

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



Banque de l'Agriculture  
et du Développement Rural

# Epargne Junior



بنك الفلاحة  
والتنمية الريفية



BADR BANK

BANQUE DE L'AGRICULTURE  
ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Retrait  
Interbancaire

▲ BADR



بنك الفلاحة و التنمية الريفية

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

6280 5301 0194 9018

EXPIRE FIN

06/10

MR ABDELHALEK KADOUS

## LA BADR A LA FOIRE DE LA PRODUCTION NATIONALE ET A EXPOFINANCE

Inaugurée par le Premier ministre, M. Abdelmalek Sellal, accompagné de ministres et de hauts responsables de l'Etat, la 23<sup>e</sup> édition de la Foire de la Production Nationale (FPA) s'est tenue du 24 au 30 décembre 2014, au Palais des Expositions des Pins Maritimes. En cette occasion, la FPA a réservé un espace pour les banques et établissements financiers de la place. Considérée comme étant un rendez-vous incontournable pour les opérateurs économiques nationaux, 200 exposants, dont 65 entreprises publiques et 140 entreprises privées, activant notamment dans les industries mécaniques, électriques et élec-

troniques, chimiques et agroalimentaires, ont pris part à cette manifestation. Par ailleurs, il y a lieu de rappeler que la 4<sup>e</sup> édition d'ExpoFinances, ayant pour thème «La finance : moteur de développement de la PME/PMI», a enregistré la participation des banques, des assurances, les sociétés émettrices de titres, les sociétés de leasing, les caisses et fonds de garantie, les bureaux d'études et de conseils en finance et les écoles de formation spécialisées. Durant cette rencontre des professionnels des banques et assurances, la BADR était présente à ExpoFinances à travers un stand aménagé au niveau du pavillon Central.



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات ماستر أكاديمي

## إستبيان

إلى موظفين بنك BADR :

في إطار تحضير مذكرة ماستر تحت عنوان "دور إستراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الوادي- الرجاء من سيادتكم المحترمة مساعدتنا في بحثنا هذا من خلال الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الإستمارة المرفقة لنتمكن من إجراء التحليل المطلوب حول موضوع البحث.

ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم الصادق.

القسم الأول:المعلومات الشخصية.

1. الجنس: -ذكر [ ] - أنثى [ ]
2. العمر: - أقل من 25 سنة [ ] - من 25-35 سنة [ ]
3. الحالة الإجتماعية - أعزب [ ] - متزوج [ ]
4. المستوى التعليمي - أقل من ثانوي [ ] - ثانوي [ ] - جامعي [ ]
5. منصب العمل.....
6. عدد سنوات الخدمة بالبنك: -أقل من 5سنوات [ ] - من 5 إلى 10سنوات [ ]
- من 10إلى 15 سنة [ ] - أكثر من 15 سنة.

## القسم الثاني: (الإستبانة )

الرجاء منكم تبيان مستوى البنك لتسويق في تقديم خدماته المصرفية لزبائن لكي يحقق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى وذلك بوضع إشارة (X) في الخانات المدرجة أمام كل عبارة.

الرقم	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
-------	--------------	------------	-------	-------	----------	---------------

### المحور الأول: التسويق المصرفي

1	إن البنك يقوم بتطبيق خطة تسويقية لتلبية حاجيات زبائنه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.					
2	إن البنك يتوفر على بيانات متكاملة ومتناسقة حول الأنشطة المصرفية والسوق المصرفي مما يجعلها قادرة لاتخاذ قرارات تسويقية.					
3	إن الموقع الجغرافي للبنك مناسب من شأنه زيادة حصته في الأسواق المستهدفة.					
4	إن البنك يقوم بإعداد مزيج ترويجي خاص ومكثف(إعلان، البيع الشخصي،العلاقات العامة) لخدماته المصرفية.					
5	يقوم البنك بتنوع منافذ التوزيع في تقديم الخدمة المتطورة من أجل زيادة حصته السوقية.					
6	التسعير المطبق من قبل البنك لمنتجاته مناسب.					
7	إن المظهر العام للبنك(ديكور وأثاث ومعدات) ملائم وجذاب.					
8	يقوم البنك بصفة دورية بدراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية وطبيعة المنافسة فيه.					
9	يطبق البنك إستراتيجية خاصة بالتسويق المصرفي التي تعكس الطريقة والأسلوب لتحقيق الأهداف التسويقية على الأمد القصير والطويل.					
10	يقوم البنك بالتأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع مجمل الظروف البيئية الخارجية المحيطة (الفرص والتحديات).					
11	للبنك موقع إلكتروني سهل الوصول إليه ومعروف لكافة الزبائن.					
12	إن البنك يحدد سعر أقل لخدماته المصرفية مقارنة بالبنوك لجذب زبائن جدد.					
13	إن البنك يقوم بدراسة وتحليل حاجات ورغبات الزبائن.					

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

					14	يهتم الموظف ببذل مجهودات إضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة البنك وزيادة قدرته التنافسية ولا يهمله الأجر فقط.
					15	مصدر الميزة التنافسية في البنك هو الجودة في تقديم الخدمات.
					16	يعتمد البنك على تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع البنوك المنافسة من أجل تحقيق عوائد أكبر.
					17	يمثل إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا يسعى البنك لتحقيقه من أجل تحقيق منافع وقيم للعملاء أعلى مما يحقق المنافسون.
					18	إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنك هو إبتكار تكنولوجيا جديدة في طرق التسويق.
					19	إن قدرة البنك على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضى العملاء.
					20	يمتلك البنك قدرات وإمكانيات بشرية تميزه عن منافسيه.
					21	يعمل البنك على التفوق على البنوك المنافسة من خلال تسهيل الإجراءات للحصول على الخدمة.
<b>المحور الثالث : جودة الخدمات المقدمة</b>						
					22	تنظر إلى الخدمات التي تقدمونها من حيث الجودة مقبولة.
					23	إن موظفو البنك يتمتعون باللباقة وحسن المعاملة مع الزبائن.
					24	تتم المعاملات المصرفية على درجة كبيرة من الأمان والسرية.
					25	يعمل البنك على حل المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة.
					26	يشجع البنك الأفراد المبدعين في عملهم بإستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل أكثر.
					27	تساهم الموارد البشرية في البنك على تطوير وتقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات الحالية.
					28	يدرك الموظفون جيدا طبيعة الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها.
					29	يقوم البنك بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تسويق المنتجات المصرفية.

شكرا على حسن تعاونكم \* الطالبة العمودي نسبية\*

## تمهيد:

يشكل التسويق أحد الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة، كما يعد محورا إستراتيجيا لأي مواجهة بين المؤسسة والبيئة التي توجد فيها، كما أن مدى نجاح أي مؤسسة في أداء هذا النشاط يحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الذي يمكن أن تنتج عنه عملياتها، ويعد التسويق أحدث الأنشطة الممارسة اليوم حيث مس جملة من الميادين منها الاقتصادية، السياسية، الإجتماعية والثقافية.

ولقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المفاهيم التسويقية للبنوك حيث أدركت المؤسسات الخدمية وخاصة المصرفية منها الدور الفعال للتسويق في أنشطتها حيث يقوم على القدرة على دراسة حاجات ورغبات الزبائن وكذلك تقديم أفضل خدمة بجودة عالية، ومنه ظهر التسويق المصرفي باعتباره النشاط الرئيسي الذي يتم على ضوئه تحديد ووضع أهداف المصرف وتصميم البرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. وفي هذا الإطار سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالتسويق ووظائفه وأهميته في المبحث الأول، ثم التطرق الى تسويق الخدمات في المبحث الثاني ، واخيرا الى ماهية التسويق المصرفي في المبحث الثالث.



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق

إن التسويق يمثل مجموعة من الأنشطة المتكاملة والذي يسعى إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية وبالتالي فأي جهد تسويقي يجب أن يكون ضمن إطار الموارد المتاحة، وتختلف نظرة المفكرين وذوي الإختصاص للتسويق من حيث المفهوم، وهذا راجع للفترة الزمنية التي عاشها كل واحد منهم، وفيمايلي سوف نحاول أن نقدم بعض التعاريف والأدوات الأساسية للتسويق في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتطرقتنا إلى مراحل تطور المفهوم التسويقي، وأخيرا إلى وظائف و أهمية التسويق في المطلب الثالث.

**المطلب الأول: مفهوم التسويق وأدواته الأساسية.**

## أولا: مفهوم التسويق:

هناك العديد من التعاريف للتسويق ويمكننا ذكر بعض التعاريف الواردة في مايلي :

**1. تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق 1960:** عرفته على أنه " أداء أنشطة الأعمال التي تختص بإنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم"<sup>1</sup>.

ولقد وجه لهذا التعريف كثير من الإنتقادات حيث تحتويه بعض جوانب القصور التي من أبرزها إهماله لكثير من الأنشطة و الأعمال التي تقوم بها المؤسسة المنتجة والانشطة التي يقوم بها المستهلك قبل وأثناء وبعد شراء السلع والخدمات كذلك أنه قصر التسويق على مؤسسات الأعمال حيث أن النشاط التسويقي يمكن أن تقدمه مؤسسات حكومية ذات طابع خدمي ومؤسسات أخرى لا تهدف إلى تحقيق ربح.<sup>2</sup>

**2. تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق 1985:** نظرا للإنتقادات الموجهة لتعريف الجمعية السابق قامت الجمعية الأمريكية بتقديم تعريف آخر للتسويق سنة 1985 حيث عرفته على أنه: " نظام كلي متكامل لأنشطة الأعمال والمصممة لتخطيط، تسعير ، ترويج ، وتوزيع السلع والخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين والمتوقعين"<sup>3</sup>.

**1-2-مزايا تعريف الجمعية الأمريكية 1985:** يمكن القول أن أهم مزايا التعريف الجديد للتسويق بواسطة الجمعية الأمريكية مايلي:

✓ يفترض هذا التعريف أن التسويق كمنشآت يتم ممارسته بواسطة المنظمات المختلفة في إطار أخلاقي ولذا فإنه سوف يكون نافعا للأفراد والمنظمات ويعمل على تحقيق أهدافهم؛

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد،نادية عارف، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، صفحة 16.

<sup>2</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2002، صفحة 4

<sup>3</sup> زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2001، صفحة 16.



✓ يحدد التعريف الأنشطة التي تدخل ضمن نطاق الوظيفة التسويقية وهي أنشطة المنتج، والترويج، والتسعير، والتوزيع، تلك الأنشطة التي تعرف بإسم المزيج التسويقي والتي تؤدي ممارستها بصورة فعالة إلى إشباع ورضا المستهلك عن المنظمة؛

✓ يفترض هذا التعريف أن قطاعات المستهلكين والتي سيتم إشباع حاجاتهم قد تم إختيارهم، ومن ثم تحليل رغباتهم وحاجاتهم، وذلك قبل البدء في العملية الإنتاجية ومعنى ذلك أن المستهلكين هم الذين يحددون البرنامج التسويقي للمنظمة؛

✓ يركز هذا التعريف على أن النشاط التسويقي بمفاهيمه وأساليبه الحديثة في كل أنواع المنظمات سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه.<sup>1</sup>

**3. تعريف "كوتلر" للتسويق:** عرفه بأنه عبارة عن " آلية إقتصادية وإجتماعية حيث من خلالها يمكن للجماعات و الأفراد من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتج "<sup>2</sup>.

ويرى كوتلر من خلال هذا التعريف أن التسويق لا يشمل وظيفة فقط وإنما مجموعة من الوظائف التي تهدف إلى إشباع الإحتياجات والرغبات الإنسانية.

-ومما سبق نستنتج أن التسويق هو ذلك النشاط الذي يقوم بالتعرف على حاجات الإنسان الأساسية والمساعدة في إيجاد السلع والخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات والعمل على تعريف وإقناع المستهلكين بالسلع والخدمات وضمان توصيلها للمستهلك وبالسعر الذي يتناسب مع قدراته وبحيث يضمن إشباعه.

#### ثانيا: الأدوات الأساسية للتسويق:

نستخلص من التعاريف السابقة أن هناك العديد من المفاهيم التي تحدد اللعبة التسويقية التي يجب على أي دارس أو ممارس التعرف عليها ودراستها لتكون بمثابة الأساسيات التي يركز عليها هذا النشاط وهذه المفاهيم هي:

● **الحاجات:** تعتبر الحاجات الإنسانية المفهوم الأساسي لدراسة التسويق فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى لإشباعها وتتضمن هذه الحاجات مجموعة من الحاجات المادية والملبس والدفء و الحاجات الإجتماعية؛

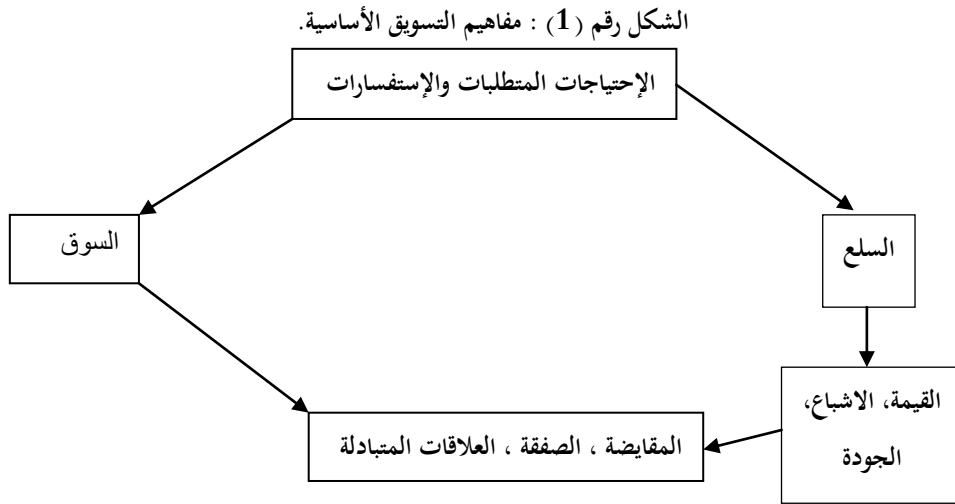
● **الرغبات:** تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات وهي الوسائل التي تستخدم في إشباع الحاجة؛

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق (الجزء الأول)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، صفحة 54.

<sup>2</sup> P.KOTLER et B.DUBOIS , Marketing management , 10<sup>ème</sup> édition , public unition , paris , 2000 , p 40.



- **الطلب:** هو رغبة الفرد في الحصول على المنتجات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية ولهذا فإن الطلب على سلعة يتحدد برغبة الفرد في إقتنائها والقوة الشرائية له؛
- **المنتجات:** إن وجود الحاجات والرغبات الإنسانية وظهور الطلب عليها يتطلب تواجد منتجات لإشباع هذه الحاجات والرغبات؛
- **التبادل:** يعتبر جوهر العملية التسويقية وتتطلب عملية التبادل توافر بعض الشروط وهي:
  - أن يكون هناك طرفين ؛
  - أن يكون لكل طرف القدرة على الإتصال بالطرف الآخر وتسليمه هذا الشيء ؛
  - أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول أو رفض عرض آخر.
- **المعاملات:** تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل فعندما يتفق طرفان على عملية التبادل يمكن القول حينئذ بأن هناك معاملة قد تمت ولذلك فإن محور المعاملات هي القيمة التي يحصل عليها الطرفين؛
- **الأسواق:** إن مفهوم التبادل يقودنا في النهاية إلى مفهوم السوق ويتكون السوق من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الإستعداد لإلمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة أو الرغبة.<sup>1</sup>



المصدر: فليب كوتلر، ترجمة مازن النفاع-التسويق، الجزء الأول، دار علاء الدين للنشر، دمشق، سوريا، 2002، صفحة 24.

### المطلب الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويقي

- 1- **مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق:** سادت هذه الفلسفة في الولايات المتحدة الأمريكية إبان الثورة الصناعية، وحتى في العشرينات من القرن الماضي، وكانت الفلسفة السائدة في منظمات الأعمال هي إنتاج أكبر

<sup>1</sup> محمد فريد صحن، إسماعيل محمد السيد، نادية العارف، التسويق، مرجع سابق، صفحة 18-19.

حجم ممكن من الإنتاج للوفاء بالطلب الكبير على السلع والخدمات، إذا لم تكن القدرات الإنتاجية وبسبب تخلف التكنولوجيا قادرة على الوفاء لكل ما يطلبه المستهلكون.

وقد إستمر هذا المفهوم الإنتاجي للتسويق حتى أواخر العشرينات من القرن الماضي وتطابق مع مفهوم الإدارة العلمية الذي كان "فردريك تيلر" رائدها حيث كان التركيز على زيادة الإنتاجية هو الشغل الشاغل للإدارة.<sup>1</sup>

**2- مرحلة المفهوم السلعي:** ولقد أستخدم بائعون آخرون المفهوم السلعي والذي يعني أن المستهلكين سوف يفضلون السلع التي تحقق لهم أحسن جودة، أحسن إنجاز، وأفضل خصائص، والإدارة في هذه الشركات ذات التوجه السلعي تركز طاقتها على عمل منتجات جيدة والشركات ذات التوجه السلعي تركز طاقتها على عمل منتجات جيدة ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:

✓ زيادة حدة المنافسة وتحرك المنافسون من المفهوم الإنتاجي الى المفهوم السلعي (المنتج)؛

✓ التركيز على السلعة (المنتج) أكثر من التركيز على حاجات المستهلكين ومحاوله إشباعها؛

✓ المؤسسة تعمل بجهد أكبر من أجل تحسين نوعية منتجاتها بإستمرار من خلال التركيز على: التصميم،

السعر، الغلاف، العرض من خلال قنوات توزيع مناسبة.<sup>2</sup>

**3- مرحلة المفهوم البيعي للتسويق:** أدى تعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية والتحديث المستمر والهائل لطرق الإنتاج فيها إلى تراكمات سلعية لم يعد بمقدور الطلب أن يستوعبها، مما أدى إلى ظهور فوائض في جانب المعروض من السلع التي يتم إنتاجها، فبدأ إهتمام الإدارة ينتقل من قضايا الإنتاج، إلى مواجهة التحدي الجديد المتمثل في إنخفاض الطلب، وقد بدأ التوجه واضحا خلال الكساد العظيم في الثلاثينات من هذا القرن حيث شهدت هذه الفترة إنخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين وكان على مؤسسات الأعمال أن تبذل جهودا بيعية كبيرة للتأثير على المستهلكين لإستمالتهم لشراء ما ينتج من سلع.<sup>3</sup>

**4- مرحلة المفهوم التسويقي:** المفهوم التسويقي هو فلسفة إدارية ظهرت لتحدي المفاهيم السابقة وهذا المفهوم يعني أن الطريق لتحقيق الأهداف يتضمن تحديد وتحقيق حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المرغوب بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين ومن خصائص هذه المرحلة :

✓ إنتاج المزيج السلعي وتبني المزيج التسويقي؛

<sup>1</sup> محمد قاسم القيرلوي، مبادئ التسويق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2001، صفحة 29.

<sup>2</sup> زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، مرجع سابق، صفحة 19.

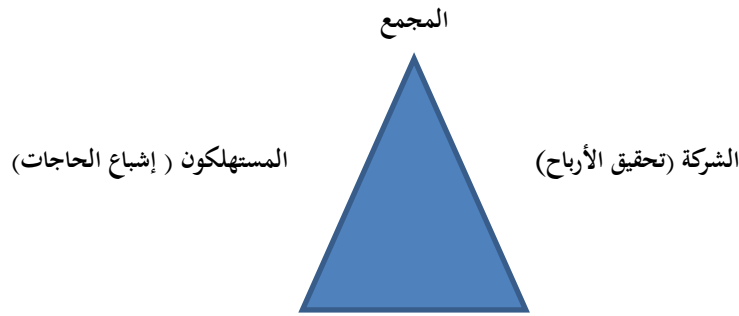
<sup>3</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، مرجع سابق، صفحة 9.



✓ استخدام بحوث التسويق لتحديد هذه الحاجات والرغبات.<sup>1</sup>

**5- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:** برزت في السنوات الأخيرة بعض التساؤلات حول التوجه التسويقي والتي تنص في مجملها فيما إذا كان التسويق كفلسفة قادرا على مواجهة التدهور البيئي الحاصل والنمو السكاني المتزايد، وانتشار المجاعة والفقر في دول العالم، والقصور في الخدمات الاجتماعية المقدمة، وكذلك فيما إذا كانت منظمات الأعمال قادرة على أن تؤدي عملا ناجحا يحقق إشباع لحاجات المستهلك الفردي ومراعاتها لمصالح وإهتمامات المجتمع على الأمد البعيد، وهل أن التوجه التسويقي قادر على تجنب الصراع الحاصل بين إحتياجات ومصالح المستهلك من جهة، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية طويلة الأمد من جهة ثانية.<sup>2</sup>

الشكل رقم (2): أركان المفهوم الاجتماعي للتسويق



Source: P.Kotler , B.Dubois , "Marketing Management" , 11<sup>ème</sup> edition , Publi Union , Paris , 2004 , P 21.

**المطلب الثالث: وظائف وأهمية التسويق.**

**أولا: وظائف التسويق:**

إذا كان تحقيق الإشباع للحاجات والرغبات الإستهلاكية بأعلى مستويات الكفالة وضمان ربحية المؤسسة، هو الغرض الرئيسي للتسويق، فإن هذا الغرض لا بد أن يترجم في كل ماتقوم به المؤسسة من جهود، وصولا إلى هذه الغاية، وإذا في توضيح الوظائف التسويقية ما يمكن أن يبرز الدور المهم للتسويق ويمكن تصنيف الوظائف التسويقية على النحو التالي:

- ✓ وظائف إتصالية، وتضم أنشطة البيع والشراء، وما يرتبط من عمليات وإجراءات؛
- ✓ وظائف النقل المادي، ويتضمن أنشطة النقل والتوزيع والتخزين الخاصة بالسلع؛

<sup>1</sup> زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، مرجع سابق، صفحة 20.

<sup>2</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، صفحة 30.



- ✓ وظائف ترويجية، وتنطوي على كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على الأفراد وإقناعهم بالسلع والخدمات ويضم ذلك الوسائل الترويجية المختلفة؛
- ✓ وظائف التسعير، ويتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد السعر المناسب؛
- ✓ وظائف تسهيلية أخرى وتضم:
- ❖ التمويل والإئتمان؛
- ❖ تحمل المخاطر؛
- ❖ تجزئة الكميات الكبيرة إلى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب؛
- ❖ بحوث التسويق.

وإن كل وظيفة من الوظائف السابقة تمثل نشاطا رئيسيا موجهها لتسهيل عمليات المبادلة يضاف إلى ذلك أن التصنيف السابق لوظائف التسويق يأخذ بعين الاعتبار المنتجات غير الملموسة كالخدمات.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أهمية التسويق:

- إن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين بما بل إن الأمر يتعدى هذا بكثير، فالتسويق يساعد أو يساهم على:
  - ✓ خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم لرغبات وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الإستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف؛
  - ✓ خلق الكثير من فرص التوظيف حيث ان وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته لرجال البيع ، والإعلان، والدعاية والبحوث..... الخ، بل في أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم والإنتاج أو الأفراد وغيرها؛
  - ✓ غزو الأسواق الدولية من خلال إكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء تم هذا بالأسلوب المباشر ( الإستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب غير المباشر ( الإستثمار الأجنبي غير المباشر من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا)؛
  - ✓ مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.<sup>2</sup>
- ويساهم التسويق أيضا في خلق العديد من المنافع المرتبطة بالسلعة:

#### ● المنفعة الزمانية: توفير السلعة في الوقت المناسب من خلال عملية التخزين،

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صفحة 24.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، صفحة 24-25.



- المنفعة المكانية: توفير السلعة في المكان المناسب من خلال عملية النقل ؛
- المنفعة الحيازية: المتعلقة بتحويل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك؛
- المنفعة الرمزية: المتعلقة بالقيمة العاطفية والنفسية من قبل المستهلك إتجاه السلعة،
- المنفعة الشكلية: المتعلقة بالمظهر الخارجي للمنتج من شكل ولون يلائم ذوق المستهلك.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تسويق الخدمات.

للخدمة أهمية كبيرة في الحياة المعاصرة فهناك مجالات عديدة تحتل الخدمة فيها أهمية بالغة، فقد ساهم قطاع الخدمات في تطوير القطاع الإقتصادي وذلك بخلق مناصب شغل جديدة، والخدمة مفهومها واسع وشامل وأشكالها متنوعة أيضا ، ونظرا للحيز الكبير الذي تحتله الخدمات في الإقتصاديات العالمية برزت مكانة ذات أهمية بالغة لتسويق الخدمات، لأن التسويق وظيفة ضرورية لأي إدارة في أي مؤسسة سواء كانت منتجاتها سلعاً ملموسة أو غير ملموسة، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول إيضاح معنى الخدمات وتصنيفها في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فقد تعرضنا إلى خصائص الخدمات، وإلى ماهية تسويق الخدمات في المطلب الثالث.

**المطلب الأول: مفهوم الخدمات وتصنيفها.**

#### أولاً: مفهوم الخدمات

لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات للخدمة نذكر منها :

- ✓ عرفت الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمات على أنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة " إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة.<sup>2</sup>
- ✓ وهناك تعريف لستانتون (STANTON) يقول أن الخدمة " هي النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب إستخدام سلعة مادية".<sup>3</sup>
- ✓ أما "كوتلر " فقد عرف الخدمة على أنها " نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف هو منتجها إلى طرف آخر وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة دون أن يترتب على

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، صفحة 18.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، صفحة 18.

<sup>3</sup> فريد كورتلر، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سكيكدة، الجزائر، 2009، صفحة 64.



ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل و إنتاج الخدمة لا يرتبط بإنتاج مادي ملموس وتكون هنا الخدمة  
خالصة.<sup>1</sup>

✓ كما تعرف الخدمات بأنها " منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك  
وتحقق له منفعة".<sup>2</sup>

### ثانيا : تصنيف الخدمات

يصعب علينا أن نجد التقسيم والتصنيف المناسب لقطاع الخدمات وذلك بسبب تنوع الخدمات وإختلاف  
الفروع فيها لذلك فقد تم إقتراح العديد من الأسس لتصنيف الخدمات منها المبسط والمعقد فالأول يعطينا صورة  
عن الأنواع الشائعة للخدمات موضحا معالمها وخصائصها وطبيعتها:

1. التصنيف المبسط: هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها الأسس  
التالية:

1-1. حسب نوع السوق ( حسب الزبون) : نجد الخدمات الإستهلاكية ، خدمات المنشآت؛

2-1. حسب درجة كثافة قوة العمل : خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة ، وخدمات تعتمد على  
المستلزمات المادية ؛

3-1. حسب درجة الإتصال بالمستفيد : خدمات ذات إتصال شخصي عالي، خدمات ذات إتصال  
شخصي منخفض ، خدمات ذات إتصال شخصي متوسط.<sup>3</sup>

4-1. مهارة مقدم الخدمة: تقسم الخدمات حسب هذا المعيار إلى خدمات تحتاج إلى مهارة و إحتراف مثل:  
الإستشارات المحاسبية والقانونية والخدمات الصحية خدمات لا تحتاج إلى مهارة و إحتراف مثل : الخدمات  
المنزلية ؛

5-1. هدف مقدم الخدمة : تبعا لهذا المعيار تقسم الخدمات إلى خدمات لا تهدف إلى ربح و أخرى تهدف  
إلى ربح.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرقاش سميرة، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية ( دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،  
جامعة شلف، 2007/2006، صفحة 23.

<sup>2</sup> زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، صفحة 35.

<sup>3</sup> بشير علاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات -مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي-، دار زاهر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صفحة 46-47.

<sup>4</sup> رايح عرابة، التسويق البنكي و آفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق ( حالة القرض الشعبي الجزائري)، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة  
الجزائر، 2010/2009، صفحة 16.



2. التصنيف المعمق : وتنقسم حسب هذا التصنيف إلى :

2 1. الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات الغير القابلة للتسويق : يميز هذا التصنيف بين تلك

الخدمات التي تعتبر قابلة للتسويق، وبين تلك التي تعتبر البيئة الاجتماعية والاقتصادية ضرورية لتوزيع فوائدها بموجب آليات غير قائمة على السوق مثال على ذلك الخدمات الحكومية التي تقدم منفعة؛

2 2. الخدمات الإنتاجية مقابل الخدمات الاستهلاكية: تقدم إما للمستهلك من أجل منفعة أو متعة، وقد

تقدم للأعمال كخدمات إنتاجية من أجل إنتاج شيء آخر؛

2 3. حالة الخدمة في عرض المنتج: يمكن تحديد ثلاث أدوار رئيسية:

◆ دعم الخدمة غير الملموسة مثل دعم الطائفة لخدمة غير ملموسة؛

◆ إضافة قيمة لمنتج ملموس مثل ضمان خدمة ما بعد البيع؛

◆ إضافة قيمة للمنتج بصورة أساسية عند توفر الخدمة أولاً مثل: رهن للحصول على بيت<sup>1</sup>؛

2 4. الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة : إن العناصر الملموسة في الخدمة تتألف ليس

فقط من السلع التي يتم تبادلها و إنما أيضا من البيئة المادية التي تحصل عليها عملية تقديم الخدمة؛

2 5. درجة التماثل أو عدم التجانس: يوجد بعدان إثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات:

◆ مدى تباين معايير الإنتاج عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج الخدمة وعمليات

إنتاجها؛

◆ مدى التباين في الخدمة لتلبية حاجات معينة لمستخدمين محددين.<sup>2</sup>

2 6. درجة التغير: هناك بعدان يمكن إستعمالها لتصنيف الخدمات :

◆ درجة تغير مقاييس الإنتاج عن المقياس الطبيعي من حيث النتائج وعمليات الإنتاج؛

◆ درجة إختلاف الخدمة عمدا للوفاء بإحتياجات محددة للزبائن.<sup>3</sup>

2 7. نمط تقديم الخدمة: يمكن التمييز بين جانبين إثنين من نمط تقديم الخدمة :

◆ إما إذا كان تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة؛

◆ أما اذا كان تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة بين مورد الخدمة والمستخدم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد زاهر دعبول، محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، دار رضا للنشر، سوريا، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، صفحة 25-27.

<sup>2</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 86-87.

<sup>3</sup> زاهر دعبول، محمد أيوب، مبادئ تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 40.

<sup>4</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 87.



المطلب الثاني: خصائص الخدمات

لقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الخصائص المميزة للخدمات والتحديات الناتجة عنها وبعض التطبيقات التسويقية، وفيما يلي إستعراض لأهم هذه الخصائص:

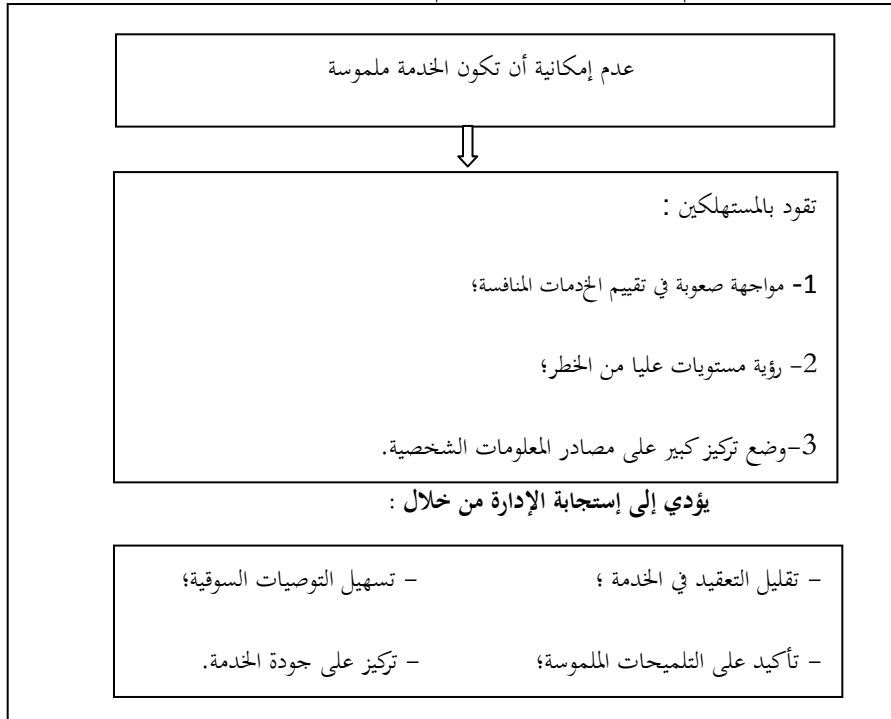
❖ **خاصية اللاملموسية:** بالأصل الخدمات غير ملموسة، أي من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها أو

شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا ما يميزه عن السلعة فالإتجاهات والآراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول

عليها، وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس لتمثل الخدمة،

لكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء غير ملموس<sup>1</sup>؛

الشكل رقم (3) : بعض المضامين لعدم كون الخدمة ملموسة



المصدر: دعبول محمد زاهر، محمد أيوب، تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 28

❖ **خاصية التلازمية:** وهي عبارة عن درجة ترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها فنقول أن

درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياس إلى السلع المادية وتشير خاصية التلازمية في هذه الحالة إلى وجود

علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستهفيد فغالبا ما يتطلب حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها وهذا ما يحقق

لتسويق الخدمات ميزة خاصة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 24.

<sup>2</sup> فريد كورتال، تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 92.



❖ **خاصية عدم تماثل الخدمة :** تتميز الخدمة بالتغير وعدم التماثل على عكس السلع المادية التي تتميز بالمنطقية، حيث يمكن للزبون إقتناؤها بمواصفات معينة كما يمكن للزبائن آخرين الحصول عليها بنفس المواصفات، وحتى في حالة تكرار الشراء فإنهم يحصلون على نفس السلعة، أما بالنسبة للخدمة فهي ترتبط بمن يقدمها وكيفية وظروف تقديمها، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى لذلك فإن المستهلك والبائع كليهما يؤثر في نوعية الخدمة نتيجة هذا التغير؛<sup>1</sup>

❖ **الزوالية (الفناء) :** يمكن القول بشكل عام أن الخدمات لا يمكن خزنها والإحتفاظ بها لفترة من الزمن<sup>2</sup> فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة إنخفضت فرصة تخزينها بمعنى آخر إن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع

من درجة الفناء كثيرا<sup>3</sup> ورغم ذلك يمكن التحقيق من آثار هذه الخاصية عن طريق بعض الإجراءات التالية:

- ✓ استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة مواجهة التغير في مستوى الطلب؛
- ✓ تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة؛
- ✓ إضافة منشآت وتسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي؛
- ✓ التسعير التمييزي الذي يشجع على تقليص الطلب في حالة الذروة وزيادته في حالة الركود.<sup>4</sup>

❖ **عدم تملك الخدمة:** إلى فترة قريبة إنحصرت خصائص الخدمات بالسماوات الأربع الواردة ذكرها أعلاه، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها من كون الخدمة سينتفع منها مستخدمها ولا يمكنه التمتع بحق ملكيتها<sup>5</sup> وكذلك يعود إلى عدم كونها ملموسة وهلاكها، ففي شراء البضائع يكسب المشتري ملكية البضائع موضوع البحث ونتيجة لذلك يستطيعون أن يفعلوا ما يشاؤون بها، ومن جهة أخرى عند تأدية الخدمة ما لا يتم نقل الملكية من البائع إلى المشتري، فالمشتري يشتري فقط الحق في عملية خدمة، وهنا يجب التمييز بين عدم القدرة بإمتلاك الخدمة والحقوق التي قد يحصل عليها المشتري في أداء خدمة له في وقت لاحق مستقبلا.<sup>6</sup>

المطلب الثالث : ماهية تسويق الخدمات.

أولا: مفهوم تسويق الخدمات

<sup>1</sup> راجع عراب، التسويق البنكي و آفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق ( حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 15.

<sup>2</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، صفحة 220.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، 31.

<sup>4</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 96.

<sup>5</sup> ثامر البكري، التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، 220.

<sup>6</sup> زاهر دعبول، محمد ايوب، مبادئ تسويق الخدمات، مرجع سابق، صفحة 31.



يمكن تعريفه على أنه " يمثل جميع النشاطات التي تلبى حاجات الأسواق بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية"<sup>1</sup>

يفهم من هذا التعريف بأن تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلبى حاجات الأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي أنه يشمل المنتجات غير الملموسة.<sup>1</sup>

ثانياً: أسباب تأخر تطبيق المفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات

1. عدم تأييد رجال الإدارة العليا للمفاهيم التسويقية : إن إحدى المعوقات الأساسية في نشر الثقافة

التسويقية داخل أي مؤسسة ، هو عدم إقتناع الإدارة العليا بأن الخدمات يمكن تسويقها وأن المفاهيم التسويقية يمكن تطبيقها بنجاح داخل الشركات؛

2. عدم الإتفاق على تعريف موحد للخدمة : يجب أن يكون هناك تعريف موحد للنشاط لأن تعريف النشاط

بشكل سليم سيضع الحدود التي يسير عليها المديرين في ممارسة هذا النشاط؛

3. الخلط بين المفاهيم التسويقية فيما يتعلق بقطاع الخدمات : حيث أن هناك خلط بين تعريف الخدمة

فالبعض ينظر إليها كمتغير تسويقي وآخرون يعتبرونها كهدف تسويقي، بينما يعتبرها البعض الآخر سلاح تنافسي ومتغير من متغيرات المزيج التسويقي للسلعة والذي يستخدم لتدعيم المركز التنافسي للسلعة في السوق؛

4. ضخامة المشاكل التسويقية بقطاع الخدمات : تعتبر المشاكل التسويقية للخدمات أكثر تعقيدا عن

مثيلاتها في قطاع السلع المادية، نظرا لكونها ذات طبيعة غير ملموسة مما يصعب الوصول إلى ثقة العميل وإقناعه بقرار الشراء.<sup>2</sup>

ثالثاً: أبعاد التسويق الخدمي(أنواع)

نجد أن هناك بعدين رئيسيين للتسويق في الخدمات :

**3-1-التسويق الداخلي:** ويمثله النظام الداخلي للمؤسسة كونه الجزء الخاص بالتسيير فيها حيث تقوم المؤسسة

بالإهتمام بالقائمين بتقديم الخدمة وتوفير الدعم المادي والبشري بالإضافة إلى التكوين المستمر لأفراد الإتصال

بالمؤسسة وتحسين العلاقات فيما بين العاملين حيث ان كل عامل بالمؤسسة هو عميل لعامل آخر بها والذي

يسمى بالعميل الداخلي

<sup>1</sup> لغذور صوريّ، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مسيلة، 2008، صفحة 25.

<sup>2</sup> مرقاش سميرة، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية ( دراسة حالة الشركة الوطنية الوطنية للتأمين SAA)، مرجع سابق، صفحة 29-



**3-2- التسويق التفاعلي :** يشير ( Gronross ) إلى أن عدم إنفصالية الخدمة عن المستفيد منها يؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يسمى بالتسويق التفاعلي والذي يركز على العلاقة بين العاملين والزبائن؛ والتعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم بحيث تهدف هذه الأنشطة إلى التعرف بخدمات المؤسسة وخلق صورة قوية و إيجابية لها في السوق يميزها عن المنافسين.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: ماهية التسويق المصرفي

يعتبر التسويق المصرفي بالنمط والكثافة اللذان يمارس بهما مجالاً علمياً حديثاً كغيره من مجالات المعرفة المتخصصة و هو يعتبر أحد مجالات الدراسة في إدارة البنوك حيث يمثل نظام متكاملًا توجد من خلاله موارد المصرف نحو إشباع الحاجات والرغبات ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى مفهوم وعوامل إنتشار التسويق المصرفي في المطلب الأول، وإلى مراحل تطور التسويق المصرفي و أهدافه في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فتطرقنا إلى البيئة التسويقية المصرفية، وأخيراً إلى المزيج التسويقي المصرفي وإستراتيجيات التسويق المصرفي في المطلب الرابع.

**المطلب الأول: مفهوم وعوامل إنتشار التسويق المصرفي.**

**أولاً: مفهوم التسويق المصرفي**

لقد تعددت التعاريف المقدمة لتسويق المصرفي من بينها:

"التسويق المصرفي هو مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف و إمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات و رغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائماً فرصاً سوقية سانحة يستطيع من خلالها المصرف تحقيق ربح".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب الزبائن (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية BDL، BNA، BADR مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي رباح، أدرار، 2009/2008، صفحة 3-4.

<sup>2</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان، الأردن، 2007، صفحة 17.



" التسويق المصرفي يمثل إشباع حاجات المستفيدين عن طريق توصيل الخدمة المصرفية في الزمان والمكان والتكلفة التسويقية المناسبة عن طريق قبول الودائع و إعطاء القروض و السلف وتحقيق الإئتمان و الإستثمار من خلال نظام تسويقي متكامل يأخذ بعين الإعتبار أهداف المستفيدين والمصارف والدولة في ظل مزيج تسويقي فعال".<sup>1</sup>

كما يعرف كذلك على أنه " النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة التي يتم على ضوءها تحديد مختلف المعايير و الأسس التي تحدد إحتياجات السوق ورغباته وتحديد الإستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد عن طريق فهم طريقة إستنباط أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرتبين".<sup>2</sup>

ومن بين المفكرين الذين تطرقوا إلى تعريف التسويق المصرفي نجد p.kotler الذي إعتبره على أنه " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد وتقوم على توجيه إنسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية المبادلة لتحقيق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المجتمع".<sup>3</sup>

### ثانيا: عوامل إنتشار التسويق المصرفي

- هناك العديد من العوامل التي ساهمت في إنتشار المفهوم والفكر التسويقي في البنوك التجارية من أهمها:
- ✓ إن عرض الخدمات المصرفية يكون حرصا، بمعنى أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمات الحالية أو إستحداث خدمات جديدة من خلال الوحدات المصرفية القائمة و أصبح على البنوك ان تبحث عن أكثر الخدمات فائدة لعملائها ومدى قبولهم لهذه الخدمات؛
  - ✓ التغيرات الإقتصادية والإجتماعية و السياسية المتلاحقة، وطبيعة المنافسة ومدى تأثير ذلك على شكل السوق المصرفية؛
  - ✓ التطور السريع في النشاط المصرفي وتعدد وتشابك العمليات و تعقد العبء الحسابي وعمل البنوك كشركات قابضة لعدد أكبر من الشركات و إستخدام الحسابات الآلية الحديثة ذات التكلفة المالية و التي تحتاج إلى حجم عمل الإقتصادي لتشغيلها عن طريق جذب أكبر عدد من العملاء الجدد؛
  - ✓ الرغبة في تحسين جودة الخدمة المصرفية، وبالتالي تحتاج إلى جهود تسويقية خاصة؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صفحة 48.

<sup>2</sup> لخضر عزري، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد السادس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، صفحة 9.

<sup>3</sup> رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية (دراسة حالة 44 و 33 الوكالة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، سكيكدة، 2008/2009، صفحة 44.



✓ تقدم البنوك للخدمات الفنية المتخصصة، والتي تحتاج بدورها إلى علاقات مستمرة لمدة طويلة و إلى توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة، ويمكن للجهود التسويقية أن يعمل على إستمرار العميل في التعامل مع البنك أطول فترة ممكنة؛

✓ زيادة الإنتشار العالمي للبنوك التجارية، حيث توسعت كثير من البنوك التجارية في فتح وحدات مصرفية لها في الدول الأخرى أو في المراكز المالية أو في المناطق الحرة المصرفية، فما أضاف على تلك البنوك أعباء تسويقية جديدة تجذب النشاط الملائم الذي يغطي أهداف إقامتها في تلك الأماكن.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق المصرفي و أهدافه**

**أولا : مراحل تطور التسويق المصرفي:**

مرّ التسويق المصرفي في تطوره بعدة مراحل هي:

**1. مرحلة الترويج :** مع نهاية الخمسينات وبداية الستينات تخلت البنوك على فكرة أنها تعمل سوق البائع حيث الطلب على الخدمات يفوق العرض ومع إشتداد المنافسة واجهت البنوك تحدي يكمن في تعدد الخدمات المصرفية البديلة المتاحة أمام العملاء و بالتالي ظهور ما يسمى بإختيار العميل حيث قامت البنوك بالبحث عن الوسائل التي تساعدها على جذب أكبر قدر ممكن من العملاء و منه إتضح أن الترويج هو الوسيلة الفعالة من أجل جذب و إقناع العملاء بخدمات المصرف و المحافظة عليهم و أعطت البنوك أهمية لترويج الميزة التفضيلية في خدماتها<sup>2</sup>؛

**2. مرحلة الإهتمام الشخصي بالعملاء :** بدأت هذه المرحلة مع بداية إقناع البنوك بعدم جدوى و فعالية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه، ومع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق المصرفي يأخذ مسار آخر تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك و عملائه وقد أخذ هذا الإتجاه عدة صور و أشكال منها مايلي:

● تحديث أنظمة و أساليب العمل بالبنوك بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات و تقليل معدلات شكاوي العملاء؛

● تقديم الخدمات الإستشارية للعملاء ومعاونتهم في إتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة؛

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد المجيد، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، صفحة 198-199.

<sup>2</sup> رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية (دراسة حالة 44 و 33 الوكالة (748) بنك الفلاحة التنمية الريفية)، مرجع سابق، صفحة 42.



● تحديث أماكن تأدية الخدمات ( قاعة الإنتظار) يجعلها أكثر جاذبية بما يعطي للعميل إنطباعا حسنا عن البنك.<sup>1</sup>

**3. مرحلة الابتكار والتجديد:** تعتبر هذه من أهم المراحل التي مر بها التسويق المصرفي فتزايد المنافسة و توسعها من جهة و الإفتتاح الكبير على الأسواق من جهة أخرى، جعل البنوك تلجأ إلى إستخدام نظم و منتجات جديدة كبطاقات الإئتمان مثلا، وهذا لتفادي حدود المنافسة و تجاوز التقليد. وتحقيق لما سبق لجأت الكثير من البنوك إلى إعتماد سياسة التموقع في جزء من السوق الكلي و التركيز على تقديم جملة من المعلومات عن نفسها، و العمل على التجديد في كل ما يتعلق بنوعية الخدمات و الكيفية التي تقدم للزبائن، وهذا يهدف تمكين العميل من إختيار البنك الذي يقدم له أفضل الخدمات التي تشبع حاجاته وتلي رغباته؛<sup>2</sup>

**4. مرحلة تسويق الخدمات كنظام :** لقد أعتبر تسويق الخدمات في هذه المرحلة كنظام متكامل يمثل مجموعة من الأنشطة المتفاعلة و المتداخلة و المترابطة بهدف إنتاج و تقديم الخدمات للزبائن الحاليين والمرتبين، ولقد أدركت المنظمات الخدمية تأثير البيئة المحيطة و الضغوط الخارجية على طبيعة الخدمات التي تقدمها و أن نجاحها يعتمد على مدى إمكانيتها على التفاعل معها و الإستجابة لها و تكيف معها من ذلك تكون المنظمة تمثل نظام فرعي من النظام الأكثر الذي تنتمي إليه؛

**5. مرحلة تسويق الخدمات ضمن نطاق المفهوم التسويقي الحديث:** إن الإتجاه الحديث لمفهوم التسويق هو التركيز بشكل أساسي على المستهلك بإعتباره الهدف الأساسي الذي تركز عليه جميع الأنشطة التسويقية، إن المنظمات المصرفية إعتمدت هذا المفهوم و ذلك من خلال القيام بدراسة المستهلكين والتعرف على طبيعة الخدمات التي يبحث عنها الزبائن ودراسة السوق وجميع العوامل المؤثرة لكي تتمكن من صياغة السياسات المناسبة لتسويق الخدمات؛<sup>3</sup>

**6. مرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق:** تمثل هذه المرحلة أحدث مراحل في تطور التسويق المصرفي حيث ساد في العدين الأخيرين من القرن العشرين مفهوم جديد البنوك في أمريكا و أوروبا كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك، حيث يقوم هذا المفهوم على ضرورة خدمة المجتمع عن طريق إشباع الحاجات الحالية و

<sup>1</sup> محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر " حقائق و آفاق ( دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، أطروحة دكتوراة ( غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007/2006، صفحة 30.

<sup>2</sup> سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مذكرة ماجستير ( غير منشورة)، جامعة باتنة، 2009/2008، صفحة 25.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، مرجع سابق، صفحة 51-52.



المتوقعة من مجموعة الخدمات المصرفية التي يضمن تدفقها إلى العملاء عبر مسالك تتصف بالسرعة و اليسر، ومن ثم يشارك التسويق المصرفي في تنمية النواحي الإقتصادية و الإجتماعية للفرد و المجتمع، و بالتالي التنمية و تحقيق الإستقرار الإقتصادي و الإجتماعي مع مراعاة مصلحة البنك؛<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف التسويق المصرفي

إن أهداف التسويق المصرفي توصف بأنها خاصة و مرتبطة بالنشاط البنكي و لها صلة وثيقة بخصائص

التسويق البنكي فإن أهدافه تكمن في مايلي:

- ✓ دراسة السوق و العميل الأكثر ربحية و تحديد رغباته و إحتياجاته الحالية و المستقبلية قصدة تصميم و تقديم الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت المناسب و المكان الملائم؛
- ✓ الإطلاع الدائم و المستمر على البنوك المنافسة و معرفة قدرتها على التأثير في السوق؛
- ✓ بناء صورة إيجابية عن البنك و خدماته وعن العاملين فيه، و المحافظة المستمرة على سمعة البنك أمام عملائه؛
- ✓ المساهمة في عملية التجديد و التطوير البنكي و المالي؛
- ✓ تسيير مختلف المنتجات و الخدمات البنكية بصفة أكثر إيجابية و تقدمها على أكمل وجه للعملاء؛
- ✓ تكييف البنوك و جعلها ذات مرونة عالية في الإستجابة لمتغيرات السوق و تطورات إحتياجات الزبائن؛
- ✓ خلق أسواق بنكية و ممارسة العمل فيها عن طريق إكتشاف أنواع جديدة من الخدمات البنكية يرغب فيها الزبائن؛

✓ المساهمة في إكتشاف الفرص الإستثمارية و دراستها و تحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها و تأسيس و ترويج هذه المشاريع؛

✓ يعتبر أداة تحليلية رئيسية لفهم النشاط البنكي، و يساعد العاملين في البنوك على رسم الإستراتيجيات كما يقوم بمراقبة و متابعة العمل المصرفي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: البيئة التسويقية المصرفية

#### أولا : مفهوم البيئة التسويقية المصرفية

يقصد بها كافة العوامل المحيطة بالمنظمة و التي لها القدرة على التأثير فيها أو على أحد أنظمتها الفرعية أي

أن البيئة تمثل الإطار العام الذي يعمل فيه المنظمة و إدارة التسويق و يكون لها أثر فعال عليهم و على أنشطتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، أطروحة دكتوراة ( غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004/2005، صفحة 33.

<sup>2</sup> كريمة ربحي، تسويق الخدمات المصرفية، مداخلة ضمن ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية الواقع و التحديات، جامعة الشلف، 14 و 15/12/2004،



مما لا شك فيه، إن السلوك العام الذي ينتهجه المصرف في محيطه الخارجي يعكس فهم وتصور إدارة التسويق فيه للعوامل البيئية المحيطة، و التفاعلات التي يمكن أن تحدث بين هذه العوامل، إن قدرة المصرف على البقاء و الإستمرار في دنيا الأعمال، تكمن في قدرته على وضع الصياغات الخلاقة التي تساعد على التفاعل الإيجابي مع البيئة و الرد على ما تفرزه من معطيات<sup>2</sup> كذلك لا يجب أن تفهم العلاقة بين المصرف و البيئة التسويقية على أنها ذات إتجاه واحد ، بل أن هذه العلاقة ذات طبيعة تبادلية، في إطار ذلك ينظر إلى المصرف على أنه مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها<sup>3</sup>.

### ثانيا: تصنيفات البيئة التسويقية المصرفية

● **البيئة الخارجية :** وتشمل جميع العوامل و التهديدات التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمات المصرفية وتتكون من :

1. **البيئة العامة:** تشمل عوامل و تهديدات وقوى تؤثر على أنشطة المنظمة و إن هذه العوامل تكون ذات طبيعة اقتصادية، سياسية، إجتماعية، ثقافية ، قانونية، تكنولوجية، و إن على المنظمات المصرفية أن تقوم بدراسة و تحليل متابعة التغيرات و التطورات الحاصلة فيها ويمكن إيجاز هذه المتغيرات في مايلي:
  - أ- **الظروف الاقتصادية:** تلعب الظروف الإقتصادية بكل ما تؤدي إليه من حالات كساد و رواج و تضخم دورا هاما في تحديد الكثير من القرارات التي تقع مسؤولية إتخاذها على مدير التسويق بالبنك فمستوى الدخل مثلا سواء كان قومي أو فردي له تأثير كبير على عملية تحديد مستوى أسعار الخدمات المصرفية؛
  - ب- **الظروف الإجتماعية و الثقافية:** إن القيم والمعتقدات تؤثر على إدارات الأفراد و تفضيلاتهم و أنماط حياتهم و هؤلاء الأفراد هم العملاء الذين يقومون بشراء الخدمات المصرفية لذلك فإن المدى الذي يستطيع مدير التسويق أن يذهب إليه في فهم وتحليل و تفسير سلوك هؤلاء الأفراد و القيم والمعتقدات التي تؤثر على ذلك السلوك يحدد بشكل كبير جدا قدرة إدارة التسويق على تخطيط البرامج التسويقية الناجحة<sup>4</sup>؛
  - ج- **الظروف القانونية و السياسة:** يمثل الإستقرار السياسي المحيط الأكثر ملائمة للبنك في القيام بأنشطة في أحسن صورة، فالتجارب العالمية أثبتت حساسية القطاع المصرفي في التوجهات التي تتبناها القيادات السياسية، فعلى سبيل المثال أثرت سياسة الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانيات من القرن الماضي إبان الحرب الباردة

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، مرجع سابق، صفحة 207.

<sup>2</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق، مرجع سابق، صفحة 98.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، صفحة 99.

<sup>4</sup> عادة محمود سلامة أبو علي، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008،



على العديد من المؤسسات المصرفية، أمّا في الجانب التشريعي عادة ما تقوم الحكومة عن طريق البنك المركزي في وضع قوانين و تشريعات من شأنها تشجيع الإدخار والإستثمار<sup>1</sup>؛

**د-العوامل الديمغرافية:** ينبغي على مسؤولي البنك و خاصة مدير التسويق عند رسم السياسات و الإستراتيجية التسويقية الإهتمام بالاتجاهات و التغيرات المتوقعة في العوامل الديمغرافية والسكانية فيما يتعلق بحجم السكان ، التوزيع العمري و الجغرافي للسكان ، معدلات المواليد، وكافة الخصائص السكانية من حيث السن، الجنس، و المهنة والمستوى التعليمي، ولا شك أن الإهتمام بدراسة هذه العوامل لها دلالات تسويقية بالنسبة لنشاط البنك<sup>2</sup>؛

**و- الظروف التكنولوجية:** أدى التقدم التكنولوجي إلى إحداث العديد من التغيرات و التطورات في مجال الاعمال المصرفية، هذا و يعتمد الأثر الإقتصادي للتكنولوجيا الجديدة على معدل تزايد تلك التكنولوجيا و كذا درجة إستعابها بواسطة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وتعد التكنولوجيا سلاحا ذو حدين فمن ناحية أداة فعالة تؤثر في كفاءة أداء البنوك ومن ناحية أخرى فهي تفرض قيودا ومحددات على تلك البنوك.<sup>3</sup>

**2. البيئة الخاصة للبنوك:** تتشكل البيئة المصرفية الخاصة أو الداخلية من جميع المتغيرات التي تقع خارج البنك ولها تأثير مباشر على أنشطته، و أهم العناصر المكونة لها تتمثل في مايلي:<sup>4</sup>

**أ-الموردون:** يلعب الموردون دور أساسي في توفير ما تحتاجه المنظمة من سلع وخدمات على أن تكون وفق الشروط و الضوابط و المواصفات المتفق عليها لأن وجود أي خلل في نشاط التوريد سوف يؤثر بشكل كبير على فعالية النظام التسويقي<sup>5</sup>؛

**ب-المنافسون:** يواجه كل بنك منافسة من قبل البنوك الأخرى وذلك من أجل الظفر بأكبر قدر من العملاء المصرفيين، و أن البنك الناجح هو البنك الذي يكون أقدر من غيره على الوفاء بحاجات العملاء و تحقيق رغباتهم في الوقت و المكان المناسبين وبالسعر المناسب، و حتى يتمكن البنك من النجاح في السوق ينبغي أن يكون مدركا لما تعرضه البنوك و المؤسسات الأخرى المماثلة من خدمات و أساليب تسويقية لاستقطاب العملاء<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مرجع سابق، صفحة 55.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، صفحة 77.

<sup>3</sup> زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مرجع سابق، صفحة 57.

<sup>4</sup> عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، صفحة 74.

<sup>5</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، مرجع سابق، صفحة 212.

<sup>6</sup> عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، صفحة 74.



**ج- العملاء :** لكل مصرف سوقه المستهدف، ولا بد أن يكون حريص على التعرف عليه ودراسة حاجاته و رغبات أفراد و العمل على إشباع هذه الحاجات باستمرار و العملاء كما هم الجهات مختلفة فقد يكون عملاؤه وهم المستهلكون النهائيون، أي تلك الجهات أفراد و مؤسسات ممن تستهدفهم المؤسسة كسوق لها؛<sup>1</sup>

**د- الحكومة :** ويقصد بها مجموع الإجراءات و التشريعات التي تحكم البيئة التي تعمل في إطارها البنك و التي تصدرها الحكومة في حد ذاتها، و كذا الهيئات الحكومية التي يتعامل معها البنك خاصة البنوك المركزية و الهيئات التابعة لها و التي تلعب دورا مؤثرا بشكل مباشر في تحديد سياسة البنك و انشطته؛<sup>2</sup>

**و- الجمهور العام :** تتكون البيئة المصرفية أيضا من الفئات المختلفة من الجماهير التي لها علاقة بالبنك و تمارس عليه ضغوط مختلفة، أو لها تأثير لا يمكن تجاهله في التأثير على سياسات و أداء البنك لذا يطلق عليها جماعات الضغط و من أمثلة تلك الجماعات كبار حملة الأسهم، حيث يمكن التمييز بين الجمهور وفق للتأثير الذي يمارسه على البنك في ثلاث فئات هي :

✓ **الفئة الأولى :** وهي فئة الجماهير التي توجد بينها و بين البنك إهتمام مشترك نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما، مثل المساهمين الحاليين أو المحتملين؛

✓ **الفئة الثانية:** و تتمثل في الجماهير التي تهتم بوضعية البنك و نتائجه كالجهات الوصية على البنك، وكذا مصالح الضرائب؛

✓ **الفئة الثالثة:** وهي الجماهير التي لا تعبر أي إهتمام للبنك بينما يوليها إهتماما متزايدا بل أن سياسته تبنى على أساس هؤلاء، مثل وسائل الإعلام المرئية المكتوبة و المسموعة؛<sup>3</sup>

**المطلب الرابع: مزيج التسويق المصرفي وإستراتيجيات التسويق المصرفي.**

**أولا: المزيج التسويقي المصرفي.**

### 1. تعريف المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المنظمة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما ( سلعة أو خدمة) <sup>4</sup> ويطلق إصطلاح المزيج التسويقي المصرفي على كافة العمليات

<sup>1</sup> عادة محمود سلامة، مدى تبنى مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، مرجع سابق، صفحة 50.

<sup>2</sup> زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مرجع سابق، صفحة 54.

<sup>3</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق، مرجع سابق، صفحة 131.

<sup>4</sup> عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 48.

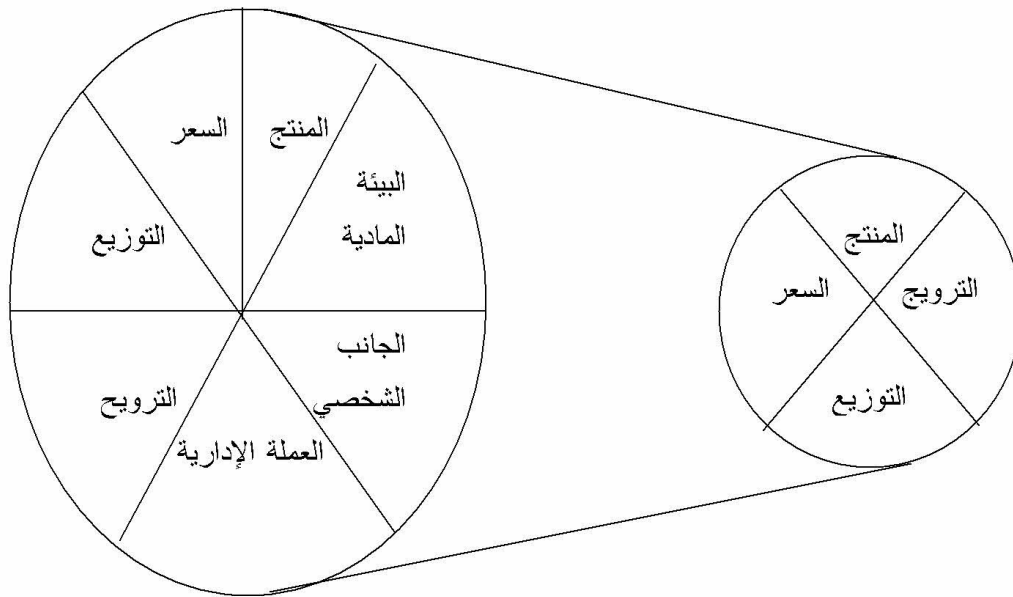


والفعاليات التي تستهدف توفير الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات العملاء الحالية و المستقبلية بالأسلوب الذي يحقق أقصى مستوى من رضا هؤلاء العملاء و يعظم أرباح المصرف.<sup>1</sup>

ومن الواضح بأن المزيج التسويقي يتضمن مجموعة من الأنشطة و الفعاليات المختلفة و المتكاملة و المنسقة و الفعالة التي تمكن المنظمة من التأثير من خلالها على المستهلك و دفعه نحو شراء منتجات المنظمة المختلفة؛ وفي مجال الخدمات المصرفية فإن المزيج التسويقي لا يختلف من حيث مكوناته و عناصره إلا في الجوانب التي تختلف بها الخدمات المصرفية عن السلع أو الخدمات الأخرى ولقد تعددت الآراء لدى الكثير من الباحثين و الكتاب في مدى تشابه المزيج التسويقي للسلع مع المزيج التسويقي للخدمات من حيث العناصر الأساسية التي يتكون منها المزيج التسويقي و المعروفة بـ 4p وهي: المنتج (product) ، السعر (price) ، التوزيع (plase) ، الترويج (promotion) ؛

وبما أن الخدمة غير ملموسة تتطلب جهودا كبيرة تفوق ما تتطلب السلع المادية لهذا يجب توسيع القائمة لكي تتضمن عناصر أخرى إضافة إلى 4p الإعتيادية، وفي هذا الإطار فإن المزيج التسويقي المصرفي يتمثل في 7p وهي: المنتج (product) ، السعر (price) ، التوزيع (plase) ، الترويج (promotion) ؛ الجوانب الملموسة (physical) ، الجانب الشخصي (personal) ، العملية الإدارية، (process Management)؛ ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): المزيج التسويقي للخدمات المصرفية



<sup>1</sup> ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، صفحة 17.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سابق، صفحة 235.

## 2. عناصر المزيج التسويقي المصرفي.

2-1- المنتج المصرفي: يعتبر المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) نشاط غير ملموس يهدف إشباع حاجات

ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة، ويتميز المنتج المصرفي بما يلي:

- الإعتماد على الودائع في نشاطها و في خدماتها المصرفية؛
- خدمات غير ملموسة لبيع فكرة في شكل خدمات معينة؛
- التأثير المتبادل بين الأنشطة الاقتصادية والسياسية و النشاط الإقتصادي؛
- إرتباط الخدمة المصرفية إرتباطا وثيقا بشخصية المصرفي كباقي للخدمة دون سواه؛
- تنوع وتعدد المصارف<sup>1</sup>؛

ولذلك يمكن تعريف المنتج المصرفي على أنه " مجموعة القرارات الأساسية المرتبطة بالخصائص الجوهرية أو

الأصلية للمنتج أو الخدمة المصرفية التي سيعرضها البنك لزيائنه".<sup>2</sup>

نستخلص من هذا التعريف أن المنتج المصرفي هو الخدمة المصرفية في حد ذاتها، ولفهم طبيعة المنتج المصرفي من

وجهة النظر التسويقية فإنه يتعين فهم الجوانب الثلاثة للمنتج وهي:

أ - المنتج الفعلي: وهو كل ما يتعلق بالخصائص الطبيعية و الكيماوية للمنتج و تصميمه و غلافه الخارجي و إسمه التجاري؛

ب - جوهر المنتج: وهذا يشير إلى كل ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها؛

ج - المنتج المدعم: حيث يشمل مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص و الخدمات المقدمة) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت و جهد عند حصوله على هذا المنتج<sup>3</sup>؛

## 2-2- السعر (تسعير الخدمات المصرفية) :

يعرف kotler & amerstrong السعر على أنه " تعبير عن القيمة التي يدفعها المشتري للسلعة أو الخدمة،

و بصورة أوسع يمكن القول بأن السعر هو مجموع كل القيم التي يستند عليها المستهلك من فوائد إمتلاكها أو

إستخدام أو الإستفادة من السلعة أو خدمة ما، أو السعر قد يأخذ من المسميات أهمها: قسط التأمين على سعر

<sup>1</sup> سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 50.

<sup>2</sup> لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة)، مرجع سابق، صفحة 54.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، مرجع سابق، صفحة 239.



خدمات التأمين، الراتب على سعر عمل الموظف، الضريبة على سعر السماح بالعمل، الفائدة على سعر الخدمات المصرفية،<sup>1</sup> ومنه يشير سعر الخدمة المصرفية إلى ذلك المقابل المادي الذي يدفعه عميل البنك نظير حصوله على الخدمة، أما التسعير فيشير إلى ذلك الجزء من الأنشطة التسويقية المتعلقة بتجديد المقابل المادي الذي يدفعه العميل نظير حصوله على خدمات البنك.<sup>2</sup>

إن سياسة التسعير في البنوك تتطلب تحديدا دقيقا للمنتجات المصرفية لأن هذه الأخيرة تعتمد على مظهران: ✓ المنتجات المصرفية عبارة عن نقود، و إتساعها وتداولها يعتبران الأساس الذي يقوم عليه البنك و المقرض؛ ✓ وجود خدمات يتم إدماجها مع المنتج المصرفي، هذه الخدمات يمكن أن تكون مجانية كتسليم دفتر الشيكات أو غير مجانية كخصم الأوراق التجارية إلا أن سياسة الأسعار في البنوك محدودة وهذا راجع للأسباب التالية :

- السلطات النقدية هي التي تقوم بتحديد سعر بعض المنتجات؛

- الأسعار الأخرى تحدد على مستوى المهنة المصرفية و هذا بعد تفاهم أهم مؤسسات الإقراض على سعر معين، كمدل فائدة الديون، لذا يتوجب على البنوك عند القيام بتسعير الخدمات المصرفية، الأخذ بعين الإعتبار عددا من السياسات الهامة نذكر منها:

- أن يعبر عن قيمة لدى الزبائن؛
- أن يشجع و يساعد على ولاء الزبائن وعلاقة القائمة بين الزبون والبنك؛
- أن يعزز ثقة الزبائن؛
- أن يقلل من درجة عدم التأكد لدى الزبائن.<sup>3</sup>

### 2-3- توزيع الخدمات المصرفية :

#### أ- مفهوم سياسة التوزيع:

تكمن القدرة في قدرته و إمكانياته على توصيل خدماته إلى عملائه في الزمان و المكان المناسبين، فالنشاط التوزيعي في المصرف يضيفي على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية و الزمانية؛ ويمكن تعريف التوزيع بأنه " تلك القرارات و الأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في تناول المستفيدين، وذلك من خلال قنوات التوزيع و التي تمثل حلقة وصل ما بين المنتج و المستفيد النهائي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، صفحة 263.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الفكر الجامعي، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2007، صفحة 670.

<sup>3</sup> لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حالة وكالة مسيلة)، مرجع سابق 56.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، مرجع سابق، صفحة 285.



ب- قنوات التوزيع المصرفي: بما أن المحيط المصرفي يتميز بالتنافس وجب على البنوك الإستحداث من قنواتها بما يتلائم مع التطورات الجديدة، و تهدف سياسة التحديث إلى خلق جو يتميز بحسن الإستقبال للزبائن و توفير الراحة للموظفين، ويوجد منفذان لتوزيع الخدمات المصرفية تتمثل في مايلي:

✓ فروع البنك؛

✓ التوزيع الإلكتروني؛<sup>1</sup>

◆ **فروع البنك:** وهي من أهم منافذ لتوزيع الخدمات المصرفية، حيث يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي يطلبها الزبائن و بصورة ملائمة، كما يمكن من خلالها أن يتم توسيع التعامل مع البنك في المنطقة التي يتواجد فيها خاصة في تلك المعاملات التي تقوم على التعامل الشخصي المباشر مع الزبائن ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي:

✓ فروع الدرجة الأولى: هي تلك الفروع الرئيسية التي تمارس كافة الخدمات المصرفية على نطاق واسع وشامل، حيث أن العديد من البنوك مهما كان حجمها فإن أغلب فروعها تقدم جميع الخدمات إلى الشركات و الأفراد هذه الفروع غالبا في مراكز النشاط الإقتصادي فهذا النوع من الفروع يجذب عددا كبيرا من الزبائن نظرا لتعدد منتجاته و إختلافها و بالتالي زيادة حجم مبيعاته، لذلك فهذه الفروع تحوي كفاءات مصرفية عالية لمزاومتها لكافة النشاطات البنكية؛<sup>2</sup>

✓ فروع الدرجة الثانية: وهي فروع تقل حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك، و غالبا ما تتواجد هذه الفروع في المناطق التي لازالت في مرحلة التطوير حيث يقل عدد السكان و النشاط الإقتصادي عن القدر المطلوب لفتح فروع من النوع الأول؛

✓ فروع الدرجة الثالثة: وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية مثل: خدمات قبول الودائع و تقديم القروض بمبالغ محدودة، وتوجد هذه الفروع في المناطق النائية و الريفية؛<sup>3</sup>

◆ **التوزيع الإلكتروني:** تستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب إفتتاح وكالات مصرفية فيها، أو لإستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو للتخفيف على عاتق الفرع في الأعمال

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، صفحة 137.

<sup>2</sup> عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 59.

<sup>3</sup> لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة)، مرجع سابق، صفحة 57.



المصرفية المقدمة للأفراد مثل عمليات سحب و إيداع الشيكات و النقود، فلقد تطورت الفروع الآلية في السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً حيث أصبح هناك فروع آلية بالكامل ولا يعتمد تقديم الخدمة فيها على العنصر البشري.<sup>1</sup>

### ج- العوامل المؤثرة في إختيار سياسة التوزيع المصرفي:

● **طبيعة السوق المصرفي:** يتم تصميم قنوات التوزيع من طرف البنك بما يتلائم خصائص كل سوق حسب طبيعته وحجمه؛

● **طبيعة الخدمة المصرفية:** تؤثر خصائص المنتج على تصميم و إختيار منفذ التوزيع، فإن كان حجم الخدمات المصرفية المطلوب تقديمها في المنطقة كبيراً وكانت تتطلب توافر مستوى فني معين كما تتطلب توافر مستوى فني معين كلما تطلب ذلك إستخدام قنوات غير تقليدية، مثل: الصراف الآلي، التحويل عن طريق شبكة الإنترنت..... الخ؛

● **قدرة البنك المالي:** يرتبط قرار إختيار منافذ التوزيع بالقدرة المالية للبنك فكلما كانت القدرة المالية للمصرف عالية ساعد البنك على توسيع و إستحداث قنوات التوزيع لإيصال الخدمة للزبون بالشكل الذي يرضيه وفي الوقت و المكان المناسبين.<sup>2</sup>

### 2-4- ترويج الخدمات المصرفية ( الترويج المصرفي):

أ- **مفهوم الترويج المصرفي:** يعرف الترويج بمجموعة الجهود الترويجية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات اللازمة عن المزايا الخاصة بخدمة مصرفية معينة و إثارة إهتمامهم بها و إقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع إحتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة و ذلك بهدف دفع العملاء إلى إتخاذ قرار شراء هذه الخدمة أو الإستمرار في إستخدامها في المستقبل.<sup>3</sup>

ب- **أهداف الترويج:** من أهمها ما يلي:

- تعريف الزبائن بالخدمات خصوصاً إذا كانت الخدمة جديدة السوق حيث يعمل الترويج على تعريفهم بالخدمة و خصائصها، منافعها و أماكن الحصول عليها... الخ؛
- تذكير الزبائن بالخدمة خصوصاً الخدمات المصرفية الموجودة في السوق، و بذلك يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء دون بنك آخر؛

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سابق، صفحة 137.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، مرجع سابق، صفحة 286 .

<sup>3</sup> محمد آيت محمد، دراسة الميزج التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط بنك الجزائر، شهادة ماجستير ( غير منشورة)، جامعة الجزائر،



- تغيير الآراء و الإبتهاجات السلبية إلى آراء و إبتهاجات إيجابية؛
  - إقناع الزبائن المستهدفين و المحتملين بالفوائد و المنافع التي تؤديها الخدمة بما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم؛
- وللترويج مزيج يتكون من:
- ✓ الإعلان: هو أحد العناصر المهمة في المزيج الترويجي الذي يعتمد عليه البنك في تقديم المعلومات عنها و عن خدماتها إلى زبائنها في السوق، يمكن الإعلان عن الخدمات من خلال عدة وسائل منها: الصحف، المجلات، الإذاعة المرئية والمسموعة، الملصقات و البريد المباشر، الإنترنت<sup>1</sup>؛
- ✓ البيع الشخصي: يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجال البيع و العملاء ووجهها لوجه بغرض تعريفهم بالخدمات المصرفية و محاولة إقناعهم بشرائها؛ ويتميز البيع الشخصي عن باقي عناصر المزيج الترويجي بأنه يتضمن بناء علاقة شخصية و مباشرة بين البائع و العميل، تعطي هذه العلاقة قيمة لكلا من الطرفين حيث يحاول البائع على الأقل تحقيق ثلاث مهام أساسية وهي:
- معرفة و تمييز حاجات العميل؛
  - تحويل تلك الحاجات إلى واحد أو أكثر من المنتجات أو الخدمات المصرفية؛
  - على أساس هذه المقابلة يتمكن البائع من إقناع العميل على شراء الخدمة.<sup>2</sup>
- ✓ العلاقات العامة: يهدف هذا النوع من الترويج إلى توفير جو من الثقة و التفاهم بين البنك و زبائنه و تنمية علاقته معهم، و تهدف العلاقات العامة إلى:
- زيادة الإتصال بين البنك و زبائنه؛
  - تحسين نوعية الإتصال بالزبائن؛
  - تكوين بعد جديد للإتصال التقليدي.<sup>3</sup>
- 2-5- الشواهد المادية:** ويتمثل في كافة الأشياء و العلامات الملموسة في تقديم الخدمة للعميل أو تعميق شعوره المادي بها، كأجهزة الحسابات الآلية، أجهزة التكييف، آلات تصوير المستندات، الهواتف، الإنترنت<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 63.

<sup>2</sup> رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية (دراسة حالة 44 و 33 الوكالة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مرجع سابق، صفحة 86.

<sup>3</sup> لعدوز صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون (دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة)، مرجع سابق، صفحة 61.

<sup>4</sup> جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)، شهادة ماجستير (غير منشورة)، 2010/2009، صفحة 76.

**2-6- الناس:** إن إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية من طرف البنوك يتطلب تواجد مجموعة من الموظفين الملائمين، لهم القدرة على التأثير على العميل لتقبل الخدمة المصرفية المعروفة، كما تعمل البنوك على كسب ميزة تنافسية عن طريق تجديد موظفين أكفاء و العمل على تحفيزهم وتدريبهم لأداء الخدمات الضرورية و بكفاءة عالية؛<sup>1</sup>

**2-7- عملية تقديم الخدمة:** تضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل: السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستخدمين، كما تشمل هذه العملية نشاطات أخرى مثل: تدفق النشاطات، حرية التصرف، أو الإختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة و كيفية توجيه المستخدمين و حفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.<sup>2</sup>

ثانيا: إستراتيجيات التسويق المصرفي.

### 1. مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي:

تعرف على أنها "الرؤية التي تعكس الطريقة والأسلوب التي يتم من خلالها الإستخدام لعناصر المزيج التسويقي المصرفي وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية الإستراتيجية على الأمد القصير والطويل" إن هذا التعريف يعكس بوضوح ثلاث عناصر أساسية لإستراتيجية التسويق المصرفي:

-الرؤية والمقصود بها هنا الإستراتيجية الواضحة والفعالة في إختيار الطريقة والأسلوب الأمثل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية المصرفية؛

-الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي التي تعتبر جوهر إستراتيجية التسويق المصرفي؛

-الأهداف الإستراتيجية والمرحلية التي يمكن الوصول إلى تحقيقها إلا بالتكامل الواضح بين الرؤية الإستراتيجية والإستخدام الأمثل للمزيج التسويقي المصرفي.<sup>3</sup>

### 2. أنواع إستراتيجيات التسويق المصرفي

هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التسويقية المصرفية وهي:

<sup>1</sup> رجم نور الدين، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية (دراسة حالة 44 و 33 الوكالة (748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مرجع سابق، صفحة 60.

<sup>2</sup> راجع عرابة، التسويق البنكي و آفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق ( حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 36.

<sup>3</sup> محسن أحمد الحظري، التسويق المصرفي، مرجع سابق، صفحة 330.



**2-1 الإستراتيجيات الهجومية:** هي أهم وأخطر أنواع الإستراتيجيات التي تستخدمها البنوك الطموحة التي يرغب أن يكون لها موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي، وهي إستراتيجيات حافزة ودافعة نحو تحقيق التوسع، الانتشار، التحكم، السيطرة على السوق المصرفي، وتوجيه قوى الفعل فيه بالشكل الذي يحافظ على مصالح البنك الحيوية الحاضرة والمستقبلية أيضا، وهذه الإستراتيجيات شديدة الطموح واسعة النطاق وبعيدة المدى وهناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات الهجومية:<sup>1</sup>

**أ - إستراتيجية قائد السوق:** هذه الإستراتيجية يمكن أن تستخدم فقط من قبل المصارف الكبيرة جدا والمسطرة، فضلا عن إمتلاك شبكة توزيع قوية وكبيرة وتوفر إقتصاديات الحجم، وتبعاً لذلك تستطيع المصارف الدفاع عن حصصها السوقية أو التوسع وأن تصبح أكثر سيطرة؛

**ب - إستراتيجية متحدي السوق:** متحدو السوق ربما يتحدون قائد السوق بإستخدام إستراتيجية الهجوم المباشر وهذه الإستراتيجية تنجر من الأسعار وإيداعات الخدمة، والهدف الرئيسي للمصارف المتبعة هذه الإستراتيجية يكمن في الإستلاء على الحصة السوقية الرئيسية؛

**ج- اختراق السوق:** وتهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلا، وهي بلا شك من أكثر الإستراتيجيات إنتشارا في الخدمات المصرفية، والمصرف الذي يحدد سوقه و إحتياجات هذا السوق ثم يضع صياغة لأهدافه يكون قادرا على وضع خطة المزيج التسويقي في أفضل الطرق المحتملة والتخطيط الجيد لإستراتيجية إختراق السوق ويكسب زبائن جدد من خلال الفهم الجيد لاحتياجاتهم؛<sup>2</sup>

**د- إستراتيجية التوسع الجغرافي:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على السعي إلى زيادة الطلب على الخدمات المصرفية للبنك وتوسع نشاطه عن طريق زيادة عدد فروع سواء كانت عادية أو آلية، داخلية أو خارجية في دول أخرى أو عن طريق التملك أو الاندماج مع مصارف أخرى أو عقد إتفاقيات مع مؤسسات مالية أخرى ومهما كان نوع هذه الفروع وكيفية إنتشارها، فإن هذه الإستراتيجية تعتبر حديثة لأنها تتضمن تحمل تكاليف إنشاء تلك الفروع والحصول على عقود إيجارها؛<sup>3</sup>

**و- إستراتيجية السوق الجديدة:** وتعتمد على هذه الإستراتيجية البنوك التي تسعى إلى جذب زبائن جدد إليها بدلا أو إضافة الحاليين منهم.

<sup>1</sup> عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 35.

<sup>2</sup> غادة محمود سلامة، مدى تبنى مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، مرجع سابق، صفحة 84

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، مرجع سابق، صفحة 331.



**2-2 - الإستراتيجية الدفاعية:** وهي التي يسعى من خلالها البنك إلى الحفاظ على الحصة السوقية وذلك من خلال تجنب الدخول في منافسات قوية أو صراعات تسويقية خاصة مع البنوك القوية والقائدة ذات الشهرة الكبيرة والإمكانيات العالية، إذ يسعى من أجل تحقيق ذلك إلى إنشاء علاقة طيبة بينه وبين هذه البنوك وتقسيم هذا النوع من الإستراتيجيات إلى:

**أ - الإستراتيجية التبعية:** وتعني أن البنك هنا يكون تابعا للبنوك الأخرى التي تكون قوية، بحيث ينتهج هذه الإستراتيجية من أجل تجنب أي مواجهة معها ويمكن أن تتمثل هذه الإستراتيجية في:

- إتباع اتجاهات تسويقية ناجحة أو تثبت نجاح تطبيقها في السوق المصري؛
- إتباع بنوك قائمة قامت بعمل تسويقي معين، ومن ثم يقوم البنك بتقليدها في ذلك.<sup>1</sup>

**ب - إستراتيجية جيوب السوق:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، ويتم ذلك من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغيرا نسبيا، ويكون وراء إهتمامات البنوك الكبيرة وربما للبنوك الصغرى، وهذه الجيوب عادة ما تكون آمنة ومربحة في آن واحد والمصارف ربما تتبنى إستراتيجيات الأسواق الصغيرة لتجنب الإصطدام مع البنوك الرئيسية؛

**ج- إستراتيجية التنوع:** ظهرت هذه الإستراتيجية بوضوح في الثمانينات إذ تبنتها العديد من المنظمات المصرفية والتي تتخذ شكلين رئيسيين:

✓ حيث تنفق هذه المصارف مبالغ كبيرة لبناء سلسلة على نطاق العالم للوكالات المملوكة، وبنوك أخرى حاولت إكتساب حصص كافية في قطاعات أخرى لصناعة الخدمة المصرفية وتسهيلات تعاونية، أو تراخيص إستراتيجية في إختيار الأسواق وأصناف المنتج؛

✓ تنوع آخر الأنشطة التجارية المحلية لتصبح مصارف دولية أو عالمية في هذه التجارة، ومستوى الإشتراك أو الإستثمار في الأنشطة المصرفية بتدويل الخدمات المصرفية والذي أدى إلى تكاثر المراكز المصرفية.<sup>2</sup>

**2-3 - إستراتيجية العقلانية:** وهي الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة الربحية من خلال رفع الأسعار نتيجة لتمييز خدماتها وأهميتها لدى العميل، أو تخفيض تكاليفها من خلال إستخدام آلات المتطورة التي تحل العامل البشري مهما كان نوع الإستراتيجية التسويقية المختارة لا بد على إدارة التسويق أن تدرك مدى حاجتها إلى وضع

<sup>1</sup> عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية دراسة حالة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2008/2009، صفحة 93.

<sup>2</sup> عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 38.



إستراتيجيات بديلة تمكنها من التكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة للبيئة<sup>1</sup> ويمكن تصنيف إستراتيجيات الرشادة التسويقية والتي تقوم على عنصرين أساسيين هما:

أ- **إستراتيجية تخفيض التكلفة:** وتقوم هذه الإستراتيجية على خفض لكافة عناصر التكلفة التي يتحملها البنك نتيجة قيامه بتقديم خدماته المصرفية إلى عملائه ويشمل هذا بالطبع تكلفة العمالة وتكلفة تشغيل الفروع في محاولة منه وقد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى الآتي:

- إيقاف تقديم الخدمات المصرفية عالية التكلفة والتي لا تعطي عائدا أو الحد من نموها وتقليص التعامل عليها وقصر هذا التعامل على فروع معينة تقوم بتقديمها؛

- إغلاق الفروع التي لا تحقق عائدا يغطي تكلفتها، آخذ في الإعتبار الإحتمالية والمستقبلية للمنطقة، فقرار إغلاق فرع معين قرار صعب يجب أن يدرس جيدا قبل تنفيذه بماله من أثر في غاية السوء على العملاء الحاليين للفرع وعلى الصورة الجماهيرية للبنك ككل؛<sup>2</sup>

ب- **إستراتيجية تعظيم الربحية :** وتقوم هذه الإستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة خاصة عمليات تمويل قطاعات الخدمات التجارية، وكذا المشروعات الصناعية التي تضمن إرتفاع معدل التشغيل وتقديم مجموعة من الخدمات الكاملة والمتكاملة التي تحقق البنك من خلالها أرباحا مرتفعة وفي الوقت نفسه تطبيق الأنظمة المصرفية الحديثة التي تقلل من الإعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر الآلية في الفروع الأمر الذي من شأنه زيادة قدرة الفرع على إنجاز أعماله وتفرغ العنصر البشري لعملية التطوير والتحسين المستمر في أداء الخدمة المصرفية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية دراسة حالة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، مرجع سابق، صفحة 94.

<sup>2</sup> عبد الله سليمة، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري)، مرجع سابق، صفحة 40.

<sup>3</sup> تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صفحة 395.



## خلاصة

بناءً على ما سبق لا يمكن القول بأن هناك تعريف واحد للتسويق، لأن مفهومه يختلف باختلاف درجة التطور الإقتصادي و الإجتماعي، كما عرف التسويق توسعا و إنتشارا في مجال إستعماله إذ كان يهتم بالسلع الإستهلاكية و إتجه إلى ميادين أخرى تخص بالذكر في مجال الخدمات و خاصة القطاع المصرفي إذ إن هذا الأخير يعتبر أداة لتفعيل أعمال البنوك ، كما تناولنا في هذا الفصل المزيج التسويقي الذي يعبر عن إستراتيجية تسويقية ترسمها إدارة المصرف للخدمات التي تقوم بإشباع حاجات عملائها إضافة إلى إستراتيجيات التسويق المصرفي، لذلك كان على الكثير من البنوك تبني التسويق المصرفي الذي يمكن المصرف من حيازة ميزة تنافسية و هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.



## تمهيد:

للوقوف على الاتجاهات والتوجهات التي انتهجتها البنوك الجزائرية فيما يتعلق بالجانب التسويقي، وبعد تطرقنا في الجزء النظري بفصيله غلى إلى الإطار النظري لتسويق الخدمات المصرفية وإلى دور التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي أظهرناها سابقا اخترنا -بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي- كبنك عمومي جزائري لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع البنوك الجزائرية وهذا بالتعريف نشاطه والخدمات المقدمة من طرفه وإبراز المكانة الوظيفية التسويقية فيه.

لذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول إلى تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني فقد حاولنا إبراز المزيج التسويقي المطبق في الوكالة محل الدراسة وأما المبحث الثالث والأخير فقد قمنا بتقييم النشاط التسويقي في الوكالة عن طريق الإستبيان.

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نهتم في هذا المبحث بتقديم لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية وإلى مهام وأهمية وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية واخيرا على وظيفة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

انشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982<sup>1</sup> وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ورغم نشاطات الصناعة التقليدية والحرفية والمحافظه على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستفيدين الفردين للثورة الزراعية، ومزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، الدواوين الفلاحية المؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري، وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 % للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية ولتحقيق اهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني لكثير من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف.<sup>2</sup>

## ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي:

- **مرحلة 1982-1990:** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موضعه في السوق

المصرفية، العالم الريفي عن طريق تكليف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسبت

<sup>1</sup> - مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ن المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 16، 11/03/1982 .

<sup>2</sup> - وثائق مقدمة من طرف البنك.

تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية ، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد والمخطط الذي اقتضت تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

- **مرحلة 1991-1999:** بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف القطاعات الاقتصادية الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاء الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي اما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك للاستشارة فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي:

-1991: تم الانخراط في نظام سويفت\* Swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

-1992: تم وضع نظام sybou يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى

Télétraitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات؛

-1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك؛

-1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة سحب بدر؛

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

-بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB) La Carte Inter Bancaire.

-**مرحلة 2000-2004:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك

العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ودعم برنامج الانعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء قام

بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنه البنك وتحسين

\* نظام Swift عبارة عن اتصال سريع يؤمن من مصداقية المعلومات لتبادل بين البنوك داخليا وخارجيا.



اداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته بالإضافة إلى تلبية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها في ما يلي:

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

-2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس la Banque Assise والخدمات الشخصية les Services Personnalisée ببعض الوكالات الرائدة.

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

-2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي هرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة

تنفيذا لعمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شبكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوم، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك BADR في وقت وجيز، وهذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مهام و أهداف وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**

**أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتقدمة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد على تدعيم هذا القطاع الحيوي وبهذا فإنه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

-إمكانيات المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائري لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي الري، الصيد والنشاطات الحرفية؛

-قيام بالمساعدات المالية الضرورية لنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة والتي تساهم في تنمية العالم الريفي

كالأطباء، الصيدلانيين، أطباء الأسنان، الحرفيون (الصناعة التقليدية)، تجار الخواص؛

-اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف البنك.



- القيام بالعمليات التالية:

- ✓ منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل؛
- ✓ معالجة جميع العمليات البنكية (قروض، صافي خزينة)؛
- ✓ تعامل مع مؤسسات القرض العمومية الأخرى؛
- ✓ تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

عن أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية تنحصر فيما يلي:

- جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن؛
- تطوير جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن؛
- إبقاء أكبر في البلد؛
- العمل على توسيع شبكته لتلبية كل المتطلبات عبر التراب الوطني؛
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات.<sup>1</sup>

ثالثا: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الهيكل التنظيمية: الملاحظ على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وجود نوعين من التنظيم المركزي

والتنظيم اللامركزي، حيث يضم التنظيم اللامركزي:<sup>2</sup>

المجموعة الجهوية للاستغلال (G.R.E): التي تتولى مهمة تنظيم، تنشيط، مساعدة، مراقبة، ومتابعة

الوكالات المصرفية التي تحت مسؤوليتها، غالبا ما تكون هذه المجموعة الجهوية للاستغلال ولائية؛ يمتلك بنك

الفلاحة والتنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 47 وكالة جهوية للاستغلال؛

الوكالة المحلية للاستغلال A.L.E: تتمثل في الوكالة المصرفية ليمك الفلاحة والتنمية الريفية تكون تابعة

للمديرية العامة وتحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال، وتقوم الوكالة المحلية للاستغلال لمعالجة جميع او

بعض العمليات المصرفية حسب مناطق تواجدها وما يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن.

يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني،

منتظمة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة، كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات مصرفية جديدة

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف البنك.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (2)



قدر عدد المشاريع بها بـ 47 مشروعاً، بعدما كان يمتلك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982 بما يشير إلى التوسع الكبير للبنك والاتساع جميع أعماله وتعاملاته.

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

ضمن التغيرات التي أجريت على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك تم انشاء مديرية خاصة بالتسويق والتنمية في أواخر عام 1983 تضم ثلاثة مصالح:

مصلحة الموارد، الميزانية والاتصال ونظراً للتغيرات التي أحدثت على الهيكل التنظيمي للبنك في أواخر 1994 أصبحت مديرية التسويق تضم مصلحتين هما مصلحة الموارد ومصلحة الميزانية، وفي أواخر 1996 خضعت المديرية للتغيير آخر نتيجة ضم مصلحة النقدية إليها، وهكذا أصبح تشرف مديرية التسويق والتنمية على المصالح التالية:

**1. مصلحة الموارد:** تتكفل بالمهام التالية:

– القيام بالدراسات السوق قصد التعرف على حاجات وغايات الزبائن من ناحية المنتجات والخدمات المصرفية.

– المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

– وضع برامج إنشاء فروع ووكالات وفقاً لأوامر الإدارة فيما يخص توسيع الشبكة.

– تصميم منتجات وخدمات تلي متطلبات السوق.

**2. مصلحة النقدية:** إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى

البنك كما تقوم بالمهام التالية:

– مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب والدفع"؛

– تقديم المساعدة للوكالات.

– مراقبة مدى احترام مستعملي "بطاقات السحب والدفع" لشروط الاستعمال.

**3. مصلحة الميزانية:** يتمثل دورها في ما يلي:

– إعداد الميزانيات التقديرية الخاصة بالهيكل التنظيمية؛

– دراسة وتحليل جميع طلبات التعديل لميزانية الشبكة والهيكل المركزية؛

– تزويد بنك بالمعلومات التي يحتاجها؛

– للإشارة فقد أوكل مديرية التسويق والتنمية القيام بالمهام التالية:

– القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛

العمل على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؛

إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك.<sup>1</sup>

أما في عام 1998 فقد أصبحت تسمى مديرية التسويق والاتصال يشرف عليها مدير مركزي وتضم المديرية التالية: نيابة مديرية الاتصال نيابة مديرية تطوير الموارد و نيابة مديرية الميزانية حيث اوكلت لها القيام بالمهام التالية:

تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي؛

إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك؛

الإشراف على إصدار وتوزيع نشرة البنك (أخبار بدر)؛

دراسة السوق من حيث تحليل الزبائن والمنافسين؛

متابعة وتنشيط جميع الموارد؛

التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكالاته.

أما في 2001 فقد تم إعادة تنظيم هيكل ابنك في إطار مواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق

المصرفية والتحديات التي فرضتها ظاهرة العولمة، مديرية التسويق والاتصال ضمن المديرية العامة للمساعدة لمراقبة والتطوير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-لعذور صوري، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون( دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حالة وكالة مسيلة)، مرجع سابق، ص112.

<sup>2</sup>- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سابق، ص78.



### المبحث الثاني: المزيج التسويقي في الوكالة

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر مختلف وكالاته من بينها الوكالة محل الدراسة بتقديم مزيج تسويقي متميز، وموجه إلى جميع شرائح المجتمع وبعد ذلك من أبرز التحديات التي تواجهه ذلك أن المنافسة الشديدة والتطورات التي شهدتها السوق المصرفية تستدعي إلى تبني مفهوم التسويق المصرفي من طرف البنك ومن خلال هذا المبحث يتم التطرق أولا إلى تقديم الوكالة وهيكلها التنظيمي في المطلب الأول، ثم بعد ذلك تبيان المزيج التسويقي في الوكالة في المطلب الثاني، وفي المطلب الثالث إلى المهام والأهداف التسويقية للوكالة.

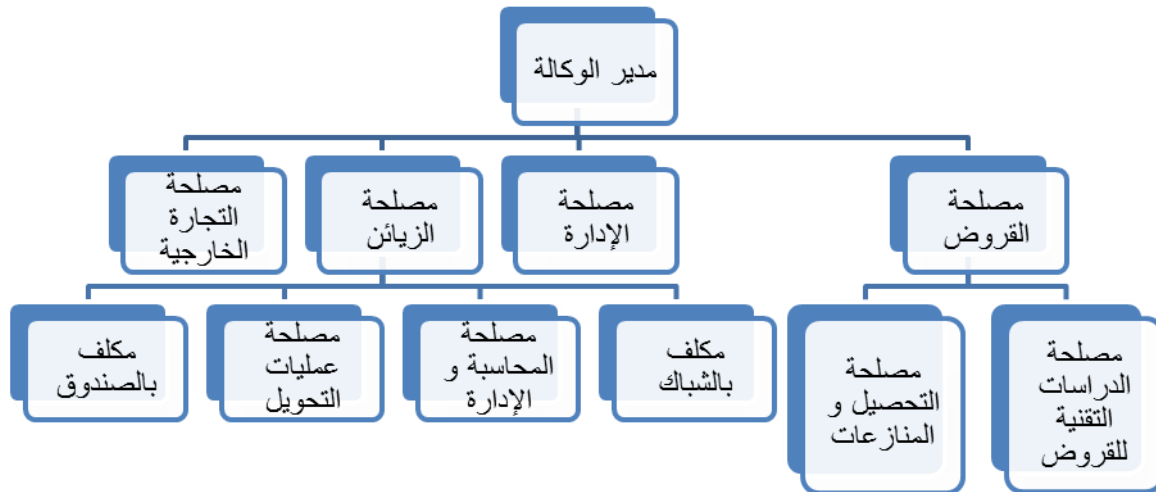
#### المطلب الأول: تقديم الوكالة محل الدراسة

##### اولا: تقديم الوكالة

لقد نشأت وكالة البدر بالوادي من إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982 وبعدها تم فتح أربعة وكالات، وكالة قمار، وكالة الديبيلة، وكالة لمغير، وكالة جامعة. حيث تقع وكالة الوادي "BADR" في حي 400 سكن في مقر الولاية حيث يشغل بها 27 عاملا وتسير حوالي 2600 حساب كما تشرف على جميع المشاريع الاستثمارية في القطاع الفلاحي بالوادي.

##### ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على وثائق البنك.

وتتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:

**1. مصلحة الزبائن:** وتعد هذه المصلحة من اهم مصالح الوكالة حيث تتعامل مباشرة مع الزبائن وتساهم

بشكل كبير في خدمتهم وتضم هذه المصلحة ما يلي:

**1.1. فرع الصندوق:** يقوم بجمع عمليات السحب والإيداع للمبالغ العملاء؛

**2.1. فرع المحفظة:** تقوم بتحصيل وتغطية الأوراق التجارية "السفحة، الشيك، والسند لأمر" المستلمة من

قبل العملاء أو الوكالات الأخرى للبنك ومحل دفع هذه الأوراق بالوادي؛

**3.1. فرع التحويلات المالية:** يقوم بفتح مختلف التحويلات المالية سواء بالعملة الصعبة أو العملة الوطنية

والمرسلة إلى الوكالة أو الأمر بها العميل؛

**4.1. فرع المقاصة:** تقوم بتسوية الصكوك والأوراق التجارية والتحويلات المالية لمختلف البنوك المتواجدة

محليا؛

**2. مصلحة القروض:** وهي تتولى مهام دراسة ملفات طلبات التمويل المودعة من قبل العملاء وتخضع هذه

الدراسة إلى تحاليل العمليات والتدقيق في المعلومات وكذا متابعة المشاريع بعد تمويلها وتعتبر هذه المصلحة جد

مهمة على مستوى الوكالة لكونها تشكل اهم موارد البنك فهي تتكفل باستقبال ملفات طلب القروض ودراستها

وبذلك فهي تمويل مختلف المشاريع الاقتصادية سواء الفلاحية أو التجارية كما تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الميدانية

للمشاريع قصد ضمان سيرها على أحسن حال؛

**3. مصلحة التجارة الخارجية:** وتنطلق هذه المصلحة بعمليات التوظيف البنكي وتسوية ملفات التوظيف

مع مصالح بنك الجزائر على المستوى المركزي "مديرية عمليات الصرف" ويكمن دورها الأساسي في الإشراف على

عمليات التصدير والاستيراد التي تخص زبائن الوكالة، إضافة إلى هذا الدور فإن هذه المصلحة لها علاقة بعمليات

سحب وإيداع العملة الصعبة؛

**4. مصلحة الإدارة:** وهي تلعب دورا مزدوجا إذ تقوم بمساعدة المدير من جهة وكذلك النظر في شؤون

الموظفين من جهة أخرى.



## المطلب الثاني: المزيج التسويقي في الوكالة

أولاً: منتجات وخدمات التي تعمل الوكالة على توفيرها:

**1. المزيج الخدمي في الوكالة:** إن المزيج في الوكالة في إتساعه يتكون من ثلاثة مجموعات هي: الودائع،

القروض، التحويلات، وكل مجموعة من هذه المجموعات تشمل مجموعة من الخدمات المحددة تمثل عمق المزيج الخدمي:

أ- الودائع: وتتكون من الودائع الجارية تحت الطلب، وودائع قصيرة الأجل، وودائع التوفير، وودائع لأجل؛

ب- القروض: قروض قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل؛

ج- التحويلات: وهو أمر بالتحويل لصالح الزبون وقد يكون هذا التحويل داخلي أو خارجي.<sup>1</sup>

**2. المنتجات التي تعمل الوكالة على توفيرها:**

**دفتر التوفير L'ivre t'épargne:** وهي عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من إذخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساسا فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات تدفع وسحب لأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر؛

**1. دفتر توفير الشباب L'ivre t'épargne junior:** هو دفتر خصص لمساعدة أبناء المدخرين للتدريب

على الادخار في بداية حياتهم الادخارية حيث يفتح دفتر التوفير للسباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثلهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية او عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة؛<sup>2</sup>

**2. بطاقة بدر La carte BADR:** هي بطاقة مجسدة في مستطيل من مادة بلاستيكية يسمح لزبائن

البنك بسحب أموالهم عن طريقها باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك أو باستخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية التابعة لشركة "SATIM"؛

**3. سندات الصندوق Les bons de caisse:** عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص

المعنويين والطبيعيين؛

**4. الايداعات لأجل Les dépôt a terme:** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين

إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك؛

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (3).

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (4).



## 5. حساب بالعملة الصعبة **Les comptes devises**: وهو منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة

الصعبة منحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك والوكالة المستقبلية؛

## 6. بطاقات السحب **La carte de retrait**: وهي تسمح بسحب النقود من الموزعات الآلية التابعة

لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما يمكن لحاملها ان يقوم بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، وتسمح أيضا البطاقة من القيام بعدة عمليات مثل الاطلاع على رصيد الحساب، طلب تحديد الشيك... إلخ.<sup>1</sup>

### ثانيا: تسعير المنتجات والخدمات البنكية في الوكالة

تعتبر سياسة التسعير من أهم المشاكل التي تواجه إدارة البنك ومنها بنك بدر، خاصة عند القيام بتسعير خدماتها لأول مرة، أو عندما تتطلب الظروف الاقتصادية العامة أو المنافسة بتغيير الأسعار القائمة بصفة دائمة ومؤقتة.

كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات التي يقدمها إلى الجمهور دون المساس بالسوق الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، وتجدد الإشارة إلى ان جميع وكالات البنك ومنها الوكالة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأسعار المفروضة عليها من طرف الإدارة العامة للبنك.

ويتم تحديد مختلف أسعار الايداعات بصورة سندات الصندوق من طرف إدارة البنك تبعا للتغيرات الحاصلة في معدلات الفوائد الدائنة بسبب اوضاع السوق المصرفية وحالة الاقتصاد الوطني حيث يتغير معدل المرجعي حسب الظروف العامة للبنك.

والجدول التالي يوضح تسعير الايداعات حسب المدة الزمنية لعملية الايداع:

الجدول رقم (2): معدلات الفوائد المطبقة على الايداعات لأجل

فترة الايداع	المعدل المرجعي (%)	الهامش (%)	المعدل المطابق (%)
3 أشهر	3.25	0.5-3.25	2.75
6 أشهر	3.25	0.25-3.25	3.0
12 شهرا	3.25	0-3.25	3.25
18 شهرا	3.25	0.25+3.25	3.50
24 شهرا	3.25	0.5+3.25	3.75
36 شهرا	3.25	0.75+3.25	4.0
42 شهرا	3.25	100+3.25	4.24

المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (5).



### ثالثا: توزيع المنتجات والخدمات البنكية في الوكالة

تعتمد الوكالة في توزيع خدماتها البنكية على التوزيع المباشرة وغير المباشر، فالتوزيع المباشر يتمثل في موقع الوكالة ذاتها من خلال تقديم كل الخدمات المتوفرة في الوكالة أما التوزيع الغير المباشر فيتمثل في الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى الوكالة والشباك الآلي للأوراق النقدية والتي تقع داخل مبنى الوكالة حيث بشرط في أن تتوفر في عملاء البنك الذين يحصلون على الخدمات بطريقة غير مباشرة حيازتهم على البطاقة البنكية التابعة لبنك بدر او بطاقة ما بين البنوك.

### رابعا: ترويج المنتجات وخدمات الوكالة

الترويج يلعب دورا هاما في التعريف بمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وللوكالة محل الدراسة حيث يهدف من خلال السياسة الترويجية إلى إلغاء التباعد بينه وبين الطراف الخارجية والداخلية خاصة الزبائن فقد اهتم مسؤولو البنك لهذا العنصر، إذ قاموا بترقية مصلحة الاتصالات إلى مديرية الاتصالات نظرا لأهميتها وتجدد الإشارة على ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية تهيم لبعض الأنشطة الترويجية مثل الإشهار والعلاقات العامة على حساب النشطة الترويجية الحزى وسنعرض فيما يلي أهم العناصر الترويجية من طرف الوكالة.

-مجلة البدر "اخبار البدر": وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك وفي

تلك الفترة يفترض من خلالها التعريف لمختلف المنتجات والخدمات البنكية؛<sup>1</sup>

-لملصقات: كما يعتمد البنك على نوع آخر من الوسائل الإعلانية ألا وهي الملصقات والتي تكون ذات

إخراج يميز بما يعطي للخدمة المصرفية المروج لها يتم إلصاقها داخل الوكالة؛

-منشورات خاصة (مطويات): وتعتبر وسيلة لتعرف من خلالها الجمهور والزبائن لمختلف الخدمات البنكية

حيث تقدم هذه المنشورات إلى مختلف الزبائن الوافدين إلى الوكالة؛

أما بالنسبة للعلاقات العامة والتي تعتبر عنصر مهم من عناصر الميزج الترويجي والتي تعتمد عليها لوكالة اكثر

مقارنة لعنصر الإعلان والتيث تهدف من خلالها على تحسين صورة الوكالة وتحسين علاقاتها مع مختلف زبائنها

الحاليين والمرقبين وتبين هذه العلاقات العامة من خلال خاصية العلاقات مع العملاء، وذلك عن طريق حسن

المعاملة واللباقة لدى موظفيها في التعامل مع زبائنها وأيضا العلاقات بين الموظفين داخل الوكالة.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (6).

### خامسا: الدليل المادي (المكونات المادية في الوكالة)

نظرا للتحديات التي تواجهها البنوك الجزائرية في ظل انفتاح البنوك المصرفي الجزائري امام المنافسة من جهة ثانية، بادر مسؤولو البنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى إعادة النظر في كل انماط وأساليب تقييم المنتجات والخدمات ولكن لوحظ على مستوى الوكالة ان مبنى الوكالة مبنى بطريقة غير ملائمة من ناحية ضيق المساحة إلا أن هذا لا يمنع من وجود وسائل حديثة تستخدمها لوكالة لتسهيل العملية البنكية من بينها أجهزة الإعلام الآلي التي تتوفر عليها الوكالة ذات السعة الكبيرة والأكثر تطورا.

### سادسا: الناس

نظرا لأهمية التي يحتويها العنصر البشري حيث يعد أهم عنصر من عناصر المزيج لتسويق الخدمات لهذه الوكالة، وسبب تأثره المباشر على تحقيق اهدافها وخلق صورة وانطباع جيد عنها، فقد أولت الوكالة اهتماما كبيرا لهذا العنصر من خلال تأهيله وتكوينه بصورة تمكنه من المساهمة في تحقيق أهدافها.

### سابعا: العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى الوكالة

تحاول الوكالة تقديم التسهيلات اللازمة لزيائنها للحصول على المنتجات أو الخدمات المصرفية في المكان والوقت المناسبين، وذلك من خلال الإجراءات والسياسات المتبعة لضمان تقديم الخدمة لزيائنها وهذا من خلال حرية التصرف الممنوحة للموظفين في التعامل مع الزبائن بالشكل الذي يرضيهم ووفقا للقوانين المعمول بها.

### المطلب الثالث: المهام والأهداف التسويقية للوكالة

#### أولا: مهام الوكالة

تم إنشاء الوكالة كغيرها من الوكالات الخرى من اجل اداء مهمة اقتصادية هدفها تطوير القطاع الزراعي والفلاحي بالمنطقة التابعة لها ورفع مستوى المعيشة لسكان الأرياف التابعة لهذه المنطقة، لذلك يعمل البنك عبر الوكالة على تقديم عدة مهام نوجزها فيما يلي:

- دراسة السوق المصرفية وتجزئتها حسب سلوك واحتياجات رغبات زبائنه؛

- ترقية القطاع الزراعي والصناعي والتقليدي المكلفة بالإمكانات التي تعطيها الدولة لها وذلك لضمان

الجانب المادي حسب القوانين المعمول بها؛

- معالجة المعاملات الخاصة بالاقتراض وعمليات تبديل العملة؛

- وضع سياسة فعالة تساهم في تنمية علامة المصرف والزبون.

## ثانيا: اهداف الوكالة

- العمل على زيادة وتنمية الموارد بأقل تكاليف في ظل الامكانيات المالية والنقدية المتاحة؛
- تطوير نشاطات البنك في كيفية التعامل بالمعاملات البنكية؛
- الحصول على أكبر حصة في السوق؛
- اشباع حاجات ورغبات الزبائن عن طريق بعض تشكيلة من الخدمات يمكنها تلبية ذلك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف البنك.



## المبحث الثالث: تقييم النشاط التسويقي في الوكالة.

تسعى البنوك العمومية لمواكبة التطورات والتحديات الكبيرة نتيجة الظروف الراهنة التي يشهدها الجزائري وإجراء المزيد من الإصلاحات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة والبحث المستمر في تقديم المنتجات وخدمات مصرفية جديدة لإرضاء عملائها من خلال تطوير تطبيقات إستراتيجيات التسويق المصرفي، لذا وقع الإختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة الوادي- لمحاولة التعرف على الإستراتيجيات التسويقية المصرفية التي يطبقها في عرض خدماته وتسهيل تقديمها للزبائن عن طريق منافذ توزيع فعالة، مع الإهتمام بالزبون بالدرجة الأولى لتحقيق أهدافه المرجوة من خلال تطوير خدماته المصرفية، وذلك بالتعرف على مزيج التسويق المصرفي ونظام المعلومات التسويقية المعتمد من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة الوادي- وإلى أي مدى يتم القيام بالتسويق المصرفي وبالتالي يمكن التعرف على الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف هذا البنك لتحقيق أهداف تطويره بخدماته المصرفية من جذب المزيد من الزبائن وزيادة التعامل مع العملاء الحاليين، تخفيض التكلفة، تقديم الخدمات المماثلة التي يقدمها البنوك المنافسة وما يتصل بها من جهد ووقت، بحسب الوضع التنافسي، زيادة حصته ونصيبه في السوق المصرفية، إكتساب القدرة على الإستمرار والتواصل الجيد في هذه السوق، وبالتالي تحقيق الهدف الرئيسي لأي بنك وهو زيادة الربحية بالدرجة الأولى ومما سبق سنحاول في هذا المبحث الوقوف على مدى إستراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للوكالة من خلال عملية الإستبيان التي مست كل الجوانب السابقة الذكر، وعليه سيضمن هذا الجزء مختلف مراحل إنجاز مراحل الدراسة، بدءا بإستعراض منهجية الدراسة وصولا إلى نتائجها كما يلي:

## المطلب الأول: مراحل الدراسة.

## أولا: حدود العينة ومجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة الوادي- بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين ومختلف المصالح، ولقد قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل لصغر حجمه وسهولة دراسته، حيث بلغ الأفراد 22 فردا، وتلبية لأغراض الدراسة فقد تم توزيع 22 إستبيانا، وتم إعتقاد 20 إستبيانا و إستبعاد استبيانين لعدم إكتمالهما و بالتالي تمثل العينة ما نسبته 90 % من إجمالي الإستبيانات الموزعة.

## ثانيا: أساليب جمع البيانات:

لقد تم الإعتقاد على الإستبيان إعتبره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تصميمه بالإستعانة على بعض الأساتذة، أما تصميم الإستبيان فقد تكون من قسمين:



- ❖ يحتوي القسم الأول من الاستبيان على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالبنك وفترة العمل بالوظيفة الحالية.
  - ❖ أما القسم الثاني من الاستبيان لتبيان الأهمية والدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية في هذا البنك ويحتوي هذا القسم على 29 عبارة تعكس ثلاث محاور رئيسية والمتمثلة في:
    - ✓ المحور الأول: "التسويق المصرفي" وتم قياسه من خلال الأسئلة من 1 إلى 13؛
    - ✓ المحور الثاني: "الميزة التنافسية" وتم قياسه من خلال الأسئلة من 14 إلى 21؛
    - ✓ المحور ل: "جودة الخدمات المقدمة" والتي تم قياسه من خلال الأسئلة من 22 إلى 29.
- ويهدف هذا الاستبيان عموماً إلى:

- قياس آراء الموظفين حول الممارسة التسويقية في البنك؛
  - معرفة أهمية المزيج التسويقي المطبق في البنك؛
  - معرفة الإستراتيجية التسويقية التي يركز عليها البنك لزيادة قدرته التنافسية.
- ولقد تم استخدام سلم ليكرت ذو الخمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:
- الجدول رقم (3): يبين درجات إجابات المبحوثين.

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائية:

- من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:
    - التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
    - المتوسط الحسابي وذلك من أجل معرفة موافقة عاملين الوكالة عن إستراتيجيات التسويق المصرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.
    - معامل الارتباط سيبرمان لإثبات العلاقات.
- المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان.

من أجل عرض نتائج الدراسة وتحليلها لابد من عرض البيانات التي سيتم الإعتماد عليها وتحليلها.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة.

لقد تم استخدام القسم الأول من الإستيبيان لتوضيح الخصائص الديمغرافية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالبنك وفترة العمل بالوظيفة الحالية.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

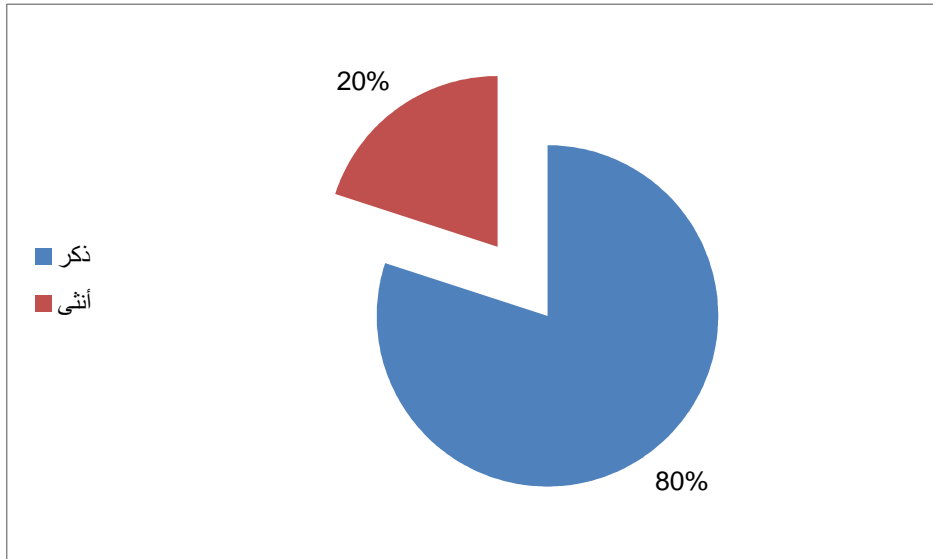
الجدول رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	16	% 80
أنثى	4	%20
المجموع	20	%100

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الإستيبيان

يوضح الجدول رقم(4) أن أعلى نسبة كانت للذكور بقدر 80% بحيث بلغ عددهم 16 فرداً، في حين سجلت الإناث بنسبة صغيرة تقدر ب 20% مقارنة بالنسبة للذكور ويبلغ عددهم 4 أفراد.

الشكل رقم (7): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الإستيبيان

✓ توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

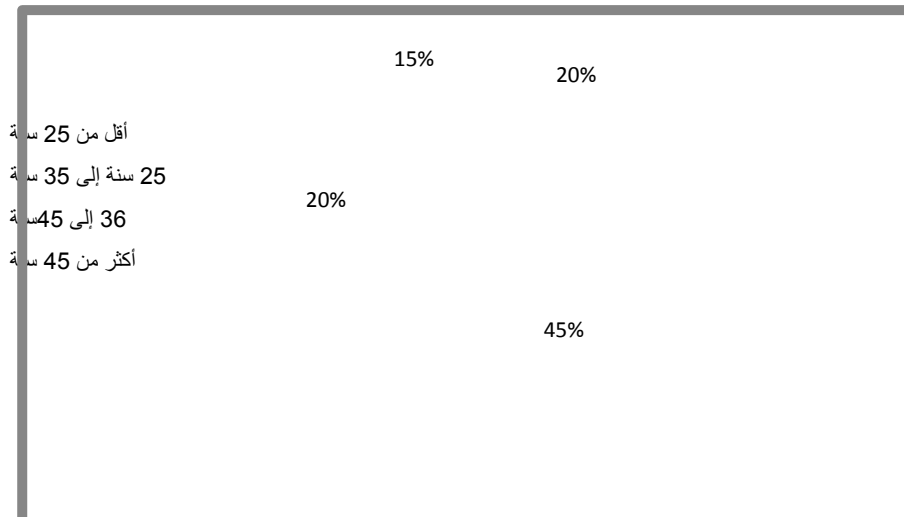
الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسب المئوية	التكرارات	الخيارات
20%	4	أقل من 25 سنة
45%	9	من 25 إلى 35 سنة.
20%	4	من 36 إلى 45 سنة
15%	3	أكبر من 45 سنة
100%	20	المجموع

المصدر: أعد الجدول بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (5) : أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئة [ 25-35 ] سنة وبلغ 9 أفراد بنسبة 45 % ثم تليها فئة الأفراد التي هي أقل من 25 سنة وبلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 20 % و أيضا فئة الأفراد من 36-45 سنة كانوا بنفس العدد والنسبة، وأخيرا تأتي فئة [ 36-45 ] سنة وذلك بنسبة 15 % حيث بلغ عدد أفرادها 3 أفراد.

الشكل رقم (8): تركيب عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: أعد الجدول بالإعتماد على نتائج الاستبيان

✓ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

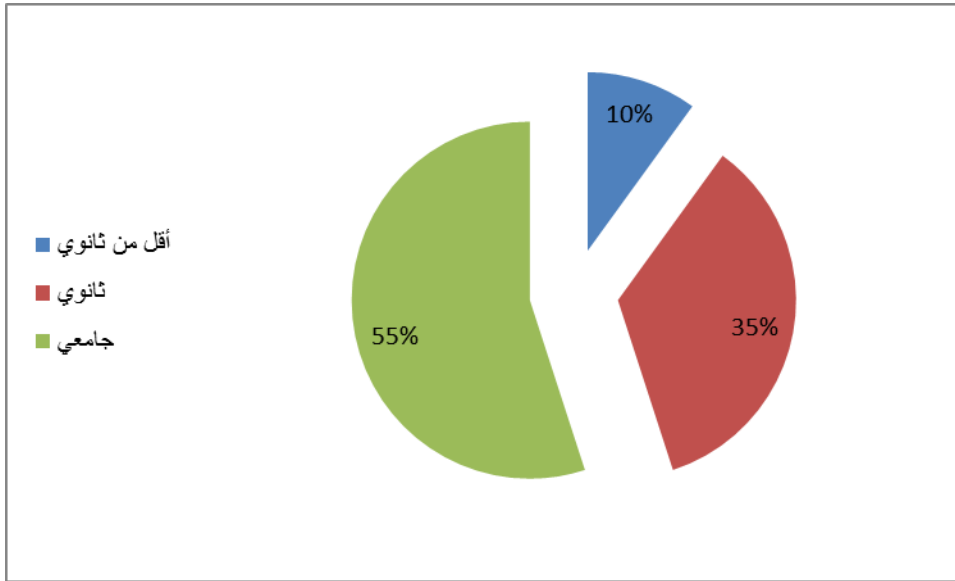
الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10%	2	أقل من ثانوي
35%	7	ثانوي
55%	11	جامعي
100%	20	المجموع

المصدر : أعد الجدول بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم(6) : أن أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 55 % أما ذو المستوى الثانوي فيمثلون نسبة 35 % عددهم 7 أفراد ثم تليهم الأفراد ذو المستوى التعليمي أقل من ثانوي بنسبة 10 % وبلغ عددهم 10 أفراد.

الشكل رقم (9): تركيب عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : أعد الجدول بالإعتماد على نتائج الاستبيان

✓ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالبنك:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالبنك

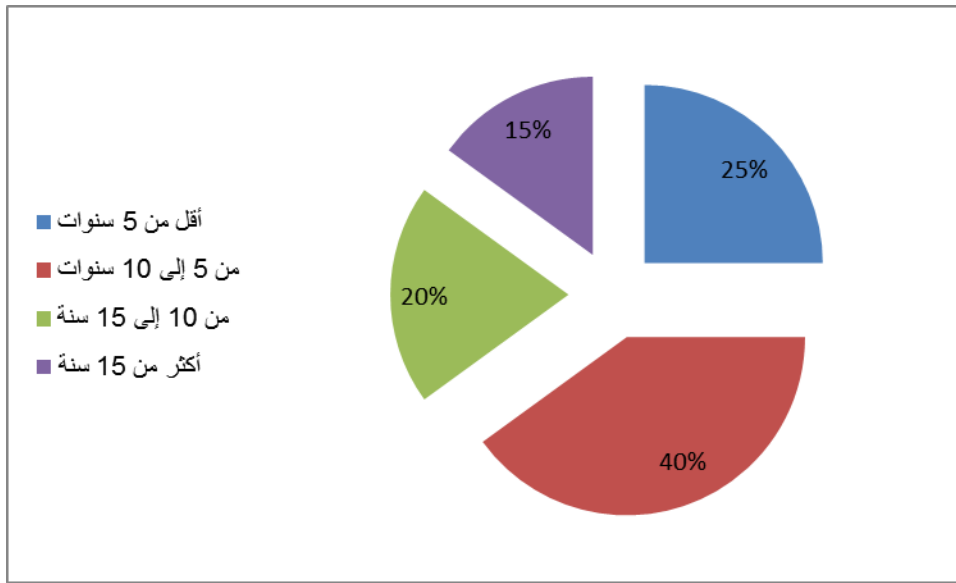
النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات العمل بالبنك
25%	5	أقل من 5 سنوات
40%	8	من 5 إلى 10 سنوات
20%	4	من 10 إلى 15 سنة
15%	3	أكثر من 15 سنة
100%	20	المجموع

المصدر : أعد الجدول بالإعتماد على نتائج الاستبيان



يوضح الجدول رقم(7) : أن النسبة الغالبة كانت للأفراد الذين عملوا بالبنك من 5 إلى 10 سنوات وقدرت بـ 40% وبلغ عددهم 8 أفراد في حين سجل الأفراد الذين عملوا فيه أقل من 5 سنوات بنسبة 25 % حيث بلغ عددهم 5 ، ثم تأتي نسبة الأفراد الذين عملوا بالبنك في الفترة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 20 % حيث بلغ عددهم 4 أفراد، لتأتي في الأخير الأفراد الذين عملوا في البنك أكثر من 15 سنة بنسبة 15 % وكان عددهم ثلاث أفراد.

الشكل رقم (10): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالبنك



المصدر : أعد الجدول بالإعتماد على نتائج الإستبيان

ثانيا: تقييم محاور الإستبيان.

يهتم التحليل بتحديد وقياس إجابة أفراد العينة لتقييم كل محور من محاور الإستبيان من خلال تحديد رأي أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان لمعرفة الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية.

### 1. المحور الأول: التسويق المصرفي:

لقد إهتم هذا المحور بقياس كل من إستراتيجيات التسويق المصرفي والمزيج التسويقي المصرفي، حيث أن الفقرات 1، 2، 8، 9، 10، 13، إهتمت بقياس إستراتيجيات التسويق المصرفي في حين أن كل من الفقرات 3، 4، 5، 6، 7، 11، 12 إهتمت بمعرفة المزيج التسويقي المطبق من قبل الوكالة.

ومن خلال التكرارات لإجابة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية قمنا بحساب المتوسط الحسابي التي تفسر مدى ميل البيانات إلى التركز حول قيمة معينة ونبرز هذه البيانات في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة للمحور الأول

العدد	العبارات	المتوسط الحسابي
1	إن البنك يقوم بتطبيق خطة تسويقية لتلبية حاجيات زبائنه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.	4.3
2	إن البنك يتوفر على بيانات متكاملة ومتناسقة حول الأنشطة المصرفية والسوق المصرفي مما يجعلها قادرة لإتخاذ قرارات تسويقية	2.5
3	إن الموقع الجغرافي للبنك مناسب من شأنه زيادة حصته في الأسواق المستهدفة.	3.12
4	إن البنك يقوم بإعداد مزيج ترويجي خاص ومكثف (إعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة) لخدماته المصرفية.	3.6
5	يقوم البنك بتنوع منافذ التوزيع في تقديم الخدمة المتطورة من أجل زيادة حصته السوقية.	3.63
6	التسعير المطبق من قبل البنك لمنتجاته مناسب.	3.3
7	إن المظهر العام للبنك (ديكور وأثاث ومعدات) ملائم وجذاب.	3.6
8	يقوم البنك بصفة دورية بدراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية وطبيعة المنافسة فيه.	3.1
9	يطبق البنك إستراتيجية خاصة بالتسويق المصرفي التي تعكس الطريقة والأسلوب لتحقيق الأهداف التسويقية على الأمد القصير والطويل.	3.4
10	يقوم البنك بالتأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع مجمل الظروف المحيطة البيئية الخارجية المحيطة (الفرص والتهديدات).	2.75
11	للبنك موقع إلكتروني سهل الوصول إليه ومعروف لكافة الزبائن.	4.5
12	إن البنك يحدد سعر أقل لخدماته مقارنة بالبنوك اأذب زبائن جدد.	2.85
13	إن البنك يقوم بدراسة وتحليل حاجات ورغبات الزبائن.	3.35

المصدر : أعد الجدول بالإعتماد على نتائج الإستبيان.

تناولنا في هذا المحور مدى حس أفراد العينة بالتسويق المصرفي كوظيفة داخل البنك ونلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى متوسط حسابي يقدر بـ 4.5 حيث أن معظم أفراد العينة يوافقون أن للبنك موقع إلكتروني سهل الوصول إليه ومعروف لكافة الزبائن و أكدوا على ذلك من خلال إجاباتهم التي مثلت نسبة 50% موافق بشدة، ونلاحظ من خلال الجدول أيضا أن البنك يقوم بتطبيق خطة تسويقية لتلبية حاجيات زبائنه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية بمتوسط حسابي قدره 4.3 لما لها من دور في تحسين أداء البنك، وتبين أن موظفي الوكالة يوافقون على أن البنك يقوم بتنوع منافذ التوزيع في تقديم الخدمة المتطورة من أجل زيادة حصته السوقية بمتوسط قدره 3.63 وهذا ما يحقق له كسب زبائن جدد و إرضاء زبائنه الحاليين و زيادة حصته السوقية، في حين أن المظهر العام للبنك قدر بمتوسط قدره 3.6 و بنفس المتوسط يتضح أن البنك يقوم بإعداد مزيج ترويجي خاص و مكثف لخدماته المصرفية و هو ما يساهم في التعريف أكثر بمنتجات البنك و كسب ميزة تنافسية، و الملاحظ أيضا من خلال الجدول أن البنك يقوم بتطبيق إستراتيجية خاصة بالتسويق المصرفي التي تعكس الطريقة و الأسلوب

لتحقيق الأهداف التسويقية في الأمد الطويل حيث مثلت بمتوسط قدره 3.4 و هو ما يحقق له ميزة تنافسية، في حين أن البنك يقوم بدراسة و تحليل حاجات و رغبات الزبائن بمتوسط حسابي 3.35 و هو مهم جدا لتحقيق الإشباع لحاجات الزبائن، أما بالنسبة للتسعير المطبق من قبل البنك إتضح من خلال الجدول أنه مثل بمتوسط قدره 3.30 و هو ما يلزم على البنك إتخاذ إجراءات خاصة بتسعير منتجاتها من أجل الحفاظ بالزبون لمدة أطول، ومن خلال إجابات افراد العينة يتضح أن الموقع الجغرافي للبنك مناسب بمتوسط قدره 3.12 و هو مهم جدا من شأنه زيادة حصته في الأسواق المستهدفة، و يتضح أيضا أن البنك يقوم بدراسة و تحليل سوق الخدمة المصرفية و طبيعة المنافسة فيه بمتوسط 3.1 و هو ما يلزم على البنك إعطاء إهتمام أكبر بضرورة توفير معلومات حول السوق المصرفية لكسب ميزة تنافسية، في حين أن البنك لا يسعى دائما إلى تحديد سعر أقل لخدماته المصرفية مقارنة بالبنوك لجذب زبائن جدد حيث قدر بمتوسط قدره 2.85، و سجل أقل متوسط حسابي للفقرة 2 و الفقرة 10 و هو يدل على أن البنك لا يتوفر بصفة دائمة على بيانات متكاملة و متناسقة حول الأنشطة المصرفية و السوق المصرفي مما يجعلها قادرة لإتخاذ قرارات تسويقية و لا يهتم بالتأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع محمل الظروف البيئية الخارجية المحيطة (الفرص و التهديدات).

● ويلخص الجدول التالي مستوى البيانات الكلية للمحور الأول "التسويق المصرفي" حيث قمنا بحساب إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمايلي:

الجدول رقم (9): إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إستراتيجيات التسويق المصرفي	20	19.40	4.14
المزيج التسويقي المصرفي		24.60	2.34
المجموع		44.00	6.48

المصدر: أعد الجول بالإعتماد على نتائج spss

يلخص الجدول رقم ( 9 ) النتائج الكلية للمحور الأول، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي ب 44.00 و بانحراف معياري قدره 6.48 حيث أن إستراتيجيات التسويق المصرفي قدرت متوسط قدره 19.40 و بانحراف معياري 4.14، في حين بلغت قيمة المتوسط للمزيج التسويقي بمتوسط قدره 24.60 و بانحراف معياري قدره 2.34، وهذا يدل على أن هناك لإستخدام التسويق المصرفي على مستوى الوكالة.

## 2. المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني

العدد	العبارات	المتوسط الحسابي
14	يهتم الموظف ببذل مجهودات إضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة البنك وزيادة قدرته التنافسية ولا يهمله الأجر فقط.	2.9
15	مصدر الميزة التنافسية في البنك هو الجودة في تقديم الخدمات.	3.95
16	يعتمد البنك على تسويق منتج بأقل تكلفة بالبنوك المنافسة من أجل تحقيق منافع وقيم للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.	3.55
17	يمثل إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا يسعى البنك لتحقيقه من أجل تحقيق منافع وقيم للعملاء مما يحقق المنافسون.	3.05
18	إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنك هو إبتكار تكنولوجيا جديدة في طرق التسويق.	4.55
19	إن قدرة البنك على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضى العملاء.	3.55
20	يملك البنك قدرات وإمكانات بشرية تميزه عن منافسيه.	3.5
21	يعمل البنك على التفوق على البنوك المنافسة من خلال تسهيل الإجراءات للحصول على الخدمة.	2.7

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ركزنا في هذا المحور على معرفة مدى تحقيق البنك للقدره والميزة التنافسية، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (10)هم أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة في البنك هو إبتكار تكنولوجيا جديدة حيث يمثل أعلى متوسط حسابي قدره 4.55 لما لها من أهمية في تحقيق حاجات ورغبات الزبائن بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية إضافة إلى جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتسهيل عملية إتصال الزبون بالبنك، في حين أن أفراد العينة يوافقون بنسبة 40 % وبمتوسط حسابي قدره 3.95 أن مصدر الميزة التنافسية في البنك هو الجودة في تقديم الخدمات وهذا يدل على أن الجودة في تقديم الخدمات هو هدف مهم للبنك يسعى لتحقيقه لكسب ميزة تنافسية تميزه عن البنوك الأخرى، ثم يليه متوسط حسابي قدره 3.55 والذي يوضح قدرة البنك على إمتلاك ميزة تنافسية مرهون بتحقيق رضى العملاء حيث أنه من المهم أن يسعى البنك دائما إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تحليل حاجاته ورغباته بصفة مستمرة وبنفس المتوسط يعتمد البنك على تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع البنوك المنافسة من أجل تحقيق عوائد أكبر ، أما بالنسبة لإمتلاك البنك قدرات وإمكانات بشرية تميزه عن منافسيه فيعتبر عنه بمتوسط حسابي قدره 3.5 وهو متوسط نوعا ما ويدل على أن البنك لا يمتلك قدرات وإمكانات بشرية كافية تجعله قادر على أن يكون مميز عن منافسيه، في حين يمثل إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا يسعى البنك لتحقيقه من أجل تحقيق منافع وقيم للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون



بمتوسط حسابي قدره 3.05 في حين أن موظفي البنك يبذلون مجهودات إضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة البنك زيادة ميزته التنافسية بقدر إهتمامه بالأجر بمتوسط قدره 2.9 حيث لاحظنا هذا من خلال موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا، و أقل متوسط حسابي سجل للفقرة 21 بمتوسط قدره 2.7 و التي تدل على أن البنك لا يعتمد بصورة كبيرة على تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة للتفوق على البنوك المنافسة.

● يلخص الجدول التالي مستوى البيانات الكلية للمحور الثاني "الميزة التنافسية" حيث قمنا بحساب إجمالي المتوسط والحسابي والانحراف المعياري كمايلي:

الجدول رقم (11): إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الميزة التنافسية	20	27.75	3.19

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن إجمالي المتوسط الحسابي لمحور القدرة التنافسية قدر بـ 27.75 بإنحراف معياري قدره 3.19 وهي قيمة مرتفعة يدل على أن مستوى تحقق الميزة التنافسية عال و أن البنك يسعى جاهدا إلى كسب ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها إبتكار تكنولوجيا جديدة في طرق التسويق.

### 3. المحور الثالث: جودة الخدمات المقدمة

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للمحور الثالث

العدد	الفقرات	المتوسط الحسابي
22	تنظر إلى الخدمات التي تقدمونها من حيث الجودة مقبولة.	3.9
23	إن موظفو البنك يتمتعون باللباقة وحسن المعاملة مع الزبائن.	4.4
24	تتم المعاملات المصرفية على درجة كبيرة من الأمان والسرية	4.4
25	يعمل البنك على حل المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة.	3.85
26	يشجع البنك الأفراد المبدعين في عملهم بإستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل أكثر.	2.95
27	تساهم الموارد البشرية في البنك على تطوير وتقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات الحالية.	3.35
28	يدرك الموظفون جيدا طبيعة الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها .	3.45
29	يقوم البنك بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تسويق المنتجات المصرفية.	3.8

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الإستبيان.



خصص هذا المحور لمعرفة آراء الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن موظفي البنك ينظرون إلى أنهم يتمتعون باللباقة وحسن المعاملة مع الزبائن بمتوسط حسابي قدره 4.4 وبنفس المتوسط أيضا يوافق أفراد العينة بنسبة 50% على أنهم يقومون بالمعاملات المصرفية بدرجة عالية من الأمان والسرية ويعتبر هذا الأمر مهما جدا حيث يساهم في كسب زبائن جدد وبالتالي تحقيق مردودية أكبر، في حين ينظرون إلى الخدمات التي يقدمها البنك من حيث الجودة مقبولة بمتوسط حسابي قدره 3.9 إلا أنه لا يمنع البنك أن يسعى جاهدا إلى تقديم خدماته بأقصى مستوى من الجودة لكسب رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية، إضافة إلى ذلك البنك يقوم بحل المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة بمتوسط حسابي قدره 3.85 حيث قدرت إجابات الموظفين بنسبة 55% بصفة إيجابية وهو هذا ما يساهم في تعزيز سمعة وصورة البنك وبهذا لا يجد البنك صعوبة في إقناع الزبائن بالخدمات الجديدة، في حين قدرت درجة اعتماد البنك على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تسويق المنتجات المصرفية بمتوسط حسابي قدره 3.8 وهو ما يساهم في بناء تقديم خدمات متطورة وزيادة حصته السوقية، أما بالنسبة للموظفين فهم لا يدركون جيدا طبيعة الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها حيث قدر بمتوسط حسابي قدره 3.45 وهو يعتبر غير كافي مما يؤثر على المركز التنافسي للبنك، أما فيما يخص مساهمة الموارد البشرية في البنك على تطوير وتقديم جديدة تختلف عن الخدمات الحالية قدرت بمتوسط حسابي قدره 3.35 فمعظم إجابات أفراد العينة كانت تميل إلى المحايدة بنسبة 45%، في حين سجل أقل متوسط حسابي قدره 2.95 للفقرة 26 حيث يدل هذا على أن البنك لا يشجع الأفراد المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل أكثر وإستخلصنا هذا أيضا من إجابات أفراد العينة على الرغم من أنه يعتبر عنصر مهم لكسب البنك ميزة تنافسية.

● يلخص الجدول التالي مستوى البيانات الكلية للمحور الثالث " جودة الخدمات المقدمة " حيث قمنا بحساب إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم(13): إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمات المقدمة	20	30.10	1.91

المصدر: أعد الجدول بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجودة الخدمات المقدمة قدر بـ 30.10 وهذا يدل على أن جودة الخدمات المقدمة محل الدراسة عالية وبانحراف معياري قدره 1.91 مما يفسر لنا أن جودة

الخدمات المقدمة أصبح عنصرا مهما وحاكما للبنك في ظل المنافسة الحادة بن البنوك، إذ أن تحقيق الجودة باستمرار من شأنه تمكين البنك على البقاء والإستمرار.

ثالثا: تحليل الإرتباط بين متغيرات الدراسة الأساسية.

لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة الأساسية تم الإعتماد على معامل الإرتباط سبيرمان كمايلي:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التسويق المصرفي و الميزة التنافسية

الجدول رقم (14) قيمة معامل إرتباط سبيرمان بين إستراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية

المتغيران	العدد	قيمة معامل إرتباط سبيرمان	الدلالة
قياس إستراتيجيات التسويق المصرفي	20	0.49	دالة عند 0.05
قياس الميزة التنافسية.			

المصدر: أعد الجدول بالإعتماد على نتائج spss

تبين من خلال الجدول رقم ( 14) أن قيمة معامل إرتباط سبيرمان بين إستراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية يساوي 0.49 وهي دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي هي: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي المصرفي و الميزة التنافسية

الجدول رقم(15): قيمة معامل إرتباط سبيرمان بين المزيج التسويقي المصرفي والميزة التنافسية

المتغيران	العدد	قيمة معامل إرتباط سبيرمان	الدلالة
قياس المزيج التسويقي المصرفي	20	0.54	دالة عند 0.05
قياس الميزة التنافسية			

المصدر: أعد الجدول بالإعتماد على نتائج spss.

تبين من خلال الجدور رقم ( 15) أن قيمة معامل إرتباط سبيرمان بين المزيج التسويقي المصرفي و الميزة التنافسية يساوي 0.54 وهي دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي

هي التي هي : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي المصرفي و الميزة التنافسية أي أن تطبيق المزيج التسويقي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

### 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق المصرفي و الميزة التنافسية

الجدول رقم(16): قيمة معامل الإرتباط سبيرمان بين التسويق المصرفي و الميزة التنافسية

المتغيران	العدد	قيمة معامل إرتباط سبيرمان	الدلالة
قياس التسويق المصرفي	20	0.58	دالة عند 0.05
قياس الميزة التنافسية			

المصدر: أعد الجدول بالإعتماد على نتائج spss

تبين من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة معامل إرتباط سبيرمان بين التسويق المصرفي والميزة التنافسية يساوي 0.58 وهي دالة عند 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي هي: توجد علاقة إرتباطية ذات إحصائية بين التسويق المصرفي و الميزة التنافسية.

### 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق المصرفي وجودة الخدمات.

الجدول رقم (17): قيمة معامل إرتباط سبيرمان بين التسويق المصرفي وجودة الخدمات المقدمة.

المتغيران	العدد	قيمة معامل إرتباط سبيرمان	الدلالة
قياس التسويق المصرفي	20	0.11	غير دالة عند 0.05
قياس جودة الخدمات			

المصدر: أعد الجدول بالإعتماد على نتائج spss

تبين من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة معامل سبيرمان بين التسويق المصرفي وجودة الخدمات يساوي 0.11 وهي غير دالة عند 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية التي هي: لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين التسويق المصرفي وجودة الخدمات.



## المطلب الثالث: الوقوف على أهم نتائج الإستبيان.

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى نتائج الدراسة الإستبائية كما يلي:

- ✓ هيمنة جنس الذكور من الوكالة محل الدراسة على جنس الإناث إذ بلغت نسبتهم 80% مقابل 20% إناث؛
- ✓ نسبة كبيرة من موظفي الوكالة حوالي 45% تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة؛
- ✓ النسبة الكبيرة من موظفي الوكالة حوالي 55% لديهم مستوى جامعي؛
- ✓ النسبة الكبيرة لعدد سنوات العمل في البنك حوالي 55% لديهم مستوى جامعي؛
- ✓ من خلال الدراسة تأكدنا أن للبنك موقع إلكتروني سهل الوصول إليه ومعروف لكافة الزبائن مما يسهل للعميل عملية الإتصال بالبنك ومعرفة خدماته؛
- ✓ إفتقار الوكالة إلى جميع مظاهر الدليل المادي وذلك مع ضيق مقر الوكالة، عدم وجود أماكن مريحة للإنتظار، عدم وجود أماكن لتوقف السيارات وهذا ما يؤثر على الميزة التنافسية للبنك؛
- ✓ توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد في البنك نظام للمكافآت و الحوافز وأن معظم الموظفين لا يحصلون على المكافآت المستحقة و المرتبطة بمستوى تنفيذهم لأعمالهم وهذا ما لمسناه من خلال السؤال 26 من المحور الثالث؛

- ✓ من خلال دراستنا أكد لنا موظفي الوكالة من خلال إجاباتهم إلى أن البنك لا يركز على عنصر تخفيض السعر لجذب عملاء جدد وكسب ميزة تنافسية وذلك نتيجة لإلتزامهم بالأسعار الصادرة عن بنك الجزائر على الرغم من أهمية عنصر السعر في المزيج التسويقي للخدمات المصرفية حيث أكد لنا مدير البنك أن الوكالة تعتمد أسلوب التمييز السعري في بعض الخدمات المصرفية مثل: منح تسعير خاص للقرض الرفيق الخاص بالفلاحين.
- ✓ أن البنك لا يهتم بصورة كافية بتوفير معلومات حول السوق المصرفية و طبيعة المنافسة فيه؛
- ✓ كذلك أثبتت الدراسة أنه يوجد في البنك درجة عالية من الأمان والسرية في التعاملات المصرفية مما يشعر الزبائن بالإطمئنان على حساباتهم وتعاملاتهم المصرفية، وهذا من خلال تأكيد موظفي الوكالة على هذا.
- ✓ كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين التسويق المصرفي و الميزة التنافسية بمعنى أن تطبيق إستراتيجيات التسويق المصرفي من شأنه يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية.

وبناء على ما تم تسجيله من نقص الإهتمام بالتسويق المصرفي على مستوى الوكالة يمكن إقتراح ما يلي:



- ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتقديم الخدمات المصرفية إضافة إلى ضرورة دراسة السوق من حيث تحليل الزبائن والمنافسين؛
- ضرورة تنوع الخدمات المقدمة من خلال القيام بدراسة السوق المصرفية و تحديد إحتياجات و رغبات و ميولات العملاء الحاليين و المرتقبين، للإشارة فإن دراسة السوق توضح خصائص الخدمات المطلوبة من وجهة نظر العملاء و ليس من وجهة نظر إدارة البنك؛
- ضرورة إتباع مدير الوكالة طريقة موضوعية في تسعير خدماتها المصرفية بحيث يتم تحديد السعر بناء على مدى قبول العملاء و إقناعهم به، وبناء على ظروف السوق و الأحوال الإقتصادية السائدة و أسعار خدمات البنوك المنافسة من خلال دراسة هيكلية الأسعار الحالية للبنك ومقارنتها بالبنوك المنافسة لتحديد الإنحرافات؛
- إستخدام مختلف عناصر المزيج الترويجي في التعريف بالمنتجات وخدمات البنك وخاصة الجديدة منها مع زيادة مخصصات الترويج مع ضرورة تنمية مهارات الإتصال لدى العاملين في البنك؛
- إدراك أهمية العنصر البشري في تقديم و تحديد الخدمات و ضرورة الإهتمام بالتدريب الشامل في مستويات الوظيفة و الإهتمام بالتدريب المتصل بالتطوير التكنولوجي في مجال العمل المصرفي.

## الخلاصة:

يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة منتجات و خدمات هي الأساس ومحور التعامل مع عملائها وكسب رضاهم، وفيما يخص التسويق المصرفي المطبق فعلا عبر عناصر المزيج التسويقي المصرفي فما نستنتجه من خلال الدراسة التطبيقية أنه على الرغم من وجود تطبيق جزئي نوعا ما للتسويق المصرفي في الوكالة محل الدراسة وعلى الرغم من أهميته البالغة في عدة مجالات ودوره في زيادة حصته السوقية والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة ودوره في القيام بدراسة حاجيات ورغبات الزبائن إلا أن الوكالة مازلت لا تعطيه الأهمية البالغة بدليل عدم وجود مصلحة خاصة به إلا أن هناك مبادرة و محاولات يسعى إليها لإدماج التسويق المصرفي في جميع المعاملات داخل الوكالة.

تمهيد :

إن الإنفتاح الكبير للأسواق والتطور الكبير والسريع في مجال التكنولوجيا أدى الى إحتدام شدة المنافسة بين البنوك فأصبح كل منهم يسعى الى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الاعمال، فالبنوك اليوم تسعى من خلال إستراتيجياتها على إكتساب مزايا تنافسية قادرة على إعطاء البنك مكانة مهمة، وذلك من خلال تنويع البنوك لمصادرها التنافسية وإن كان التميز كهدف رئيسي للبنك يمثل الطريق الوحيد لتدعيم قدراته التنافسية فإن مجالات هذا التميز متعددة ومتكاملة،وقصد تطوير الميزة التنافسية للبنوك والمحافظة عليها أطول مدة ممكنة من خلال إستراتيجية ترتبط بقيادة التكلفة وإدارة الجودة للخدمات المصرفية حيث أن جودة الخدمات المصرفية تعتبر عنصرا حاكما في ظروف المنافسة الحادة بين مختلف البنوك، وتبني التسويق المصرفي بصفة عامة له دور في تمكين البنوك من إكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل ظروف البيئة المتغيرة الناتجة عن المناخ الاقتصادي الجديد.

وفي هذا الاطار قسمنا الفصل الثاني الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا الى ماهية الميزة التنافسية في البنوك في المبحث الأول، و تطرقنا الى الإستراتيجيات التنافسية في البنوك في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث والاحير كان حول دور التسويق المصرفي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ودعم الميزة التنافسية في البنوك.

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية في البنوك

تمثل الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه، إذ ينظر لها على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي الذي يتمنى الحصول عليها بجودة عالية، ويشغل مفهوم الميزة التنافسية حاليا مكانة هامة في مجالات عديدة، فهي تمثل قدرات البنك على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين وتسويقها على ان يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات الى زيادة في ربحية البنك، وتركز الجهود الى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية توظيفها بطريقة فعالة بهدف رصد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وفي مايلي سوف يتم التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية وأهمية إمتلاكها ومصادرها في المطلب الأول، وإلى خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فتطرقنا إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك.

## المطلب الاول: مفهوم و أهمية إمتلاك الميزة التنافسية ومصادرها

## أولا: مفهوم الميزة التنافسية.

تعرف الميزة التنافسية على أنها "هي ميزة او عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>1</sup>؛

وتعرف كذلك على أنها "القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"<sup>2</sup>؛

وحسب بورتر ( Porter ) أكد على أن الميزة التنافسية تنشأ اساسا من القيمة التي بإستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل سعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين.<sup>3</sup>

ويقصد بالميزة التنافسية للبنك كذلك على أنها "الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الاسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة البنك على الاداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ،صفحة 37.

<sup>2</sup> سفيان نقماري، الابداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الاول حول إقتصاديات المعرفة والإبداع يومي 17-18أفريل 2013 ،جامعة البليدة ، صفحة 6.

3 Michel porter , L'avantage cocurrentiel , Dunod , paris , 2000 , P:8.

<sup>4</sup> طارق طه ، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2000 ،صفحة 117.

وتعرف كذلك أنها: هي إستراتيجية قيمة تجمع بين الإلتزام الإستراتيجي في الأجل الطويل والمرونة في الأجل القصير، الأمر الذي يجعل تأسيسها والمحافظة عليها أمر بالغ الصعوبة.<sup>1</sup>

ومن هنا نقول ان الميزة التنافسية تشير الى الخاصية التي تميز البنوك عن غيرها من البنوك المنافسة من خلال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس من خلال الإستغلال الافضل للإمكانيات و الموارد المادية والبشرية إضافة الى القدرات والكفاءات التي يتمتع بها البنك.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية في البنوك

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسب وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية<sup>2</sup> وبالتالي فالميزة التنافسية تحقق أمرين أساسيين هما :

أ- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ؛

ب- تأكيد حالة من التميز والإختلاف بين المنافسين.

ومن هنا نميز بين نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

❖ **التكلفة الاقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الانشطة في حلقة أوسلسلة القيمة والتي تعد مصدرا تماما لميزة التكلفة.

❖ **تمييز المنتج:** معناها القدرة على تقديم منتج فريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة

أعلى-خصائص خاصة للمنتج-خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة خلقه للقيمة و توظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.<sup>3</sup>

### ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

**1. الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني

والعالمي، أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة إعتبره الحد الأدنى في الأسقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة (القدرة على الإبتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية؛

<sup>1</sup> عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد العاشر ، 2010 ، صفحة 198.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مرجع سابق ،صفحة ،80.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سابق ، صفحة ،84

2. الزمن: أي الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق وذلك من خلال إختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون.

3. المعرفة: المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات تجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.<sup>1</sup>

وإن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها:

✓ الجودة؛

✓ السعر؛

✓ الخدمات بعد عمليات البيع؛

✓ السرعة في معالجة الطلبات.

حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية

أولا : خصائص الميزة التنافسية:

- ✓ تبني على إختلاف وليس على تشابه: أن المنظمة لا تستطيع إمتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها؛
- ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل بإعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

<sup>1</sup> بن نافلة قدور ، عرابية راجح ، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية ، واقع و تحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر يومي 14/15 ديسمبر 2004 ، صفحة 514.

<sup>2</sup> سلامي فتحية ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المدعيه العمليانية لاتصالات الجزائر) ، شهادة ماستر (غير منشورة) ، جامعة البويرة ، 2013/2014 ، صفحة 67.

✓ عادة ما تكون جغرافية.<sup>1</sup>

ثانيا : شروط فعالية الميزة التنافسية

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

✓ حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

✓ ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها ؛

✓ مستمرة، أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن ؛

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لان كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الاخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.<sup>2</sup>

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج وهذه المراحل متمثلة فيمايلي:

1. **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الى كثير من

التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية أكثر فأكثر؛

2. **مرحلة التنبؤ**: تعرف الميزة التنافسية هنا إستقرارا نسبيا من حيث الانتشار بإعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون

عليها؛

3. **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة التنافسية ويتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة

المؤسسة و بالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛

4. **مرحلة الضرورة**: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على

أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الصور على ميزة جديدة فإنها

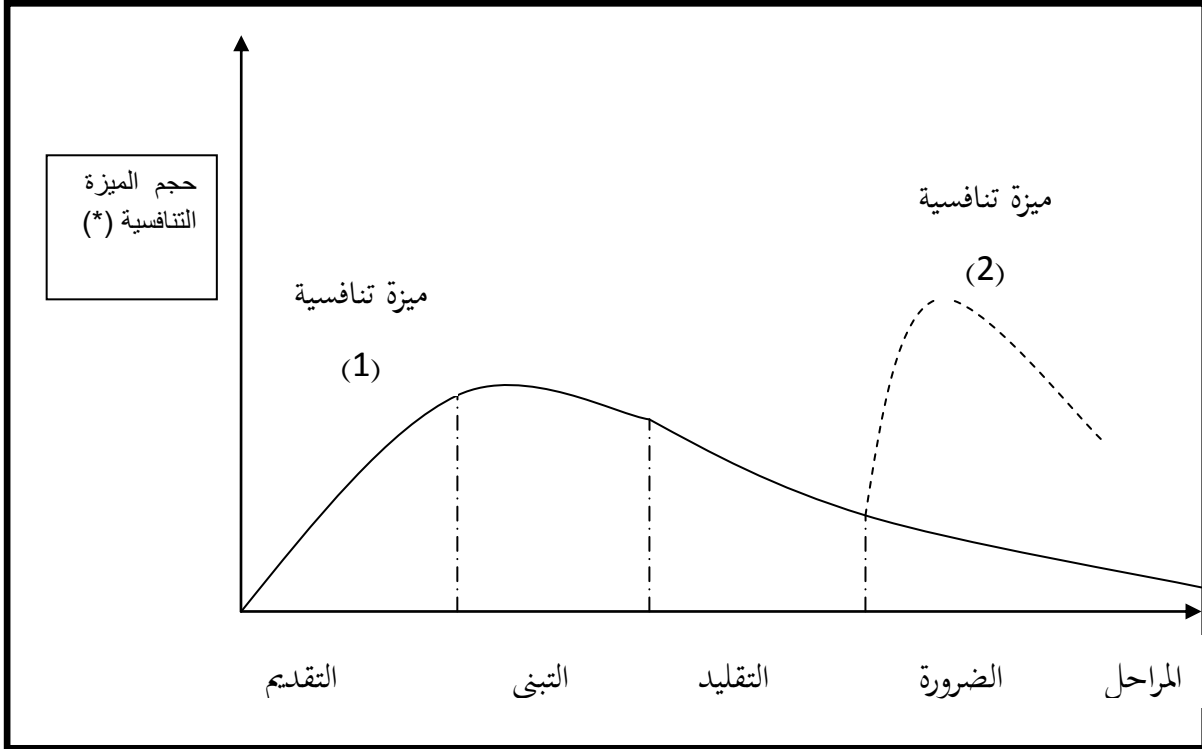
ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة الى التنافس من جديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جبانة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، مرجع سابق ، صفحة 35

<sup>2</sup> بن نافلة قدور ، عرابة رابع ، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مرجع سابق ، صفحة 516.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، صفحة 516.

الشكل رقم (5) : دورة حياة الميزة التنافسية.



(\*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع.

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

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة - من الناحية النظرية - يمكن أن تحقق تنمية الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، أن هذا تحقيقه - من الناحية النظرية العلمية - خصوصا إذا علمنا أن هناك فئة معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديدها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من إبتكارات مذهلة تخص إحداث تغيرات في المنتج، وطرق التسويق.

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك

أولا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية مايلي:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة : إن إبتكار تكنولوجيا جديدة يكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن....الخ؛
2. ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة؛

3. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها : تعد حاجات ورغبات المستهلك متعددة بإستمرار وهذا نتيجة لإنتشار الوعي الاستهلاكي، وإرتفاع المستوى المعيشي.....الخ، وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

4. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الاولية، الطاقة، وسائل الانتاج.....الخ؛

5. حدوث تغيرات في القيود الجمركية: إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل: القيود الجمركية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.<sup>1</sup>  
ثانيا: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك.

أدت الزيادة التنافسية الى سعي البنوك على إختلاف أنواعها الى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف إمتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء بإستمرار، أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير .

1. مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح البنوك في إختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل بإستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم، إن إشتداد المنافسة بسبب إنفتاح الاسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء وإستمرارية إرتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا إستراتيجيا للبنوك على تحقيقه، الامر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الإحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر مايلي:

1 4. تحقيق رضی العملاء: إن قدرة البنوك على إمتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضی العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة بإستمرار.

1 2. سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب.

2-2. ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سلامي فتحية ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المدعية العملياتية لاتصالات الجزائر) ، مرجع سابق ، صفحة 74-75

<sup>2</sup> زيدان محمد ، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مرجع سابق ، صفحة 107.

2. مدخل تنمية القدرات التنافسية: تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها الى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الافضل والمتميز دائما، وتمثل تلك القدرات في:

1-2. المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها.

2-2. الانتاجية: يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية الى رفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية.

2-3. الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة الى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت، إن أبعاد المنافسة عبر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية؛

- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات أي ضرورة إحداث المرونة.

2-4. الجودة العالية: يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المؤسسة الإقتصادية تبني نظام

الجودة الشاملة الذي يضمن إستمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سملاي بحضية ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الإقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 22-23 أفريل 2003 ، صفحة 174.

## المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية في البنوك

إن الإستراتيجية التنافسية تتمثل في تحديد الأهداف بعيدة المدى وإنتهاج السبل وتخصيص الموارد الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وتعتبر الوسيلة التي تحقق من خلالها الموارد الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف وتعتبر الوسيلة التي تحقق من خلالها البنك لأهدافه وبالتالي أهدافه الكلية وكذلك الاستراتيجية التنافسية تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص ونقاط القوة في البنك وكذا مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك بشكل عام، وسنتناول في هذا المبحث مفهوم وأهمية الإستراتيجيات التنافسية في المطلب الأول، والإستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنك في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فسيتم التطرق الى دراسة الإستراتيجيات التنافسية للبنوك المنافسة.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإستراتيجية التنافسية:

## اولا: مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعد الإستراتيجية التنافسية من الخصائص التنافسية للمنظمات لأن من خلالها تسعى المنظمات إلى الموازنة بين خبرتها و مواردها من جهة والفرص والتحديات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعيا وراء تحقيق أهدافها ويصف (porter) الإستراتيجيات التنافسية على أنها إتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة تستطيع من خلاله المنظمة أن تمارس نشاطاتها بين بقية المنافسين.<sup>1</sup>

## ثانيا: أهمية الإستراتيجية التنافسية:

إن تحليل المنافسة لمعرفة شدتها، وهيكلها و كذا معدل نمو السوق وتحليل الوضع التنافسي يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص و نقاط القوة الممكن إستغلالها وكذا معرفة التحديات ونقاط الضعف التي تشكل خطر عليها، و هذا ما يؤدي إلى وضع إستراتيجيات تنافسية تسمح بالتفوق في أحسن الظروف الممكنة للدفاع ضد قوى وجعلها في صالحها ويسمح أيضا وضع إستراتيجية تنافسية بتحديد وضعيتها تجاه المنافسة و كيفية التمركز ضمن المنافسة.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنك

إقترح بورتر ثلاثة (Porter) إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء عن بقية المنافسين وتشمل:

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتطلب هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط وهي:

<sup>1</sup> أحمد حسين حلاب، وليد عباس حبر، بشرى محمد كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية دراسة مقارنة، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة كلية الإدارة و الاقتصاد، العدد 13، 2009، صفحة 4.

<sup>2</sup> محفي أمين، بن شي يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، مداخلة ضمن الملتقى الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة وهران، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010، صفحة 9.

- ✓ وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة، يؤدي الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- ✓ نمطية السلعة المقدمة؛
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- بالإضافة الى معدات إنتاجية كفاءة عالية، الإستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.<sup>1</sup>
- 2- إستراتيجية التميز عن المنافسين: يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية القيام بتصنيع سلعة أو خدمة، ينظر إليها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة تنشئ قيمة عالية لزبائنها، وتتطلب هذه الإستراتيجية عددا من الأنشطة المكلفة، مثل التصميم والبحث والتطوير أو تقنية جديدة أو أنشطة تسويقية فاعلة أو متنوعة، و عاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات<sup>2</sup> ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية بالعديد من الطرق نذكر منها:
- ✓ تقديم خدمات مصرفية تكميلية غير معلومة للمنافسين؛
- ✓ جعل الحصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة؛
- ✓ التطوير المستمر بجودة الخدمات المصرفية الحالية.
- 3- إستراتيجية التركيز: تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل البنوك من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين<sup>3</sup> وتنقسم إستراتيجية التركيز الى فرعين:
- 3-1. التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛
- 3-2. التركيز على أساس التميز: تتمثل في التميز في قطاع مستهدف ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

<sup>1</sup> بن نافلة قدور، عرابية رايح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مرجع سابق، صفحة 520.

<sup>2</sup> حبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2011-2012، صفحة 56

<sup>3</sup> زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سابق، صفحة 112.

- تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛<sup>1</sup>  
الجدول رقم (1): الإستراتيجيات التنافسية الثلاث.

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لإنخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	حجم قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: بن نافلة قدور ، عرابية رايح ، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مرجع سابق ، صفحة 15.

### المطلب الثالث : دراسة الإستراتيجيات التنافسية للبنوك المنافسة.

من الضروري على أي بنك أن يختار إستراتيجية قائمة على الميزة التنافسية بحيث يؤخذ في الإعتبار ردود أفعال المنافسين، حيث قدم ( 1991 ) p.kotler في هذا الصدد أربعة أنماط لإستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين وهي :

1- إستراتيجية المنتظر : بموجب هذه الإستراتيجية لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع، فقد يكون ذلك راجع إلى تأكد المنافسين من ولائهم، أو لنقص موارده المالية أو لأنه يخطط للخروج من ذلك النشاط.

<sup>1</sup> بن نافلة قدور ، عرابية رايح ، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مرجع سابق ، صفحة 52

2- الإستراتيجية الإنتقائية: بموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الإستراتيجيات وليس كلها، فقد يتحرك في حالة تخفيض الأسعار أو في حالة وجود جودة عالية، فإن البنك المنافس ينتقي ضمن الإستراتيجيات المتاحة التركيز على إستراتيجية واحدة بناء على المتغيرات البيئية.

3- إستراتيجية النمر: بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنق في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.

4- إستراتيجية غير المتوقع: وفقا لهذه الإستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على تاريخه أو موقفه الإقتصادي، أو أي عنصر آخر.<sup>1</sup>

وفي عام 1999 قدم كل من M.Cusumono & D.Yoffi إستراتيجية حديثة تقدم على ثلاث مبادئ رئيسية وهي الحركة السريعة، المرونة والقوة الفاعلة ويطلق عليها إستراتيجية RAMEL.

❖ المبدأ الأول: التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المواجهة مع المنافسين وذلك عن طريق:

✓ التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسين؛

✓ التحرك في تطبيق سياسات سعوية يتعذر على المنافسين مواجهتها،

✓ المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية؛

✓ عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

❖ المبدأ الثاني: المرونة وتعني التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت محدد مع تغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها

البنوك المنافسة؛

❖ المبدأ الثالث: يستحسن إستغلال القوة الفاعلة عن طريق إستخدام عناصر القوة في إستراتيجية المنافسين

ويشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهتمين بنجاح المنافس؛

كما تطرق بعض الكتاب الى إستراتيجيات أخرى يمكن للبنوك إتباعها لإكتساب الميزة التنافسية من بينها إستراتيجية

SWOT وهي الإستراتيجية التي تعتمد على مصفوفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، إستراتيجية الغزو

Laconquete وإستراتيجية إعادة التوجيه La reorientation وإستراتيجية التخصص والتوزيع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيدان محمد ، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مرجع سابق، صفحة 114.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، صفحة 115.

المبحث الثالث: دور التسويق المصرفي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ودعم الميزة التنافسية في البنوك.

إن قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه من خلال تطبيق إستراتيجيات التسويق المصرفي تتحقق فقط عندما تولي إدارات البنوك إهتمامها للتعرف على حاجات ورغبات العملاء والعمل على تلبيتها حيث تعتبر تحقيق رغبات العملاء أحد مداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك وتعتبر الجودة من الإتجاهات الحديثة في البنوك حيث يقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن يتبناها البنك من أجل الوصول الى أفضل أداء ممكن وفي مايلي سوف يتم التطرق الى أثر جودة الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك في المطلب الأول، والى دور التسويق المصرفي في دعم الميزة التنافسية للبنوك في المطلب الثاني.

**المطلب الأول: أثر جودة الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**

**أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية ومستوياتها:**

**1. مفهوم جودة الخدمات المصرفية:**

إن جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة فهي تعني " تقديم خدمات مصرفية تقابل حاجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها"<sup>1</sup>

وأيضاً تعتبر الخدمة المصرفية على أنها " مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم ، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم"<sup>2</sup>.

**2. مستويات جودة الخدمة المصرفية:**

كما هو الحال في السلع فإن جودة الخدمة التي تقدم الى الزبائن مستويات، وتباين الآراء في مستوى هذه الجودة، وهناك إمكانية لتمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة:

- **الجودة التي توقعها الزبائن:** وتمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها؛
- **الجودة المدركة:** التي تراها إدارة المصرف المناسبة ؛
- **الجودة القياسية :** وهي تلك الجودة التي تحدد بالمواصفات القياسية للخدمة؛

<sup>1</sup> جبلي هدى ، قياس جودة الخدمة المصرفية (دراسة حالة بنك البركة الجزائري) ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، جامعة قسنطينة ، 2006-2007 ، صفحة 92.

<sup>2</sup> بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث ، ديسمبر 2005 ، صفحة 259.

• الجودة المروجة للزبائن: وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.<sup>1</sup>

ثانيا: جودة الخدمة كميزة تنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للبنوك.

### 1. جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية:

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:

✓ إستلهاهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم خدمات وكافة وظائف ونظم البنك ، أي إعتبار

العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك؛

✓ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك؛

✓ زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك؛

✓ إختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الإبتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.

وللقدررة التنافسية شقين، الأول هو القدرة على التميز عن المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على مغالبة فاعلة

ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على

النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين الى النجاح في تقديم منفعة للعميل وكسب رضا و ولائه ومن ثم

الى زيادة الحصة السوقية للبنك.<sup>2</sup>

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للبنوك: تتجد نوعية ومدى الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

1) مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبيا

تقليدها ومحاكاتها من قبل البنوك المنافسة؛

✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا العلمية، تمييز المنتج(التميز من تقديم منتج أو خدمة من

نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة إسنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة من العملاء

محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بربش عبد القادر ، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر، 285 .

<sup>2</sup> بربش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مرجع سابق ، صفحة 260.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سابق ، صفحة 100.

2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها البنوك: في حالة اعتماد على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي الى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كإعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حيث يصعب تقليد الميزة التنافسية عن تعدد مصادرها.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: دور التسويق المصرفي في دعم الميزة التنافسية للبنوك

### 1. تطوير التسويق المصرفي:

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية و التي تبلورت ملامحها في إحتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك وإستخداماته ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز عليها:

- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقي ومعرفة إحتياجاته ورغباته؛
- المساهمة في إكتشاف الفرص الإقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة بما يكفل إيجاد عميل جيد،
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات وإحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل وذلك بالقيام بدراسة وافية لإحتياجات العملاء؛
- ضرورة قيام مسؤولو التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الإقتصادية و الإجتماعية التي يعمل بها البنك؛
- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي إنفصام بينهما أو تعارضات يؤثر على وحدة الرؤية و وضوح المهام، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛
- يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي؛
- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق وإتجاهاته.

### 2. تطوير وتنوع الخدمات المصرفية:

في ظل المنافسة المحتدمة وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة لاحتياجات العملاء وتنوع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة ومن أهم هذه الخدمات:

- الإهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الإحتياجات الشخصية والعائلية مثل: شراء وحدات سكنية وسيارات و أجهزة منزلية؛
- الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر.

<sup>1</sup> العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2005 ، صفحة 126.

وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة.<sup>1</sup>

### 3. الإرتقاء بالعنصر البشري:

غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للإرتقاء بالأداء المصرفي فعلى من الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية. يتطلب الإرتقاء بالعنصر بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها مايلي:

-الإستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على إستخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و أدوات العصر الحديث مثل : الإنترنت وغيرها؛  
-إرسال موظفي البنوك ببعثات تدريبية في الخارج لإستعاب أدوات التكنولوجيا العالمية وتطبيقها في الجزائر؛  
-ترسيخ لدى الموظفين المفاهيم التي تتعلق بأهمية الإبتكار و الإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد؛

-يجب التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و إتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم؛  
-إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على إستخدام تكنولوجيا الإتصالات والحاسب الآلي بإعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

### 4. مواكبة المعايير المصرفية الدولية: ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر مايلي:

أ- **تدعيم القواعد الرأسمالية :** تحتل قضية تدعيم رؤوس البنوك أهمية متنافسة بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المدوعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات و الأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة للبنك على تنويع خدماته و إستخداماته؛

ب- **تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك:** يجب أن تُحدد السياسة الائتمانية لكل بنك إختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الإئتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الإئتمان؛

ج- **الإهتمام بإدارة المخاطر:** إن حس إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي؛

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي(الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة، 2002، صفحة 44.

- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظام معلومات مناسبة؛
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة وإتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عياش مبروك ، التسويق المصرفي ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية حالة البنك الوطني وكالة ورقلة ، شهادة ماستر (غير منشورة) ، جامعة ورقلة، 2013-2014 ، صفحة 25.

## خلاصة الفصل:

اتجهت الكثير من البنوك التي تتبنى أساليب تسويقية من شأنها أن تحقق ميزة تنافسية كما رأينا أن إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، لذا أصبح موضوع جودة الخدمات المصرفية عنصرا حاكما في ظل المنافسة الحادة بين البنوك لدى تسعى البنوك في الوقت الراهن الى الإهتمام بجودة الخدمات المصرفية ضمن إطار التسويق المصرفي وتبني إستراتيجيات من شأنها أن تحقق لها ميزة تنافسية والجودة التي هي أساس ثقة العميل حيث أصبحت المدخل الرئيسي الى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل وشكل الأداء سعيا لإشباع حاجات الزبائن.

ومن هنا يبدو التوجه التسويقي ضرورة لزيادة الميزة التنافسية للبنوك بصفة عامة وللبنوك الجزائرية بصفة خاصة، فهل التسويق المصرفي له مكانة في إدارة المصارف العمومية الجزائرية ؟ وهذا ماسنحاول توجيهه في الفصل الثالث بأخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج.

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية إستراتيجيات التسويق المصرفي في البنوك الجزائرية وذلك بغرض تعزيز قدرتها التنافسية وذلك نظرا للتحويلات التي يشهدها العمل المصرفي في ظل العولمة المالية، وما يشهده هذا القطاع من تحولات عميقة على كل المستويات في تقديم الخدمات حيث كان من الضروري على الإدارة المصرفية إدماج التسويق المصرفي في البنوك و التحكم في جميع المتغيرات التسويقية وتجسيدها في برنامج فعال يشكل المزيج التسويقي يخدم العميل ويساهم في تلبية حاجياته.

وبغرض توضيح ذلك تم إسقاط الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الوادي- لإختبار مدى إمكانية إستراتيجيات التسويق المصرفي ودورها في تعزيز قدرتها التنافسية إذا ما تم الأخذ بعين الإعتبار ذلك.

**الكلمات الدالة:** تسويق الخدمات المصرفية ، المزيج التسويقي المصرفي ، إستراتيجيات التسويق المصرفي ، التنافسية.

## Résumé

L'étude vise à clarifier l'importance des stratégies de bancaires commercialisation dans les banques algériennes afin d'améliorer leur compétitivité en raison des changements qui se opèrent dans le secteur bancaire à la lumière de la mondialisation financière, et attesté par ce secteur des changements profonds à tous les niveaux en fournissant des services où il était nécessaire à la gestion de la banque à intégrer le marketing bancaires dans les banques et de contrôler toutes les variables de marketing et énoncé dans un programme efficace est un mélange de marketing pour servir le client et contribuer à répondre à leurs besoins.

Dans le but clarifier tous ça on a réliser une ètude aux niveau de deux banqus qui sont successivement : la banque de l'agriculture et du d'éveloppement rual -Agense Eloued- , pour tester la possibilité d'ntégration du marketing bancair et son role dans l'amélioration de la compétitivité s'il a bien été pris en compte.

**Mots Clés:** Marketing des servies bancair, Marketing mix bancair, Les stratégies de Marketing bancair, La compétitivité.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص
	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الملاحق
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لتسويق الخدمات المصرفية</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق
8	المطلب الأول: مفهوم التسويق وأدواته الأساسية
8	أولاً: مفهوم التسويق
9	ثانياً: الأدوات الأساسية للتسويق
10	المطلب الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويقي
12	المطلب الثالث: وظائف وأهمية التسويق
12	أولاً: وظائف التسويق
13	ثانياً: أهمية التسويق
14	المبحث الثاني: تسويق الخدمات
14	المطلب الأول: مفهوم الخدمات وتصنيفها
14	أولاً: مفهوم الخدمات
15	ثانياً: تصنيف الخدمات
16	المطلب الثاني: خصائص الخدمات
18	المطلب الثالث: ماهية تسويق الخدمات
18	أولاً: مفهوم تسويق الخدمات
18	ثانياً: أسباب تأخر تطبيق المفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات
19	ثالثاً: أبعاد تسويق الخدمات
20	المبحث الثالث: ماهية التسويق المصرفي
20	المطلب الأول: مفهوم وعوامل إنتشار التسويق المصرفي
20	أولاً: مفهوم التسويق المصرفي
21	ثانياً: عوامل إنتشار التسويق المصرفي
21	المطلب الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويق المصرفي وأهدافه
21	أولاً: مراحل تطور التسويق المصرفي
23	ثانياً: أهداف التسويق المصرفي
24	المطلب الثالث: البيئة التسويقية المصرفية

24	أولاً: مفهوم البيئة التسويقية المصرفية
24	ثانياً: تصنيفات البيئة التسويقية المصرفية
27	المطلب الرابع: مزيج التسويق المصرفي و استراتيجيات التسويق المصرفي
27	أولاً: المزيج التسويقي المصرفي
34	ثانياً: إستراتيجيات التسويق المصرفي
38	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دور التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك</b>	
40	<b>تمهيد</b>
41	<b>المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية في البنوك</b>
41	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية ومصادرها
41	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية
42	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية في البنوك
42	ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: خصائص وشروط فعالية الميزة التنافسية
43	أولاً: خصائص الميزة التنافسية
44	ثانياً: شروط فعالية الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك
45	أولاً: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية
46	ثانياً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك
48	<b>المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية في البنوك</b>
48	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإستراتيجية التنافسية
48	أولاً: مفهوم الاستراتيجية التنافسية
48	ثانياً: أهمية الإستراتيجية التنافسية
48	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنك
50	المطلب الثالث: دراسة الإستراتيجيات التنافسية للبنوك المنافسة
50	<b>المبحث الثالث: دور التسويق المصرفي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكسب البنوك ميزة تنافسية</b>
52	المطلب الأول: أثر جودة الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك
52	أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية ومستوياتها
53	ثانياً: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للبنوك
54	المطلب الثاني: دور التسويق المصرفي في دعم الميزة التنافسية للبنوك
57	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>	
59	<b>تمهيد</b>
60	<b>المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية</b>
60	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
60	أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
60	ثانياً: تطور بنك الفلاحة والتنمية
62	المطلب الثاني: مهام وأهداف وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

62	أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
63	ثانياً: أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية
63	ثالثاً: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية
64	المطلب الثالث: وظيفة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
66	<b>المبحث الثاني: المزيج التسويقي في الوكالة</b>
66	المطلب الأول: تقديم الوكالة محل الدراسة
66	أولاً: تقديم الوكالة
66	ثانياً: الهيكل التنظيمي للوكالة
68	المطلب الثاني: المزيج التسويقي في الوكالة
68	أولاً: منتجات وخدمات التي تعمل الوكالة على توفيرها
69	ثانياً: تسعير المنتجات والخدمات البنكية في الوكالة
70	ثالثاً: توزيع المنتجات والخدمات في الوكالة
70	رابعاً: ترويج المنتجات وخدمات الوكالة
71	خامساً: الدليل المادي
71	سادساً: الناس
71	سابعاً: العمليات الخاصة بتقديم الخدمات على مستوى الوكالة
71	المطلب الثالث: المهام والأهداف التسويقية للوكالة
71	أولاً: مهام الوكالة
72	ثانياً: أهداف الوكالة
73	<b>المبحث الثالث: تقييم النشاط التسويقي في الوكالة</b>
73	المطلب الأول: مراحل الدراسة
73	أولاً: حدود العينة ومجتمع الدراسة
73	ثانياً: أساليب جمع البيانات
74	ثالثاً: أدوات التحليل الإحصائية
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان
75	أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة
78	ثانياً: تقييم محاور الإستبيان
84	ثالثاً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الأساسية
86	المطلب الثالث: الوقوف على أهم نتائج الإستبيان
88	خلاصة
90	الخاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	1
62	معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل	2
74	جدول يبين درجة إجابات المبحوثين	3
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
76	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	5
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
77	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالبنك	7
79	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة للمحور الأول	8
80	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	9
81	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني	10
82	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	11
82	المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للمحور الثالث	12
83	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	13
84	قيمة معامل إرتباط سيرمان بين إستراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية	14
84	قيمة معامل الإرتباط سيرمان بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية	15
85	قيمة معامل الإرتباط بين التسويق المصرفي والميزة التنافسية	16
85	قيمة معامل الإرتباط بين التسويق المصرفي وجودة الخدمات المقدمة	17

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مفاهيم التسويق الأساسية	1
12	أركان المفهوم الإجماعى للتسويق	2
17	بعض المضامين لكون الخدمة ملموسة	3
28	المزيج التسويقي للخدمات المصرفية	4
45	دورة حياة الميزة التنافسية	5
66	الهيكمل التنظيمي للوكالة	6
75	تركيبه عينه الدراسة حسب الجنس	7
76	تركيبه عينه الدراسة حسب الفئه العمريه	8
77	تركيبه عينه الدراسة حسب المستوى التعليمي	9
78	تركيبه عينه الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالبنك	10

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الإستبيان	1
الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	2
التحويلات	3
دفتر توفير الشباب	4
بطاقة السحب	5
مجلة بدر	6

حاولنا من خلال بحثنا إبراز الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية حيث كان هدفنا من هذا الطرح يتمثل في توضيح أهمية الاتجاه التسويقي لحيازة البنوك ميزة تنافسية ونظرا لزيادة حدة المنافسة بين البنوك أصبح تطوير الخدمات المصرفية والإهتمام بالجودة من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية وعلى هذا الأساس تحديث وعصرنة المنظومة المصرفية الجزائرية أصبح ضرورة ملحة في المرحلة الراهنة لإستكمال مسار الإصلاحات المصرفية وتمكين البنوك الجزائرية من إكتساب المقومات التنافسية لمواجهة التحديات التي فرضتها تغيرات البيئة المصرفية.

### ❖ إختبار الفرضيات: لقد أدى إختبار فرضيات البحث إلى مايلي:

- بخصوص الفرضية الأولى، فعلى ضوء التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للتسويق فإن التسويق أصبح أداة يتم من خلالها تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المرغوب حيث أن أهميته لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات بل يتعدى ذلك إلى العديد من المجالات المختلفة، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- بخصوص الفرضية الثانية، فمن خلال دراستنا أثبتنا أن التسويق المصرفي يعتبر مطلباً أساسياً نحو تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق رضا العملاء، والعمل على إدخال الوظيفة التسويقية داخل البنك يضمن إيصال خدمات البنك إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وتحقيق رغباتهم، وتحقيق ميزة تنافسية، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- بخصوص الفرضية الثالثة، المزيج التسويقي المصرفي أصبح لا يحتوي على العناصر الأربعة المعروفة بل توسع و ذلك بإضافة العناصر الإضافية الثلاثة التالية: العنصر البشري، التسهيلات المادية، و العمليات و هذا راجع لخصوصية الخدمة البنكية و تميزها باللاملموسية و عدم القدرة على تخزينها بالإضافة إلى خصائص أخرى إستدعت إضافة العناصر الثلاثة السابقة، و هو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة؛

- بخصوص الفرضية الرابعة، فمن خلال دراستنا التطبيقية إتضح أن هناك علاقة إحصائية بين التسويق المصرفي و الميزة التنافسية أي أن التسويق المصرفي يؤثر في دعم الميزة التنافسية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

- بخصوص الخامسة، فمن خلال دراستنا التطبيقية أثبتنا أن هناك علاقة إحصائية بين إستراتيجيات التسويق المصرفي و الميزة التنافسية حيث أن تطبيق إستراتيجيات التسويق المصرفي على مستوى الوكالة من شأنها تساهم في زيادة و تعزيز ميزتها التنافسية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

- بخصوص الفرضية السادسة، فمن خلال دراستنا التطبيقية إتضح أن هناك علاقة إحصائية بين المزيج التسويقي المصرفي و الميزة التنافسية أي تطبيق الصيغة الخاصة بالمزيج التسويقي المصرفي تضمن و تكفي لتحقيق الأهداف من طرف الوكالة و تحقيق ميزة تنافسية، و هو ما يؤكد صحة الفرضية السادسة.

### ❖ النتائج:

#### ✓ نتائج الدراسة النظرية:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية توصلنا إلى إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

1. يمكن النظر إلى التسويق على انه من أهم أنشطة البنك وأداته الرئيسية لتحقيق توازن بين أهدافهم مردوديته من جهة وبين إشباع حاجات ورغبات الزبائن لإرضائهم من جهة أخرى؛
2. إن وظيفة التسويق المصرفي وظيفة هامة حيث يلعب دورا هاما في تنمية علاقة المصرف بالعمالين حيث يساهم تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو العملاء و إشباع هذه الحاجات و إستمرار العمل في التعامل مع البنك أطول فترة ممكنة؛
3. يعتبر التوجه التسويقي ضرورة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك حيث أصبح المدخل ك الرئيسي إلى تطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل وشكل الأداء سعيا لإشباع حاجات الزبائن؛
4. نظرا لزيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية أصبح تطوير الخدمات المصرفية من بين اهم التدخلات لزيادة القدرة التنافسية للبنوك وعلى هذا الأساس أصبح إهتمام البنوك منصبا نحو تطوير الخدمات وتحسين جودتها؛

#### ✓ نتائج الدراسة التطبيقية: من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى ما يلي:

1. أن التسويق المصرفي في البنك يؤثر على قدرة البنك على المنافسة و يكسبه ميزة تنافسية؛
2. تساهم إستراتيجيات التسويق المصرفي في الوكالة في تعزيز الميزة التنافسية؛
3. إن تطبيق المزيج التسويقي داخل البنك يساهم في قدرة البنك على تحقيق ميزة تنافسية؛
4. لا يؤثر التسويق المصرفي في تحقيق جودة الخدمات المقدمة حيث تبين من خلال دراستنا التطبيقية أنه لا توجد هناك علاقة إحصائية بين التسويق المصرفي و جودة الخدمات المقدمة
5. رغم إقتناع موظفي الوكالة محل الدراسة بأهمية التسويق المصرفي إلا أن إدارة البنك لا تولي له أهمية بالدرجة الكافية بدليل عدم وجود مصلحة مستقلة للتسويق بالوكالة في الوقت الحالي.

❖ **التوصيات:** بناء على ما تم تسجيله من نقص في الإهتمام بالتسويق المصرفي على مستوى البنوك الجزائرية، وعلى ما لخصناه من خلال دراستنا التطبيقية يمكننا إقتراح مايلي:

1. ضرورة الإهتمام الجاد بالتسويق من طرف العاملين بالبنك ؛
2. تحسين من نوعية الخدمات وصورة البنوك العمومية وذلك عن طريق ضبط مزيج تسويقي فعال؛
3. العمل على تغيير نمط وأسلوب العمل القديم بتحسين نوعية تقديم الخدمات وجودتها وتوطيد العلاقة بالعميل بالشكل الذي يجعله أكثر ولاء لمنتجات البنك أو الوكالة التي يتعامل معها؛
4. إعطاء لإدارة التسويق الأهمية الأقصى ودفعها نحو القيام بدورها ومهامها؛
5. تطوير الوعي التسويقي داخل البنك والسعي إلى دورات تدريبية داخل الوطن وخارجه لتكوين إطارات أكفاء قادرين على الإحاطة بالتسويق المصرفي و استخدام أساليبه وتقنياته بفعالية.

❖ **آفاق الدراسة:** إن موضوع التسويق المصرفي بصفة عامة من المواضيع المتجددة والمطروحة في قطاع المصرفي الجزائري وبالرغم من محاولة الإلمام به من خلال البحث إلا أنه وجدنا إنعدام للمعلومات الكاملة لبعض المعطيات الخاصة بالموضوع وإذا كان هذا البحث تناول ضرورة أهمية إستراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك فإن هناك جوانب هامة لها صلة بالموضوع تحتاج لدراسة أكثر تفصيلا وعمقا نقترحها لتكون إشكاليات لمواضيع بحث في المستقبل مثل:

- ◆ معالجة الموضوع بالتطبيق على البنوك الأجنبية الناشطة في سوق المصرفي الجزائري؛
  - ◆ أهمية العنصر البشري في المزيج التسويقي المصرفي؛
  - ◆ دور التكنولوجيا في تطوير جودة تسويق الخدمات المصرفية.
- وفي الأخير نرجو من الله عزوجل أن يكون قد وفقنا في إختيار الموضوع و الإلمام بجميع جوانبه بالطريقة التي تحقق النفع العام وجعله مرجعا يستفيد منه باحثون آخرون مستقبلا ونظرا لأهمية الموضوع نترك المجال مفتوح للدراسة.

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	مفاهيم التسويق الأساسية	1
7	أركان المفهوم الإجماعي للتسويق	2
12	بعض المضامين لكون الخدمة ملموسة	3
24	المزيج التسويقي للخدمات المصرفية	4
40	دورة حياة الميزة التنافسية	5
59	الهيكل التنظيمي للوكالة	6
66	تركيبه عينة الدراسة حسب الجنس	7
67	تركيبه عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	8
68	تركيبه عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9
69	تركيبه عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالبنك	10

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	1
62	معدلات الفوائد المطبقة على الإيداعات لأجل	2
65	جدول يبين درجة إجابات المبحوثين	3
66	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
66	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	5
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
68	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالبنك	7
69	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة للمحور الأول	8
71	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	9
72	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة للمحور الثاني	10
73	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	11
73	المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للمحور الثالث	12
74	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	13
73	قيمة معامل إرتباط سبيرمان بين إستراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية	14
75	قيمة معامل الإرتباط سبيرمان بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية	15
75	قيمة معامل الإرتباط بين التسويق المصرفي والميزة التنافسية	16
75	قيمة معامل الإرتباط بين التسويق المصرفي وجودة الخدمات المقدمة	17

## قائمة الرموز و الإختصارات

**G.R.E** : Group Régionaux d'Exploitations

**A.L.E**: Les Agences Local d'Exploitations

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

### 1- الكتب:

1. بشير علاق ، حميد عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات-مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي- ، دار زاهر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
  2. تسيير العجاردة ، التسويق المصرفي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
  3. ثامر البكري ، التسويق أسس مفاهيم معاصرة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
  4. زياد محمد الشمران ، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق الحديث ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2001.
  5. زكي خليل مساعد ، تسويق الخدمات وتطبيقاته ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
  6. طارق طه ، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الإنترنت ، دار الفكر الجامعي ، الأزراطة ، الإسكندرية ، 2007.
  7. طارق طه ، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
  8. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ( الجزء الأول) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، مصر.
  9. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
  10. عبد المطلب عبد المجيد ، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
  11. عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيات للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1999.
  12. فريد كورتل ، تسويق الخدمات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، سكيكدة ، الجزائر ، 2009.
  13. فليب كوتلر ، ترجمة مازن النفاع ، التسويق ، الجزء الأول ، دار علاء للنشر ، دمشق ، سوريا ، 2002.
  14. محمد فريد الصحن ، إسماعيل محمد السيد ، نادية عارف ، التسويق ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر 2002-2003.
  15. محمد قاسم القيرلوتي ، مبادئ التسويق الحديث ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، طبعة الأولى ، 2001.
  16. محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق مدخل سلوكي ، الطبعة الثالثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999.
  17. محمد زاهر دعبول ، محمد أيوب مبادئ تسويق الخدمات ، دار رضا للنشر ، سوريا ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003.
  18. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
  19. محسن أحمد الحضيري ، التسويق المصرفي ، إيتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1999.
  20. ناجي معلا ، رائف توفيق ، أصول التسويق(مدخل تحليلي) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002.
  21. ناجي معلا ، رائف توفيق ، أصول التسويق (مدخل تحليلي) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، بدون سنة.
  22. ناجي معلا ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، عمان ، الأردن ، 2007.
  23. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998.
  24. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 2- الرسائل و الأطروحات الجامعية:
25. بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن ( دراسة حالة عينة من البنوك التجارية(BADR, BNA, BDL) ) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة قاصدي رباح ، أدرار ، 2009/2008.

## قائمة المصادر والمراجع

26. بريس عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر .
27. جبلي هدى ، قياس جودة الخدمة المصرفية (دراسة حالة بنك البركة الجزائري) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة قسنطينة ، 2007/2006.
28. حبانة محمد ، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة قسنطينة، 2012/2011.
29. رابح عرابية ، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق (حالة القرض الشعبي الجزائري) ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2010/2009.
30. رجم نور الدين ، دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية (دراسة حالة 44 و 33 الوكالة(748) بنك الفلاحة والتنمية الريفية ) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، سكيكدة ، 2009/2008.
31. زيدان محمد ، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2005/2004.
32. سلامي فتحية ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر) ، شهادة ماستر (غير منشورة) ، جامعة البويرة ، 2014/2013.
33. سليمة عبد الله ، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة باتنة ، 2009/2008.
34. عادة محمود سلامة أبو علي ، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.
35. عياش مبروك ، التسويق المصرفي ودوره في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية حالة البنك الوطني وكالة ورقلة ، مذكرة ماستر(غير منشورة) ، جامعة ورقلة، 2014/2013.
36. مرقاش سميرة ، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين(SAA) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة شلف ، 2007/2006.
37. محمد آيت محمد ، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بنك الجزائر ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2009/2008.
38. محمد العربي طاري ، التسويق المصرفي في الجزائر "حقائق وآفاق" (دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري) ، أطروحة دكتوراة(غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، 2007/2006.
- 3- المجالات و الدوريات:**
39. أحمد بلالي ، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد السادس ، 2008.
40. أحمد حسين حلاب ، وليد عباس حبر ، بشرى محمد كاظم ، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية دراسة مقارنة ، مجلة العزبي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 13، 2009.
41. بن نافلة قدور ، عرابية رابح ، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية ، واقع وتحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر يومي 15/14 ديسمبر ، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع

42. عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد العاشر ، 2010.
43. لخضر عزري ، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر ، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
44. بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث ، ديسمبر 2005.
- 4- المؤتمرات والملتقيات و الندوات :
45. بن نافلة قدور ، عرابية رابح ، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ، مداخلة مقدمة في ملتقى المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية ، واقع وتحديات ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر يومي 15/14 ديسمبر ، 2004.
46. سفيان نعماري ، الإبداع والإبتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول إقتصاديات المعرفة والإبداع يومي 18/17 أبريل 2013.
47. كريمة ربحي ، تسويق الخدمات المصرفية ، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية الواقع والتحديات ، جامعة شلف ، 14 و 15/12/2004.
48. مخفي أمين ، بن شي يوسف ، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة وهران، يومي 9 و10 نوفمبر .
- 5- قوانين وتشريعات:
49. مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الجريدة الرسمية ، العدد 11 ، 1982/03/16.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

### 1-Books/LIVES :

- 50- Michel porter, **L'avantage coucurrentiel**, Dunod, paris , 2000.
- 51- P.kotler, B Dubois, **Marketing Management**, 11<sup>ème</sup> edition, public,untion,paris,2000.
- 52-P.kotler et B.Dubois,**MarketingManagement**, 10<sup>ème</sup> édition,public,untion,paris,2000.

يشهد قطاع الخدمات في الجزائر تطوراً كبيراً وسريعاً للغاية، خاصة فيما يتعلق بالخدمات المصرفية والمالية، إذ يعتبر هذا القطاع من البنية التحتية الضرورية لتحريك عجلة التنمية الاقتصادية، على اعتبار أنه يساهم في إمداد النشاط الاقتصادي بالأموال اللازمة من أجل تنميته وتطويره من جهة ومحاربة الإكتناز وتحقيق منافع للمدخرين من جهة أخرى، ولقد أصبح البنك كمؤسسة اقتصادية خدمية لا يتاجر فقط في النقود، بل يتاجر في الخدمات والمنتجات المصرفية وكذلك إيجاد الطرق والأساليب التي تقوم بتحسين الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة وذلك بقصد جذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

ويعتبر التسويق المصرفي محور نشاط بين بنك و أدواته الأساسية في تحقيق أهدافه فالتسويق في البنوك يعمل على تحقيق الإنسجام والتوافق بين أفراد البنك و إدارته بشكل متكامل لتحقيق أهداف البنك حيث كان ظهوره مرتبطاً بحركية التطور الاقتصادي عبر الأزمنة المختلفة في اقتصاديات الدول حيث أن التسويق المصرفي يعد أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي حيث يساعد القائمين على النشاط التسويقي في وضع الاستراتيجية الشاملة للبنك وتعزيز الميزة التنافسية.

### ❖ المشكلة الرئيسية:

إستناداً إلى ماسبق عرضه تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما هو دور إستراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية؟"

وتتفرع من هذا التساؤل أسئلة فرعية هي:

1. فيما تتمثل تسويق الخدمات و بالأخص تسويق الخدمات المصرفية؟
2. ماهي مكونات المزيج التسويقي المصرفي؟
3. كيف يمكن للتسويق أن يكون أحد المقومات لتحقيق ميزة تنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

### ❖ فرضيات البحث:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث وأملاً في تحقيق أهداف البحث يمين تحديد مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

- لا يوجد مفهوم موحد للتسويق وذلك برغم من أهميته بالنسبة لسوق السلع والخدمات؛ إلا أن لديه أهمية كبيرة في خلق العديد من المنافع في مجالات عديدة؛
- إدماج التسويق المصرفي في البنوك الجزائرية عامل من عوامل تعزيز الميزة التنافسية؛
- يتمثل المزيج التسويقي المصرفي في 4p أي المنتج ، الترويج ، التوزيع ، السعر، أي المزيج التسويقي السلعي؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق المصرفي و الميزة التنافسية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التسويق المصرفي و الميزة التنافسية؛
- توجد علاقة إحصائية بين المزيج التسويقي المصرفي و الميزة التنافسية .

### ❖ مبررات إختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب دفعتني إلى إختيار البحث في هذا الموضوع بالذات، نلخصها فيمايلي:
- التعريف على الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- قلة الأبحاث التي تدور حول هذا الموضوع، فمعظم الأبحاث ركزت على التسويق في القطاع المصرفي الصناعي وليس القطاع الخدمي وبالذات المصرفي،
- رغبتني في البحث والإطلاع في مجال التسويق، خاصة التسويق في القطاع المصرفي.

### ❖ أهداف الدراسة وأهميتها:

- توضيح أهمية التسويق عموما والتسويق المصرفي بوجه خاص؛
- معرفة هل هناك إهتمام بهذا الموضوع لدى مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات المصرفية و الإرتقاء بجودتها ودعم الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية.

### ❖ الدراسات السابقة:

رغم وجود بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حسب إطلاعنا في حدود ما توفرت لدينا من معلومات إلا أن هناك قليل من هذه الدراسات التي أشارت إلى موضوع أهمية التسويق في زيادة الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية ومن بين الدراسات السابقة نذكر مايلي:

◆ دراسة (زيدان محمد 2005): قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الدكتوراة الدولة من كلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، تحت عنوان "دور التسويق في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتعتبر من الدراسات الرائدة في مجال التسويق المصرفي بحيث استطاع الباحث إبراز أهمية التسويق المصرفي ودوره في تطوير الخدمات المصرفية بالبنوك الجزائرية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق التسويق في البنوك الجزائرية وإدخال الخدمات المصرفية الجديدة والإرتقاء بمستوى جودتها لمواجهة السوق المصرفية الجزائرية؛

◆ دراسة (محمد العربي طاري 2007): قدمت الدراسة لنيل شهادة الدكتوراة الدولة من كلية الإقتصاد وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، تحت عنوان " التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وآفاق دراسة حالة القرض الشعبي

الجزائري"، وعالجت الدراسة إشكالية ما مدى فعالية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (المنتوج، السعر، الترويج، التوزيع) في تحسين وتطوير خدمات البنوك الجزائرية، حيث تناولت هذه الدراسة تأثير (4p) على الممارسة التسويقية في البنوك الجزائرية؛

♦ دراسة (لعدور صورية 2008): قدمت الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تحت عنوان " أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، وعالجت الدراسة إشكالية كيف يمكن أن يكون التسويق المصرفي أداة لتحسين علاقة المصرف بالزبون من خلال عناصر المزيج التسويقي المصرفي والعناصر المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي وإبراز أهمية التسويق في المصارف الجزائرية ودوره في تحسين وتنمية علاقة المصرف بالزبون.

### ❖ الإطار الزمني والمكاني:

- يقتصر مجال البحث من الناحية الزمنية على الفترة الممتدة ما بين 2014-2015 وهذه الفترة تم إختيارها على أساس أنها تضمنت فترة الحصول على البيانات من قبل الوكالة؛

❖ تم إجراء الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الوادي حيث يمكن إعتبرها من بين البنوك الأكثر إنتشارا عبر كامل التراب الوطني.

### ❖ المنهج والأدوات المستخدمة:

بغية الإجابة على إشكالية البحث وإثبات مدى صحة الفرضيات تم الإعتماد على مناهج مختلفة لأن البحث ينطوي على جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي لذلك إعتدنا على:

♦ **المنهج الوصفي التحليلي:** يركز هذا المنهج بدرجة أولى على جمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة

بظاهرة معينة، ويهدف إلى وصف موقف أو مجال إهتمام معين بصدق وبدقة وإعتدنا على هذا المنهج في وضع خطة ميدانية أخذين بعين الإعتبار مختلف القوانين العلمية التي تنطوي تحت هذا المنهج وبصفة عامة أفادنا هذا المنهج عند دراستنا التسويق المصرفي في جمع البيانات وتصنيفها وكذا تفسيرها وتحليل النتائج التي توصلنا إليها.

♦ **المنهج الإحصائي:** لقد تم إعتدنا المنهج الإحصائي في دراستنا الميدانية على الخصوص في تشكيل

الجدول ومختلف النسب الكمية كالتكرارات والإحصائيات وتم إستخدام برنامج SPSS لغرض معالجة و تحليل الإستيبيان.

### ❖ صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا صعوبات ومشاكل في مسيرة إعدادنا هذا البحث أردنا الإشارة إليها من أجل تفاديها مستقبلا ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها:

- قلة المراجع وخاصة التي تعالج مواضيع الميزة التنافسية في مجال الخدمات المصرفية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية؛
- عدم وجود تجارب كبير من قبل الموظفين أثناء قيامنا بالإستبيان، كنتحججهم بالوقت وإنشغالهم بأموهم الشخصية فقط.

### ❖ محتوى البحث:

لمحاولة إعطاء قدر كافي للموضوع، وبغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول و كل فصل ينفرد بتمهيد و خلاصة كتالي:

- **الفصل الأول: (الإطار النظري لتسويق الخدمات المصرفية):** تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة وقصد الإمام بأكثر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالتسويق المصرفي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية حول التسويق و إلى تسويق الخدمات في المبحث الثاني، و إلى ماهية التسويق المصرفي في المبحث الثالث.
- **الفصل الثاني: (دور التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك):** جاء هذا الفصل متضمنا في طياته أساسيات الميزة التنافسية و التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك و قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الميزة التنافسية في البنوك، و إلى الإستراتيجيات التنافسية في البنوك في المبحث الثاني، و في المبحث الثالث إلى دور التسويق المصرفي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية و كسب البنوك ميزة تنافسية في المبحث الثالث.
- **الفصل الثالث: (الدراسة التطبيقية):** تم تخصيص هذا الفصل لمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على واقع بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة الوادي- حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية، و إلى المزيج التسويقي في الوكالة في المبحث الثاني، و أخيرا إلى تقييم النشاط التسويقي في الوكالة في المبحث الثالث.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة:

التخصص: بنوك

## دور استراتيجيات التسويق المصرفي في

## تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي-

إعداد الطالبة:

اسم ولقب المشرف

لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة العلمية بجامعة.....	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا ومقررا	الرتبة العلمية بجامعة.....	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا مساعدا	الرتبة العلمية بجامعة.....	اسم ولقب الأستاذ
ممتحنا	الرتبة العلمية بجامعة.....	اسم ولقب الأستاذ
ممتحنا	الرتبة العلمية بجامعة.....	اسم ولقب الأستاذ

السنة الجامعية: 2015/2014