد، "اقتصاديات النقود و البنوك"، الدار الجامعية، مصر، 2001م.
22. عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، الطبعة الاولى، البيان للطباعة و النشر، مصر، 1999م.
23. فريد النجار، "المنافسة و الترويج التطبيقي"، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، مصر، 1999م.
24. فريد راغب النجار، "ادارة الانتاج و العمليات التكنولوجية، مدخل تكاملي تجريبي"، مؤسسة شهاب الجامعية، مصر، 2002م.
25. فريد النجار، "ادارة الاعمال الاقتصادية و العالمية، مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 1999م.

## قائمة المراجع

26. محمد صالح الحناوي و اخرون، "مقدمة في المال و الاعمال"، دار الفكر العربي، مصر 2000م.
27. معالي فهمي حيدر، "تظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2002م.
28. مصطفى محمود ابو بكر، "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية، مصر 2001م.
29. محمد زكي الشافعي، "مقدمة في البنوك و النقود"، اتحاد المصارف العربية، بيروت 1992م.
30. محسن احمد الخضيرى، "صناعة المزايا التنافسية"، اترك للنشر و التوزيع، مصر، 1999م.
31. محسن احمد الخضيرى، "التسويق المصرفي"، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2004م.
32. هشام الباسط، "الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1988م.
33. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998م.
34. ناصر دادي عدون، "الادارة و التخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م.
35. ناجي معلا، "اصول التسويق المصرفي"، الطبعة الاولى، نشر بدعم معهد الدراسات المصرفية، عمان 1994م.

### الاطروحات و الرسائل :

1. بركاني شعبان، "الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات الخدمية" رسالة ماجستير، علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2001م.

## قائمة المراجع

2. رشيد بوعافية، "الصيرفة الالكترونية و النظام المصرفي الجزائري " ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة البليدة ،الجزائر، 2006م
3. عبد الرزاق حميدي، "جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا الزبائن و زيادة القدرة التنافسية للبنوك" ،رسالة ماجستير ،جامعة بومرداس ،الجزائر، 2007م .

### المجلات :

1. عبد القادر بريش، "جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد 03،الجزائر، 2005م .
2. عبد المنعم محمد الطيب، " العولمة و اثارها الاقتصادية على المصارف ،نظرة شاملة " ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 03،الجزائر ،2005م .

### المراجع باللغة الاجنبية :

1. Ammour Ben Halima . le système bancaire algerien. Alger .edition dahleb .1998
2. B.monteil. cercle de qualité et de progres. Les edition dorganisation .paris.1983
3. Brème Naw, Spartes, "Economie", édition Dunod, paris, 2000
4. CD. Encyclopédie Microsoft ® Encarta 2001©–1993 2003., Microsoft corporation
5. Jean –Claude Ta rondeau, Christine Huttin, "Dictionnaire de stratégie d'entreprise" , édition Vuiber, paris ,2001

6. Kotler P ,Dubois B, " Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris. 2000
7. Lambin j., " le marketing stratégique", édition international, paris , 1998
8. Mc Fatridje D.G., "La compétitivité: Notions et Mesures", «  
Ottawa. Industries. Canada.1995.
9. Michael Porter, " l'avantage concurrentiel", édition Dunod, Paris, 1997



الملاحق

Dossier.....

ملف.....

Compte n° حساب رقم 

Je soussigné (nom et prénoms).....

أني الموقع أسفله (اللقب والاسم).....

Date et lieu de naissance.....

تاريخ ومكان الولادة.....

Nationalité.....

الجنسية.....

Profession.....

المهنة.....

Numéro, lieu, date d'inscription au Registre du Commerce (un extrait vous en sera fourni par mes soins),.....

رقم ومكان وتاريخ القيد بالسجل التجاري (سيتم تقديم نسخة من ذلك من طرفي).....

Adresse fiscale.....

العنوان الجبائي.....

Autre adresse (courrier).....

عناوين أخرى (البريد).....

N° de téléphone.....

رقم الهاتف.....

Pièce-d'identité présentée (nature, numéro, date, lieu, autorité l'ayant délivrée).....

بطاقة التعريف المقدمة (نوعها، رقمها، تاريخها، مكان تسليمها، السلطة التي سلمتها).....

pour les besoins de mon exploitation (1).....

من أجل احتياجات مؤسستي (I).....

prie la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL** de bien vouloir lui ouvrir un compte courant sur ses livres.

أرجو من بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يفتح لي حسابا جاريا في سجلاته.....

Pour la facilité de mes relations commerciales, toutes les opérations que je traiterai avec la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL** seront faites sous la dénomination.....

(I) ولتسهيل علاقتي التجارية فان كل العمليات التي سأجرها مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية تكون باسم.....

Je tiens à spécifier qu'en ce qui concerne ce compte, mon intention est de créer entre moi et la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT**

وأني أؤكد، فيما يتعلق بهذا الحساب، أن نيتي هي أحداث حساب جار بيني وبين بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تترتب عليه.....

RURAL un compte-courant produisant tous les effets juridiques du compte-courant. Il est notamment expressément entendu qu'au cas de dénonciation ou de clôture du compte, pour quelque cause que ce soit, vous aurez le droit de virer au débit de ce compte tous les effets échus ou non échus en votre possession, et portant ma signature à quelque titre que ce soit.  
Ce compte étant purement commercial, je m'engage à n'y faire porter que les opérations se rattachant à mon exploitation (1)

Je m'engage également à comprendre dans mes déclarations fiscales des recettes provenant de l'exercice de ma profession, le montant des intérêts dont le compte-courant ouvert à mon nom pourra être productif en ma faveur.

En conséquence, et conformément à l'article 105 du Code Algérien des valeurs mobilières, les intérêts ne doivent pas supporter l'impôt prévu par les articles 56 et suivants du même Code.

Je dégage la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL** de toute responsabilité à cet égard, et m'engage à prendre à ma charge, le cas échéant, tous droits double droit ou amendes quelconques que le fisc se croirait en droit de réclamer de ce fait.

A.....  
Le.....

كل المفاعيل الشرعية الخاصة بالحساب الجاري. ومن المتفق عليه أن في حالة الغاء أو غلق الحساب لأي سبب كان، يكون لكم الحق في التحويل الى هذا الحساب مبالغ كل أوراق المعاملة التجارية التي تكون في حوزتكم سواء منها ما حان وقتها أو ما لم يحن، وتكون موقعة من طرفي مها كان وعها. وحيث أن لهذا الحساب طابع تجاري بحث فاننا نلتزم بان لا نجري فيه سوى العمليات التي لها علاقة بمؤسستا (1)

كما التزم بادراج المحصولات الواردة من ممارسة مهنتي ضمن التصريحات الجبائية.  
ومبلغ الفوائد الناتجة لنا عن الحساب الجاري المفتوح باسمنا.

وعليه، فانه طبقا للمادة 105 من القانون الجزائري للقيم الغير العقارية، فان الفوائد لا تطبق عليها الضريبة المنصوص عليها في المادة 56 وما بعدها من نفس القانون.

ونتعهد بان لا نحمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية أي مسؤولية في هذا الصدد. ونبتزم بتحمل كل الحقوق أو غيرها من الزوائد التي قد تطالبنا بها ادارة المغارم.

في.....  
يوم.....

(1) Indiquer : commerciale, ou industrielle, ou agricole, ou minière.

Formule n° 301 non timbrée.

Imp. BADR - Alger

(1) ذكر : تجارية أو صناعية أو فلاحة أو منجمية وثيقة رقم 301 غير مختمة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية  
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

الملحق رقم ٥١

بطاقة امضاء  
FICHE DE SIGNATURE

مركز : \_\_\_\_\_ SIEGE : \_\_\_\_\_

Date d'ouverture	تاريخ التسجيل	N° de compte	رقم الحساب
TITULAIRE		Signature	
المستفيد		الامضاء	
NOM : _____ : اللقب			
PRENOMS : _____ : الاسم			
PROFESSION : _____ : المهنة			
ADRESSE FISCALE : _____ : عنوان الجبائي			
ADRESSE COURRIER : _____ : عنوان البريد			
N° PIECE D'IDENTITE : _____ : رقم بطاقة التعريف			
DATE ET LIEU DE NAISSANCE : _____ : تاريخ ومكان الولادة			
NATIONALITE : _____ : الجنسية TEL : _____ : الهاتف			
MANDATAIRE		Signature	
المفوض		الامضاء	
M : _____ : السيد			
DATE : _____ : تاريخ			
M : _____ : السيد			
DATE : _____ : تاريخ			
M : _____ : السيد			
DATE : _____ : تاريخ			
M : _____ : السيد			
DATE : _____ : تاريخ			

Imp. BADR - Alger

Réf. : CA 10 / CA 10 Bis / ARICH. 15 Ans

(Noter Instructions et Contenteux au Verso)