

جامعة 8 ماي 1945
قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية
تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان

أثر تسعير الخدمات المصرفية
على ربحية البنوك

دراسة حالة بنك الخليج الجزائر للفترة (2010 – 2014)

إشراف الأستاذة:

إيمان خلفلاوي

إعداد الطالب:

منير مخانشة

السنة الجامعية: 2015 – 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا
وَحَمْلُهُ وَفِصَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً
قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ
وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٥﴾

سورة الأحقاف

كلمة شكر

الحمد لله الذي أعناني وأمدني بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل المتواضع
من باب من لا يشكر الناس لم يشكر الله
فالشكر موصول إلى:

الأستاذة **خلفاوي إيمان**، على قبولها الإشراف على هذا العمل.

كما أتقدم بأوفر الشكر والإمتنان للدكتورة **طباييبة سليمة** على توجيهها.
كما لا يفوتني في هذا الصدد أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل العمال والأساتذة
الأفاضل

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
و أخيرا أشكر كل من ساعدوني من قريب ومن بعيد على إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	الآية القرآنية
	كلمة شكر
I	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الإختصارات والرموز
أ - خ	المقدمة العامة
31 - 01	الفصل الأول: الإطار النظري للبنوك والخدمات المصرفية
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك
03	المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك
04	المطلب الثاني: مفهوم البنوك وأنواعها
04	أولاً: مفهوم البنوك
06	ثانياً: أنواع البنوك
08	المطلب الثالث: وظائف البنوك وأهدافها
08	أولاً: الوظائف التقليدية
09	ثانياً: الوظائف الحديثة
10	ثالثاً: أهداف البنوك
12	المبحث الثاني: عموميات حول الخدمات المصرفية
12	المطلب الأول: الخدمات المصرفية
12	أولاً: تعريف الخدمات المصرفية
13	ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية

15	ثالثا: عناصر الخدمات المصرفية
16	رابعا: أهداف الخدمات المصرفية
17	المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية
17	أولا: تقسيم الخدمات المصرفية
17	ثانيا: تقسيمات أخرى للخدمات المصرفية
18	المطلب الثالث: مزيج الخدمات المصرفية
18	أولا: مفهوم مزيج الخدمات المصرفية وأبعاده
20	ثانيا: القرارات المتخذة من إستخدام أبعاد المزيج الخدمي
22	المبحث الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية
22	المطلب الأول: مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية
22	أولا: مرحلة التقديم
22	ثانيا: مرحلة النمو
23	ثالثا: مرحلة النضج
23	رابعا: مرحلة الإنحدار
24	المطلب الثاني: خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في دورة حياة الخدمة
26	أولا: العوامل الخاصة بالخدمة
27	ثانيا: العوامل الخاصة بالبنك
28	ثالثا: العوامل الخاصة بالسوق
29	رابعا: العوامل الخاصة بالبيئة العامة
31	خاتمة الفصل
63 – 32	الفصل الثاني: تسعير الخدمات المصرفية وعلاقتها بالربحية
33	مقدمة الفصل
34	المبحث الأول: ماهية تسعير الخدمات المصرفية

34	المطلب الأول: السعر والتسعير، الأهمية والأهداف
34	أولاً: تعريف السعر
35	ثانياً: تعريف التسعير
36	ثالثاً: أهداف التسعير
38	المطلب الثاني: طرق التسعير والعوامل المؤثرة في قراراته
38	أولاً: طرق التسعير
39	ثانياً: العوامل المؤثرة في قراراته
44	المطلب الثالث: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية
45	أولاً: تسعير الخدمات المصرفية الجديدة
46	ثانياً: تعديل أسعار الخدمات الحالية
49	المبحث الثاني: الربحية في البنوك
49	المطلب الأول: الربح والربحية
49	أولاً: تعريف الربح
51	ثانياً: تعريف الربحية
52	المطلب الثاني: ماهية الربحية في البنوك
52	أولاً: الربحية في البنوك
53	ثانياً: أهمية الربح في البنوك
54	ثالثاً: أهداف الربحية
54	المطلب الثالث: تحليل الربحية في البنوك والعوامل المؤثرة فيها
54	أولاً: تحليل الربحية في البنوك
58	ثانياً: العوامل المؤثرة على ربحية البنوك
60	المبحث الثالث: دور تسعير الخدمات المصرفية في زيادة ربحية البنوك
60	المطلب الأول: سياسة تسعير القروض
60	المطلب الثاني: ربحية وسيولة القرض

60	أولاً: ربحية القرض
61	ثانياً: سيولة القرض
61	المطلب الثالث: السيطرة على الربح
62	أولاً: معدلات الفائدة
62	ثانياً: أحجام التسليفات والودائع
62	ثالثاً: النفقات العامة
62	رابعاً: الإهلاكات والمؤونات
63	خاتمة الفصل
100 -64	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الخليج الجزائر
65	مقدمة الفصل
66	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الخليج الجزائر
66	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
66	أولاً: منهج الدراسة
66	ثانياً: أدوات جمع البيانات
67	ثالثاً: المجال المكاني والزمني للدراسة
67	المطلب الثاني: بطاقة تعريف لبنك الخليج الجزائر
67	أولاً: البطاقة الفنية لبنك الخليج
69	ثانياً: نشأة وتطور بنك الخليج الجزائر
71	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر
73	رابعاً: بنك الخليج الجزائر عبر السنوات
74	المطلب الثالث: المهام، الرؤية، القيم والتوجهات الإستراتيجية لبنك الخليج الجزائر
74	أولاً: مهمة بنك الخليج الجزائر
74	ثانياً: رؤية بنك الخليج الجزائر
74	ثالثاً: قيم بنك الخليج الجزائر

75	رابعا: إستراتيجية بنك الخليج الجزائر
76	المطلب الرابع: تقديم لمحة عن وكالة عنابة وهيكلها التنظيمي
76	أولا: تقديم لمحة عن وكالة عنابة
76	ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة عنابة
80	المبحث الثاني: الخدمات المعروضة من بنك الخليج الجزائر
80	المطلب الأول: خدمات الإيداع
81	المطلب الثاني: خدمات الإفراض
82	المطلب الثالث: الخدمات الحديثة
86	المبحث الثالث: تأثير تسعير الخدمات المصرفية على ربحية بنك الخليج الجزائر
86	المطلب الأول: سياسة التسعير في بنك الخليج الجزائر
86	المطلب الثاني: عرض لأهم النتائج المساعدة على تحليل الربحية
87	أولا: عرض التطور لمختلف مكونات حقوق الملكية
90	ثانيا: عرض نسب الربحية
94	المطلب الثالث: دور تسعير الخدمات المصرفية في زيادة ربحية بنك الخليج الجزائر
94	أولا: تأثير تسعير الودائع على ربحية بنك الخليج الجزائر
96	ثانيا: تأثير تسعير القروض على ربحية بنك الخليج الجزائر
98	ثالثا: تأثير أسعار الفائدة على ربحية بنك الخليج الجزائر
100	خلاصة الفصل
102	الخاتمة العامة
106	قائمة المراجع
115	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
06	البنك كوسيط مالي	01-01
08	تحديد الوظائف والمهام للبنوك التقليدية	02 -01
09	تحديد الوظائف والمهام للبنوك الحديثة	03 -01
23	دورة حياة الخدمة المصرفية	04 -01
44	العوامل المؤثرة في قرارات التسعير	01 -02
73	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر	01 -03
77	الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة عناية	02 -03
88	مكونات حقوق الملكية خلال سنة 2010	03 -03
88	مكونات حقوق الملكية خلال سنة 2011	04 -03
88	مكونات حقوق الملكية خلال سنة 2012	05 -03
89	مكونات حقوق الملكية خلال سنة 2013	06 -03
89	مكونات حقوق الملكية خلال سنة 2014	07 -03
91	منحنى نسبة العائد على حقوق الملكية خلال الفترة (2010- 2014)	08 -03
92	منحنى نسبة العائد على الأصول خلال الفترة (2010- 2014)	09 -03
93	منحنى نسبة العائد على الودائع خلال الفترة (2010- 2014)	10 -03
94	منحنى نسبة هامش الربح الصافي خلال الفترة (2010- 2014)	11 -03
95	تطور الودائع خلال سنوات الدراسة (2010- 2014)	12 -03
96	الزيادة المستمرة للودائع خلال سنوات الدراسة (2010- 2014)	13 -03
97	تطور القروض المقدمة من طرف بنك الخليج الجزائر	14 -03

98	تطور للقروض الكلاسيكية و القروض الإسلامية	15 -03
99	التطور في مجموع الفوائد والعمولات الصافية في بنك الخليج الجزائر	16 -03

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
15	الإختلافات بين خدمة الحساب الجاري وخدمة القرض	01-01
20	نموذج لمزيج خطوط خدمات مصرفية لأحد البنوك	02 -01
24	خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية	03 -01
40	الأهداف السعريّة للبنوك	01 -02
71	بعض أرقام لمساهمي بنك الخليج الجزائر	01 -03
86	إجمالي القروض بالنسبة لمجموع أصول البنك خلال مدة الدراسة (2010- 2014)	02 -03
87	أهم بنود خصوم البنك خلال مدة الدراسة (2010- 2014)	03 -03
87	ملخصات لجدول حسابات النتائج خلال مدة الدراسة (2010- 2014)	04 -03
87	تطور مكونات حقوق الملكية خلال مدة الدراسة (2010- 2014)	05 -03
91	العائد على حقوق الملكية لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010- 2014)	06 -03
92	العائد على الأصول لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010- 2014)	07 -03
92	العائد على الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010- 2014)	08 -03
93	هامش الربح الصافي لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010- 2014)	09 -03
95	تطور ودايع بنك الخليج الجزائر	10 -03
96	توزيع ودايع العملاء خلال سنوات الدراسة (2010- 2014)	11 -03
98	تطور الفوائد والعمولات الصافية لبنك الخليج الجزائر	12 -03

قائمة الإختصارات والرموز

الإختصار	الدلالة باللغة الأصلية	الدلالة باللغة العربية
KIPCO	Kuwait Projects Compagy	شركة الكويت القابضة
JKB	Jordan Kuwait Bank	البنك الأردني الكويتي
TIB	Tunis International Bank	البنك التونسي العالمي
TPE	Terminal de Paiement Electronique	جهاز إلكتروني قادر على قراءة البيانات من بطاقة بنكية لتسجيل المعلومات، والتواصل مع مقدم الخدمة.
GPRS	Le Général Packet Radio Service	هي خدمة بيانات راديوية للحزمة الموجهة، أي خدمة الهواتف النقالة.
ATM	Automatic Teller Machine	جهاز الصراف الآلي
CIB	Carte Inter Bancaire	بطاقة ما بين البنوك
DAB	Distributeur Automatique de Billets	الموزع الآلي للنقود
ROE	Return On Equity	العائد على حقوق الملكية
ROA	Return On Assets	العائد على الأصول

المقدمة العامة:

يعتبر القطاع المصرفي من أهم الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها الدول الطامحة إلى السير قدما نحو نجاح نشاطها الإقتصادي، إذ يمثل هذا القطاع مؤشرا إقتصاديا مهما تستطيع الدول من خلاله تحديد موقعها في خريطة إقتصاديات البنوك عندما تقارن نفسها بالدول الأخرى المتطورة، ومن ثم ملاحظة مكامن الخلل وإصلاح ما يتوجب عليها إصلاحه حتى تقدر على المضي قدما نحو نموها الإقتصادي السليم، والذي ينعكس بالإيجاب على الدول من خلال زيادة الناتج المحلي الخام ومن ثم شعوبها من خلال الرفاهية والثراء.

ويتوجب اليوم على الدول أن تهتم بوضع إستراتيجيات مختلفة لبنوكها التجارية، حتى تنجح في تحقيق قيم مضافة لإقتصادياتها، مما جعلها تفتح المجال أمام البنوك لتحقيق أهدافها الرئيسية والمعروفة لدى أي بنك تجاري كالسيولة، الربحية والأمان مما شجع هذه الأخيرة من بذل الجهود المعتبرة لا سيما إعتماها على أحدث الوسائل والتقنيات والتي تساعدها على عرض تشكيلتها من الخدمات المصرفية حتى تتماشى ومتطلبات وتطلعات مختلف عملائها سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.

وعليه نجد أن البنوك التجارية ونتيجة المنافسة الشديدة تسعى إلى إنتهاج سياسات وإستراتيجيات مختلفة ومن بينها التسعيرية، والتي تهدف بدرجة أساسية إلى تعظيم أرباحها وفقا لطبيعة العمل التجاري من خلال تلبية الخدمات المختلفة كالقروض والسلفيات وسحب الودائع وغيرها، مما يعزز ثقة العملاء بها من جهة، ويجعل العملاء يفاضلون بين هذه البنوك من جهة أخرى والذي تكون محصلته في النهاية حدوث تباين و إختلاف في الربحية المحققة من بنك لآخر.

الإشكالية:

يحتل تسعير الخدمات المصرفية موقع متميز ضمن باقي الإستراتيجيات الأخرى التي تمتلكها البنوك التجارية، ومن هنا ثم طرح الإشكالية الآتية:

كيف تؤثر إستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية في ربحية البنوك التجارية؟

وللإجابة عن الإشكالية، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- فيما تتمثل إستراتيجيات تسعير الخدمات المطبقة في البنوك التجارية؟

2- ما المقصود بالربحية، وما هي العوامل المؤثرة فيها؟

3- ماهي طريقة التسعير التي تحقق أكبر ربحية؟

4- ما هو واقع التسعير في بنك الخليج الجزائر وما مدى تأثير الربحية به؟.

فرضيات الدراسة:

من أجل تقديم تفسيرات مؤقتة للأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: تؤثر إستراتيجية التسعير المركزي على ربحية البنوك التجارية الجزائرية عامة وبنك الخليج خاصة؛

- الفرضية الثانية: تعتبر طريقة التسعير بالتكلفة من أحسن الطرق التي تحقق ربحية أكبر لدى البنوك.

أسباب إختيار الموضوع:

تعد مسألة تسعير الخدمات المصرفية ودراسة تحليل الربحية المحققة في البنوك التجارية من بين المواضيع الحساسة وذات الأهمية البالغة في مالية المؤسسات، وهذا ما شكل أحد الدوافع الأساسية في إختيارنا لهذا الموضوع، وكذلك لتوافقه مع التخصص العلمي، بالإضافة إلى أهمية إتباع البنك لإستراتيجية تسعيرية مناسبة تمكنه من زيادة ربحيته.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ❖ محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات؛
- ❖ محاولة إستعراض طرق تسعير الخدمات المصرفية في البنك وإبراز الدور الذي تؤديه لتعزيز المركز المالي له؛
- ❖ تحديد أهمية تسعير الخدمات المصرفية والتعرف على مدى مساهمته في زيادة الربحية من خلال إسقاط الدراسة على بنك الخليج الجزائر للتأكد من مدى تطابق الجانب النظري على الواقع العملي؛

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- ❖ كون البنوك وفي ظل إقتصاد السوق تحتاج إلى حرية أكثر وقيود أقل، وذلك عند في إختيار إستراتيجية التسعير التي تتماشى وطموحاتها من أجل تحقيق الربحية المرجوة، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة حتى تتمكن من تدعيم مركزها المالي والتنافسي؛
- ❖ محاولة تقديم البنوك لمزيج من الخدمات المصرفية لإشباع مستويات الرغبات والتطلعات عند العملاء، مما يسمح لبقاءها وإستمرارها في السوق أكبر مدة ممكنة من خلال جذب وضمان أكبر قدر ممكن للعملاء؛

منهج الدراسة:

- بناء على الإشكال المطروح وبغية إختبار صحة الفرضيات والوصول إلى الأهداف المرجوة وقصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، تم إعتقاد منهجين أساسين للمعالجة وهما:
- ❖ المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم إستخدامه لتوضيح مختلف طرق تسعير الخدمات المصرفية وكذلك التعرف على أهم الإستراتيجيات التسعيرية التي يمكن للبنك إنتهاجها؛
 - ❖ منهج دراسة حالة: وذلك من خلال إسقاط موضوع الدراسة على أرض الواقع لتحليل الربحية لدى بنك الخليج والخاصة بالسنوات (2011-2010-2012 - 2013 - 2014) بمستخدمين في ذلك مؤشرات التحليل المالي.

التوثيق العلمي:

- ❖ وللإحاطة بجوانب الموضوع إستخدمنا عدة مراجع والتي تتمثل في:
- ❖ المصادر من الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة: جاءت باللغتين العربية والأجنبية، وما أتاحتها لي من أفكار ومعلومات، كانت الأساس في إجراء هذا البحث؛
- ❖ المدخلات والملتقيات والمذكرات ومجلات البحث العلمي: وما تضمنته من معالجات لمختلف الأطروحات والإشكاليات المتعلقة بتسعير الخدمات المصرفية والربحية؛
- ❖ المقابلات: وتمثلت في الإستبيان الشفوي الذي أجري مع مدير بنك الخليج وكالة عنابة، وكذلك رؤساء مصالح المحاسبة والتسويق لتزويدنا بالمعلومات والتي كانت قليلة نتيجة لحساسية الموضوع، ونظرا للتعليمات الصارمة من الجهة الوصية وكان سبب التستر على المعلومات هو خوف تسربها وكشفها من طرف البنوك العمومية المنافسة؛
- ❖ مواقع الأنترنت: تم الإعتماد على العديد من المواقع الرسمية على شبكة الأنترنت التي سمحت لنا بالإحاطة بجوانب البنك محل دراسة الحالة.

موقع البحث بالنسبة للدراسات السابقة:

يعتبر البحث من البحوث الحديثة، ومحطة جديدة تستند إليها البحوث اللاحقة، فالأبحاث التي أنجزت في مختلف جامعات الوطن والخارج والتي تناولت جوانب الموضوع، نذكر منها:

1- دراسة سمير مسعي (2008)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، بعنوان " تسعير

القروض المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، هدفت الدراسة إلى:

- تبيان مختلف الجهات المسؤولة عن رسم السياسة السعرية في البنك؛
 - معرفة أهم العوامل التي تأخذ في الحسبان عند تحديد أسعار القروض المصرفية؛
 - توصيف أهم السبل المتاحة أمام البنك لتخفيض أسعار قروضه؛
 - توضيح آلية تسعير البنوك الجزائرية لقروضها الممنوحة.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تعتبر ودائع الأفراد من أهم موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
 - محدودية سياسة المنافسة السعرية في جذب الودائع في الجزائر وذلك للأسباب من بينها أن البنك المركزي هو المحدد الأول والأخير للمعدل المرجعي الذي تقوم البنوك على أساسه بتحديد سعر الفائدة على مختلف ودائعها كذلك لا تعتبر الحافز الأساسي للمدخر الجزائري، حيث لا يعيرها إهتماما كبيرا لأنها تتنافى والشريعة الإسلامية، وبالتالي يمكن القول أن المنافسة غير السعرية هي المجال الأوفر للمنافسة بين البنوك الجزائرية؛

- إمتلاك الدولة لمعظم البنوك الناشطة في السوق، أدى إلى غياب المنافسة، وإهمال عنصر الربحية داخل البنك،
بدليل إنخفاض مردودية بنك الفلاحة والتنمية الريفية مقارنة بحجم الميزانية (حيث لا يتعدى معدل العائد على
حقوق الملكية لآخر 10 سنوات من النشاط نسبة 1 %)؛

- إستمرار عهد التخصص وتقسيم السوق الأمر الذي إنعكس على المنافسة بين البنوك وأدى إلى خمول أجهزة
التسويق والإتصال بداخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

2- دراسة علي محمود محمد، مقال في مجلة الجامعة للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول،
دمشق، 2014، تحت عنوان "سعر الفائدة وتأثيره على المصارف التجارية"، تهدف هذه الدراسة إلى تعريف
مفهوم سعر الفائدة ومخاطره، مفهوم ربحية المصارف التجارية والمتغيرات المؤثرة فيها، كذلك لما كانت المصارف
الخاصة في سوريا تتعرض لتأثير تغييرات سعر الفائدة وتقلباتها، ففي الحالة العملية درست العلاقة الإحصائية التي
ترتبط بين كل من الفوائد المدينة ومصاريف المصرف، وبين الفوائد الدائنة وإيرادات المصرف، ومن ثم درست
العلاقة الإحصائية بين صافي الدخل من الفوائد وكل من إجمالي الدخل التشغيلي وصافي الربح قبل الضريبة وقد
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (العلاقة إيجابية وقوية جدا) بين متغير الفوائد الدائنة وبين
متغير الإيرادات في المصرف التجاري وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (العلاقة إيجابية وقوية جدا) بين متغير
الفوائد المدينة ومتغير المصاريف في المصرف التجاري وأخيرا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (العلاقة إيجابية وقوية
جدا) بين متغير دخل الفائدة الصافي ومتغير إجمالي الدخل التشغيلي في المصرف التجاري.

3- دراسة عماد الدين أحمد السندي أحمد (2007)، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة
والتمويل بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل بعنوان: "أثر طرق تسعير الخدمات
المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية للفترة 2000-2005"، هدفت الدراسة إلى دراسة وتقويم نظام
تسعير الخدمات المصرفية داخل المصارف السودانية، الوقوف على أهم العوامل التي تؤثر على تسعير الخدمات
المصرفية، الوقوف على أهم الأطر الإقتصادية والمحاسبية لتسعير الخدمات المصرفية، وقد توصل الباحث من خلال
هذا البحث إلى أهم النتائج التالية:

- المصارف السودانية لا تهتم كثيراً بالأسس العلمية لتسعير الخدمات المصرفية ويتضح ذلك من خلال التغيير
البطيء في أسعار الخدمات المصرفية خلال سنوات الدراسة حيث يظهر جليا إعتماد المصارف السودانية على
الرغم من إختلافها من حيث (الحجم والمقدرة والملاءة المالية والتخصص ودرجة إستخدام التقنية... إلخ)، على
تسعير خدماتها عن طريق التعديل في الأسعار الواردة في التعريف للسنة السابقة إن لم يكن تبني ذات التعريف؛
- إيرادات الخدمات المصرفية تمثل الجزء الأكبر من إجمالي الإيرادات في المصارف السودانية؛

- تبني البنك المركزي لتحرير تسعير الخدمات المصرفية لم يخدم الغرض الذي إتخذ من أجله إذ إعتمدت المصارف على التعديل في جداول التعريف المصرفية للسنوات السابقة دونما إتجاه جدي نحو إحتساب السعر للخدمة المصرفية وفقا للأسس المحاسبية المتعارف عليها؛
- إختلاف المصارف السودانية من حيث الحجم والمقدرة والملاءة المالية والتخصص ودرجة إستخدام التقنية... إلخ، لم يكن له تأثير يذكر على تحقيق تباين في أسعار الخدمات المصرفية بين المصارف على الرغم من التحرير لسعر الخدمة المصرفية الذي تبناه البنك المركزي؛
- لم يلجأ أي من المصارف السودانية إلى تبني وضع أسعار تنافسية للخدمات المصرفية كوسيلة للتميز في السوق المصرفي وآلية فعالة لجذب العميل؛
- أسعار الخدمات المصرفية بالمصارف السودانية غير معلنة في مكان واضح بصالات الفروع وكثيرا ما يفاجأ العميل بسعر الخدمة أثناء أو بعد إجراء الحصول على الخدمة؛
- تتبع الغالبية العظمى من المصارف السودانية تسعير خدماتها المصرفية عن طريق التعديل في أسعار العام السابق.

الأدوات المستخدمة:

تنوعت الأدوات المستخدمة وإتضح ذلك من خلال الإعتداد على مجموعة من الأشكال والجداول، وهذا لتلخيص المعلومات المقدمة وتبسيطها نظريا، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فلجأنا إلى إستخدام جداول تحتوي على معطيات متعلقة ببنك الخليج الجزائر وكذا الإحصائيات بالإضافة إلى القوائم المالية الخاصة بالبنك محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

أشير في الأخير إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث، والتي تمكنا من تخطي بعضها إلا أن هناك بعض الحقائق التي لم أستطع تجاوزها خاصة في الجانب الميداني، وذلك عند الحصول على المعلومات المالية للبنك محل الدراسة وذلك لسرية تلك المعلومات، وعدم التصريح بها بغرض إستخدامها في بحوث علمية.

شرح بعض المصطلحات الأساسية:

تضمن الموضوع العديد من المصطلحات لذا حاولنا الإشارة إلى أهمها:

- **الخدمات المصرفية:** نشاط أو أداء غير ملموس يحدث عن طريق عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساس غير ملموس وعند الإستفادة منها ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل للملكية.
- **مزيج الخدمات المصرفية:** هي كافة المنتجات المعروضة من قبل البنوك لصالح عملائه، ويكون ذلك من خلال محاولة إشباع حاجات ورغبات أكبر شريحة ممكنة من خلال مجموعة الخدمات المصرفية المتوفرة لديها.
- **تسعير الخدمات المصرفية:** هو الفن والعلم والربحية التي ستؤدي في نهاية المطاف، إلى تحقيق التوازن بين السعر، والهامش المطلوب للبنك.

- الربح: هو جميع العوائد التي يحصل عليها البنك من إستثمار الودائع، والأموال السائلة الأخرى والقيام بأنشطة خدمية مثل الكفالات، والحوالات الإعتمادات المستندية، والمتاجرة بالعملية الأجنبية، وخدمة الصيرفة الإلكترونية والمضاربة في البورصة.

- الربحية: هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والإستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.
محتويات الدراسة:

بغية الإجابة على إشكالية الموضوع والأسئلة المطروحة قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة تضمنت العناصر المنهجية لدراسة البحث العلمي وتعقبهم خاتمة تضمنت تلخيص عام للدراسة ونتائج إختبار الفرضيات، تم عرض النتائج المتوصل إليها مع توصيات وآفاق الدراسة.

بالنسبة للفصل الأول تضمن ثلاث مباحث تعرض المبحث الأول إلى نشأة وتطور البنوك مفهومها، أنواعها، ومختلف وظائفها وأهدافها، ولقد تطرق المبحث الثاني لتعريف الخدمات المصرفية خصائصها ومختلف أهدافها وأنواعها وكذا الإشارة إلى المزيج الخدمات المصرفية من خلال تعريفه، توضيح أبعاده وذكر القرارات المتخذة من إستخدام أبعاده، أما المبحث الثالث تحدث فيه عن دورة حياة الخدمات المصرفية مراحلها خصائص مراحلها والعوامل المؤثرة فيها.

أما الفصل الثاني إستعرض تسعير الخدمات المصرفية وعلاقته بالربحية من خلال ثلاث مباحث بالنسبة للمبحث الأول تم التطرق إلى تعريف السعر والتسعير مع الإشارة إلى الأهمية والأهداف، طرق التسعير والعوامل المؤثرة في قراراته وإستراتيجياته، أما المبحث الثاني تم التعرف على الربح والربحية والفرق بينهما، ثم أهمية الربحية الخصائص والأهداف، وكذا إلى تحليل الربحية من خلال أهم مؤشراتهما وعرض لأهم العوامل المؤثرة فيها، وتم التعرض في المبحث الثالث إلى أهمية تسعير القرض وربحيته من خلال التطرق إلى سياسة تسعير القروض، ربحية وسيولة القرض ثم السيطرة على الربح.

والفصل التطبيقي تناول فيه دراسة حالة بنك الخليج الجزائر، بوضع بطاقة تعريف لبنك الخليج الجزائر والتطرق إلى المهام، الرؤية، والتوجهات الإستراتيجية لبنك الخليج الجزائر لديه في المبحث الأول، ثم تم عرض الخدمات المصرفية التي يحوها البنك في المبحث الثاني، وبعدها تم عرض التقارير المالية له وتشخيص نتائجه في المبحث الثالث.

الفصل الأول

الإطار النظري للبنوك والخدمات المصرفية

مقدمة الفصل

تعتبر البنوك الممول الرئيسي لإقتصاديات معظم الدول، وعليه فنجاح أي نظام إقتصادي مرتبط بمدى فعالية ونجاعة الأنظمة والسياسات البنكية المنتهجة من طرف الدولة الواحدة من جهة، ومدى قدرتها على تجميع فوائض دخول مختلف قطاعات النشاط إضافة إلى تنوع تركيبة الخدمات المعطاة من طرف البنوك مهما كان تخصص مجال عملها وأنشطتها من جهة أخرى، ونظرا للدور الهام الذي يؤديه الجهاز المصرفي تطورت البنوك ومفهومها بشكل أكبر ما مكنها من إتساع عملياتها ووظائفها خصوصا في ظل إشتداد المنافسة والتسابق الموجود فيما بينها، وهذا رغبة منها إلى جذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

وفي ظل التطور السريع تعددت وتنوعت تشكيلة الخدمات المصرفية المقدمة، وإختلفت من بنك إلى آخر بإختلاف نوعه والنشاط الذي يمارسه، وتتحكم في الخدمات المقدمة مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي يجب على البنوك مراعاتها أثناء تقديمه لها لتمديد فترة حياتها، وضمان إستمراريتها والحفاظ على أكبر حصة سوقية ممكنة.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال عرضنا لثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك؛
- المبحث الثاني: عموميات حول الخدمات المصرفية؛
- المبحث الثالث: ماهية دورة حياة الخدمة المصرفية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك

أصبحت البنوك مع ظهور الألفية الجديدة تحتل موقع إستراتيجي في هرم الإقتصاد لكل دولة خاصة بعد إدخال أحدث التقنيات والوسائل، فهي تمثل أكبر جزء من النظام المصرفي نظرا لدور الوساطة الذي تؤديه بين أولئك الذين لهم أموال فائضة سواء أفراد كانوا أو مؤسسات من جهة، وبين أولئك الذين يحتاجون تلك الأموال من جهة أخرى. إن الدور الذي بلغته هذه البنوك لم يكن وليد الصدفة، بل كان بطريقة تدريجية ونتيجة حتمية للتغيرات الحاصلة والتي شملت وظائفها والعديد من خصائصها حتى تواكب التقدم الذي يشهده العالم، لذا وجب علينا تبيان نشأة وتطور البنوك، مفهوم البنوك وأنواعها، وظائفها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور البنوك

يمتد تاريخ نشأة البنوك إلى العهد البابلي، منذ أن برزت مجموعة الصيرافة وكهنة المعابد، وبدأت عمليات التسليف والإيداع، إلى أن جاء حمورابي لتحديد المعاملات المالية والمصرفية إضافة إلى العمليات الأخرى والتي تم تشبيتهما في مسلته ذائعة الصيت " شريعة حمورابي".

وفي العهد البابلي كانت تنظم المعاملات المالية والمصرفية في المعابد، ما في أهم المعابد هو معبد أنو (Temple d'Anou) وكان الكهنة يزاولون عملية التسليف الذي يستحق بعد شهر بكفالة من قبل عميلين للمعبد يتعهدون بضمان التسديد، ومعبد أوروك (Temple d'Ourouk) والذي يمارس تجارة الائتمان و الصيرفة.

وفي الألف الأولى قبل الميلاد، في العهد البابلي ظهرت صيغة البنوك ومن أهمها بنك موراشو، من أهم أعماله هو القيام بعمليات التمويل بواسطة أوامر مكتوبة على الألواح الطينية، وبنك إيناصير (Banque Enasir) والواقع في العراق، ومن أهم عملياته تجارة المعادن كالذهب والنحاس والعاج، وكانت له شبه فروع خارج العراق لنقل المعادن مثل العاج، وإتمام معاملات الإعتقاد والحوالات،... الخ، وكان بنك إيجيبي (Banque Egipi) يقدم المعاملات والصفقات العقارية وتجارة الائتمان.

وتطورت البنوك في زمن الفينيقيين حيث أصبحت للمصارف شهرة واسعة في مجال التجارة مع بلاد فارس والبلاد المطلة على سواحل البحر المتوسط، وكان للتجارة المصرفية آثار بالغة على الرومان اليونان علما أنهم يستخدمون نقودا فينيقية.

وشهدت البنوك تطورا آخر في زمن العهد اليوناني حيث استعدت تلك الأبعاد من العمليات المالية والمصرفية إلى العمليات الحسابية التي تختص بدفتر اليومية ودفتر الأستاذ وتخصيص صفات مستقلة لكل زبون يتعامل مصرفيا¹.

كما تعود نشأة البنوك إلى فترة القرون الوسطى حيث بداية الصرافين والمرابين والصاغة في أوروبا، خاصة في المدن التي إتسمت بنشاط تجاري متزايد مثل: البندقية، وبرشلونة، لقد إقتصر دورها في البداية على قبول الودائع من الأفراد مقابل شهادة إسمية بقيمة الوديعة، حتى أصبحت هذه الشهادة تستخدم في التعاملات التجارية وتطورت تلك العملية فيما بعد حتى أصبحت تقوم الجهات المودع لديها بعملية التحويل من حساب شخص آخر، مع الإحتفاظ بحق إسترجاع الوديعة في أي وقت.

وبعد الإنهيارات المتتالية التي شهدتها القرنين الرابع والخامس عشر، والذي كان سببها عجز بعض الصرافة والتجار عن الوفاء بالتزاماتهم تجاه حقوق العملاء، كونهم لا يتسمون بالصدق والدقة والثقة في تعاملاتهم فقد سمح هؤلاء الأفراد للعملاء بسحب أموال أكثر من أرصدهم دون قيود، وهو ما دفع بالحكومات إلى التدخل لمراقبة السوق ومن جراء هذه الأحداث والتطورات ظهرت فكرة إنشاء البنوك التجارية.

¹ زكريا الدوري، يسرا السامرائي، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ص.11.

ولقد أنشئ أول بنك سنة 1587م في مدينة البندقية، تم بنك أمستردام عام 1609م، واقتصرت أعمال تلك البنوك في بداية الأمر على قبول الودائع، والتحويل من حساب إلى آخر، وإجراء المقاصة بين الكمبيالات التجارية، ومع ازدياد الثقة في هذه البنوك إزداد حجم التعامل وتطور الأمر إلى قبول شهادات الإيداع (شهادات إسمية للوفاء بالالتزامات)، وتطورت هذه الشهادات إلى شهادات لحاملها، حتى ظهرت الشيكات المصرفية والتي أصبحت فيما بعد جزء من النقود المصرفية².

المطلب الثاني: مفهوم البنوك وأنواعها

أولاً: مفهوم البنوك

يعود أصل كلمة بنك إلى الإيطالية بانكو "Banco" والتي تعني مصطبة وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة. ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بها المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات "Comptoir"، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود³. كما يعود المفهوم إلى المصطلح الفرنسي "Banque" والذي يعني في جوهره الخزانة الآمنة التي تحفظ فيها الأشياء النفيسة، أما في اللغة العربية فقد قابل مفهوم البنك كلمة المصرف، وهي تطلق على المكان الذي يتم فيه الصرف وجمعها مصارف.

ولقد اختلفت التعاريف المخصصة للبنوك باختلاف الأنظمة وطبيعة وحجم نشاط هذه البنوك، مما يجعل صعوبة في وضع أو إيجاد تعريف واضح وشامل لمصطلحه.

فهناك من يعرفها على أنها تمثل العمود الفقري للجهاز المصرفي في الدولة وهي التي تعتمد على قبول ودائع الأفراد والهيئات بأنواعها المختلفة سواء تحت الطلب أو لأجل ثم إعادة استثمارها لفترات قصيرة الأجل عن طريق تسهيلات إئتمانية للمساهمة في تنشيط وتنمية حركة التجارة الداخلية ومن بين أنشطة هذه البنوك القروض والسلف وخصم وتحصيل الأوراق التجارية وشراء وبيع الأوراق المالية وفتح والإعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان وغيرها من الخدمات المصرفية المختلفة⁴.

كما تعرف: "بأنها البنوك التي تقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو لآجال محدودة وتمارس عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته وذلك سعياً وراء تحقيق أهداف خطة التنمية ودعم الإقتصاد القومي وتباشر عمليات

² إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص.45-46.

³ شاكر القزويني، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1992، ص.24.

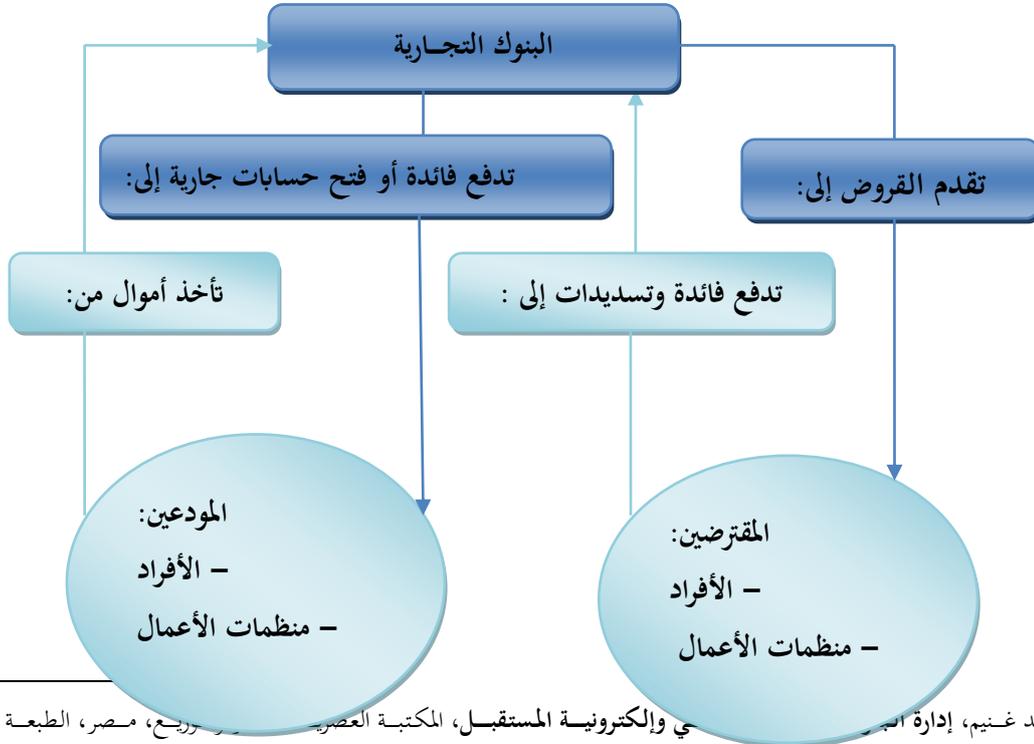
⁴ محمد السيد سرايا، البنوك التجارية، دار المطبوعات الجامعية، دون بلد نشر، 2008، ص.15.

تنمية الإدخار والإستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقاً للإوضاع التي يقرها البنك المركزي⁵.

كما عرفت أيضاً من قبل محمد سعيد أنور سلطان على أنها: "إحدى المنشآت المالية المتخصصة في التعامل في النقود والتي تسعى لتحقيق الربح، وتعتبر البنوك التجارية المكان الذي يلتقي فيه عرض الأموال بالطلب عليها، إذ أنها توفر نظاماً ذا كفاية يقوم بتعبئة ودائع ومدخرات الأفراد ومنشآت الأعمال والأفراد أو التجار أو المستهلكين من خلال ما تمنحه من إئتمان"⁶.

كما يمكن تعريف البنك من وجهة نظر حديثة على أنه: "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الإقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الإدخار والإستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي"⁷.

الشكل (01-01): البنك كوسيط مالي



⁵ أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977، ص 17-18. المكتبة العصرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 17-18.

⁶ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 14.

⁷ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 13-14.

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص.14.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن البنوك التجارية تعد مؤسسات مالية إئتمانية تؤدي دور الوسيط بين أصحاب الفوائض المالي وأصحاب العجز المالي، وتتطلع أساساً لتلقى ودائع قابلة للسحب لدى الطلب أو لأجل وتتعامل بصفة أساسية في منح القروض بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح، وذلك من خلال الفرق بين الفائدة التي تتقاضاها على القروض والفائدة التي تدفعها لأصحاب الودائع.

ثانياً: أنواع البنوك

يمكن تقسيم البنوك بصفة عامة إلى أربعة أنواع أساسية:

1- بنوك تجارية (بنوك الإئتمان أو بنوك الودائع):

وهي البنوك التي تعتمد على الأعمال التجارية من تلقي الودائع وخصم الكمبيالات وشراء وبيع العملات الأجنبية، وإصدار خطابات الضمان وفتح والإعتمادات وتقديم القروض والتسهيلات الإئتمانية لفترات قصيرة الأجل بحيث يسهل تسيلها دون أية خسارة⁸.

2- بنوك الإستثمار (بنوك الإئتمان المتوسط وطويل الأجل):

عملياتها موجهة لمن يسعى لتكوين أو تجديد رأس المال الثابت، فهي تحتاج لأموال غير قابلة للطلب متى شاء المودع، أي أنها تعتمد في إقراضها للغير على رأسمالها بالدرجة الأولى وعلى الودائع لأجل وعلى الإقتراض من غير لفترة محددة بتاريخ محدد (أي السندات) وهي تشبه تماماً الودائع لأجل من حيث النتيجة، إلا أن الفرق أن البنك هو الذي يسعى للإقتراض وجلب الوديعة تحت إغراء منح فائدة، في حين أن الوديعة لأجل يأتي بها المودع من تلقاء نفسه طمعا في الفائدة والرغبة في توظيف ماله. وأخيراً تعتمد تلك البنوك أيضاً، على المنح الحكومية وكل تلك الموارد التي تقدم ذكرها يجمعها جامع كونها غير مستحقة الطلب إلا بعد تواريخ معروفة مقدماً⁹.

3- منشآت الإدخار أو التوفير:

⁸ فائق شقير وآخرون، محاسبة البنوك، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص.23.

⁹ شاكر القزويني، مرجع سبق ذكره، ص.31.

وهي تختص بتجميع مدخرات الأفراد (صغار المدخرين بالدرجة الأولى) التي تكون في الغالب مستحقة عند الطلب، وتأخذ شكل دفتر إدخار، وقد تكون تلك المدخرات بأجل (أي مرتبط سحبها بتاريخ) وعندئذ تأخذ شكل أذونات أو شكل سندات، لتعيد هذه المنشآت تشغيل هذه الودائع بالإقراض لآجال مختلفة¹⁰.

4- بنوك الأعمال:

هي بنوك ذات طبيعة خاصة (ليس لها جمهور داخل وخارج)، تقتصر عملياتها على المساهمة في تمويل وإدارة المنشآت الأخرى عن طريق إقراضها أو الإشتراك في رأسمالها أو الإستحواذ عليها، إنها تعمل إذن في سوق رأس المال في حين تتعامل البنوك الأخرى في سوق النقد أساساً¹¹.

5 - البنوك الإلكترونية:

توصف بأنها بنوك القرن الواحد والعشرين، وعرفها البعض بأنها منافذ إلكترونية تقدم خدمات مصرفية متنوعة دون توقف ودون عمالة بشرية، بينما أشار إليها آخرون بأنها منافذ لتسليم الخدمة المصرفية القائمة على الحسابات الآلية ذات مدى متسع زمنياً (خدمات 24/24 سا) ومكانياً في أماكن منتشرة جغرافياً، ويمكن تعريفها بصورة أكثر تحديداً كما يلي: يقصد بالبنوك الإلكترونية نظم أو منافذ تسلم الخدمات المصرفية القائمة على الحسابات الآلية التي تتيح للعملاء خدمات دون توقف، ودون عمالة بشرية¹².

المطلب الثالث: وظائف البنوك وأهدافها

أصبحت البنوك التجارية تقدم العديد من الخدمات للعملاء بعدما كانت منحصرة فقط على قبول الودائع ومنح القروض، وعليه يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية وأخرى حديثة كما يلي¹³:

أولاً: الوظائف التقليدية

يمكن ذكر هذه الوظائف على النحو التالي:

❖ فتح الحسابات الجارية و قبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، إدخار، لأجل، خاضعة لإشعار)؛

¹⁰ المرجع نفسه، ص.32.

¹¹ المرجع نفسه، ص.32.

¹² طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007، ص.265-266.

¹³ محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص.84-86.

❖ تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة (Liquidity) والربحية (Profitability) والضمان أو

الأمن (Security)، من أهم أشكال التشغيل والإستثمار ما يلي:

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة؛
 - تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمائها؛
 - التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراء لمحفظتها أو لمصلحة عملائها؛
 - تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح والإعتمادات المستندية؛
 - تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء؛
 - التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء، والشيكات السياحية، والحوالات الداخلية منها والخارجية؛
 - تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها؛
 - المساهمة في إصدار الأسهم وسندات الشركات المساهمة؛
 - تأجير الخزائن الآمنة لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.
- ويمكن تحديد الوظائف والمهام التقليدية للبنك التجاري، وفقا للشكل الموالي:

الشكل (01- 02): تحديد الوظائف والمهام التقليدية للبنك التجاري

الوظائف التقليدية



تشغيل موارد البنك مع التوفيق بين الربحية والسيولة

فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع

المصدر: فائق شقير وآخرون، محاسبة البنوك، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص.32.

ثانيا: الوظائف الحديثة

يمكننا حصر الوظائف الحديثة للبنوك التجارية في النقاط التالية:

❖ إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الإستشارات الإقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة هي

(Trust Department)؛

❖ تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، ومما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد

للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه؛

❖ المساهمة في خطط التنمية الإقتصادية، وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال قصيرة إلى الإقراض لآجال

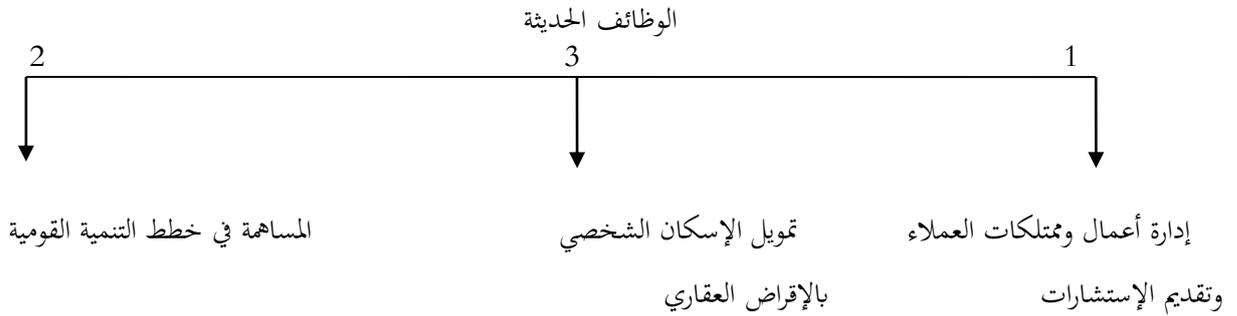
متوسطة وطويلة الأجل نسبيا.

ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للإقتصاد (الإقتصاد الموجه) وظائف أخرى منها:

- وظيفة التوزيع (Distribution): في المجتمعات ذات التخطيط الإقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج والمتولدة من مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق المصرف، ويتم ذلك عادة بالطرق الإئتمانية، لا يوجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاوّل هذا النشاط في ظل هذا النظام؛
- وظيفة الإشراف والرقابة (Supervision and Control): تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة في إستخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض، وللتأكد من مدى ما حققه إستخدامها من أهداف محددة مسبقاً للمشروعات التي استخدمها.

ويمكن توضيح الوظائف والمهام الحديثة للبنك التجاري، كما في الشكل:

الشكل (01- 03):تحديد الوظائف والمهام الحديثة للبنك التجاري



المصدر: فائق شقير وآخرون، محاسبة البنوك، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2008، ص.32.

ثالثاً: أهداف البنوك

إن أهم أهداف البنك التي يمكن الإشارة إليها تكمن في الربحية، السيولة والأمان ونوضحها كما يلي¹⁴:

- **الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، لذا يقال أن البنوك أكثر تعرضاً لآثار الرفع المالي، فإذا ما زادت إيرادات البنك

¹⁴ بالإعتماد على المراجع:

- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص.19-20.

- حسين بني هاني، إقتصاديات النقود والبنوك الأسس والمبادئ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص.208-209.

بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر، وعلى العكس إذا إنخفضت الإيرادات بنسبة معينة إنخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر، وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث إنخفاض فيها.

وإذا كان للإعتماد على الودائع (كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية) بعض الجوانب السلبية نتيجة للإلتزام البنك بدفع فوائد عليها، سواء حقق أرباح أم لم يحقق، فإن للإعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذي يحققه البنك على إستثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاك، ومن ثم إذا إعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل إستثماراته فسوف يقلل أبوابه منذ اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق، أما الإعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الإستثمارات فيحقق للبنك هامش صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن إستثمار تلك الودائع، وبين الفوائد المدفوعة عليها، وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك، مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الإستثمار، هذا ويطلق أحيانا على هامش صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية، أي العائد الناجم عن إعتماد أموال غير في تمويل الإستثمارات.

- **السيولة:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم يكون البنك مستعدا للوفاء بها في أي لحظة، وتعد هذه السمعة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين، ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم، مما قد يعرض البنك للإفلاس، ويزودنا التاريخ بدروس مستفادة في هذا الصدد، فمثلا إضطر بنك انترا اللباني إلى التوقف عن دفع مستحقات المودعين وأقفل أبوابه في 14 نوفمبر لعام 1966، وذلك نتيجة لزيادة مفاجئة في المسحوبات لم يتمكن البنك من مواجهتها بما لديه من موارد نقدية؛

- **تحقيق الأمان:** يتسم رأس مال البنك بأنه صغير نسبيا، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% عادة وهذا يعني صغر هامش الأمان للمودعين الذين يعتمد على أموالهم كمصدر للإستثمار، فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت عن ذلك فقد تلتهم جزء من الأموال والنتيجة هي إفلاس البنك؛

- **نمو الموارد:** تعتمد البنوك التجارية في تحقيق أهدافها عادة على رأس مالها، وعلى الودائع التي تستقطبها، لأن حجم البنك يقاس عادة بحجم الودائع التي تستطيع جذبها وإستقطابها؛

- **الحصة في السوق المصرفي:** لا يكتفي البنك التجاري عادة بزيادة حجم الودائع التي يتمكن من إستقطابها، بل يسعى لأن تكون حصته السوقية كبيرة، لأنه كلما كان للبنك التجاري حصة كبيرة في السوق، أعطى له ذلك سمعة وتميزا تنافسيا؛

- **الإنتمار الجغرافي:** ترى بعض القيادات العليا في كثير من البنوك التجارية، أنه لا بد من الإنتمار الجغرافي في كل منطقة تجمع شركات، أو منطقة مدخرات مهما كانت الربحية، ومهما كانت الحصة في السوق المصرفي، لأن تلك القيادات تعتبر أن التواجد في كل مدينة، وكل قرية مسألة ضرورية، ولهذا فإنها تضع أهداف الإنتمار الجغرافي نصب عينها حتى ولو كانت بعض الفروع تحقق خسائر؛

- **كفاءة وفعالية الجهاز الإداري:** ترى بعض البنوك التجارية أن الربحية والسيولة والأمان والحصة السوقية، أمور غير كافية، ولذلك فإنها تضع أهدافها مرتبطة بكفاءة المديرين والموظفين وبالتطوير للمستقبل، وتهتم بدرجة إتزام الموظفين وإنسجامهم؛

- **الإهتمام بنوع العملاء:** لا تكتفي كثير من القيادات العليا في كثير البنوك التجارية بحجم الودائع، ولا بالحصة في السوق المصرفي ولكنها تهتم بنوع العملاء، حيث أن بعضها يفضل التعامل مع العملاء الكبار، والبعض الآخر يفضل التعامل مع صغار المودعين، وبعضها يحب هيكلا متوازنا؛

- **أهداف إبتكار:** إن القيادات الإدارية الكفوة في البنوك التجارية، لا بد وأن تضع أهداف إبتكار، وأهداف الإستعداد للمستقبل، بالإضافة إلى أهداف التشغيل اليومية، حتى تتمكن من منافسة البنوك الأخرى في السوق المصرفي.

المبحث الثاني: عموميات حول الخدمات المصرفية

مع التطور الذي يشهده العالم أخذت الخدمات المصرفية في إحتلال مكانة هامة في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيتهم وإستقرارهم وبناء على ذلك زاد الإهتمام بها في عصرنا الحديث بعد أن كان منصبا على السلع خاصة مع وجود شركات مختصة في ميدان تقديمها، إهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها حيث قسمت الخدمات بالشكل الذي يساعد ملقي الخدمة على تطوير الإستراتيجيات والطرق التسويقية وأصبح قطاع الخدمات المصرفية يؤدي دورا هاما في مختلف إقتصاديات دول العالم، وأتضح هذا أكثر من خلال التفويض الذي أعطته الحكومات للبنوك لتقديم خدماتها المصرفية، وذلك بإستخدام الأساليب الحديثة، والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجيات ورغبات العملاء، وجذب أكبر قدر ممكن منهم، فكثير من العمليات مثل الإيداع والإقتراض والإستثمار لم يعد حكرًا على فئة أصحاب

الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة، بل أصبح أغلب الأفراد أو المؤسسات الصغيرة يطلبون الخدمات المصرفية، وذلك من خلال عمليات الإيداع، الإقتراض تحويل الرواتب، طلب بطاقات الإئتمان... وغيرها من الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمات المصرفية من بين إنشغالات البنوك وهذا في ظل ضيق حيز النشاط لكثرة البنوك والذي سببه المنافسة المحتدمة فيما بينهم، الأمر الذي يجبر البنك على ضرورة البحث على السبل التي يجذب بها أكبر قدر ممكن من العملاء وهذا لا يتحقق إلا من خلال تقديمه لتشكيلة متنوعة من الخدمات، وتقديمه لتسهيلات تخدمه وتخدم مصالح عملاءه.

أولاً: تعريف الخدمات المصرفية

تعد الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي لهم وإدراكهم للخدمة، كذلك فإن جودة الخدمة المصرفية تعد شرطاً أساسياً لإشباع رغبة العميل وللاحتفاظ به¹⁵.

وتعتبر عملية تقديم الخدمة للعميل عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية وتشتمل على كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للعملاء بصورة فعالة¹⁶.

وتعد الخدمة المصرفية نشاطاً أو أداء غير ملموس يحدث عن طريق عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء، وإرضائهم وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساس غير ملموس وعند الاستفادة منها ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل للملكية¹⁷.

كما تعرف أنها نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر ومن الضروري أنها غير مادية (غير ملموسة) ولا ينتج عنها ملكية أي شيء¹⁸.

وهناك تعريف آخر يصفها: "بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والتي تدرك من الأفراد أو المؤسسات عن طريق دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل

¹⁵ فارس محمود أبو معمر، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 13، العدد 01، غزة، جوان 2005، ص.78.

¹⁶ Peter Mudie & Angela Pirrie, **Services Marketing Management**, 3rd edition, Elsevier Ltd, Great Britain, 2006, P.5.

¹⁷ زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، سياسات التسعير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص.260.

¹⁸ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص.227.

مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية، والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية البنك وذلك عن طريق علاقة تبادلية بين الطرفين"¹⁹.

ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية

تتمثل خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي:

- لا يمكن إنتاج الخدمة مسبقاً أو تخزينها: تصنع الخدمة المصرفية فور وصول العميل إلى الشباك، إذ يبدأ الموظف بعملية تصنيع الخدمة بحسب ما يرغب العميل، إذن الخدمة المصرفية لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها²⁰؛

- لا يمكن إنتاج عينات من الخدمة: تكمن صعوبة تقديم الخدمة في أننا لا نستطيع أن نتج عينات من هذه الخدمة لكي نرسلها للعميل ونحصل منه على موافقة مسبقة، أو أن نصفها للعميل قبل تقديمها، فمعايشة العميل لها ستكون شيئاً آخر وهي خاصة به، وستختلف عن خبرة غيره من العملاء، فكل عميل له حساسية إستقبال خاصة به، ومن الصعب تهيئة نموذج نمطي موحد للعملاء²¹؛

- التأكيد من تقديم ما يطلبه العميل: لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً ملموساً، يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة، وثابتة بين كل العملاء فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، ولكنه يدير لحظات مهمة من تجربة عميل في أثناء معايشته للخدمات التي يقدمها البنك²²، وعلى تجهزي الخدمات المصرفية تحسين ثقة العملاء عبر جعل الخدمات المصرفية أكثر ملموسية خصوصاً أن الخدمات المصرفية لا يمكن الإحساس بها ولا تجربتها إلا بعد شرائها من العملاء²³؛

¹⁹ وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار الميسرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص.220.

²⁰ صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.69.

²¹ صباح محمد أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص.69.

²² وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.45.

²³Ekerete, Pualinus P, **Marketing Of Financial Services: A Case Study Of Selected Merchant Banks in Nigeria**, Pakistan Economic and Social Review, Volume XLIII, N°2, 2005, P.275.

- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك بنفس الوقت: بمجرد إن يقدم البنك الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها، ومن ثم فالعميل لا يستطيع إن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظات الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة²⁴؛

- الخدمة غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى: بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق لوجود أخطاء فنية في إنتاجها أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للإستهلاك الآدمي، أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل فلها طبيعة مختلفة من حيث أنها غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل تستهلك في التو واللحظة²⁵؛

- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج: لو كان الموظف في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيراً بالنسبة له. فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها، ويراجع المواصفات، ويستغني عن الوحدات المعيبة عن طريق عملية الفرز. أما مقدم الخدمة المصرفية فإنه يتفاعل ويتعامل مع البشر وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل بشري بينه وبين العميل، ولا يمكنه الإستغناء عن الوحدات المعيبة فالإستهلاك قد تم فعلا والمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج. إن كثيرا من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف، والقليل منها يرتبط بالأمور الخارجية، ومن الأهمية بمكان أن يستعد ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة فهذه هي الضمانات التي يستطيع تهيئتها حتى لو كان هذا الإستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل²⁶؛

وعليه فإن الخدمات غير ملموسة، والطبيعة غير الملموسة للخدمات هي الأكثر هيمنة في تعريف الخدمات، فضلا عن الخصائص الثلاثة الأخرى وهي تزامن الإنتاج، والإستهلاك وعدم التجانس في المخرجات والزوال السريع (الفنائية)، وفي العادة فإن تقديم الخدمة يتطلب وجود العميل ومشاركته مدة الإنتاج والإستهلاك (أي صفة التلازم) اللتان تحدثان في الوقت نفسه²⁷.

ثالثا: عناصر الخدمة المصرفية:

²⁴ وسيم محمد الحداد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.46.

²⁵ المرجع نفسه، ص.46.

²⁶ المرجع نفسه، ص.46.

²⁷ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009، ص.21.

يساعد تحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها الأساسية، إدارة البنك من التعرف على جوانب عديدة هامة تتعلق بتقديمها وكذا إبراز وسائل تطويرها، وتختلف هاته العناصر بحسب إختلاف طبيعة ونوع الخدمة المصرفية في حد ذاتها، والجدول أدناه يوضح إختلاف عناصر خدمة الحسابات الجارية عن عناصر خدمة القروض²⁸:

الجدول رقم(01-01): الإختلافات بين خدمة الحساب الجاري وخدمة القروض

عناصر خدمة القروض	عناصر خدمة الحسابات الجارية
- الضمانات المطلوبة؛	- سهولة فتح الحساب؛
- سرعة الحصول على القرض؛	- طريقة تعامل الموظف مع العميل؛
- مدة الإقتراض؛	- الدقة في المعلومات؛
- سعر الفائدة؛	- سرعة إنجاز الخدمة؛
- نظام السداد.	- الحصول على دفتر الشيكات؛
	- إمكانية السحب على المكشوف.

المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص.47.

يحقّق تحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها فوائدها كثيرة لإدارة البنك، كونه يساعد في المجالات التالية²⁹:

- ❖ تحديد الموقف التنافسي للبنك من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة بالنسبة لخدمة مصرفية ما مقارنة مع بنوك أخرى؛
- ❖ تساعد في تجزئة السوق المصرفية التي يعمل فيها البنك، فمعرفة عناصر الخدمة تسهل تقسيم الزبائن على أساس حاجاتهم ورغباتهم، مما يساعد في إعداد الخطط الإستراتيجية التسويقية المناسبة للبنك؛
- ❖ تحديد مجالات التطوير في الخدمة المصرفية، مما يساعد في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة.

²⁸ هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع: تسويق، جامعة الجزائر، 2005، ص.22-23.

²⁹ محمد آيت محمد، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية فرع التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر سابقا)، 2009، ص.9-10.

رابعاً: أهداف الخدمات المصرفية

يمكن للخدمة المصرفية أن تحقق العديد من الأهداف الإمتيازات إذا ما توفرت على هذه العناصر³⁰ :

1- جودة الخدمة:

يعتمد إشباع العميل ودرجة الرضا على إتجاهات موظفي البنك قبل أن يعتمد على نوعية الخدمة المقدمة إن العميل يبني تعامله في الخدمة على الصورة الذهنية والإنطباع الجيد المكون عن البنك، ومدى قدرة الموظف على تقديم الخدمات، فشعور العميل بالألفة والراحة داخل البنك ضرورة لتقديم أي خدمة، لذا فإن من الضروري:

❖ معرفة مدى المرونة التي يبيدها الموظف في التعامل وإمكانيات الخدمة، ومن خلال الأوراق والمستندات ودرجة تعقيدها؛

❖ يجب أن يشعر العميل بأن موظف البنك متخصص وخبير، ومرن ومتكيف مع واقعه وحاجاته؛

❖ تتأكد جودة الخدمات من خلال نظام تسليمها للعملاء، وكيفية هذا التسليم.

2- التطوير المستمر:

إن الإستمرار في مواجهة المنافسة لن يأتي إلا بتقديم خدمات جديدة أو التطوير المستمر لما يقدم حالياً كما أن إرتباط الموظف بالعملاء يتطلب منه دائماً الإرتباط بالتقدم في مفاهيمهم وتسهيل عملية الإشباع بالنسبة لهم، وبما يضمن الولاء من جانبهم لإسم البنك وخدماته، وإن الحصول على عملاء جدد مرتبط أكثر بخدمات جديدة، فعلى الموظف أن يغير مفاهيمه بإستمرار للحصول على عملاء جدد ذوي الأفكار المختلفة والمتجددة وبالتالي يجب التأكد من:

❖ تقديم تطويراً جديداً في الخدمات لتناسب أسواقاً جديدة؛

❖ تقديم خدمات جديدة للأسواق الحالية؛

❖ تطوير الخدمات القديمة بغرض تحسين جودة الأداء أو التقليل من التكلفة؛

❖ البحث بإستمرار لتحديد رغبات العملاء، والتغير في الخدمات التي تدعم حاجاتهم.

3- خلق علاقات طويلة الأجل :

إن نجاح البنك المستقبلي سوف يعتمد على قدرته في تحديد الحاجات (الضرورية والثابتة) للخدمات المالية لكل طبقة من طبقات المجتمع، وكلما نجحت البنوك في صياغة خدمات بنكية ملائمة لرغبات المتعاملين بأقل تكلفة كلما ضمنت ولاء وعلاقة طويلة الأجل مع طبقات مختلفة من المتعاملين، وعليه فإنه لا بد من إيجاد علاقات مع العملاء

³⁰ صباح محمد أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص ص. 70- 72.

ووضع سياسات تسويقية معهم على أساس أن يتم إشباع حاجاتهم في المراحل الأولى من حياتهم العملية، أو في بدء نشاط أعمالهم، مثلا إعطائهم حسابات جارية بلا أي تكلفة، وعليه لا بد من تحديد واضح للأحداث المؤثرة في حياة الأفراد والمنشآت بدراسة دورة حياتهم، ودراسة نمط المخاطرة التي يتعرضون لها وما هي الحاجات المالية المطلوبة لهم في كل حدث.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

تباين نظرة وآراء الباحثين في مجال تسويق الخدمات المصرفية فيما يخص تصنيفها، فيرى البعض أنها تنقسم إلى نوعين بينما يرى آخرون أن هنالك أكثر من تصنيف.

أولاً: تقسيم الخدمات المصرفية

هناك عدة تصنيفات قدمت للخدمات المصرفية فبعضهم يرى أنها تنقسم إلى نوعين وهما³¹:

- خدمات مصرفية شاملة ومحددة مسبقاً: كالحق في إصدار عدد غير محدود من الشيكات والبطاقات

الإئتمانية، الحماية ضد السحب على المكشوف، معدلات فائدة خاصة على دفعات القروض وغيرها؛

- خدمات مصرفية مصممة حسب رغبة كل عميل: ويقصد بها تسويق خدمات معدة حسب ذوق ورغبة

كل عميل، عن طريق برنامج الصيرفي الشخصي الذي يقوم بخدمة هؤلاء العملاء بإعتباره نقطة التواصل معهم بخصوص كافة المعاملات البنكية بإستثناء التجارية الروتينية منها مثل: صرف الشيك، وإستلام الودائع.

ثانياً: تقسيمات أخرى للخدمات المصرفية

ومنهم من يرى بأنه يمكن تقسيم الخدمات المصرفية على النحو التالي³²:

- قبول الودائع: وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك والمتمثلة في الودائع الجارية،

الودائع الإدخارية الودائع لأجل، وودائع التوفير وشهادات الإيداع؛

- تقديم التسهيلات الائتمانية: وتتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل،

بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الإعتمادات المستندي؛

- الخدمات المصرفية التقليدية: وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوميا لعملائها مقابل حصولها

على عمولات، مثل إصدار وتحصيل الشيكات لصالح عملاء البنك، فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية وصرف

³¹ هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 23-24 .

³² عبد القادر بريس، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006، ص 235-236 .

الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية وإجراء جميع عمليات التحويل وفقا لأوامر العملاء بالداخل والخارج وغيرها؛

- الخدمات المتعلقة بالإستثمار في الأوراق المالية: وتمثل في الإستثمار في الأوراق المالية، إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح العملاء المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الإستثمارية، تقديم الإستشارات المالية ودراسة الجدوى الإقتصادية لضعف التعامل بالأدوات المالية الإستثمارية وضعف السوق المالي (البورصة)؛

- الخدمات البنكية الحديثة: والناجحة عن التطور الهام في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة، حيث تعددت وتنوعت الخدمات التي أصبحت تقدمها البنوك وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء وذلك بالإعتماد على وسائل الدفع الإلكترونية كبطاقات الإئتمان وآلات الصراف الآلي، ونظم التحويل الإلكتروني للأموال والخدمات البنكية عن بعد وعن طريق الأنترنت أو ما يسمى البنوك الإلكترونية.

المطلب الثالث: مزيج الخدمات المصرفية

إن البنوك الناجحة هي تلك القادرة على تلبية إحتياجات عملائها من الخدمات، التي تحقق رغباتهم وتكون منسجمة مع قدراتهم وتفوق توقعاتهم وتقدم إليهم الخدمة بجودة عالية ومنافسة، إذ أن العميل هو محور الإرتكاز في عملها وجهدها التسويقي، بمعنى أن البنوك لها مزيج تسويقي فعال.

أولاً: مفهوم مزيج الخدمات المصرفية وأبعاده

يعتبر التوصل إلى مزيج الخدمات المصرفية من الأمور ليست بالسهلة، التي تعكس مدى كفاءة إدارة البنك من جهة، ومدى إستطاعه للوصول إلى أهدافه الموضوعية من جهة ثانية، وقد أثبتت والبحوث و الدراسات أن إستمرارية نشاط البنك يتحدد أساسا على مدى تمكنه من تطوير منتجاته وخدماته دون إنقطاع، والتي بإمكانها أن تعطي قيم مضافة إلى خط أو خطوط منتجات البنك وذلك بمراعاة إحتياجات ومتطلبات العملاء الحاليين والمرتقبين، وتسعى الإدارة العليا للبنك لبلوغ الأهداف المسطرة، وحتى يتسنى لها ذلك يتوجب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه على مستوى التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وتعمل الوظيفة الإدارية على وضع أهداف معقولة قادرة على تحقيقها عن طريق الوسائل المتاحة والمتوفرة.

1- مفهوم مزيج الخدمات المصرفية

يشير مزيج الخدمات المصرفية في البنك إلى خطوط الخدمات المصرفية، وما يندرج تحتها من خدمات فرعية يقدمها البنك في آن واحد والتي يجب أن تتصف بدرجة من التكامل والترابط فيما بينها، والحقيقة أن هذا المزيج يعكس مدى الشمولية في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، والتي تحقق مستويات مختلفة من الإشباع للحاجات المتعددة

للعلماء، وتمنح هذه الشمولية البنك قوة تنافسية أكبر في السوق بما يزيد من معدلات نموه وقدرته على تحقيق المزيد من الأرباح³³.

ويعرف أيضا على أنه: "مجموع خطوط الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه حيث يعرف خط الخدمة على أنه: "مجموعة من الخدمات البنكية التي تربط بينهما رابطة معينة، سواء أنها تبدأ بطريقة أو تقدم لنفس لعملاء، أو تأخذ نفس المسار عند توزيعها، مثل خدمات الإيداع، سواء كانت إستثمارية، أو جارية أو إدارية"³⁴.
إعتمادا على ماسبق يمكن تعريف مزيج الخدمات المصرفية بأنه: كافة المنتجات المعروضة من قبل البنك لصالح عملائه ويكون ذلك من خلال محاولة إشباع حاجات ورغبات أكبر شريحة ممكنة من خلال مجموعة الخدمات المصرفية المتوفرة لديه.

2- أبعاد مزيج الخدمات المصرفية

تشمل تركيبة وهيكلية المزيج الخدمي للبنوك على أبعاد رئيسية هي³⁵:

- **الإتساع:** يعني بعد الإتساع الخاص بالمزيج الخدمي عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، فعلى سبيل المثال تعتبر القروض التي يقدمها خط الخدمة مستقل وكذلك تعتبر حسابات التوفير خط خدمة مستقل؛
 - **الطول:** طول المزيج الخدمي هو إجمالي عدد الخدمات التي تتكون منها كافة الخطوط الخدمية، ومتوسط الطول يمكن حسابه بقسمة طول المزيج الخدمي على مدى إتساعه (عدد خطوط الخدمة المصرفية الموجودة)؛
 - **العمق:** يعني عمق المزيج الخدمي التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد، فإذا كان أحد البنوك يقدم عدة أنواع من القروض، فهذا التنوع داخل الخط الواحد يشير إلى عمق الخط؛
 - **التوافق أو الإتساق:** ويعني درجة الترابط والإنسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك، سواء من حيث إستعمالها من قبل العميل الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها.
- ويوضح الجدول أدناه نموذجا لمزيج خدمات أحد البنوك وذلك بتوضيح الأبعاد الأساسية لهذا المزيج:

الجدول (01-02): نموذج لمزيج خطوط خدمات مصرفية لأحد البنوك

خط الخدمة 1	خط الخدمة 2	خط الخدمة 3	خط الخدمة 4
حسابات توفير	قروض	إعتمادات مستندية	شيكات سياحية

³³ ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجليد، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص.69.

³⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، السعودية، 2002، ص.386.

³⁵ صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، 2010، ص.58-59.

مجموعة (أ)	إعتمادات مستندية	قروض أفراد	فئة أ
مجموعة (ب)	أكثر من (50)	قروض لمؤسسات	فئة ب
مجموعة (ج)	إعتمادات مستندية	-	فئة ج
-	أقل من (50)	-	فئة د
-	-	-	طول المزيج

المصدر: ناجي معلا ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجليد، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص.71.

ثانياً: القرارات المتخذة من إستخدام أبعاد المزيج الخدمي

تزود دراسة المزيج الخدمي للبنك الإدارة بمعلومات تساعد في تخطيط الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل خط من خطوط الخدمات المصرفية التي يقدمها، بل والخاصة بكل خدمة داخل الخط الخدمي الواحد وعموماً، فإن إدارة البنك تستطيع إستخدام مفهوم المزيج الخدمي بأبعاده المختلفة لإتخاذ قرارات على درجة عالية من الأهمية في المجالات التالية³⁶:

- ❖ إضافة خطوط خدمة مصرفية جديدة وبالتالي توسيع المزيج، وإذا ما أرادت إدارة البنك أن تتبنى إستراتيجية التنويع فيما يقدمه البنك من خدمات فإنه يمكن الإستفادة من السمعة الجيدة التي يكون قد إكتسبها في خطوط أخرى؛
- ❖ إضافة خدمات مصرفية جديدة إلى الخدمات الموجودة حالياً داخل الخط الخدمي، والمقصود هنا تعميق الخط وزيادة درجة التمايز بين خدماته، وإذا أرادت إدارة البنك السير في هذا الإتجاه فإنها ستستفيد من مزايا التكامل بين تلك الخدمات؛
- ❖ إسقاط بعض الخدمات المصرفية وخاصة المتعثرة منها من المزيج ككل والإبقاء على تلك الواعدة منها فقط، بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من التبسيط داخل الخطوط؛
- ❖ تعديل وتطوير الخدمات المصرفية الحالية بحيث تغدو قادرة على تلبية الحاجيات المتطورة للعملاء، ويشمل هذا التطوير التعديل في مواصفات الخدمة ومستويات جودتها.

³⁶ ناجي معلا ، مرجع سبق ذكره، ص.72.

المبحث الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية

تعتبر دورة حياة الخدمة المصرفية من الأفكار المعروفة في أدبيات التسويق المصرفي، فالخدمات المصرفية تشبه إلى حد بعيد دورة حياة الكائن الحي، فحياته مرتبطة بنطاق زمني يمر عبره بمراحل مختلفة تبدأ بولادته وتنتهي بوفاته، وعليه للخدمة المصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها للخدمات للسوق وتنتهي بمرحلة إنحدارها وتدهورها فالمنتجات المصرفية بطبيعتها تظهر وتختفي وهناك منتجات تختفي أسرع من غيرها بينما منتجات تبقى في السوق لفترة أكثر من غيرها، ويتم تحديد مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية من خلال التمعن في السجلات التاريخية مبيعات أنواع مختلفة من المنتجات وتحليل وتفسير المراحل التي تشملها هذه الدورة بالإستناد على التاريخ البيعي لها.

المطلب الأول: مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل أساسية وهي تتمثل في³⁷:

أولاً: مرحلة التقديم

تشهد هذه المرحلة إنخفاض كبير في معدل نمو المبيعات، وقد ينعدم فيها الربح أيضاً، وذلك بسبب النفقات الكبيرة التي تحصل عند تقديم المنتج والإستثمار فيه، أما القرار الشرائي للمستهلك في هذه المرحلة لعملية إحلال المنتجات الجديدة مكان القديمة، وعدد البنوك المنافسة في السوق، وإرتفاع سعر المنتج المالي ومقاومة توزيع المنتج المالي الجديد في السوق، وكثافة الحملات الإعلامية³⁸؛

ثانياً: مرحلة النمو

تتميز هذه المرحلة بتسارع مبيعات الخدمة البنكية، حيث يزداد إدراك الجمهور بوجودها الأمر الذي يحفز قرارات الإقدام على شرائها مما يزيد من إيرادات البنك، وهو ما يحفز البنوك الأخرى على تقديم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة بإرتفاع الأرباح وسعي البنك للمحافظة وزيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة الخدمة أو نماذج جديدة له، وتحرص البنوك على جعل هذه المرحلة هي الأطول نظراً لإنعكاساتها الإيجابية على أرباحه³⁹؛

ثالثاً: مرحلة النضج

تتصف هذه المرحلة ببلوغ حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع، الذي يصبح في أحسن أوضاعه، ويتميز بعد ذلك بالثبات والإستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل وإتجاهه نحو الإنخفاض، ويؤدي هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتجه نزولاً بتكثيف الجهد الترويجي في هذه المرحلة وإستغلال كل إمكانيات البنك للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، ولهذا فإن أي إستراتيجية تسويقية يتبناها

³⁷ عوض الحداد، التسويق إستراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2009، ص.174.

³⁸ إيداد عبد الفتاح النور، مرجع سبق ذكره، ص.216.

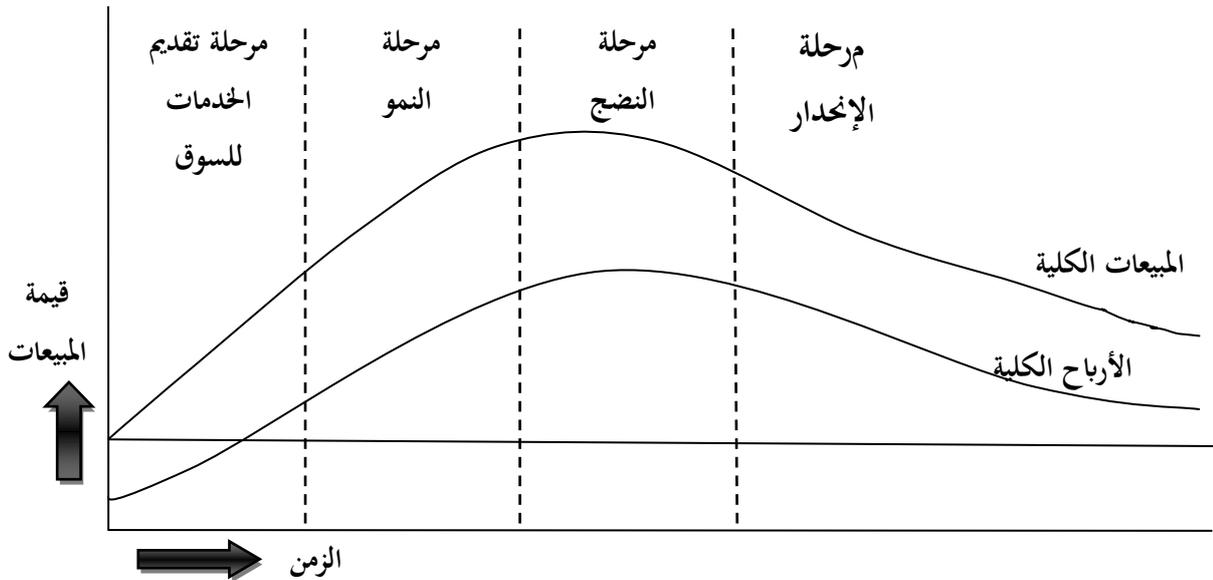
³⁹ وفاء حلوز، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص:بنوك، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014، ص.18-19.

البنك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين: أسعار منخفضة لإغراء الجمهور واستمالة رغباتهم، ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات⁴⁰؛

رابعا: مرحلة الإنحدار

وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتحقق الخسائر وهنا يبدأ البنك في إلغاء الخدمة وإستبدالها بخدمات أخرى جديدة⁴¹.

الشكل (01 - 04): يوضح دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: عوض الحداد، التسويق إستراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2009، ص.174.

المطلب الثاني: خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

تناول الفكر التسويقي خصائص المراحل التي تمر بها الخدمة، في أثناء دورة حياتها وفقا لعدد من المعايير التي تعكس من خلالها خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، والجدول أدناه يعرض تلك الخصائص والتي تميز كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة الأربعة⁴².

⁴⁰ نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الإقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع: نقود وبنوك، جامعة الجزائر 2011، ص3، ص.34-35.

⁴¹ جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي، الواقع والأفاق، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص.36.

⁴² تيسير العفشيات العجامة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2013، ص.144.

جدول رقم (01-03): خصائص مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية

المعايير	المراحل		
	التقديم	النمو	النضج
1- حجم المبيعات	منخفضة جدا وقد تأخذ بالإرتفاع أو تفشل الخدمة وتتوقف المبيعات.	تبدأ بالإرتفاع التدريجي ثم ترتفع بمعدلات عالية ومتسارعة.	تبلغ المبيعات ذروتها ويكون نموها قليل ومستقرا دون زيادة.
2- السعر	السعر عالي وقد يكون كاشطا لتحقيق الأرباح أو متدني (كاسح) لتحقيق الحصة السوقية.	يبدأ السعر (الكاشط) بالإخفاض بسبب المنافسين والكاسح قد يبدأ بالإرتفاع بسبب خروج بعض المنافسين.	الأسعار في هبوط في كلا الحالتين.
3- الأرباح	أرباح قليلة جدا في أحسن الأحوال أو مقبولة إذا كان هناك نوع من الإحتكار وقد تحقق خسارة لأن العائدات تكون أدنى من الكلفة.	تبدأ الأرباح بالتحقق وترتفع بمعدلات عالية وبسرعة بسبب زيادة المبيعات.	أرباح عالية جدا، لكنها تبقى ضمن معدلات مستقرة وقد لا تحصل زيادة في الأرباح.
4- كلفة الوحدة الواحدة المباعة	عالية جدا كون عدد الوحدات المباعة قليلة والتكاليف الثابتة كبيرة.	تبدأ بالإخفاض بسبب حجم المبيعات وتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المباعة.	متدنية جدا بسبب توزيع التكاليف الثابتة بشكل كبير.
5- عدد المنافسين	لا يوجد أو عدد قليل جدا.	يبدأ المنافسون بدخول السوق ويزداد عددهم حيث يصل إلى أعلى ما يمكن في نهاية المرحلة.	عدد كبير ولكنه مستقر حيث يغادر بعضهم السوق، وقد تقتصر المنافسة على عدد منهم وتصبح مراكزهم السوقية واضحة.
6- عدد المشترين	محدود جدا أو يقتصر على فئة الإبتكارين.	يزداد عددهم بدخول فئة المتبنيين الأوائل وفئة الأغلبية المبكرة.	عالي جدا بعد دخول فئة الأغلبية المتأخرة من المشترين.
			تبدأ بالإخفاض وقد يكون معدل التدهور فيها عاليا مما يعجل في إنحدار الخدمة.
			بسبب نقص الطلب على الخدمة.
			أسفرت مبيعات المنتج بالتراجع الحاد.
			متدنية، وقد ترتفع عندما يحاول البنك إضافة تحسينات للخدمة وإستثمارات أخرى.
			عدد قليل جدا أو يتراجع باستمرار.
			يبدأ بالتراجع ويتحول الأغلبية نحو خدمات أخرى، والمشتريين هم من فئة المترددين.

7- كلفة التسويق (% من المبيعات)	عالية جدا.	تبدأ بالإنخفاض.	مستقرة وتميل إلى الإنخفاض.	معتدلة وقد تصل إلى أدنى مستوى لها.
8- هدف البنك	تحقيق قبول سريع للخدمة أو أرباح قبل دخول المنافسين.	تحقيق أكبر حصة سوقية.	التمسك بالحصة السوقية ومحاوله تطويرها.	الحفاظة على الأرباح وضغط التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

المصدر: تيسير العفشيات العجارية، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2013، ص ص. 145- 146.

إن الخصائص الواردة في الجدول رقم (03-01) قد لا تكون متماثلة لجميع دورات الحياة ولجميع الخدمات وفي كل الظروف، فهناك عوامل تلعب دورا في تحديد خصائص كل مرحلة من تلك المراحل، ومن بينها عوامل تتعلق بالخدمة ذاتها وفيما إذا كانت دورة حياتها قصيرة جدا أو طويلة إذ تتصف مراحل حياة الخدمات ذات العمر القصير بالتداخل بحيث لا يمكن التأكد من خصائص كل مرحلة كما هو الحال في الخدمات التي تتصف حياتها بالتلاشي السريع، إذ ترتفع مبيعاتها بسرعة وتصل إلى القمة خلال مدة قصيرة جدا ثم تنحدر مباشرة بسرعة شديدة وتنتهي مثل خدمات مصرفية لدورة ألعاب أولمبية وغيرها..

فضلا عن العوامل الخاصة بالسوق ودرجة المنافسة وهيكلها، وكذلك هدف البنك في تلك المرحلة فقد يتغير من بنك إلى آخر، وما يرافق حياة الخدمة من عوامل بيئية وظروف إقتصادية قد لا تدعم مبيعات الخدمة وتزيد من تكاليفها وهناك مركز البنك في سوق الخدمة وميزاته الإستراتيجية التي يمتلكها وإستثمار تلك الميزة في تعديل جانب من الظروف التي تمر بها الخدمة، فالبنك الذي يمتلك ميزة التفرد (Unique) التكنولوجي مثلا تكون فرصته أكبر في السيطرة على دخول المنافسين وتحديد الأسعار والتحكم بمصاريف التسويق، حيث تكون حدود الدخل عالية بالنسبة للآخرين مما يساعدها على تحقيق هوامش ربح للوحدة الواحدة أعلى من المنافسين ومصاريف بيع وتوزيع أقل، والناجحة من مركز قيادة للسوق ومن إستثمار منحنى الخبرة وإقتصاديات المدى بصورة أفضل من الآخرين⁴³.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في دورة حياة الخدمة.

يمكن تقسيمها إلى العوامل الخاصة بالخدمة والعوامل الخاصة بالسوق والعوامل الخاصة بالمصرف والعوامل الخاصة بالبيئة العامة.

أولا: العوامل الخاصة بالخدمة

⁴³ تيسير العفشيات العجارية، مرجع سبق ذكره، ص ص. 146.

تعد العوامل الخاصة بالخدمة من العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة من خلال دورة، حياتها والتي ينعكس تأثيرها على الإستراتيجيات المختارة، ومن بينها⁴⁴:

1- حداثة الخدمة:

وهي الخصائص الجديدة التي تتمتع بها الخدمة وتنفرد بها في السوق من بين الخدمات القائمة والتي تتجاوب وحاجات العملاء، إن خاصية التفرد سوف تؤثر على مدى تبني الخدمة من قبل العملاء فكلما كانت الخدمة جديدة وذات خصائص فريدة فإن مدة التبني لشرائها ستكون أطول ويتطلب تجزئة أكبر للسوق وجهود تسويقية مكثفة وتعديلات في تصميم العمليات الخاصة بالخدمة، فضلا عن خلق حدود عالية لدخول الصناعة أمام الآخرين، زيادة على أن تكرار الشراء سيكون منخفضا؛

2- جودة الخدمة:

وتتمثل بمستوى جودة الخدمة المقدمة للسوق ونوعيتها التي سيقورها البنك في المراحل اللاحقة من دورة حياتها، والتي سينعكس تأثيرها على المركز السوقي الذي ستحققه الخدمة ودرجة الإستجابة مع حاجات العملاء والذي سيؤثر بدوره على تكاليف الخدمة وأسعارها وكذلك على أجزاء السوق التي ستدخلها الخدمة مما يتطلب إستراتيجيات تسويقية تترجم أهداف العملاء في مجال جودة الخدمة؛

3- تشكيلة الخدمة:

وهي عدد الأشكال والنماذج التي يعرضها البنك من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل التجاوب مع حاجات وفئات المشترين وأجزاء السوق، والتي تتصدى من خلالها لخطط المنافسين وتحقيق أعلى حصة سوقية، ويشمل ذلك: أصنافها ومستوياتها... إلخ، مثل بطاقات الإئتمان (ذهبية، فضية،...، قروض طويلة وقصيرة... إلخ)؛

4- درجة تعقد الخدمة:

تبرز هذه الخاصية بصورة واضحة في مرحلة التقديم، حيث كلما زادت درجة التعقيد كلما كان قبولها وفهمها صعب على الأفراد العاديين، وبالتالي إنصرفهم عنها وبذلك تلجأ البنوك إلى تبسيط مكونات الخدمة أو تجزئتها على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية؛

5- معدل التغير التكنولوجي في تصميم الخدمة:

⁴⁴ تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص.164-165.

ويرتبط هذا المعدل بالبيئة التكنولوجية والتغير المتسارع في تصميم الخدمات التي تتسم به سوق بعض الخدمات، مما يدعو إلى معرفة معدل التغيير الذي يساعد على جعل تصميم الخدمة متوافقا مع حاجات العملاء وتطلعاتهم، والذي سيسهل قبول الخدمة ويتمشى مع حالة التطور والتغير السائد في الصناعة، وخاصة من خلال شبكة الأنترنت ومفهوم التسويق الإلكتروني... إلخ، وخدمات البنك الناطق والبنك المنزلي.

ثانياً: العوامل الخاصة بالبنك

تتأثر حركة التعامل على الخدمة المصرفية في السوق المصرفي بالعوامل الخاصة بالبنك ذاته، نذكر أهمها⁴⁵:

1- حجم البنك:

كلما كان حجم البنك كبيراً، كلما كان هذا مؤشراً على مدى قدرته على توفير الإمكانيات والموارد والخبرات والكفاءات الفائقة والمهارة اللازمة التي تضمن نجاح الخدمة المصرفية، وبالتالي يحقق البنك أهدافه من ربحية وإستقرار ونمو غيرها ويتجلى هذا الأخير في البنوك الكبيرة بإعتبارها الأقدر على تطوير خدماتها المصرفية بشكل سليم بما يخدم أهدافها وأهداف عملائها؛

2- حصة البنك من السوق المصرفي:

تعكس هذه الحصة مقدار وحجم التعامل على خدمات البنك، وتنسبه إلى إجمالي التعامل على الخدمات المصرفية، وأيضاً نطاق وأسواق البنك، وهل تعامله قاصر على الأسواق المحلية فقط أم أنه ممتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، فإحتكاك البنك الدائم وممارسة أنشطته على النطاق الدولي وإلتصاق موارده البشرية بما يحدث في هذه الأسواق يتيح له الإحاطة بكل جديد في السوق المصرفي، محلياً أو دولياً، ومن ثم كسب القدرة والخبرة للتعرف على ما يصلح للتواجد في الأسواق المحلية والدولية على حد سواء؛

3- درجة إهتمام البنك بأنشطة البحوث والتطوير:

تقوم البنوك الرائدة بإنشاء مراكز للبحوث، والإختراع، وتقوم بتنظيم المسابقات الدورية وغير الدورية لتشجيع المبتكرين، والكشف عن أصحاب المواهب والقدرات الإبداعية الذين يقدمون الأفكار وتخصيص مبالغ ضخمة للإنفاق على نشاطات بحوث السوق والمعلومات التسويقية؛

4- خبرة البنك وتاريخه في السوق المصرفي:

⁴⁵ محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي مدخل متكامل لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الحجات، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص ص. 250-252.

كلما إزدادت خبرة البنك وعمره الزمني كلما أدى ذلك إلى زيادة ثقة العملاء به وزيادة أصالته، وكلما أصبح في وضع أفضل في إدارة خدماته المصرفية سواء القديمة أو المستحدثة، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج بأدنى التكاليف.

ثالثاً: العوامل الخاصة بالسوق

وهي المتغيرات التي تمثل بيئة مهمة (Task Environment) والتي تؤدي دوراً مؤثراً في حياة الخدمة وإستراتيجيات التسويق⁴⁶:

1- المنافسة:

ويظهر تأثيرها الشديد في مرحلتي النمو والنضج أكثر مما هي في مرحلتي التقديم والإنحدار، وتتمثل بجودة الخدمات التي يعرضها المنافسون وبخاصة في مرحلة النضج وإنعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم، فضلاً عن إستراتيجية التسعير التي يمارسها المنافسون وما تشكله من ضغط على أسعار الخدمة ولا سيما في مرحلتي النضج والنمو مما يتطلب وضع إستراتيجيات تسويق مقابلة من أجل تحسين أداء الخدمة، كما يؤثر على وضع الخدمة في السوق ودورة حياتها، عدد المنافسين الذين يدخلون في أية مرحلة من المراحل وخصائص أولئك المنافسين؛

2- طبيعة العملاء ومدى ولائهم لعلامة الخدمة:

ويظهر تأثيرها أشد في مرحلتي النضج والإنحدار مما يتطلب إنتباه الإدارة التي تبني إستراتيجيات تسويقية تعزز من درجة ولاء العميل لعلامة الخدمة وحثه على الإستمرار بالشراء وعدم السماح للمنافسين بالتأثير على درجة الولاء المطلوبة؛

3- طبيعة هيكل السوق المصرفي ومدى وصوله إلى التشبع:

يعبر عن مدى تكامل وتوافر عناصره، أما درجة التشبع فيقصد بها ضرورة معرفة حجم الطلب الحالي والمتوقع ومقدار الفارق بينهما ومقارنة ذلك بالعرض الذي يمكن أن تتيحه البنوك كلها حالياً ومستقبلاً؛

4- درجة تجزئة السوق:

ويظهر هذا العامل بصورة واضحة في مرحلة النضج حيث يتطلب في هذه المرحلة التعامل مع تجزئة السوق بما يعزز مركز الخدمة في السوق وزيادة مبيعاتها التي تتطلب جهود تسويقية إضافية وإستراتيجيات تسويقية تتلاءم وطبيعة تلك الأجزاء؛

⁴⁶ تيسير العفشيات العجامة، مرجع سبق ذكره، ص ص. 150-151.

5- كثافة السوق:

ويقصد به عدد العاملين في السوق من متنافسين وزبائن والتي تؤدي إلى المزاخمة العالية المؤثرة على دورة حياة الخدمة، وإستراتيجيات التسويق التي يقوم المتنافسون بتنفيذها من أجل تعزيز مركزهم السوقي والدفاع عن المزايا التي حققوها والحصول على مكاسب جديدة، وهذا الوضع يبرز عندما تصل الخدمة إلى مرحلتها النمو والنضج حينما تتوسع المبيعات ويزداد عدد الزبائن مع زيادة مرافقة لعدد المتنافسين؛

6- مرونة الطلب:

يؤثر هذا العامل على إستراتيجية التسعير وكذلك على المركز السوقي للخدمة فكلما كان الطلب على الخدمة يتمتع بمرونة عالية إزاء السعر كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة ومركز الخدمة في السوق، وهذا العامل يؤدي دورا في مراحل حياة الخدمة كافة ولكن بصورة أقل في مرحلة التقديم.

رابعاً: العوامل الخاصة بالبيئة العامة

وتتناول تلك العوامل التي يكون تأثيرها عاما ولا يخص البنك أو الخدمة بالذات، والتي تشكل البيئة الأوسع من البيئة المهمة التي سبق تناولها⁴⁷:

- ❖ الإتجاهات الإقتصادية السائدة والمتوقعة والتي تحصل معها فرصا أو تهديدات تؤثر على طبيعة حياة الخدمات و إستراتيجياتها؛
- ❖ التغيرات الإجتماعية والحضارية والسكانية وما ينتج عنها من تبدل التركيبة الإجتماعية في المجتمع وتباين العادات والقيم وبروز أنماط حياة جديدة وفئات عمرية تؤثر على طلب الخدمة؛
- ❖ مستوى الدخل الفردي والقوة الشرائية التي يوفرها وإنعكاساته على طلب الخدمة وإستراتيجيات التسويق الملائمة في ظلها؛
- ❖ الترتيبات والقرارات والسياسات الحكومية الدائمة والنافعة لحياة الخدمة في السوق وإنعكاسها على الإستراتيجيات التسويقية المختارة خلال دورة حياة الخدمة؛
- ❖ مستوى التكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية ومعدل سرعة تلك التغيرات، الذي يعبر عن مدى تسارع أو تباطؤ حركة البيئة التكنولوجية وإنعكاسها على دورة حياة الخدمة والإستراتيجيات الملائمة لتلك البيئة ولدورة الحياة.

⁴⁷ تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص.169.

خلاصة الفصل الأول:

ترتبط وظائف البنوك ببقية النشاطات الاقتصادية من خلال كافة الخدمات المصرفية والتسهيلات التي تقدمها، خاصة مع المتطلبات اليومية لتنمية النشاط الاقتصادي بما فيها حاجات ورغبات الأفراد أو المؤسسات حيث يقع دور البنك في التوسط بين أصحاب الأموال الفائضة والذين يرغبون في إيداعها وبين أصحاب الحاجة إلى هذه الأموال لإستثمارها إضافة إلى تقديم خدمات مختلفة ومتنوعة تحمل في طياتها خصائص تنفرد بها دون غيرها من الخدمات، وخصائص تشترك فيها مع بقية الخدمات الأخرى.

وقد تمر الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك عادة بمراحل مختلفة في حياتها، تبدأ من مرحلة تقديمها وعرضها في السوق وتنتهي بمرحلة إنحدارها وتدهورها فيه، أين تقل مبيعاتها وتنعدم أرباحها، هذه المراحل التي تحكمها وتتحكم فيها مجموعة من العوامل والمؤثرات سواء كانت متعلقة بالبنك أو متعلقة بالسوق المصرفي، أو أنها متعلقة بالخدمة المصرفية في حد ذاتها.

الفصل الثاني:

تسعير الخدمات المصرفية وعلاقتها بالربحية

مقدمة الفصل:

تؤثر عملية التسعير ذات تأثير كبير في تحقيق الأهداف التسويقية، كما تعتبر بمثابة البرنامج العملي الذي تلتزم البنوك بتطبيقه لتحقيق الأهداف السعرية الموضوعة مع ضرورة الإنسجام مع المتغيرات البيئية، ويعد السعر العنصر الأكثر فعالية وديناميكية وذا أهمية بالنسبة لبقية عناصر المزيج التسويقي، كما يشكل التسعير أهمية خاصة للبنوك وذلك لإرتباطها الوثيق بأهدافها وإيراداتها، ويكون إختيار إستراتيجية التسعير من الأمور المعقدة لتشعب القرارات والخيارات التي يجب إتخاذها عند تحديد الإستراتيجية السعرية.

وتعتبر قرارات التسعير من القرارات المهمة في صياغة الإستراتيجية التسويقية للبنوك إذ على ضوءها تتحدد العلاقة بين البنك والعميل إذ يتطلب ذلك الأخذ في الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية،

بالإضافة إلى أهداف البنك وحصته السوقية، ويمكن النظر إلى تكاليف تقديم الخدمات كأحد قيود البنكية في تحديد الأسعار التي يتقاضاها مقابل الخدمة التي يقدمها لعملائه.

وينبغي أن تعتمد الإجراءات والطرق المتبناة من طرف البنك لتسعير خدماتها المصرفية على ظروف البيئة السوقية والمنافسة، بالإضافة لإعتمادها على عنصر التكلفة.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية تسعير الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للربحية في البنوك.

المبحث الثالث: دور تسعير الخدمات المصرفية في زيادة ربحية البنوك.

المبحث الأول: ماهية تسعير الخدمات المصرفية

يعد تسعير الخدمات في الوقت الحاضر أكثر أهمية بالنسبة للبنوك من أي وقت مضى، إن الأسعار تؤدي دورا محوريا لرضا العملاء والربحية، وللتسعير أهمية خاصة، إذ يعرض البنوك للتهديدات وفي الوقت نفسه يتيح للبنك الفرص، وتعد مشكلة التسعير في قطاع الخدمات أعقد وأصعب من مشكلة تسعير المنتجات الملموسة وذلك نتيجة صعوبة حساب التكاليف المباشرة، صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يستغرقه إنتاج الخدمة، صعوبة توزيع التكاليف الثابتة، قوة الأثر النفسي للسعر في ذهن العميل.

ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أنه لا توجد قواعد ثابتة يمكن الإعتماد عليها في تحديد السعر للخدمات فكل بنك له خصائصه، وأبعاده التي تفرض تأثيره على قرار التسعير، ومن ثم فلقد أصبح من الضروري على المسؤولين عن

النشاط التسويقي أن يسعوا جاهدين للوصول إلى قرار التسعير الأمثل، ولا سيما في ضوء ظروف عدم التأكد ذات التأثير الخطير على قرارات التسعير.

المطلب الأول: السعر والتسعير، الأهمية والأهداف

تعتبر الأسعار من العناصر المهمة في تسويق الخدمات للعملاء، ولا يمكننا الإعتقاد بأنها موحدة لدى كافة البنوك، حيث نجد أن هناك مرونة في تحديد الأسعار وإختلافها من موقف لأخر ومن عميل لأخر.

أولاً : تعريف السعر

تعددت التعاريف المقدمة للسعر فالبعض يعرفه بأنه المقابل الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة تشبع حاجة أو رغبة لديه، أما البعض الآخر فيعرفه بإعتباره القيمة التي يدفعها شخص مقابل الاستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة، أو الخدمة موضوع إهتمامه⁴⁸.

ويعتبر السعر بالمفهوم الضيق هو مبلغ من النقود يتم دفعه مقابل الحصول على منتج محدد (سلعة أو خدمة)، أما السعر بالمفهوم الواسع فهو مجموع القيم التي يتم دفعها في مقابل الحصول على المنافع التي تتحقق من إمتلاك أو إستعمال المنتج⁴⁹.

وتبرز أهمية السعر في ظل المنافسة السعرية (هذه المنافسة تبرز بصورة كبيرة في أسواق المجتمعات ذات الدخل المحدود)، أما في ظل المنافسة غير السعرية، فيكون دور السعر أقل قدرة في بناء الحصة السوقية، والتسعير هو أداة رئيسية من أدوات المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) والسعر هو الأداة التي تستعمل لحصاد الأرباح الممكنة، ويمكن النظر إلى عناصر المزيج التسويقي الأخرى على أنها بذور (Seeds) لتحقيق نجاح الأعمال، والنظر إلى السعر على أنه الأداة التي تحصد ما تنتجه تلك البذور⁵⁰.

تتداخل أهمية السعر مع أهدافه ونظراً لتعلق السعر بجوانب التكاليف، ومستوى إيرادات المنظمة وظروف المنافسة، وإمكانات المستهلكين. فالسعر يعد بمثابة أداة مهمة للإدارة في مواجهة المنافسين، والمنظمة التي لا تتقن التسعير تواجه مشكلات كبيرة. إذ أن سعر المنتج يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة عليه يتوجب أن لا يكون السعر أكبر

⁴⁸ محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص.19.

⁴⁹ يوسف أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص.37.

⁵⁰ يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص.37.

من المعقول فينكمش، أو أقل مما ينبغي فينخفض عائد المنظمة، ومن جانب آخر فإن المستهلك يبحث عن السعر الذي يناسبه، ويقارن الأسعار بين المنظمات للمفاضلة بينها في ضوء جودتها وحسب دخله⁵¹.

ثانياً: تعريف التسعير

يعد التسعير فهو أسلوب وطريقة ترجمة قيمة السلعة في وقت نفسه ما إلى قيمة نقدية⁵².

كما عرف على أنه هو الفن والعلم والربحية التي ستؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق التوازن بين السعر والهوامش المطلوب للبنك⁵³.

وتعتبر عملية التسعير هي قرار تحديد الأسعار الذي يتخذ عن طريق عملية إدارية متكاملة مع مراعاة أمور عدة تتداخل في مفهوم السعر، فالتسعير هو وضع أسعار عالية بما يكفي لتغطية التكاليف، والحصول على الأرباح من جانب، وأسعار منخفضة بما يكفي لإجتذاب العملاء من جانب آخر، والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف، وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل إنه إستراتيجية كبيرة يجب أن تأخذ بنظر الإعتبار كل الأهداف التسويقية عن طريق عملية التسويق⁵⁴.

وقد عرف Solomon التسعير بأنه: " تعيين قيمة، أو المبلغ الذي يجب على الزبون مبادلتته لاستلام العرض أو المنتج ، وقد يكون الدفع على شكل نقود ، سلع ، خدمات ، أو أي شيء آخر يمثل قيمة إلى الطرف الآخر"⁵⁵.
يمكن القول أن السعر هو المحصلة النهائية أو الناتج النهائي من عملية التسعير فالتسعير هو عملية وضع أسعار لكل خدمة، كما تعد سياسات التسعير من أهم السياسات التسويقية إذ أن لها نتائج إقتصادية وإجتماعية، فمن وجهة نظر المنشأة للسعر دورا حيويا في تأثيره على كل من الإيراد والأرباح إذ أن:

$$\text{الإيراد} = \text{السعر} \times \text{كمية المبيعات}$$

غير أن كمية المبيعات تتوقف على السعر ذاته، ومن ثم فإن السعر لا يحدد فقط الإيراد وإنما يحدد أيضا كمية المبيعات ومن ثم الأرباح⁵⁶.

⁵¹ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 188-189.

⁵² زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص.27.

⁵³ Steven J. Harper, Toby Brown, And Others, **Law Firm Pricing & Profitability**, University of Chicago, Gleacher Center, 2012, P.1.

⁵⁴ علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص.52.

⁵⁵ Solomon, Michael R.& Marshall, GregW.& Stuart, Elnora, **Marketing: real people, real choices**, 7th edition, New Jersey, United States of America, 2012, P.298.

كما يمكن القول أن أهمية التسعير تأتي نتيجة عدم إمكانية تغييرها بسهولة إذ أن الظروف الاقتصادية وأوضاع المنافسين، وقرارات المستهلكين تنصب في عدم سهولة تغيير التسعير، ومن جانب آخر قد يرى العميل أن السعر المنخفض بالنسبة للخدمة يرافقها جودة منخفضة والعكس صحيح وهنا تبرز أهمية التسعير بشكل تكون التسعيرة لا تؤثر على شعور العميل، ويلاحظ أن الأسعار هي التي تحدد حجم الطلب للخدمة وأن الأسعار هي مصدر البنك لتحقيق الأرباح.

ثالثاً : أهداف التسعير

تهدف البنوك إلى تحقيق الكثير من الأهداف عن طريق عملية تسعير منتجاتها، وأن لكل بنك أهدافاً عامة وخاصة يسعى إلى تحقيقها على المدى القريب أو البعيد، ويمكن إيجاز تلك الأهداف بالآتي:

1- الإستمرار والبقاء:

و يعني أن يكون هناك عائد ربحي يعود عليها نتيجة لبيع السلع والخدمات حتى تستطيع أن تستمر بالعمل، ومن أهم الأهداف التي يهدف ال إلى تحقيقها عبر التسعير هو إستمراره في أعماله والمحافظة على بقاءه، وكنتيجة لذلك فإذا كان تسعير الخدمات بسعر التكلفة، أو أدنى وذلك إستجابة إلى الضغوط التنافسية، أو تغير رغبات العملاء، وطالما أن الأسعار تغطي التكاليف المتغيرة وبعض التكاليف الثابتة، وتستعمل البنوك هذه الإستراتيجية لغرض تجنب خسارة العملاء أو الخروج من السوق المصري وتكون هذه الإستراتيجية قصيرة الأمد ومن ثم يجب إستعمالها فقط في الحالات القصوى⁵⁷.

2- الربح:

إن الهدف الآخر هو تعظيم الربح لأصحاب هذه المنظمة فلا بد أن تكون هناك زيادة في الأرباح⁵⁸. تحاول بنوك عدة وضع أسعار خدماتها لغرض تعظيم الأرباح الجارية وذلك عن طريق تقدير حجم الطلب، والتكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار، ومن ثم إختيار السعر الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الربح أو النقد أو عائد الإستثمار.

3- قيادة الحصة السوقية والوضع الراهن:

⁵⁶ أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص.174- 175.

⁵⁷ Reece, Monique, **Real Time Marketing for Business Growth: How to Use Social Media, Measure Marketing and Create a Culture of Execution**, 1st edition, New Jersey, United States of America, 2010, P.121.

⁵⁸ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص.320.

ترى بعض البنوك أن وضعها مثالي في السوق فتحاول المحافظة عليه بدون إيجاد صراعات مع المنافسين والعمل على تحقيق نوع من الإستقرار الأمر الذي يؤدي لتوليد صورة إيجابية لدى العملاء نتيجة إستقرار الأسعار وهو شيء محبذ لدى العميل⁵⁹.

وعليه فإن إتباع إستراتيجية الأسعار المنخفضة يجب أن تطبق بحذر وبقدر الإمكان، والإنتباه إلى نوعية الخدمات، والمنافع التي يحصل عليها العميل عند مقارنته لخدمات البنوك المتنافسة في السوق، وعلى هذا الأساس يتوجب على إدارة البنوك عندما ترغب بزيادة حصتها السوقية قياسا بالمنافسين أن تأخذ بعين الإعتبار العناصر الأخرى للمزيج التسويقي لغرض تجنب المخاطر التي تنشأ عن المنافسة⁶⁰.

4- جودة المنتج:

تمثل جودة المنتج هدفا من أهداف التسعير إذا رغبت المنظمة في تحديد هدف لها في قيادة الصناعة التي تمثلها، وغالبا ما يترافق جودة المنتج بالسعر العالي لما يصاحب ذلك من تكاليف بحثية وتطوير عاليين ، وبناء عليه تحافظ المنتجات عالية الجودة على بقائها وإستمراريتها في السوق⁶¹.

من الملاحظ بأنه لا يوجد هدف واحد أو محدد حصرا للتسعير فالأهداف تختلف بإختلاف السياسات التسويقية أو الأهداف العامة للبنك، ويمكن القول أن جميع الأهداف تكون مرتبطة بالربح أو قد تكون أهداف أخرى يهدف البنك الوصول إليها، ومن الضروري أن تكون أهداف التسعير ترتبط بالأهداف الرئيسية العامة للبنك.

المطلب الثاني : طرق التسعير والعوامل المؤثرة في قراراته

إن عملية تحديد التكاليف المتعلقة بالخدمة المصرفية تعتبر الأساس المتين للسعر، لذا يتوجب على البنوك إعتداد الطرق التي تتناسب وأهدافهم، إمكانياتهم، طموحاتهم مع مراعاة العوامل المحيطة به والتي لا يمكنهم ممارسة نشاطهم بمعزل عنها كونها تؤثر على قراراتهم.

أولا : طرق التسعير

تعتمد عملية تحديد السعر على مجموعة من الطرق من بينها التسعير على أساس: التكلفة، المنافسة، الطلب.

1- التسعير على أساس التكلفة

يعتمد البنك هنا في تسعير خدماته على التكلفة التي تحملها زائد هامش معين يمثل ربحا إذ يكون:

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

⁶⁰ حميد عبد النبي السبي، جليل جليل، ص 262. مرجع سبق ذكره، ص 262.
⁶¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 262.

وبإتباع هذه الطريقة في التسعير يحدد البنك مستوى معين من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات⁶²، وبشكل مختصر تقوم هذه الطريقة على أساس إحتساب التكاليف التي تتحملها الشركة من عمل وأدوات و مواد مستعملة في إنتاج وتقديم الخدمة، وما يصاحبها من مصاريف مباشرة ومضافا إليها هامش الربح⁶³.

2- التسعير على أساس المنافسة

تعتمد هذه الطريقة على أن البنك يحدد أسعار خدماته بالإستناد على أسعار المنافسين الرئيسيين في السوق، مع الإلتباه البسيط للتكاليف الخاصة بالبنك أو حالة الطلب ولربما يطبق البنك الأسعار نفسها أو أقل أو أكثر بقليل من المنافس الرئيس في السوق⁶⁴.

3- التسعير على أساس الطلب

تستند طريقة التسعير على أساس الطلب على دراسة أثر السعر على عدد الخدمات المطلوبة عن طريق دراسة مرونة الطلب السعرية التي تمثل مدى إستجابة الكمية المطلوبة من منتج معين إلى التغيرات في سعره أي أنها تعني النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة من خدمة مصرفية ما، والناشئة عن التغيرات في سعر الخدمة بمقدار 1%⁶⁵. وقد يضع التسويقيون أحيانا أسعارهم على أساس مستوى الطلب على الخدمة، وحينها يدفع العملاء سعرا أعلى عندما يكون الطلب على المنتج قويا، وسعرا منخفضا عندما يكون الطلب ضعيفا، وتتطلب هذه الطريقة من التسويقي معرفة :

❖ تقدير حجم وعدد المنتجات التي يطلبها العملاء وبأسعار مختلفة؛

❖ وبعدها يختار التسويقي السعر الذي يحقق أعلى إيراد كلي.

حيث يعتمد نجاح وفاعلية هذه الطريقة على مقدرة التسويقي على تخمين الطلب بدقة، كما وتفرض أن العملاء يضعون قيمة للمنتج بأعلى من سعره مقارنة بما يعرضه، ويقدمه المنافسون⁶⁶.

⁶²عبدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص.176.

⁶³ ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.344.

⁶⁴ حميد عبد النبي الطائي، محمود جاسم الصميدعي، وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص.258.

⁶⁵ لمياء عامر، أثر السعر على قرار الشراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص.52.

ثانيا : العوامل المؤثرة في قراراته

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين وهما العوامل الداخلية التي قد تكون فرصة السيطرة عليها مناسبة قياسا بالعوامل الأخرى وهي الخارجية التي يصعب السيطرة عليها إلى حد ما، مما يستوجب أن تضعها البنوك تحت المراقبة والتحسب لكي تتوافق معها، أو تقليل تأثيراتها السلبية على القرارات السعرية التي يمكن أن تتخذها، وفيما يأتي توضيح لهذه العوامل⁶⁷:

1- العوامل الداخلية:

ومن هذه العوامل الداخلية مايلي:

- **أهداف البنك:** تؤثر طبيعة الأهداف التي يحددها البنك في إستراتيجيه التسعير، فعلى سبيل المثال، إذا كان يركز بصورة أساسية على تقديم خدماته المصرفية بالجودة العالية فإن الإهتمام بالجانب التسعيري يكون محدودا، أما إذا كان البنك يركز على بناء حصة سوقية وزيادة هذه الحصة من العملاء فإن الإهتمام بالجانب التسعيري يأخذ شكلا أوسع إذ يتم إستعمال السعر كأداة تسويقية لإستقطاب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الحاليين⁶⁸.
وإذا كان الهدف الموضوع من طرف البنك هو أن تكون أكبر مقدم للخدمات المالية في السوق، فإن ذلك يعني أن تكون الأهداف السعرية منصبة نحو تحقيق أفضل مستوى من النمو بإتجاه التغلب على المنافسين في السوق وعن طريق تفعيل سياسة التسعير المعتمدة نحو زيادة حجم وقيمة المبيعات المتحققة⁶⁹، وحيث نتوضح بعض من تلك الأهداف السعرية وفق ما يلي:

الجدول(01-02): الأهداف السعرية للبنوك

الهدف العام للبنك	الأهداف السعرية
المدى القصير	السيولة، الإستمرار والبقاء
النمو بالحجم	عوائد الخدمات المقدمة ، الحصة السوقية
النمو بالقيمة	الإنتاج، عوائد الإستثمار
المكانة المميزة للبنك	جودة الخدمات المقدمة، التميز في الخدمات المقدمة

⁶⁶ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص.274- 275.

⁶⁷ ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص.334.

⁶⁸ يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص.302.

⁶⁹ ثامر البكري، أحمد رحومي، مرجع سبق ذكره، ص.335.

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على ثامر البكري، أحمد رحومي، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.335.

- تكاليف تقديم الخدمة المصرفية: تتعلق هذه التكاليف بإنتاج الخدمة المصرفية وكل ما يرتبط بها من تكاليف تسويقية، وهناك عدة عوامل متعلقة بموضوع التكلفة يجب أخذها بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات الخاصة بالتسعير وهي:

❖ التكاليف المتغيرة: وهي التكاليف التي تتعلق بكل خدمة دون غيرها من الخدمات، وهي تتغير مع تغير حجم تقديم هذه الخدمة إلى العملاء؛

❖ التكاليف الثابتة: هي تكاليف تتعلق غالبا بالخدمات المصرفية جميعها، وهي لا تتغير مع تغير حجم الخدمات المقدمة (في حدود المدى الملائم)، ومثال هذه التكاليف: الأجور وإيجارات المباني وغيرها⁷⁰.

- عناصر المزيج التسويقي: يستعمل السعر لتحقيق الربح كهدف سوقي وهذا الأمر يتطلب التنسيق مع المنتج، والتوزيع والترويج والقرارات الناتجة عن متغيرات المزيج التسويقي والتي تؤثر على القرارات السعرية⁷¹.

وتتأثر السياسة السعرية للخدمات بقدر تعلق الأمر بعنصر المنتج إذا ما تم وضع أسعار مرتفعة، فإن ذلك يعني إنخفاض في العوائد على الخدمات المقدمة، وهذا ما ينعكس على إرتفاع كلفة الخدمات المصرفية، وعلى العكس عندما تنخفض الأسعار ستزداد المبيعات، وتنخفض كلفة الخدمات على الرغم من وجود علاقة بين الخدمة، إلا أن ذلك يؤثر مقدار الإرتباط بين السعر والخدمة البنكية.

كذلك الأمر في العلاقة مع التوزيع، إذ أن إنخفاض أسعار الخدمات في المجموعة نفسها أو الصنف من الخدمات الأخرى، يعني تحقيق كثافة عالية في التوزيع نتيجة لزيادة الطلب عليها في السوق، وكذلك الأمر يتعلق بالترويج وأنشطة الإعلان المختلفة إذ عندما تكون أسعار الخدمات البنكية واضحة ومعروفة فإن الأمر لا يتطلب جهدا كبيرا في إقناع العملاء في السعر، أو التشكيك في مصداقية الإعلان، على العكس مما هو عليه عندما يكون السعر معقد وغير واضح الأهداف والثبات⁷².

⁷⁰ يوسف أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص.301-302

⁷¹ زكريا أحمد عزام، على فلاح الزعي، مرجع سبق ذكره، ص.47.

⁷² ثامر البكري، أحمد رحومي، مرجع سبق ذكره، ص.336.

يمكن القول أن السعر يستعمل لتحقيق الربح كهدف سوقي، وهذا يتطلب التنسيق مع الخدمات المقدمة ونوعيتها، والتوزيع والترويج، وأن القرارات الناتجة عن متغيرات المزيج التسويقي تؤثر على القرارات السعرية.

- المخاطرة: يجب أن نأخذ بعين الاعتبار المخاطرة ككلفة أخرى للبنك وذلك عند وضع السياسة التسعيرية، وتظهر المخاطرة عندما يكون السعر إحتمالي للبنك (مثل القرض) بصرف النظر عن أداء المحفظة المالية، على سبيل المثال الناس بشكل عام لديهم ثقة بأن الودائع الموضوعة في البنك يمكن بسرعة أن تتحول إلى سيولة نقدية، لذلك فإن البنك وفي هذه الحالة يكون مجبرا للتوفير النقدي اللازم لسد هذه الودائع ولكنه لا يستطيع دفع جميع مستحقاتهم المالية في الحال وإنما يقوم بوضع جدولة لإعادة دفعها لاحقا وفق رزنامة زمنية متفق عليها مع المقرضين وزيادة معدلات الفائدة الممنوحة لهم، كما يمكن أن يجد البنك نفسه أمام خطر عدم سداد مقترضيه إستحقاقاتهم المالية الناجمة عن القروض وكلا الحالتين تؤثر على المركز المالي للبنك.

إن مثل هذه المخاطر تمثل كلف لا بد أن تحسب عند تسعير المنتج (الخدمة المصرفية) ويتحملها السعر المعلن أو المحدد لهذه الخدمات، إن تأمين المخاطر التي يتعرض لها البنك مستند على تقييم حجمها وأثرها على مركزه المالي، ومن ثم لا بد من أن تحدد السياسات اللازمة لمواجهةها، أو التقليل من آثارها السلبية قدر المستطاع⁷³.

من الملاحظ إن زيادة العمليات المصرفية في سوق ستمت المنافسة الشديدة، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به وجب مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي، ووضع الإجراءات والسياسات الكفيلة بالسيطرة عليها، أو تقليلها إلى حدود مقبولة وإلا كانت سببا في حدوث خسائر كبرى وتعرض البنوك للإفلاس.

2- العوامل الخارجية

ونجد من العوامل الخارجية مايلي:

- المساهمون: يحتاج المساهمين تعويض أو مكافئة مجزية لرأسمالهم المستثمر وذلك عن طريق توزيع الأرباح، أو عن طريق رفع الرأسمال أو إعادة توزيع الأرباح مع تنامي تعويض أو مكافئة المساهمين المستحقة في البنك⁷⁴. ويهدف المساهمون من خلال مشاركتهم في رأس مال البنك إلى غايات مختلفة، قد تنحصر في زيادة قيمة الأسهم وتداولها مستقبلا بهدف تحقيق منافع مادية، أو في رغبتهم للمشاركة في إدارة البنك وما سينعكس على التأثير في قراراتها السعرية التي تصب في تحقيق أهدافهم خاصة، وأهداف البنك عامة⁷⁵.

⁷³ سليمان شكيب الجيوشي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص. 327-328.

⁷⁴ سليمان شكيب الجيوشي، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص. 328.

⁷⁵ ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، ص. 338.

بشكل عام يمثل المستثمرون عامل ضغط على البنك بإتجاه زيادة أرباحه إذ يرى هؤلاء بأن المال المستثمر في البنك يمثل خسارة الفرص البديلة، أي أن هذا الإستثمار كان بالإمكان إستثماره في مشاريع وأنشطة أخرى، أو إيداعه في البنوك وحصولهم على فائدة.

- المنافسون: تتأثر أسعار الخدمات التي يقدمها البنك بأسعار الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة له في السوق، ومن هنا فإن الإدارة تهتم بدراسة وتحليل أسعار المنافسين فيما يقدمونه من خدمات إلى السوق المصرفية ويتم بناء الإستراتيجية التسويقية في ضوء طبيعة المنافسة في هذه السوق⁷⁶. كذلك فإن المنافسة الحالية والمرتبقة، تعد من العوامل الهامة والمؤثرة على رسم السياسات السعرية بالشكل الذي يجعل من غير الممكن تجاوز هذا العامل، وعلى هذا الأساس، أصبح من الضروري لأي بنك متابعة نشاطات وأعمال وسياسات البنوك المنافسة له⁷⁷.

- التعليمات والتشريعات الصادرة من البنك المركزي: قد يحدد البنك المركزي مستوى العمولات وقد تكتفي بتوجيهها للحفاظ على الإستقرار المالي وهنا تلجأ البنوك إلى المنافسة غير السعرية، عن طريق الاعتماد على تمايز منتجاتها وخدماتها⁷⁸.

ويصدر البنك المركزي قرارات تتعلق بتسعير بعض الخدمات المصرفية، فأحيانا يلجأ البنك المركزي إلى تغيير أسعار الفائدة (بالزيادة أو التخفيض) إستجابة لمتطلبات السوق والأوضاع الإقتصادية.

- العملاء: إن إدراك العملاء ومستوى طلبهم يتأثر بشكل أساسي بمستويات أسعار الخدمات، ومن الطبيعي أن يتذكر العميل الخدمات المالية التي يمكن أن يلاقي أو يكتشف الصعوبة في إستخدامها ويقدر القيمة والجودة عندما يبدأ بشراء تلك الخدمات وفقا لمطابقة المعلومات التي يحتاجها ومدى توافرها في بعض الأحيان فإن هناك عوامل غامضة، وغير معروفة تؤثر على الكلفة والقيمة معا على حد سواء، والتأثير على القيمة لكل الخدمات المالية لا تكون موصوفة أو محددة لوحدها.

من الواضح بأن مرونة السعر مختلفة بالنسبة لمختلف المنتجات، ومختلف المشترين على حد سواء، عندما يكون الطلب على خدمة ما مرناً فإنه (الطلب) حتماً يكون حساساً للتغير بأسعاره بينما الخدمة ذات الطلب غير مرناً فإن عدد الخدمات المقدمة منها للعملاء ستتأثر للتغيرات في الأسعار، ولكن بشكل أقل مما هو في حالة الطلب المرناً، ومن ثم فإن الدخل المتحقق بهذه الحالة سينخفض ولكن بمقدار (بنسبة) أقل مما هو في حالة الطلب المرناً.

⁷⁶ يوسف أبوفارة، مرجع سبق ذكره، ص.302.

⁷⁷ كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص.142.

⁷⁸ حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق، دار الرضا للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، الطبعة الأولى، 2000، ص.229.

وأخيرا لا بد من الإشارة إلى أن إدراك المستفيد من الخدمة يؤدي دورا حاسما لشراء هذه الخدمة المالية دون

سواها لذا يصبح:

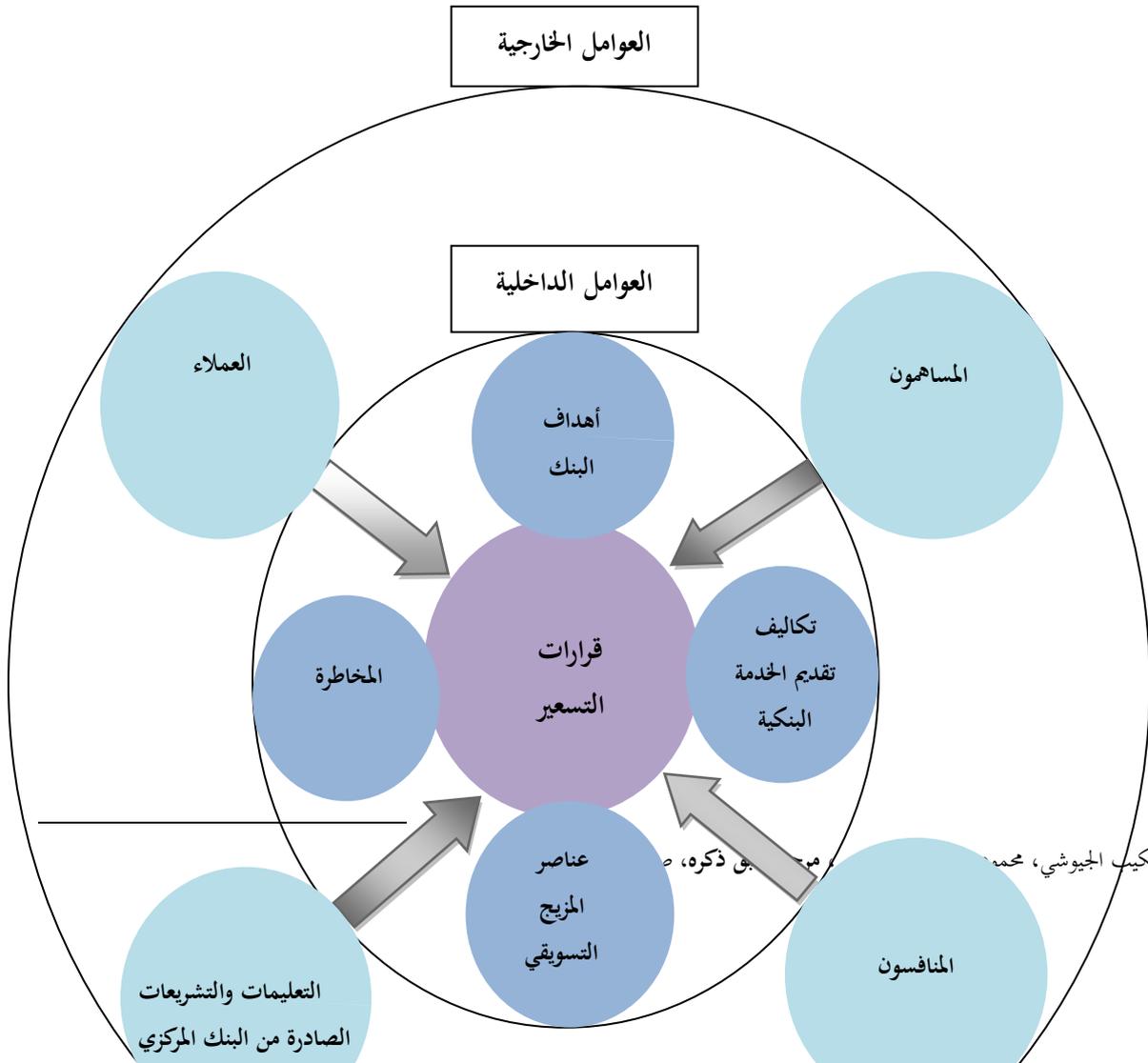
الخدمة المقدمة = المنفعة المتحصل عليها

أي إن السعر المدفوع لا بد أن يكون أقل، أو يساوي المنفعة التي يدركها العميل على ما تتوافر إليه من خبرة ومعرفة بالخدمات المالية المنافسة، والبنوك التي تصل في قطاع الخدمات ما تتمتع به من سمعة داخل السوق⁷⁹.

ومما سبق يمكن وضع الشكل الموالي لتبيان العوامل المؤثرة في قرارات التسعير من خلال الشكل أدناه على النحو

التالي:

الشكل رقم (01-02): العوامل المؤثرة في قرارات التسعير



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية

تعتبر إستراتيجيات تسعير الخدمات من الأمور التي تعتمد عليها البنوك لكنها تختلف من بنك لآخر وهذا بحسب أهداف البنك التي يسعى لتحقيقها وموقع الخدمة من المنافسة في السوق سواء محليا أو دوليا، وعموما فإن قرارات التسعير غالبا ما تتخذ في وضعين رئيسيين هما⁸⁰:

أولا: تسعير الخدمات المصرفية الجديدة

يكون أمام إدارة البنك عند تسعير الخدمات المصرفية الجديدة، ثلاثة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهي:

- ❖ تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل العملاء؛
- ❖ المحافظة على القدرة التنافسية للبنك في السوق؛
- ❖ تحقيق الربح.

وهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية يمكن إتباعها عند تحديد أسعار الخدمات المصرفية الجديدة، وتمثل هذه

الإستراتيجيات فيما يلي:

1- إستراتيجية القشط

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بسعر مرتفع وذلك لجني أكبر قدر من الأرباح،

ويفضل استخدام هذه الإستراتيجية في تسعير الخدمات المصرفية في الأوضاع التالية:

- ❖ إذا كانت درجة تأثير حجم التعامل بالخدمة المصرفية الجديدة بالسعر قليلة، وهي الحالات التي يتصف بها

الطلب على تلك الخدمات بدرجة عالية من المرونة؛

⁸⁰ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص ص. 166-168.

- ❖ تساعد على إستمالة القطاعات السوقية ذات الحساسية المنخفضة للسعر قبل محاولة جذب تلك القطاعات ذات الحساسية الأعلى للسعر عن طريق تخفيض السعر حيث يصبح تخفيض السعر فيما بعد مبررا كافيا لتلك القطاعات للإقبال على الخدمة المصرفية ذات السعر الأقل؛
- ❖ أن السعر المرتفع يعطى إنطبعا أوليا بأن الخدمة المصرفية ذات جودة عالية، فهناك علاقة مدركة بين سعر الخدمة المصرفية وبين مستوى جودتها، حيث أن إرتفاع السعر يعتبر مؤشرا لإرتفاع مستوى الجودة؛
- ❖ تمثل وسيلة لاختبار الطلب على الخدمة المصرفية الجديدة، فغالبا البدء بالسعر المرتفع ثم تخفيضه إستجابة للمقتضيات التي تفرضها قوى السوق أسهل من البدء بالسعر المنخفض ثم رفعه بعد ذلك؛
- ❖ غالبا ما تساعد إدارة البنك على جني أكبر قدر ممكن من الإيراد في المراحل الأولى من دخول السوق مما لو كان السعر الأولي للخدمة منخفضا، وهذا يساعد على دعم وتعزيز الجهود التسويقية للبنك وتغطية جزء كبير من النفقات.

2- إستراتيجية التمكّن (التغلغل):

- تعتبر هذه الإستراتيجية على النقيض من إستراتيجية القشط، حيث يتم تسعير الخدمة المصرفية الجديدة بسعر منخفض كوسيلة لإستمالة الطلب على هذه الخدمة، وبالتالي تحقيق أكبر حصة في السوق بأسرع ما يمكن ثم يتم بعد ذلك رفع السعر تدريجيا كلما سمحت الظروف السوقية بذلك، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة في الأوضاع التالية:
- ❖ عندما يكون الطلب على الخدمة المصرفية مرنا، أي عندما تكون درجة إستجابة الطلب لأية تغييرات في السعر عالية، حتى ولو كان ذلك في المرحلة الأولى في دورة حياة الخدمة (التقديم)؛
 - ❖ إذا إرتبطت قدرة البنك على تحقيق حجم تعامل كبير بالخدمة المصرفية بوفورات جوهرية في مجالي إنتاج وتوزيع الخدمة، وهو ما يعتبر مبررا منطقيا لتخفيض السعر من أجل إستمالة عدد أكبر من العملاء تلك الخدمة؛
 - ❖ إذا توقعت إدارة البنك أن يؤدي تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى زيادة حدة التنافس.

3- إستراتيجية التسعير النفسية (القيمة المتوقعة):

- إذا كان عنصر التكلفة يؤدي دورا رئيسيا في إستراتيجيتي التسعير السابقتين، فإن القيمة التي يدركها العميل في الخدمة المصرفية تعتبر عاملا أساسيا في عملية التسعير طبقا لهذه الإستراتيجية، فكلما زادت القيم المنفعة الملموسة وغير الملموسة المقترنة بالخدمة المصرفية، فإن ذلك يضيفي قيمة أكبر على هذه الخدمة بحيث يوليها العميل إهتماما أكبر، وبالتالي تمكنه من وضع سعر أعلى لبيع الخدمة، وعموما فإن إدارة البنك التي ترغب في إستخدام هذه الإستراتيجية يجب:

❖ أن تعمل على خفض مرونة الطلب على الخدمة المصرفية الجديدة، وذلك عن طريق تمييز هذه الخدمة من خلال إضافة بعض المزايا غير السعرية عند شرائها؛

❖ إن البنك الذي يتمتع بسمعة جيدة، وخدمات ذات مستوى جودة أعلى أقدر من غيره من البنوك المنافسة على رفع أسعار بعض خدماته المصرفية.

ثانياً: تعديل أسعار الخدمات الحالية

إن تقديم الخدمات المصرفية الجديدة لا يعتبر الوضع الوحيد الذي يتعامل به مخططو الإستراتيجية السعرية فغالبا ما تقوم البنوك بإجراء تعديلات مستمرة في أسعار الخدمات الحالية التي تقدمها سواء كان ذلك بمبادرة من جانب إدارة البنك، أو كإستراتيجية للرد على ممارسات البنوك المنافسة أو حتى إستجابة لما تتطلبه بعض القوانين والتشريعات الحكومية وذلك كما يلي⁸¹:

1- تعديل السعر بمبادرة الإدارة:

تلجأ إدارة البنوك إلى إحداث تعديلات في سياستها السعرية لأسباب كثيرة أهمها:

- ❖ تنشيط الطلب على خدمة مصرفية ما تعاني من إنخفاض حصتها في السوق؛
 - ❖ إذا كانت أسعار إحدى الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك أعلى نسبيا من أسعار مثيلاتها المقدمة من البنوك المنافسة الأخرى؛
 - ❖ إنخفاض أسعار خدمات البنك في الوقت الذي ترتفع فيه تكلفة إنتاج هذه الخدمات، أو يزداد الطلب عليها؛
 - ❖ عدم ملائمة أسعار ما يقدمه البنك من خدمات مصرفية مع إمكانيات وإحتياجات بعض الفئات ذات الدخل المحدود؛
 - ❖ عدم وجود توازن وإنسجام في التمييز السعري للخدمات التي تنتمي إلى نفس خط الخدمات المصرفية؛
 - ❖ إعتقاد عملاء البنك بأن أسعار الخدمات المصرفية مرتفعة نسبيا عن المستوى الحقيقي لها.
- والحقيقة أن هناك مجموعة من الإعتبارات التي تبرر قيام إدارة البنك بإجراء التعديل في أسعار الخدمات المصرفية، وأهم هذه الإعتبارات:

⁸¹ محمد آيت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 63-65.

- يجب أن تحدد إدارة البنك التوقيت المناسب لإجراء التعديل المطلوب في السياسة السعرية سواء فيما يتعلق بالإعلان عن هذه التعديلات أو ما يتعلق بسريران مفعولها؛
- يجب تحديد عدد الخدمات المصرفية المشمولة بعملية تعديل الأسعار؛
- يجب على الإدارة تقييم الأثر الذي يمكن أن تعكسه عملية التغيير في أسعار بعض الخدمات على أسعار الخدمات المصرفية الأخرى غير المشمولة بالتغيير؛
- أن أية تعديلات في أسعار بعض الخدمات المصرفية يجب أن تقتزن ببعض الأنشطة التسويقية المساعدة كالحملات الإعلانية، وتطبيق بعض الإجراءات التي تستهدف رفع مستوى نوعية الخدمات المصرفية.

2- تعديل الأسعار استجابة للمنافسة:

هناك بعض الظروف التي تفرض على البنوك القيام بتعديل سياستها السعرية وذلك لمواجهة التعديلات التي تقوم بها البنوك المنافسة، وفي حالة الخدمات التي لا تتصف بدرجة من التماثل (صناديق الإستثمار مثلا) فإنه يكون هناك ضغوطا على إدارة البنك للرد على تخفيضات الأسعار التي تقوم بها البنوك المنافسة وذلك من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية:

- ❖ ماهي الأسباب التي أدت إلى تغيير السعر من قبل المنافسين؟
- ❖ هل التغيير في السعر سيكون دائما أو مؤقتا؟
- ❖ ماهي إنعكاسات التغيير في السعر على حصة البنك من سوق الخدمة المصرفية من خلال الأرباح الممكن تحقيقها؟
- ❖ ما هو الأسلوب الذي سترد به البنوك المنافسة على تغيير السعر؟

3- تعديل الأسعار إستجابة للتشريعات والقوانين:

هناك وضع آخر تجد فيه إدارة البنك نفسها مضطرة إلى تعديل سياستها السعرية وهو تعويم السعر وخروج السعر عن المستوى الذي تحدده السلطات التشريعية المعنية بذلك وفي مثل هذا الوضع تضطر الإدارة على التعديل المستمر لأسعار خدماتها المصرفية لمواكبة الظروف السائدة في السوق المصرفية، فالسعر في هذه الحالة يكون خاضعا لآليات العرض والطلب.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للربحية في البنوك

تقوم البنوك التي تهدف إلى الدخول والتوغل في السوق المصري، بجمع ودراسة وتحليل البيانات، والعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية، وذلك للتعرف أكثر على منافسيها وكيفية التعامل مع القوى المحركة للسوق، وكذا معرفة موقعها الفعلي وحصتها السوقية، ومن ثمة وضع رؤية واضحة حول واقعها ومستقبلها ومدى قدرتها على تسويق خدماتها، والحفاظ على عملائها وكسب رضائهم وولائهم، والتعرف أكثر على إمكانياتها المتاحة للصدوم بوجه منافسيها والدخول إلى أسواق جديدة وذلك بغية التأكد من صحة قرارها الإستثماري ومدى تحقيقها لنتائج إيجابية وبأقل تكاليف ممكنة وضمان أرباح تساعد على إستمراريتها وبقائها في السوق.

المطلب الأول: تعريف الربح والربحية

يعد الربح في جل العمليات الإقتصادية والمالية كنتيجة للعائد الحقيقي لرأس المال، يهدف من خلاله زيادة رأس مال وتحقيق الإنتشار وكسب مكانة في السوق.

أولاً: تعريف الربح

الربح لغة : الرِّبْح والرِّبْح والرياح : هو النماء في التجار ، وقال الجوهري هو إسم ما ربحه، وربح في تجارة يربح ربحا ورباحا أي إستشف، والعرب تقول للرجل إذا دخل التجارة بالرياح والسماح وقال تعالى {فَمَا رَبِحَتْ تِجَارَتُهُمْ } (البقرة : 16)، قال أبو إسحاق: معناه ما ربخوا في تجارتهم؛ لأن ما لا تربح وإنما يُرْبِحُ فيها⁸².

⁸² أحمد صبحي العيادي، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص.83.

الربح هو الفضل والزيادة، وقد غلب مفهوم الربح الناتج عن التجارة في تعريف ابن منظور، إذ قال : إن الربح لغة معناه النماء في التجرة، وإختار مجمع اللغة العربية أن يعرف الربح بالمكسب وهذا أعم؛ لأن الربح يتأتى بالتجارة، أو الصناعة أو الزراعة إلى آخر فروع النشاط الإنساني في مجال الأعمال⁸³.

وقد عرف الربح بأنه العائد الصافي، أو دخل المنظم الذي ينجح في جعل تكاليفه الكلية أقل من إيراده الكلي، وقد عدّه بعض الإقتصاديين الربح مكافأة للمخاطر التي تحيط برأس المال المستثمر، ولذلك فهو نوع من أنواع التكاليف المعتاد تقديرها مقدماً⁸⁴.

وبشكل عام يعرف الربح بأنه الفرق بين الإيرادات الكلية، والتكاليف الكلية.

الإيراد الكلي = التكاليف الكلية

الإيراد الكلي = الكمية × السعر

وبما أن:

فإنه يمكن كتابة دالة الربح كما يلي:

الربح = (الكمية × السعر) - التكاليف الكلية

وحتى يتسنى لنا فهم مصطلح الربح جيداً وجب علينا تفصيله إلى ما يلي:

- **الربح الإجمالي:** الربح الإجمالي في البنك هو جميع العوائد التي يحصل عليها البنك من استثمار الودائع، والأموال السائلة الأخرى والقيام بأنشطة خدمية مثل الكفالات، والحوالات الإعتمادات المستندية، والمتاجرة بالعملة الأجنبية، وخدمة الصيرفة الإلكترونية، والمضاربة في البورصة، فالربح الإجمالي يشمل كل عائد يحصل عليه البنك عند قيامه بعمل أو خدمة أو استثمار أو توظيف للأموال.

- **الربح الصافي:** أما الربح الصافي فهو الربح الإجمالي الذي يحصل عليه البنك منقوصاً منه التكاليف الكلية⁸⁵.

- **الربح المحاسبي:** يعني الربح المحاسبي نصيب أصحاب رؤوس الأموال، فهو إيراد يحصل عليه صاحب المشروع بعد سداد كافة نفقات الإنتاج، أي بعد الوفاء بأثمان عناصر الإنتاج المشاركة في العملية الإنتاجية على أساس تعاقدية

⁸³ عادل عبد الفضيل عيد، الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص.10.

⁸⁴ كامل علاوي الفتلاوي، حسن لطيف الزبيدي، الإقتصاد الجزئي النظريات والسياسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص.195.

⁸⁵ علي كنعان، النقود والصيرفة والسياسة النقدية، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2012، ص.190.

بالإضافة إلى الإلتزامات الأخرى من ضرائب وتأمينات وغيرها من النفقات الضمنية⁸⁶، ويختلف مفهوم الربح محاسبيا عنه إقتصاديا وذلك تبعا لإختلاف التكلفة الكلية.

فمن وجهة النظر المحاسبية فإن التكلفة الكلية هي التكاليف الظاهرة فقط والتي تشمل وجوه الإنفاق جميعها على العناصر الإنتاجية المدفوعة فعليا، والمدونة في الدفاتر المحاسبية وعليه فإن:

$$\text{الربح الإجمالي} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكاليف الظاهرة}$$

أما صافي الربح فهو عبارة عن إجمالي الربح المحسوب سابقا، مطروحا منه نفقات المنافع، إستهلاك رأس المال، نفقات الإعلان، الضرائب، النفقات المتفرقة.

وبشكل عام يمكن القول أن:

$$\text{الربح المحاسبي} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكلفة المحاسبية}$$

- **الربح الإقتصادي:** يقصد بالربح في التحليل الإقتصادي الفرق بين الإيراد الكلي الذي يحققه البنك جراء بيع مخرجاته وكلف المدخلات اللازمة لإنتاج وتوزيع المخرجات، وقياس الربح بالمفهوم الإقتصادي يستند على مفهوم كلف الفرصة البديلة، أي أن كلف المدخلات الإنتاجية تحتسب على أساس أفضل عائد يمكن للمدخلات الحصول عليها خارج البنك إلا أن البنك قد ضحى بهذا العائد نتيجة إستثمار المدخلات في مجالات أخرى.

وفي المفهوم الإقتصادي فإن التكلفة الكلية تشتمل على التكاليف الظاهرة إضافة إلى التكاليف الضمنية وهي

تكاليف عناصر الإنتاج المملوكة لأصحاب المشروع، وتقدر التكلفة الضمنية على أساس تكلفة الفرصة البديلة⁸⁷.

$$\text{الربح الإقتصادي} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكلفة الكلية}$$

إذ أن:

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{التكاليف الظاهرية} + \text{التكاليف الضمنية}$$

ومن ثم:

$$\text{الربح الإقتصادي} = \text{الربح المحاسبي} - \text{التكلفة الضمنية}$$

⁸⁶ زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد، **مبادئ الإقتصاد السياسي**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص.517.

⁸⁷ نداء محمد الصوص، **الإقتصاد الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص.196-197.

ثانيا: تعريف الربحية:

تعتبر الربحية تلك العلاقة بين الأرباح التي يحققها البنك والإستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح وتعد الربحية هدفا ومقياسا للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية والوحدات الجزئية⁸⁸.

والربحية كذلك هي تعبير إقتصادي يعبر عن كفاءة الإدارة المصرفية في إستثمار الإمكانيات المتاحة من السيولة والخدمات والأعمال التجارية، وعادة ما ينسب الربح للأصول أو الموجودات أو أحيانا رأس المال، وتارة إلى حقوق الملكية".

وإستنادا لهذا التعريف يمكن تحديد خصائص الربحية بما يأتي:

❖ الربحية مفهوم إقتصادي يكشف عن النشاط الذي يقوم به البنك، فهل هو رابح أم خاسر وما مدى هذا الربح ؟؛

❖ تعكس الربحية كفاءة الإدارة فإذا كانت الربحية مرتفعة يعني أن الإدارة ناجحة وحققت أهدافها، وإذا كانت الربحية متدنية يعني أن الإدارة غير كفوءة ومقصرة في تنظيم العمليات المصرفية؛

❖ الربحية تعكس إستثمار الإدارة المصرفية للإمكانيات المتاحة وهي:

▪ توظيف كل ما يتوافر لديها من سيولة؛

▪ زيادة حجم الخدمات فتزداد العمولات⁸⁹.

المطلب الثاني: ماهية الربحية في البنوك

تعتبر الربحية من الإشكالات التي تشغل فكر البنوك قصد بلوغها، وكونها من أهداف هذه الأخيرة لهذا نجد أنها تحرص دوما الحصول على هذا المبتغى مستعملة في ذلك كافة السبل والوسائل وتجنيد كل ما تملك موارد بشرية كفوءة، لأن غاية أي بنك هو الحفاظ على حصته السوقية ولكن شرط التطوير المستمر لخدماته المصرفية المعروضة للعملاء بأقل وقت وتكلفة ما يجنبها الإفلاس والزوال.

أولا : الربحية في البنوك

⁸⁸ أحمد حسين المشهراوي، أثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص.65.

⁸⁹ علي كنعان، مرجع سبق ذكره، ص.191.

يضمن سر نجاح وبقاء البنوك إلى الحرص على تقديم خدمات ذات جودة ونوعية جيدة للعملاء للحصول على أقصى ربحية ممكنة لصالحه وهذا بالإعتماد على جملة من الضوابط والتي تكون :

1- كفاءة الإدارة:

تسعى إدارة البنك دائما إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لأصحاب البنك، إذ أن المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة هو حجم الأرباح التي تحققها⁹⁰.

2- تخفيض التكاليف و تقديم التسهيلات :

ولكي يحقق البنك هذه الأرباح فإن عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها من المصادر المختلفة وأن يخفض نفقاته وتكاليفه، لأن الأرباح هي الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية، والبنك يسعى لأن تكون كل عملية يقدمها تنطوي على عائد إلا أن البنك عند تقديره لهذا العائد قد ينظر إلى المدى البعيد، أو إلى العمليات جميعها التي يقوم بها المتعامل فيقدم له بعض التسهيلات التي قد لا تنطوي على ربح آملا في تشجيعه على إستعمال البنك في عمليات تعود على البنك بالربح في المدى البعيد⁹¹.

3- نوعية الخدمة والقدرة على تلبية الرغبات:

إن مفهوم التسويق الحديث لا يتضمن التركيز على العميل وإعتبار إشباع حاجاته ورغباته هو الهدف النهائي فحسب، فمن غير المنطقي تبني هذا الهدف على حساب المصلحة العامة للمنظمة، بل إن مفهوم التسويق الحديث يقوم على التوازن بين أهداف الطرفين، ومن هذا نقول أن ربحية المنظمة لا تأتي من حجم الخدمات التي تقدمها المنظمة فقط بل من نوعية الخدمات ومن قدرتها على تلبية رغبات العميل⁹².

4- ضرورة تقييم نوعية الربحية:

يتم تقييم مقدرة إيرادات البنك على مواجهة الخسائر، وتدعيم كفاية رأس المال والإلتجاه الزمني والمقارنة مع المؤسسات المماثلة، وجودة وتركيبية صافي الدخل، ومدى كفاية المخصصات، وعمليات الأسهم، والآثار الضريبية على صافي الدخل، ويتم تحليل جودة الإيرادات ومقارنتها بالسنوات السابقة، كما يتم إحتساب بعض النسب مثل: (العائد على الموجودات، والعائد على حقوق المساهمين، ونسبة المصاريف التشغيلية/ مجموع الإيرادات... إلخ)، ومن أهم العناصر التي يتم الأخذ بها عند تقييم نوعية الربحية ما يأتي:

⁹⁰ شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، وآخرون، إدارة المخاطر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص.108.

⁹¹ زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص.91-92.

⁹² محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص.28.

- ❖ معدل العائد على الموجودات ومقارنته مع معدلات البنوك الأخرى، وكذلك معدل العائد على حقوق المساهمين ومقارنته مع معدلات البنوك الأخرى؛
- ❖ مدى ثبات إيرادات البنك وإستمراريتها، وعدم الإعتماد على الإيرادات غير المتكررة؛
- ❖ مدى كفاية المخصصات لدى البنك، وقدرة إيرادات البنك على تغطية أي نقص في المخصصات؛
- ❖ نسبة الأصول المدرة للدخل؛
- ❖ إتجاهات ربحية البنك في أثناء السنوات السابقة، والتطورات التي حصلت عليها⁹³.

ثانياً : أهمية الربح في البنوك

- يحتل الربح أهمية كبيرة في عمل الإقتصاد، وفي نموه وتطوره والتي ترتبط بما يأتي⁹⁴:
- ❖ تساهم الأرباح في زيادة الثقة بالبنك سواء من المساهمين، أو المودعين؛
- ❖ تعد الأرباح مؤشر على مدى نجاح إدارة البنك؛
- ❖ إن الأرباح ضرورية لمقابلة الأخطار التي يتعرض لها البنك حتى يستمر في أداء عمله؛
- ❖ يمثل الربح الحافز على القيام بالنشاطات الإقتصادية، بإعتبار أن الأرباح تمثل غاية أساسية لعمل المشروعات عند قيامها بهذه النشاطات وعن طريق السعي لتحقيق أقصى ربح ممكن يتم القيام بالنشاطات الإقتصادية، وتوسيعها وبما يضمن تطورها ونموها⁹⁵؛
- ❖ الربح من أجل تنمية رأس المال، إذ تعد الأرباح ضرورية للبنوك؛ لأنها تساهم في تكوين إحتياجات وتعد بمثابة مصدر تمويلي ذاتي⁹⁶.

ثالثاً: أهداف الربحية

- تتمثل أهداف الربحية في تحقيق ما يلي⁹⁷:
- ❖ تأمين تشغيل وتطوير المؤسسة عن طريق إنباء الموارد المتاحة لديها؛
- ❖ ضمان إشباع الإحتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة؛

⁹³ عصام زعبلوي ، الربيع العربي والأزمات المالية الدولية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث والرابع، مصر، ديسمبر 2011، ص.43.

⁹⁴ أحمد حسين المشهوروي، مرجع سبق ذكره، ، ص.65.

⁹⁵ فليح حسن خلف، إقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص.245.

⁹⁶ غيث أركان عبد الله، أثر المصادر واستخدامات الأموال على ربحية المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2011، ص.36.

⁹⁷ سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000، ص.59.

❖ تخصيص الأموال لأفضل الإستخدامات؛

❖ قياس كفاءة ورشد إستخدام الموارد من أجل تعظيم عوائدها مع مراعاة تكلفة الفرصة البديلة.

المطلب الثالث : تحليل الربحية في البنوك والعوامل المؤثرة فيها

لا يمكن تصور نجاح أي بنك من دون إعتماده على تحليل قوائمه المالية مستندا على طرق التحليل المالي الكثيرة، والمعروفة من بينها نسب الربحية قصد قياس وتحديد الأرباح المحققة والوقوف ومعرفة العناصر المؤثرة في ربحية المتحصل عليها.

أولا: تحليل الربحية في البنوك

تكمن الأهمية في تحليل الربحية من أن تحقيق الربح هو سبب قيام البنوك وإستمراريتها وعن طريق التحليل يمكن التعرف هل تحقق البنك ربحا كافيا، وكذا معرفة معدلات الأرباح المتحققة من مختلف الأنشطة، وقدرة الإدارة على تشغيل موجوداتها بكفاءة لتحقيق الربح⁹⁸.

وعليه تلجأ البنوك إلى إستعمال نسب تقيس بها ربحيتها والتي تمثل أهمية كبيرة نظرا للمخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي، كون الهدف الرئيسي للبنوك التجارية هو تعظيم ثروة الملاك والتي تقاس بمجموعة من النسب يطلق عليها بنسب الربحية⁹⁹.

مما سبق يمكن ذكر أهم نسب قياس الربحية من خلال العناصر التالية:

1- نسبة العائد على حقوق الملكية:

تقيس نسبة العائد على حقوق الملكية ما يحصل عليه الملاك من وراء إستثماراتهم لأموالهم في نشاط البنك، وتمثل تلك الأموال في رأس المال والإحتياطيات والأرباح المحتجزة، وفيما يلي كيفية حساب هذا النسبة:

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

غير أن التساؤل يثار إذا ما تضمنت حقوق الملكية أرباحا محتجزة عن تلك النسبة، فالأرباح المحتجزة ماهي إلا جزء من الأرباح المتولدة على مدار العام، وبالتالي فإن إدراج الأرباح المحتجزة ضمن حقوق الملكية يفترض أن تلك

⁹⁸ مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011، ص.138.

⁹⁹ دريد كامل آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص.108.

الأرباح قد تم تحقيقها في بداية العام، وتم توظيفها في عمليات البنك منذ ذلك الحين، وهذا لم يحدث، كذلك فإن أخذ الأرباح المحتجزة في الحسبان وتجاهل الأرباح الموزعة عند حساب النسبة يعتبر تصرف غير صحيح، فالأرباح توزع في نهاية العام، ومعنى هذا أن البنك كانت لديه الفرصة لإستثمار الأرباح المتولدة كافة بما فيها الأرباح الموزعة. وبناء عليه يقترح الهواري إستبعاد الأرباح المحتجزة كلياً من مقام المعادلة على أن يحل محلها متوسط الأرباح المتولدة خلال العام، ولقد إستخدم المتوسط على أساس أن الأرباح لم تتولد في لحظة معينة طوال السنة بل على مدار السنة، ويحتسب متوسط الأرباح المتولدة خلال العام على النحو التالي:

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{2} = \text{متوسط الأرباح المتولدة على مدار العام}$$

أي أن متوسط الأرباح المتولدة ماهي إلا صافي الربح بعد الضريبة، كما تظهره قائمة الدخل مقسوماً على 2، وبناء عليه يمكن إعادة صياغة نسبة العائد على حقوق الملكية على الوجه الآتي¹⁰⁰:

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية} - \text{الأرباح المحتجزة} + \frac{2}{1} \text{الأرباح المتولدة عن السنة}} = \text{نسبة العائد على حقوق الملكية}$$

2- نسبة العائد على الودائع:

يقيس نسبة العائد على الودائع مدى قدرة البنك على توليد الأرباح من الودائع التي نجح في الحصول عليها، وفيما يلي كيفية حساب هذه النسبة¹⁰¹:

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{الودائع بأنواعها الثلاثة}} = \text{نسبة العائد على الودائع}$$

3- نسبة العائد على الأصول:

تبين لنا مقدار ما يحققه دينار مستثمر في أصول البنك من الربح، ويمكن حساب هذا النسبة على الشكل التالي¹⁰²:

$$\frac{\text{صافي الأصول}}{\text{إجمالي الأرباح}} = \text{نسبة العائد على الأصول}$$

.434

¹⁰⁰ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، الم

¹⁰¹ منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص.435.

¹⁰² دريد كامل آل شبيب، إدارة العمليات المصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص.88.

4- نسبة العائد على الأموال المتاحة:

تقيس هذه النسبة صافي الأرباح المتولدة إلى جملة الموارد المتاحة الممثلة للودائع وحقوق الملكية، ويتم حسابها

على النحو التالي¹⁰³:

$$\text{نسبة العائد على الأموال المتاحة} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية} + \text{مجموع الودائع}}$$

5- نسبة هامش الربح الصافي:

تبين لنا ما يحققه دينار واحد من إيرادات البنك من الربح، ويكون إستخراج هذا المعدل بالكيفية التالية¹⁰⁴:

$$\text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

6- نسبة العائد على الموارد المتاحة:

وتقاس هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على الموارد المتاحة التي تتمثل في الخصوم وحقوق الملكية،

وهي على الشكل التالي¹⁰⁵:

$$\text{نسبة العائد على الموارد المتاحة} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية} + \text{الخصوم}}$$

وتتمثل الخصوم أساسا في الودائع والأموال المقترحة، التي يحصل عليها البنك لتدعم طاقته الإستثمارية، ومن

الواضح أن النسبة المذكورة لا تخرج عن كونها نسبة العائد على الإستثمار، أي نسبة العائد على الأصول، على أساس أن

مجموع الخصوم و رأس المال، أي مقام النسبة لا بد وأن تساوي مجموع الأصول.

7- نسبة منفعة الأصول والإستثمارات في البنك:

¹⁰³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص.300.

¹⁰⁴ دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص.89.

¹⁰⁵ رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره ، ص.301.

تبين لنا هذه النسبة إمكانية البنك في تشغيل الأصول المدرة للدخل وهي حقوق الملكية والودائع والقروض الممنوحة من البنك في تحقيق الإيرادات، وكلما زادت هذا المعدل زادت كفاءة البنك في تحقيق الإيرادات، وعليه يكون إستخراج هذه النسبة كما يلي¹⁰⁶:

$$\frac{\text{الإيرادات المصرفية}}{\text{إجمالي الأصول المدرة للدخل}} = \text{نسبة منفعة الأصول والإستثمارات}$$

8- نسبة القوة الإيرادية الأساسية:

تقاس هذه النسبة بقسمة صافي الربح قبل الضريبة والفوائد المستحقة على الخصوم وحقوق الملكية، وعليه فإن هذه النسبة يعكس الموارد التي حصل عليها البنك من الأطراف كافة، أما البسط فيشير إلى العائد الذي حققته الإستثمارات التي وجهت إليها تلك الموارد، بصرف النظر عن المستفيد بذلك العائد، وتمثل هذه النسبة في المعادلة الآتية¹⁰⁷:

$$\frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة} + \text{الفوائد المستحقة}}{\text{حقوق الملكية} + \text{الخصوم}} = \text{نسبة القوة الإيرادية الأساسية}$$

9- نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة:

يقترح جيسب (Jessup) حساب الهامش الحدي للفوائد، الذي يتمثل في باقي طرح إجمالي الفوائد المستحقة على البنك من إجمالي العوائد المتولدة من الإستثمارات ويمكن بالطبع وضع هذه المتغيرات في شكل نسبة وذلك على النحو الآتي¹⁰⁸:

$$\frac{\text{العوائد المكتسبة}}{\text{العوائد المستحقة}} = \text{نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة}$$

وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تغطية العوائد المكتسبة للفوائد المستحقة، وبهذا فإنها تقيس مدى قدرة البنك على الوفاء بالفوائد المستحقة عليه من العائد الذي يحققه على إستثماراته.

ثانياً: العوامل المؤثرة على ربحية البنوك

¹⁰⁶ دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص.90.

¹⁰⁷ رضا صاحب أبو حمد آل علي، المرجع نفسه، ص.302.

¹⁰⁸ رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص.303.

هناك بعض العوامل التي تتبعها البنوك وتلتزم بها للمحافظة على بقائها واستمرارها وهي تؤثر بشكل أو بآخر في مقدار الربحية التي يحققها ومن أهمها¹⁰⁹:

❖ رغبة البنك في تدعيم مراكزه المالي وذلك عن طريق تدعيم الإحتياطيات الحرة والمخصصات التي تواجه مخاطر معينة؛

❖ إلتزام البنك جانب الأمان جانب الأمان في إتخاذ جميع قراراته التمويلية؛

❖ تغيرات أسعار الفائدة وهي من أهم العناصر التي تتحكم في حجم أرباح البنك، ولا يمكن فصلها عن قرار التمويل، إذ أنها تعد جزءا من هذا القرار وقد إزدادت أهمية هذا العنصر في الآونة الأخيرة نتيجة التقلبات السريعة في أسعار الفائدة؛

❖ رغبة البنوك في تقليل المخاطر في تقليل المخاطر الناتجة عن سحب الودائع، ورغبتها في زيادة موارد البنك إذ تضمن إستمرارها في مزاولة نشاطها، وليس ثمة شك في أن إطمئنان المودعين على ودائعهم تمثل نتيجة حتمية لتدعيم المركز المالي للبنك؛

❖ رغبة البنوك في إبقاء علاقة وطيدة مع العملاء من خلال منحهم تسهيلات كبيرة تؤدي إلى التأثير في أرباح البنك؛

❖ سياسة البنك في عدم دخول منافسين جدد فيعمل على تقديم الخدمات بأقل الأسعار؛

❖ حالة النشاطات الإقتصادية وتكون خاصة عندما تتعرض هذه النشاطات للتقلبات الدورية، والتي هي عادة ما تكون مستمرة¹¹⁰.

¹⁰⁹ رضا صاحب أبو حمد، فائق مشعل قدوري، إدارة المصارف، إبن الأثير للطباعة والنشر، العراق، 2005، ص.345.

¹¹⁰ فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص.257.

المبحث الثالث: دور تسعير الخدمات المصرفية في زيادة ربحية البنوك

تعتبر الربحية من الاتجاهات الرئيسية التي يجب مراعاتها في أي سياسة إقتراضية، ولأي من البنوك التجارية وذلك لأنها ضرورية لنجاح البنك وباعتباره إحدى المؤسسات الهادفة للربح، ولتحقيق كل ذلك يجب وضع معايير وإجراءات للإقراض يسترشد بها متخذو القرارات، ونظرا لأن إيرادات القروض تمثل نسبة كبيرة من إجمالي إيرادات البنك، فمن المهم تسعير القروض بدقة، وكذلك تقييم ربحية الأنواع المختلفة من القروض.

المطلب الأول: سياسة تسعير القروض

ينبغي أن ينص في سياسة القروض والسلفيات الخطوط العريضة للتسعير، لمختلف أنواع القروض " أسعار الفائدة" فإذا لم تكن هذه السياسة قائمة، فقد يترتب على ذلك خسائر بالنسبة للبنك، تتفاوت سياسة تحديد أسعار الفائدة على القروض، فقد تتراوح بين خطوط العامة إلى التحديد التفصيلي وفقا لمدة القرض ونوعه، والنوع الشائع هو تحديد فئات لأسعار الفائدة لمختلف أنواع القروض، ويترك للقائمين تحديد معدل الفائدة على ضوء دراسة مركز طالب القرض ونوع النشاط الذي يمارسه، مدته ودرجة السيولة وعلى أي الأحوال، لا يجب إغفال تكلفة الأموال التي يستخدمها البنك كمؤشر عند تحديد مستويات أسعار الفائدة وكذلك تعتبر المنافسة من العوامل التي تحول دون المبالغة

في أسعار الفائدة، وتكلفة الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك، فالمنافسة السعرية بين البنوك تؤدي إلى تقسيم القروض فيما بينها، حيث تتفاوت حصة البنك من القروض إلى إجمالي القروض الممنوحة من البنوك من وقت لآخر¹¹¹.

المطلب الثاني: ربحية وسيولة القرض

إن إهتمام البنوك التجارية بوظيفة الإقراض يستلزم مراعاة عدة عوامل أهمها:

أولاً: ربحية القرض

تتحدث ربحية القرض بتفاعل كل من تكاليف القرض ومخاطره، ومعدل الفائدة الذي يحمله البنك المقترض وبالنسبة لمعدل الفائدة فيتم تحديده من خلال المنافسة بين البنوك، ففي هذه الحالة يأخذ سعر الفائدة كما هو ويقرر البنك ما إذا سيقبل القرض أم لا بناء على حسابات التكلفة والمخاطر والعائد، وهناك الحالات التي يكون فيها البنك هو المحدد لأسعار القروض والتي تتطلب منه دراية بقوانين العرض والطلب، لأنه من الممكن أن يحدد سعر عالي للقرض مع معدل الطلب عليه وبالتالي تتأثر ربحيته.

وبصفة عامة ربحية الأنواع المختلفة من القروض ممكن تقييمها كالاتي¹¹²:

$$ر = ف - ع - س - خ$$

ر: الربحية؛

ف: عائد الفائدة (تشمل على الرسوم المتعلقة بإجراءات القرض)؛

ع: تكاليف العمليات المرتبطة بالقرض؛

خ: مخاطر عدم السداد.

تأتي ربحية البنك من الفرق بين العائد من القرض وتكلفة القرض، فالعائد لا يعني فقط الفائدة التي تحدد على القرض، وإنما أيضا أي رسوم يتم الحصول عليها مقابل القرض ومتابعته وتحصيله، كذلك لا تتضمن التكاليف فقط المصروفات الإدارية وتكلفة المال المستخدم في التمويل، وإنما تتضمن أيضا تكلفة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك نتيجة عدم مقدرة العميل على السداد.

ثانياً: سيولة القرض

¹¹¹ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص.244-245.

¹¹² محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2000، ص.278.

سيولة العملية الائتمانية المقصود بها سرعة وسهولة تحويل هذه العملية إلى نقود وسرعة تحويل العملية إلى نقود تتضمن الفترة الزمنية التي ستمر قبل إستحقاق القروض وهي ما يقابل ثبات الوديعة حيث يجب أن تكون هذه السرعة متناسبة مع معدل ثبات أو بقاء الودائع في البنك حيث أن السرعة تتوقف على طول أو قصر الأجل الذي تنتهي بإنتهاء العملية.

أما سرعة تحويل العملية الائتمانية إلى نقود فترجع إلى قدرة المتعامل على الوفاء بالتزاماته في الموعد المحدد وذلك دون أن يضطر إلى غير موارده العادية إذا سارت الأمور بشكل طبيعي، وهكذا فسيولة العملية الائتمانية¹¹³:

- ❖ قصر الأجل الذي عقدت عليه العملية؛
- ❖ قدرة المتعامل على الوفاء بالتزاماته من موارده الخاصة؛
- ❖ السيولة الذاتية.

المطلب الثالث: السيطرة على الربح

إن ربح البنك هو حصيلة المتغيرات الآتية¹¹⁴:

أولاً: معدلات الفائدة:

إن قاعدة العرض والطلب هي التي تحدد معدلات الفائدة في أسواق رأس المال، إلا أن هذه القاعدة ليست العامل الوحيد الذي يدخل في تحديد المعدلات لأن سلوك السلطات النقدية وتأثير المعدلات المطبقة في أسواق رأس المال الأجنبية ينعكسان أيضاً على مستوى معدلات الفائدة.

لا يهم المستوى المطلق لمعدلات الفائدة في تحديد قيمة الربح بقدر ما يهم الهامش بين المعدلات التي يقترض بها المصرف موارده والمعدلات التي يستوفيهها على إستعمالته "هامش الفائدة".

وبسبب المنافسة بين مؤسسات التسليف، فإن إدارة البنك لا تسيطر على معدلات الفائدة والمعدل الأساسي المصرفي ومعدل السوق النقدية، وكل ما تستطيع عمله وضع سياسة فائدة مستوفية من المقترضين أعلى المعدلات على التسليفات إن الهدف المنشود هو الحفاظ على أعلى فارق إيجابي بين معدلات الفائدة المدبنة ومعدلاتها الدائنة.

ثانياً: أحجام التسليفات والودائع:

يشكل إزداد أحجام التسليفات والودائع وسيلة قصيرة الأجل لزيادة الربحية، إذا كان المرودود الهامشي للتسليفات أعلى من التكلفة الهامشية للودائع، ويؤثر تكوين التسليفات والودائع تأثيراً كبيراً على

² زياد سليم رمضان، محفوظ جودة أحمد، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص.93.

³ فريد الصلح، مورييس نصر، المصرف والأعمال المصرفية، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 1989، ص.225.

الناتج المصرفي الصافي ففي الفترة التي تتغير فيها معدلات الفائدة مرارا وبفارق كبير، يتعرض البنك لخطر يمكن أن يتجاوز معدل فائدة السوق النقدية، الذي يحصل بموجبه على موارد خزينته ومعظم الودائع لأجل والسندات على الصندوق، وتكسب السلفيات الممنوحة بفائدة ثابتة إيرادات الإستثمار المصرفي مقاومة كبيرة بالنسبة إلى إرتفاع معدلات الفائدة أو إنخفاضها.

ثالثا: النفقات العامة:

من البديهي طرح النفقات العامة من الناتج المصرفي الصافي، وتؤثر قيمتها على نتائج الإستثمار الإجمالية ومن المستحسن ضغط النفقات العامة.

رابعا: الإهتلاكات والمؤونات:

إن مخصصات الإهتلاكات والمؤونات هي أموال مقتطعة من النتيجة ومرتبطة بالأصول الثابتة والمخاطر المحتملة، وتؤدي غالبا هذه المخصصات دورا تخفيزيا بين نتيجة الإستثمار الإجمالية والربح عن طريق تمكين إدارة البنك من أن تظهر في الميزانية المستوى المطلوب من الربحية الذي تراه مناسبا إتجاه الغير " السلطات النقدية مصلحة الضرائب والمساهمين".

خلاصة الفصل الثاني:

تسعى البنوك التجارية من خلال مزاوله نشاطها اليومي لبلوغ أهدافها الرئيسية كالربحية، لذا وجب البحث على الكيفيات التي تضمن لها كسب ثقة العملاء، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إنتهاج طرق في تسعير الخدمات المصرفية مراعية في ذلك معرفة طبيعة عملائها حتى تجيب وتبلغ مستوى تطلعاتهم من خلال إشباع حاجياتهم حسب متطلبات الحياة العصرية من جهة، والبيئة التي تنشط فيها من جهة أخرى.

والمتعرف عليه في كثير من الدول أن البنوك تقوم بتسعير خدماتها المصرفية وفقا لبيئتها الإقتصادية، ومنه تتحكم في الربحية التي ستتحصل عليها عند نهاية كل دورة مالية فمنها ما هو خارجي ويتعلق بالمساهمين والضغط الذي يفرضه على إدارة البنك، كما تتأثر أسعار الخدمات المصرفية بأسعار المنافسين الأمر الذي يحتم على البنك المعني متابعة أعمال ونشاطات البنوك المنافسة، كما أن البنك التجاري لا يستطيع فرض تسعير بحت لمختلف خدماته كون البنك المركزي للدولة قد يتدخل أحيانا للمحافظة على الإستقرار المالي للبلاد من خلال تدخله في إصدار بعض القرارات الخاصة بتسعير الخدمات المصرفية دون نسيان عامل العملاء، أما العوامل الداخلية فتنحصر في أهداف البنك، تكاليف تقديم الخدمة المصرفية، عناصر المزيج التسويقي وكذا المخاطرة والتهديدات التي يجدها البنك حوله سواء من المنافسين أو حتى من العملاء، والذي يحتم على إدارة ووضع الإجراءات والسياسات الكفيلة بهذه المخاطر.

الفصل الثالث
دراسة حالة
بنك الخليج الجزائر

مقدمة الفصل

عرفت العشريتين الأخيرتين تطورات سريعة، ساهمت في تحسين الكم والنوع المقدم من طرف البنوك في مجال الخدمات المصرفية، هذه التغيرات أدت إلى إحتدام المنافسة وتسارع البنوك للتسابق في الابتكار والإبداع بغض النظر عن جنسيتها وعن الموقع الذي تزاوّل فيه نشاطها بغية أخذ مكانة مرموقة في السوق البنكية.

وعلى هذا الأساس بعد أن تناولنا في الفصلين النظريين السابقين لأهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بموضوع البحث، والذي توصلنا من خلاله بأنه حتى تحقق البنوك أقصى ربحية ممكنة يجب عليها إختيار الأسلوب والإستراتيجية التسعيرية المناسبة بحسب الإمكانيات المتاحة، وكذا السوق والبيئة المحيطة التي تنشط بها، وحتى نلم بكافة جوانب الموضوع سنحاول في الفصل التطبيقي إسقاط ما ورد سابقا من خلال الدراسة الميدانية على بنك الخليج الجزائر ولم يأتي موضوع إختيارنا لهذا البنك إعتباطيا أو تلقائيا بل كان نتيجة المكانة التي أصبح يتمتع بها في السوق المصرفية الجزائرية نظرا للخدمات المتنوعة والتسهيلات المقدمة للعملاء، ووفرة المعلومات مقارنة بالبنوك الأخرى المعروفة على الساحة الإقتصادية.

وبناء على ما سبق وحتى يتسنى الإحاطة بجوانب الموضوع وتسهيل دراسة متغيريه، تم تقسيم الفصل إلى ثلاث

مباحث والتي كانت على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الخليج الجزائر؛

المبحث الثاني: الخدمات المعروضة من طرف بنك الخليج الجزائر؛

المبحث الثالث: تأثير تسعير الخدمات المصرفية على الربحية لبنك الخليج الجزائر.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الخليج الجزائر

سننظر في هذا المبحث عن المنهجية المتبعة لدراسة حالة، ثم نتبعها بوضع بطاقة تعريف للبنك محل الدراسة ومعرفة مختلف وسائل التمويل الذاتي لديها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

لابد لكل دراسة علمية من منهجية عملية يتبعها الباحث لتحقيق الإنسجام بين تساؤلات البحث وعملية الإجابة عنها ميدانيا، لذلك سأحاول في هذا البحث التعرض لمنهج الدراسة والتقنيات المنهجية المتبعة وكذلك الأدوات المستعملة لجمع البيانات وكذا التعرف على المجال المكاني والزمني.

أولا: منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، والتي تهدف إلى تشخيص دقيق حول موضوعنا، إتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع وتحصيل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها. ويركز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى، ومن ثمة جمع المعلومات التي يجب أن تكون مفصلة ودقيقة كخطوة ثانية، وفي الأخير تحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة عملية وموضوعية للحصول على نتائج محددة، ولهذا إتمدت على هذا المنهج في البنك محل الدراسة، حيث قمت بعدة زيارات ميدانية محاولة للحصول على أكبر كم من المعلومات لمساعدتي على تقديم وصف وتحليل لمؤشرات الربحية الخاصة ببنك الخليج الجزائر النتائج وغيرها التي لم تفيدني كثيرا لضئلتها والسرية وكذا لجهلهم لبعض الأمور الخاصة بالدراسة كونها حكرا على الجهة الوصية فقط. وفي الأخير قمت بتحليل ما جاءت به الزيارات الميدانية بإستخدام مؤشرات كمية بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

نظرا لعدم كفاية الجانب النظري لابد بالإستعانة بالجانب التطبيقي والذي تم إستعمال مجموعة من الأدوات

العلمية الآتية:

المقابلة الشخصية: تعتبر من أهم الوسائل التي إتمدت عليها كأداة لجمع المعلومات والبيانات وأكثرها إستخداما في البحوث العلمية، حيث قمت بإجراء إستبيان شفوي مع مدير الوكالة، تم توجيه مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالوضع المالي للبنك، ويمكن القول أن هدف هذه المقابلة هو الحصول على قدر معين من المعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مقابلة رؤساء أقسام المالية والتسويق حول تعريف البنك محل الدراسة وتطوره التاريخي وكذا مناقشة هيكله التنظيمي، طبيعة نشاطه وكل ما يتعلق بموضوع الدراسة.

وثائق البنك: والمقصود هنا التقارير المالية التي إستعنت بها للوصول إلى تحليل متغيرات الدراسة والمتمثلة في الميزانيات المالية وحساب النتائج للسنوات (2010-2011-2012-2013-2014) بالإضافة إلى التقارير المالية التي تعكس مختلف

المؤشرات الاقتصادية التي تمت الإشارة إليها في الدراسة التطبيقية والتي كان مصدرها المواقع الرسمية للبنك، كما تم الاعتماد في هذا البحث على الملاحظة من خلال الجولة الإستطلاعية لمختلف الأقسام الخاصة بالبنك وذلك للتعريف به، وإنجاز هيكله التنظيمي.

ثالثاً: المجال المكاني والزمني للدراسة:

تم إنجاز هذه الدراسة في ولاية عنابة الواقعة على بعد 60 كلم من ولاية قالمة بينك الخليج وكالة عنابة حيث قمت بجولة إستطلاعية قابلت فيها عدة موظفين بهذا البنك أهمهم مدير الوكالة، وقد تحصلنا من خلال ذلك على بعض الإستفسارات وكذا مجلة بنك الخليج الجزائر التي ساهمت ولو بجزء بسيط في إنجاز هذه المذكرة وقد دامت فترة الزيارة مدة 15 يوم أي من 04 ماي إلى 18 ماي من السنة الجارية.

المطلب الثاني: بطاقة تعريف لبنك الخليج الجزائر

لقد تم إختيار هذا البنك كدراسة تطبيقية لعدة إعتبرات من بينها: أنه يهدف إلى ترقية الخدمات المصرفية في الجزائر من خلال تلبية إحتياجات السوق المحلي في مجال تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للعملاء، كما يعتبر من البنوك الرائدة في الجزائر وهذا بفضل الأساليب العمل والخدمات المالية المتطورة التي يقدمها، من أجل البقاء وتعزيز مكانته في السوق الجزائرية من خلال غزوها والسيطرة على أكبر حصص ممكنة قصد تحقيق وزيادة ربحيته.

أولاً: البطاقة الفنية لبنك الخليج:

بنك الخليج هو مصرف كويتي أنشئ عام 1960 تركز نشاطه في مجالات الخدمات المصرفية الفردية والخدمات المصرفية للشركات، وخدمات الخزينة، والخدمات المصرفية الدولية، وحقق منذ ذلك الوقت تقدماً كبيراً جعله مؤسسة رائدة في مجال صناعة الخدمات المالية من خلال شبكة واسعة تضم 56 فرعاً منتشرة في مواقع إستراتيجية هامة في الكويت¹¹⁵، ويتأكد ذلك من خلال حصوله على الكثير من الجوائز والإنجازات أهمها:

فضل بنك للخدمات المصرفية الفردية في الشرق الأوسط للعام الرابع على التوالي من مجلة بانكر ميدل أيست؛ فاز بالمركز الأول في مجال إحلال وتوطين الوظائف على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي؛ حصل على "جائزة التميز" الشهيرة المقدمة من مجلس وزراء العمل بدول المجلس لأربع سنوات بالتوالي.

تعرض بنك الخليج لأزمة مالية إثر خسائر في تعامله بالمشتقات المالية لحساب بعض العملاء فقام البنك في 23

أكتوبر 2008 بإعلام بنك الكويت المركزي بهذه الخسارة التي تقدر بـ 359,5 مليون دينار كويتي قام البنك المركزي في

26 أكتوبر بتعيين مراقب مؤقت على بنك الخليج لمراقبة نشاط البنك والإطمئنان على سير العمل، كما قام البنك

المركزي بضممان ودائع عملاء البنك داخل الكويت و خارجها، و تم في نفس اليوم وقف تداول سهم بنك الخليج في

سوق الكويت للأوراق المالية، و إثر هذه الأزمة قدم رئيس مجلس إدارة البنك " بسام الغانم" إستقالته و تم إنتخاب أخيه "

قتيبة يوسف الغانم" ليحل محله على أن يتم إنتخاب مجلس إدارة جديد في 11 أبريل 2009 ولتغطية الخسائر وافق الجمعية

¹¹⁵ عن الموقع الرسمي لبنك الخليج، <http://www.e-gulfbank.com/arb/aboutUs/history/index.jsp>، تاريخ الإطلاع: 30-03-2016.

العمومية للبنك و بنك الكويت المركزي في 2 ديسمبر 2008 زيادة رأس مال البنك بنسبة 100% بحيث تكون قيمة السهم 100 فلس و 200 فلس علاوة إصدار على أن تكون الأولوية للمساهمين في البنك، وبلغت نسبة الزيادة 376 مليون دينار كويتي، 68% منها لمساهمي البنك و 16% للهيئة العامة للإستثمار، و تم إعادة تداول سهم بنك الخليج بعد ثلاث أيام من إنتخاب مجلس إدارة جديد وإعتماد التقارير المالية في 11 أفريل 2009¹¹⁶.

كجزء من إستراتيجيتنا طويلة الأمد الرامية إلى تنمية أعمالنا محليا ودوليا وتزويد عملائنا بخدمات رائدة في القطاع المصري، يفخر بنك الخليج الأول بهويته المؤسسية الجديدة وشعار التواصل المبتكر "كن الأول"، بحيث تمتاز بطابع عصري وعالمي مثير ولتعكس بشكل مثالي أهدافنا العالمية¹¹⁷.

ويتكون بنك الخليج من مجموعة من البنوك والتي بإمكاننا عرضها كما يلي¹¹⁸:

- بنك برقان؛
- بنك الخليج الجزائر؛
- البنك الأردني الكويتي؛
- بنك بغداد؛
- شركة الخليج للتأمين؛
- المجموعة العربية المصرية للتأمين؛
- شركة فجر الخليج للتأمين وإعادة التأمين؛
- الشركة الحمراء للتأمين؛
- شركة السعودية لؤلؤة للتأمين؛
- المشرق العربي للتأمين؛
- الشركة البحرينية الكويتية للتأمين؛
- شركة الخليج للتأمين على الحياة؛
- بنك الخليج المتحد؛
- شركة KIPCO لإدارة الأصول (KAMCO)؛
- شركة بنك الخليج المتحد للأوراق المالية؛
- بنك تونس العالمي؛
- شركة الكويت للمقاصة؛
- FIM Bank.

ثانيا: نشأة وتطور بنك الخليج الجزائر

قبل التطرق إلى نشأة بنك الخليج الجزائر لابد من إعطاء تعريف موجز لشركة مشاريع الكويت (القابضة) KIPCO كونه ينتمي إلى هذه الشركة، أنشئت شركة مشاريع الكويت KIPCO في عام 1975 وهي من أبرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط، هذه الأخيرة وتعتبر واحدة من أكبر الشركات القابضة المتنوعة في الشرق الأوسط، وهي متواجدة في 24 دولة من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما تملك لأصول تزيد عن 30 مليار USD.

¹¹⁶ بنك الخليج، عن موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة: بنك الخليج http://ar.wikipedia.org/wiki/بنك_الخليج، تاريخ الإطلاع: 04-04-2016.

¹¹⁷ بنك الخليج، عن الموقع: <http://www.fgb.ae/ar/about-fgb/rebrand-faq.aspx>، تاريخ الإطلاع: 19-04-2016.

¹¹⁸ بنك الخليج، عن الموقع: <https://www.agb.dz/article-view-72.html>، تاريخ الإطلاع: 26-04-2016.

وتتملك شركة مشاريع الكويت لخصص في أكثر من 60 شركة خصوصا في الدول العربية، وتشغل لأكثر من 12000 شخص في العالم، تتركز مجالات نشاطها الأساسية على الخدمات المالية (البنوك والتأمينات).

تهتم المجموعة خاصة بالصناعات الرئيسية في الخدمات المالية والإعلام، كما تملك شركة مشاريع الكويت أيضا مصالغ مباشرة وغير مباشرة في قطاعات الصحة والسياحة والصناعة، ومجلس العقار¹¹⁹.

تأسس بنك الخليج الجزائر في 15 ديسمبر 2003 بموجب القانون الجزائري، بدأ البنك في ممارسة نشاطه في مارس 2004 برأس مال قدره 10 مليار دج وتمثل مهمته الأساسية في المساهمة للتطور الإقتصادي والمالي في الجزائر، من خلال إعطاء الشركات، المهنيين، والأفراد تشكيلة واسعة ومتطورة للمنتجات والخدمات المالية، كما يقوم بنك الخليج الجزائر بالإرتقاء إلى تطلعات عملائه وذلك بعرض وتقديم منتجات مصرفية تقليدية كذلك تلك التي تتماشى ومبادئ الشريعة الإسلامية.

ومع التطور الذي يشهده بنك الخليج الجزائر والخدمات المتميزة التي يقدمها في السوق المصرفي الجزائري تحتوي شبكته اليوم على 55 وكالة كلاسيكية، أوتوماتيكية، وعملياتية ومع طموح البنك المتزايدة فهو يأمل إلى فتح 60 وكالة خلال سنة 2016 منتشرة على مستوى ربوع الوطن وهذا يكون أقرب وفي خدمة عملائه في جميع أنحاء الوطن¹²⁰.

يساهم في بنك الخليج الجزائر ثلاث بنوك ذات سمعة دولية مرموقة وهي: بنك بركان Burgan Bank بنسبة 60 %، بنك تونس الدولي Tunis International Bank بنسبة 30 %، و 10 % من البنك الأردني الكويتي وهي بنوك تنتمي إلى مجموعة مشاريع الكويت القابضة KIPCO والتي سوف نعطي نبذة حولهم نوجزها كما يلي¹²¹:

بنك بركان Burgan Bank: هو بنك كويتي تابع لشركة مشاريع الكويت القابضة ويعد هذا البنك من أحدث البنوك التجارية وأنشطها في دولة الكويت حيث أنشئ في عام 1977 ومنذ ذلك الوقت إستطاع بنك بركان أن يحتل مركزا في مجال الخدمات المصرفية الشخصية وخدمات الشركات والخدمات الإستشارية وذلك من خلال تقديم خدمات مبتكرة وتوظيف قنوات متطورة ذات تقنيات عالية، وقد إكتسب البنك دورا بالغ الأهمية في القطاع الخاص وقطاع الأعمال من خلال طرحه منتجات مبتكرة وتكنولوجيا متقدمة كذلك شبكة توزيع واسعة، وتشمل فروعها بنك الخليج الجزائر، وبنك بغداد، والبنك الأردني الكويتي. تشهد نتائج البنك نموا كبيرا مستمرا لرأس المال وإستثمارات كبيرة متنوعة شبكتها تضم 21 وكالة وأكثر من 120 جهاز صراف آلي؛

بنك تونس العالمي Tunis International Bank: تأسس هذا البنك في 1982، وهو أول بنك خاص في الخارج أنشئ في تونس، يوفر تشكيلة كاملة من الخدمات المالية الدولية للشركات والهيئات المالية والحكومات والأفراد بما في ذلك: عمليات الصرف الأجنبي والسوق النقدية في كل العملات القابلة للتحويل، وتمويل التجارة الدولية والخدمات الشخصية، العمليات البنكية التجارية والإستثمارية وبطاقات الدفع، لديه مكتب تمثيلي في طرابلس، ويملك 30 % في بنك الخليج الجزائر والمساهم الرئيسي في هذا البنك هو بنك الخليج المتحد بحصة 86 % من رأس المال؛

البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank: تأسس هذا البنك في 1976 وهو ينشط بنجاح في النظام البنكي الأردني، وهو بنك تجاري يوفر لعملائه تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية موزعة عبر شبكة 48 وكالة في الأردن،

¹¹⁹ - 15: Rapport Annuel 2013, p.3. <https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>, consulté le : 03- 2016, a 14:00 h.

¹²⁰ بنك الخليج، عن الموقع: <https://www.agb.dz/article-view-1.html>، تاريخ الإطلاع: 06 - 05 - 2016، على الساعة: 21:00.

¹²¹ - 16: Rapport Annuel 2009, p.2, <https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>, consulté le : 00 h.2304 - 2016, a

وإثنين آخرين في فلسطين وقبرص وشارك بحصة قدرها 10 % في رأس مال بنك الخليج الجزائر إنطلاقاً من شهر ماي 2008، وأصبح البنك الأردني الكويتي فرع من بنك بركان في حدود الـ 51,10 %.

الجدول (03- 01): بعض أرقام لمساهمي بنك الخليج الجزائر

الوحدة: مليون دولار (USD)

البيان	بنك بركان BURGAN BANK driven by you	بنك تونس العالمي Tunis International Bank TIB	البنك الأردني الكويتي JORDAN KUWAIT BANK
رأس المال	1.753	106	527
إجمالي الأصول	21.345	563	3394
إيرادات تشغيلية	679	283	166
صافي الأصول	198	186	66
العائد على حقوق الملكية	% 12.4	% 21.17	% 12.75
عدد الفروع	24	2	67

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التقرير السنوي 2012 لبنك الخليج الجزائر.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر

حدثت خلال سنة 2013 تطورات عديدة كان لها تأثير إيجابي على تنظيم البنك وتحسين تسيير المخاطر عموماً، ويعتبر بنك الخليج الجزائر من البنوك المهمة لتحقيق أفضل الممارسات في مجال الحوكمة ويحاول دائماً كسب ثقة ملاكته المساهمين وكذا عملائه، لذلك تم وضع هيكل تنظيمي جديد في سنة 2013 ليحقق أكبر نمو لنشاطات البنك والذي يتركز على ثلاث محاور هي:

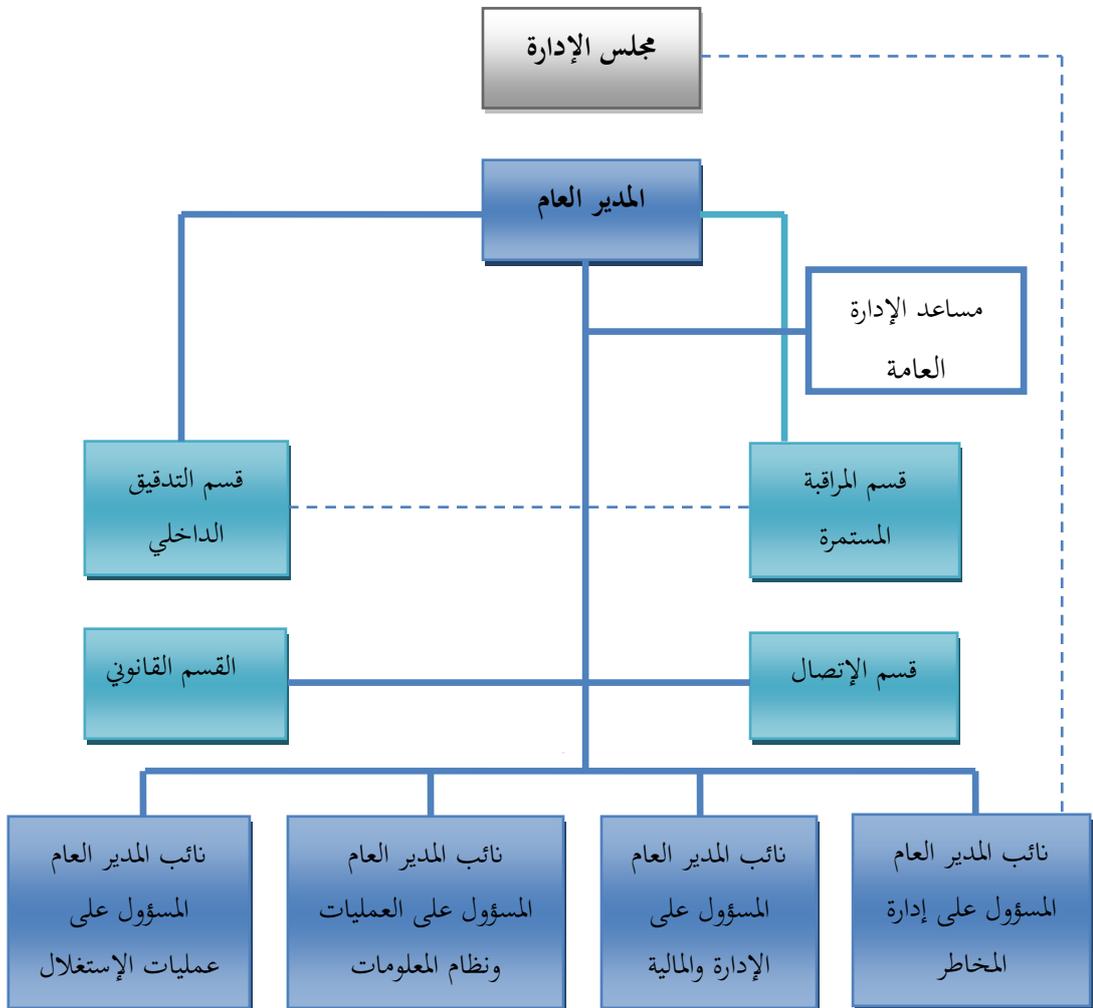
الفصل بين الوظائف؛
مراقبة المخاطر التشغيلية؛
المرونة التشغيلية والتجارية.

وحتى يتسنى للبنك التجاوب مع الهيكل التنظيمي الجديد بفعالية وكفاءة والذي يحتوي على أربع وظائف كبيرة، تحت إشراف المدير العام للبنك والذي يأخذ بالحسبان وضع حوكمة فعالة تسمح بتطور نشاطاته وتوسيع شبكته والذي يكون على الشكل التالي:

نيابة مدييرية عامة مكلفة بوظيفة الإستغلال: وهي مكونة من مدييرية التمويل، بالإضافة إلى خمس مديريات للإستغلال؛
نيابة مدييرية عامة مكلفة بإدارة المخاطر: وهي مكونة من مديريات إدارة القروض، الرقابة الداخلية والمخاطر التشغيلية، حماية الإعلام الآلي وإستمرارية النشاط؛
نيابة مدييرية عامة مكلفة بالعمليات وأنظمة الإعلام: وهي مكونة من مديريات العلاقات الدولية وأنظمة الإعلام؛
نيابة مدييرية عامة مكلفة بالإدارة والمالية: وهي مكونة من مديريات الموارد البشرية، الإدارة العامة ومدييرية المالية والمحاسبة.

وعليه يمكن تقديم الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر كما هو موضح في الشكل أدناه على النحو التالي:

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر



المصدر: التقرير السنوي 2013، ص.15.

رابعا: بنك الخليج الجزائر عبر السنوات

مر بنك الخليج الجزائر منذ نشأته بالعديد من المراحل نوجز أهمها فيما يلي¹²² :

2003: أنشئ من طرف بنوك تابعة لمجموعة شركات الكويت القابضة (*TIB, *JKB, Burgan bank): KIPCO؛

2004: فتح أول وكالة في دالي إبراهيم موجهة لصالح العملاء؛

2007: توسيع السوق للعملاء "الخاصين أو المميزين" بمجموعة متنوعة من المنتجات؛

2008: بنك الخليج الجزائر يتقرب من عملائه بفضل توسيع شبكته إلى 13 وكالة عبر التراب الوطني؛

2009: فتح 12 وكالة وإطلاق خدمات جديدة « AGB Online, la carte VISA prépayée, la carte Sahla »

2010: تم إثراء الائتمان من خلال قرض Proline كما تم وضع حيز التنفيذ *TPE بشريحة *GPRS؛

2011: إعادة تنظيم أنشطة الائتمان وإدارة المخاطر؛

2012: شهدت إطلاق أول وكالة Drive Banking و Self Banking في الجزائر، قبول جميع بطاقات VISA

و MasterCard على جميع أجهزة الصراف الآلي للبنك (ATM)، تم فتح 04 وكالات جديدة كما تم إطلاق خدمة Le

SMS PULL؛

2013: تم إطلاق للمرة الأولى في الجزائر خدمة الدفع الإلكتروني و MasterCard وبطاقة الإدخار غير المادية

L'épargne dématérialisée par carte.

وتعتبر شبكة بنك الخليج الجزائر في نمو مستمر، وصلت سنة 2013 إلى 40 وكالة بنكية تخدم جميع الشرائح:

(الشركات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المهن الحرة والأفراد).

المطلب الثالث: المهام، الرؤية، القيم والتوجهات الإستراتيجية لبنك الخليج الجزائر

يملك بنك الجزائر مجموعة من القيم والمبادئ والتوجهات الإستراتيجية تساعده في الوصول إلى أهدافه فهو

يرغب بأن يكون رهن إشارة في العملاء الحاليين ويحاول جذب عملاء جدد قصد البقاء والإستمرار وبالتالي تحقيق

الربحية ويتضح ذلك من خلال¹²³:

أولاً: مهمة بنك الخليج الجزائر

¹²² 1. AGB à travers les années, le Rapport Annuel 2013, p.1

18 - 05 - 2016, a 1 <https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>, consulté le : 00 h.8

*JKB: Jordan Kuwait Bank.

Tunis International Bank. *TIB:

Terminal de Paiement Electronique. *TPE :

*GPRS : Le Général Packet Radio Service.

¹²³ 3 Rapport annuel 2010, p. <https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>, consulté le :

07- 05 - 2016, a 09:00 h.

تكمن مهمة البنك الرئيسية البقاء باستمرار في الإصغاء إلى الشركات والأفراد، حتى يستطيع تقديم التشكيلة الأكثر ابتكارا من المنتجات والخدمات المالية الشخصية، كذلك بما يتماشى مع الشريعة الإسلامية وكذا المساهمة في إثراء حياة الجزائريين؛

ثانيا: رؤية بنك الخليج الجزائر

نصب بنك الخليج الجزائر نفسه رائدا كونه تمكن من كسب ثقة عملائه، والشريك الذي أختاروه لتحسين نمط حياتهم من خلال جودة وحدثا الخدمات المصرفية المقدمة؛

ثالثا: قيم بنك الخليج الجزائر

إن القيم الأساسية التي تستند أو تقوم عليها مهمتنا ورؤيتنا تترجم حقيقة على كل ما نفعله سواء فرديا أو جماعيا هذه القيم تقود تدخلاتنا، تتمثل هذه القيم في النقاط التالية:

التقدم: يشهد بنك الخليج الجزائر التقدم من يوم لآخر هو ما يجعله يقترب من تحقيق أهدافه، كما هو الحال في ثمره أعماله فهو يعتمد قيمة التقدم المحرز من داخل البنك فرديا وجماعيا، ثم يقدمه للخارج لتوفير قدر كبير من الإرضاء للعملاء؛
الإلتزام: عند بنك الخليج الجزائر فإن إظهاره يعني أن يستثمر كليا في نجاح مهمته وأهدافه، ومشاركته الفعالة في الإستجابة للحاجات المتوقعة وإحساسه الشخصي المسؤول عن نجاحه؛
الإعتراف: هو ببساطة ودون شك القيمة التي تجلب المتعة والرضا والإرتياح للفرد، لهذا فإن بنك الخليج الجزائر يريد جعل الإعتراف أحسن أداة لمنح الرضا للعملاء الداخليين والخارجيين؛
الثبات: بالنسبة للبنك الثبات هو قيمة مرادفة للأمن والإستقرار والجدية ولذلك فالبنك متواجد دائما ليقوم بترقية هذه القيمة.
الإصغاء: أعطى البنك للإصغاء أولوية كونه يعي بأنه أفضل أداة لإرضاء الكثير من عملائه سواء كانوا داخليين أو خارجيين، لهذا يحرص كل عامل من عمال البنك على الإصغاء للعملاء حتى يتمكنوا دائما من الإجابة عن كل الإشغالات.

رابعا: إستراتيجية بنك الخليج الجزائر

تتمحور هذه الإستراتيجية حول خمسة محاور وهي¹²⁴:
إدارة الجودة الشاملة: هذه الإستراتيجية يندرج ضمنها كل الإجراءات المتخذة من طرف البنك بغية تحقيق خدمات مصرفية ذات جودة وهذا سواء مع العملاء الخارجيين أو الداخليين؛
توسيع شبكة الوكالة: حتى تكون دائما قريبة من عملائها، وتجعلهم يستفيدون من المنتجات والخدمات متطورة تتناسب وإحتياجاتهم؛
توسيع عروض المنتجات والخدمات من أجل القدرة على تلبية ما ينتظره الجميع (البنك والعملاء)؛
إدارة الموارد البشرية التي تركز على الأداء: يقدم البنك لكل موظفيه جو عمل مرضي ومحفز، يملك سياسة في تسيير الموارد البشرية تكافئ النتائج وتسمح بالتطور البشري والمهني لجميع عماله؛
- النمو والسيطرة على الحصة السوقية: إيماننا من إمكانات الجزائرية وقدرة موظفيها والدعم القوي للمجموعة، يركز بنك الخليج الجزائر في سياسته التجارية على منطق النمو والسيطرة على الحصة السوقية من خلال غزو السوق للمساهمة في التطور الإقتصادي للجزائر وإثراء الجزائريين.

المطلب الرابع: تقديم لمحة عن وكالة عناية وهيكلها التنظيمي

Report Annuel 2011, p.4, <https://www.ag-bank.com/article-view-170-11111-155-143-7.html>, consulté le : 13 - 124
05 - 2016, a 14:00 h.

إن محل الدراسة التطبيقية هو بنك الخليج الجزائر، حتى ولو أن وكالة عنابة لم تزودنا بالكثير من المعلومات الخاصة، إلا أنه رأينا أن من واجبنا تقديم عرض ولو بسيط عنها والتي أجريت فيها التربص وهي وكالة عنابة(1).

أولاً: تقديم لمحة عن وكالة عنابة

أنشئت وكالة عنابة(1) في 01 جوان 2008 وهذا بعد حصولها على تصريح من بنك الجزائر، وتقع في شارع أول نوفمبر بعنابة وهي تحمل الرقم 28 بين وكالات بنك الخليج الجزائر بدأت في قبول الودائع ومنح القروض وكانت أول خدمة قامت بها الوكالة في سنة بداية نشاطها هي تقديم قروض إستهلاكية لشراء السيارات والموجهة للخواص، وكذا القروض الموجهة للتجار كقروض الإستثمار وقروض الإستغلال وهي وكالة مجهزة بأحدث الوسائل لتسهيل مهمة الموظفين للوصول إلى عرض أحسن وأجود الخدمات للعملاء.

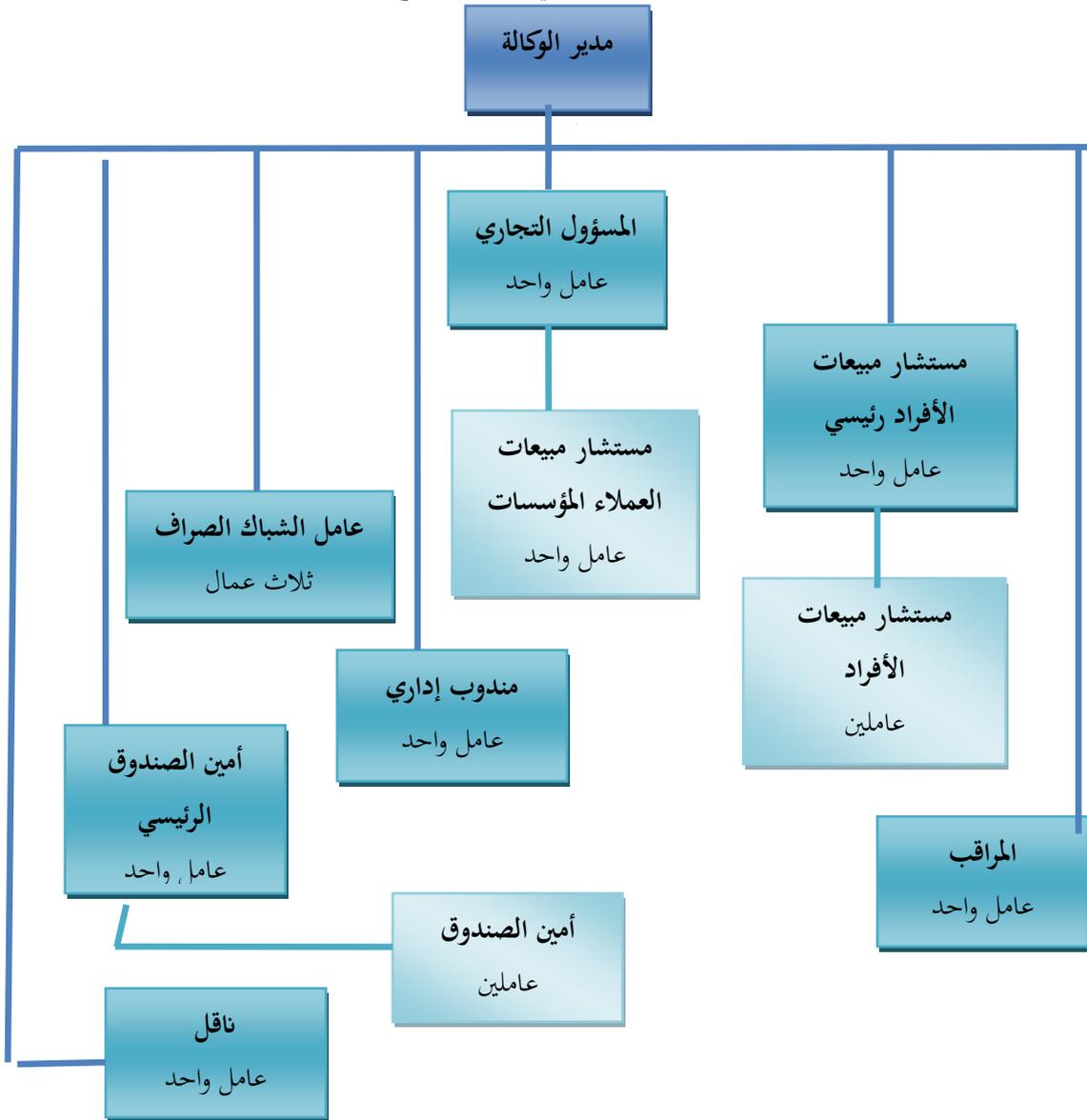
في بداية نشاط الوكالة كان عدد العمال 06 لكن مع مرور الوقت والسنوات وتطور نشاط الوكالة والذي كان سببه تزايد عدد العملاء نتيجة زيادة متطلباتهم، ونتيجة هذا التطور السريع أصبح عدد العمال 14 خلال سنة 2015 كان تأمل الوكالة إلى أن يتضاعف العدد مستقبلاً نتيجة التزايد المستمر للعملاء¹²⁵.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة عنابة

يمكن عرض هيكل الوكالة على الشكل الآتي:

¹²⁵ مقابلة مع السيد فرفار أحسن مدير وكالة عنابة (1)، يوم 04-05-2016 .

الشكل (03- 02): الهيكل التنظيمي لبنك الخليج الجزائر وكالة عنابة



المصدر: مدير بنك الخليج الجزائر وكالة عنابة (1) 2015- 2016.

ومن خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن إعطاء صورة موجزة لأهم الوظائف الموجودة على مستوى وكالة

عنابة (1) كالاتي¹²⁶:

1- مدير الوكالة:

ويعتبر المشرف الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة والمسؤول الأول عن تسييرها، ويتضح ذلك من خلال الإشراف على التنظيم والتنسيق الإداري والتشغيلي بين مختلف وظائف الوكالة مع الإهتمام الدائم والمستمر للتنمية التجارية للبنك من خلال السهر على إدارة الجودة والمخاطر، مع المحاولة على تجسيد الأهداف الإستراتيجية والمالية التي

¹²⁶ بناء على معلومات المتحصل إنطلاقاً من المقابلة المجرى مع السيد فرفار أحسن مدير وكالة عنابة (1)، يوم 04-05-2016.

الجهة الوصية (إدارة البنك)، كذلك فهو يعمل على ضمان الشفافية الإقتصادية وإدارة ميزانية الوكالة، أيضا السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة وكذا التأكد من السير الجيد للعمليات الإدارية والتشغيلية دون خروجها عن الأطر القانونية.

2- المسؤول التجاري:

من المهام الرئيسية للمسؤول التجاري هي الإشراف على فريق المبيعات وتنشيطهم من أجل مساعدته في تحقيق أهداف العمل النوعية والكمية التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يشرف على تسيير محافظ العملاء وضمن إدارتها، مع تزويد العملاء من جميع المنتجات التي يقدمها البنك، واحترام تطبيق القرارات الائتمانية ومراقبة فتح الحسابات والإشراف على العمليات ذات الطبيعة الإدارية والإشراف أيضا على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات، بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لعملائها والعديد من المهام الأخرى التي يقوم بها في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر.

3- المراقب:

مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، أيضا التحقق من العمل اليومي للجاري للشباك والصندوق للعملاء من أفراد ومؤسسات وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة صحة المعلومات وتوافقها وتطابقها مع القوانين.

4- المشرف الإداري:

وهو المشرف على أمين الصندوق، وعامل الشباك والأعوان من أجل تحقيق أهداف الوكالة، ومن مهامه تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر، التأكد المتواصل من سير العمل في بيئة مواتية تعمل على تحقيق الأهداف، كذلك الإشراف والتحقق من تنفيذ العمليات البنكية الجارية في الشباك مع العملاء (الأفراد والمؤسسات) ومعالجة الشكاوي المقدمة من العملاء.

كما يقوم بتشغيل وإيقاف نظام الحاسوب، وضمان إدارة الأرشيف والتحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مستشاري مبيعات الأفراد والمؤسسات وضمان مسك الدفاتر والسجلات للوكالة بالإضافة إلى ضمان الإلتزام بالوثائق القانونية الصادرة والواردة.

5- مستشار مبيعات العملاء (الأفراد):

ومن مهامه تجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك، وكذا تسيير حسابات العملاء من الأفراد كفتح، أو غلق، أو تغيير الحساب وكذلك تسيير القروض الموجهة للأفراد وفقا للقرارات التنظيمية، كما يقوم بمهمة تجميع وتحليل سجلات القروض.

6- مستشار مبيعات العملاء (المؤسسات):

ويباشر نفس مهام مستشار مبيعات الأفراد لكن لصالح المؤسسات كتسيير محافظ العملاء (المؤسسات) تنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزبائن المؤسسات، تسيير الكفالات والضمان الإحتياطي وإدارة قروض الإستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية.

7- مندوب إداري:

يملك المندوب الإداري مجموعة من المهام الرئيسية كإدارة الحسابات والحفاظ على الملفات الخاصة بالعملاء (الأفراد والمؤسسات)، تسيير دفاتر الشيكات والمتابعة لها ثم التصريح بغير المدفوعة منها، كما يتولى بتجهيز المعاملات على الفواتير والتحويلات والصكوك، كذلك إدارة السندات وكافة الأوراق التجارية ويكون ذلك وفقا للإجراءات السارية المعمول بها من طرف إدارة البنك.

8- أمين الصندوق:

ويعتبر المسؤول عن ضمان إستمرارية حسن سير عملياته مع العملاء وذلك من خلال إحترام الممارسات والإجراءات السارية والمعمول بها من قبل البنك، وهو يسهر كذلك على ضمان تسوية الحسابات الخاصة بكل العملاء.

9- عامل الشباك الصراف:

يحرص عامل الشباك الصراف على ضمان السير الحسن وبشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع إحترام الإجراءات المعمول بها في البنك، كما يعمل على ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق وضمان السرية التامة للمعاملات، كما يجرى نيابة عن العملاء جميع ومختلف العمليات الإدارية (كسحب وتحويل الحسابات، إصدار الشيكات البنكية، خصمها وصرفها... إلخ) إضافة إلى تنفيذ مهام أخرى ضرورية لحسن سير العمل، ووضع إستعراض دوري للأنشطة وتقديم الإقتراحات.

المبحث الثاني: الخدمات المعروضة من بنك الخليج الجزائر

يقدم بنك الخليج الجزائر تشكيلة من الخدمات المصرفية المتنوعة، والتي يحرص من خلالها تلبية وإشباع جميع رغبات وتطلعات عملائه، وبالتالي تنقسم هذه الخدمات كغيرها إلى خدمات الإيداع وخدمات القروض رغم ذلك يبقى لبنك الخليج الجزائر خدمات مصرفية خاصة به، تتواجد ضمن هذين المجموعتين والتي تلاءم عملائه كما ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة جديدة في تصنيفات الخدمات الخاصة بالبنوك، وهي الخدمات الحديثة والتي يوليها بنك الخليج الجزائر أهمية بالغة نتيجة لإدراكه المسبق للأثر الذي قد تتركه هذه الخدمات المصرفية خصوصا في الساحة والسوق الإقتصادية الجزائرية والأرباح التي يمكن تحقيقها جراء ذلك، وعلى هذا الأساس يمكن عرض وتقديم خدمات بنك الخليج الجزائر على الشكل التالي:

المطلب الأول: خدمات الإيداع

تشمل خدمات الإيداع على مايلي:

حساب الشيكات: يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين لا يمارسون أي نشاط تجاري كالموظفين والجمعيات، وهو حساب لا يولد فوائد ويقدر صاحبه سحب الأموال متى أراد باستخدام الشيكات، ويجب أن يكون حساب الشيكات دائما دائنا.

الإيداع لأجل: يفتح حساب الودائع لأجل لصالح الأفراد الطبيعيين والمعنويين، ولا يلتزم البنك بدفعها إلا في الأجل المحددة للوديعة، ويشترط أن لا يقل مبلغ الوديعة عن 10 آلاف دينار جزائري لمدة إيداع لا تقل عن 3 أشهر ولا تتعدى 10 سنوات، وعند نهاية مدة الإيداع المتفق عليها بين البنك والمودع يحق لهذا الأخير إسترجاع وديعته مضافا إليها الفوائد المترتبة من جراء عملية الإيداع.

الحساب الجاري: يفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين والمعنويين (تجار، فلاحين، صناعيين، مؤسسات تجارية)، الذين يمارسون نشاطا تجاريا، ويمكن أن يكون هذا الحساب مدينا ولا تنتج عن الحساب الجاري أية فوائد.

أذونات الخزينة: وهو عبارة عن إيداع لأجل ينتج الفوائد، كذلك هي سندات إسمية للسند مضاف إليها الفوائد المترتبة عنها¹²⁷.

دفتر التوفير: ويعتبر أداة إيداع سهلة، آمنة تعطى العملاء فرصة الإستثمار للأموال وفي الوقت نفسه إمكانية التصرف بها بكل حرية ويحزر الحساب بالدينار الجزائري في أي وقت.

دفتر التوفير التساهمي: وهو أداة إيداع سهلة، آمنة تمنح العملاء فرصة الإستثمار للأموال وفي نفس الوقت إمكانية التصرف بها بكل حرية وفي أي وقت في إطار مطابق للشريعة الإسلامية، ويتم فيها السحب دون أي قيود مع حرية الإيداع ويتم أيضا توزيع الأرباح التساهمية على المبالغ المودعة يبدأ من أول يوم لأول أسبوعين بعد الإيداع وعمليات السحب تحتسب من أول يوم للخمسة عشر يوم الجارية¹²⁸ كما أن العملاء يحصلون على أرباح بدل الفوائد عكس دفتر التوفير الأزرق الكلاسيكي¹²⁹.

المطلب الثاني: خدمات الإقراض

127 مجلة بنك الخليج الجزائر، العدد 09، الجزائر العاصمة، ص.12.

128 مجلة بنك الخليج الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص.13.

129 مقابلة مع السيد فرفار أحسن مدير وكالة عناية (1)، يوم 09-05-2016.

قام بنك الخليج الجزائر سنة 2008 بمنح العديد من القروض، من بينها القرض الإستهلاكي والمخصص لشراء السيارات والموجه خصيصا للخواص من جهة، وقروض الإستغلال (قروض قصيرة الأجل) وقروض الإستثمار (الموجه لشراء التجهيزات والمعدات) والتي بإمكاننا تلخيصها على النحو التالي:

القرض العقاري Bayti: تم إستخدام هذا النوع من القروض سنة 2009، وهو قرض موجه لتمويل بناء السكن أو توسيعه، ويمنح للعملاء ذوي الدخل الشهري المنتظم وتكون مدة تسديد هذا القرض على إمتداد 25 سنة لكن مع إختلاف الوثائق المطلوبة لكل فئة على حدى.

قرض مهنة Proline: قام بنك الخليج الجزائر مع بداية سنة 2010 بمنح هذا القرض، والذي يمنح خصيصا لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم المهنية وجميع الإحتياجات البنكية ويوجد عدة أنواع من التمويل وهي:

- تمويل المخزون: وهو تمويل سنوي متجدد تصل قيمته إلى 5 ملايين دينار جزائري؛
- تمويل شراء معدات ومركبات آلية: ومدته 6 سنوات ويصل التمويل إلى 80 % من ثمن المعدات المراد تمويلها؛
- تمويل إقتناء محل تجاري (مكتب): وتصل مدة القرض إلى 6 سنوات؛
- تمويل تأهيل أو تجهيز محل تجاري (مكتب): وذلك سواء كانوا مالكي عقار أو مستأجرين وتصل مدته 5 سنوات.

قرض مهنة (مراوحة وسلام): و يمنح هذا القرض لأصحاب المهن الحرة والتجار لتمويل مشاريعهم وفقا لمبادئ وتعاليم الشريعة الإسلامية وجميع الإحتياجات المصرفية وهي:

مهنة Proline سلام: وهو قرض لتمويل إحتياجات الإستغلال (تمويل المخزون).
مهنة Proline مراوحة: وهو قرض لتمويل إحتياجات المؤسسة لشراء معدات ومركبات آلية.

Credit Bail: وهو يندرج ضمن فئة القروض للمؤسسات، فكل عام تزيد وتتنوع مشاركة ومساهمة بنك الخليج الجزائر في تمويل الإقتصاد الوطني، من حيث طبيعة القرض خاصة المتعلقة منها بقطاع الأعمال المالية، وسجلت سنة 2013 بداية وإنطلاق خط أعمال جديد بالنسبة للبنك هو لتأجير المعدات وهي خدمة مطلوبة جدا من عملاء البنك بالنظر إلى إيجابياتها، جاء هذا النوع من التمويل كإستجابة لطلب فئة محددة من العملاء يرغبون في الإنخراط في إستثمارات منقولة أو غير منقولة ولا تملك ضمانات كافية.

المطلب الثالث: الخدمات الحديثة

يعتبر بنك الخليج الجزائر مرجع في مجال الإبتكارات التكنولوجية لما تتضمنه أنشطته الرئيسية فهو لا يعرض فقط تلك الخدمات المتطورة الموجودة في السوق، بل يبحث دائما عن الإبتكار وأن يكون الرائد في ذلك والتفوق على البنوك المنافسة من خلال تقديم خدمات وفقا لتكنولوجيا عصرية مستفيدة من التطور الحاصل في مجال المعلومات والحسابات الآلية، كما أن بنك الخليج الجزائر يعتبر من الأوائل الذين تخلوا عن القيام بعمليات المقاصة التقليدية وقاموا بالإعتماد على المقاصة الإلكترونية أيضا تقديمه لتشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات التكنولوجية الحديثة، وحاليا هو يواصل إستراتيجيته كبنك عالمي بشبكة واسعة يهدف من وراءها الإقتراب أكثر من العملاء طارحا جميع الخدمات الممكنة من أجل تغطية كافة شرائح العملاء.

ويمكن شرح إهتمام بنك الخليج الجزائر وذلك من خلال سعيه وراء كل ما هو تكنولوجي وجديد كما يلي¹³⁰:

ففي سابقة هي الأولى من نوعها في الجزائر تم سنة 2012 فتح في الشارع الرئيسي لوسط العاصمة وكالة Self Banking تابعة لبنك الخليج الجزائر توفر للعملاء خدمات بنكية تكنولوجية مبتكرة ذات جودة عالية، وخدمة Self Banking (الصيرفة الذاتية) هي خدمة تسمح للعميل من خلال أجهزة الصراف الآلي إجراء مختلف العمليات البنكية (السحب، إيداع الصكوك، الإيداع النقدي، طلب دفاتر الصكوك والبطاقات البنكية CIB "ساهلة"، الإطلاع على وضعية الحسابات...) طبعا كل هذا دون التدخل من طرف موظفي البنك وهذه الخدمة متوفرة 7 أيام/7 و 24 ساعة/24¹³¹.

كما تم إطلاق في نفس السنة (2012) ولأول مرة في الجزائر أيضا خدمة Drive Banking: وهو جهاز صراف آلي مصمم خصيصا يسمح للعملاء بسحب النقود دون أن يتركوا سياراتهم؛

حيث يعمل بنك الخليج الجزائر دائما إلى في التوسع في تقديم الخدمات والمنتجات البنكية خاصة في المجال النقدي حيث أصبح بنك الخليج الجزائر هو المقدم والموفر الأول لبطاقة Visa Platinum و Master Card.

جميع الخدمات المقدمة للعملاء بالعملاء الأجنبية تم تفعيلها في الواقع سنة 2013 بتطبيق البنك نظام* DHI/front office، وفي نفس سياق التنوع في الخدمات الذي ينتهجه البنك أصبحت جميع الـ ATM* التابعة للبنك تقبل بطاقات Visa و MasterCard، أيضا في سبيل التكامل سوف تعرف التجارة الإلكترونية الوطنية تجسيد على أرض الواقع بإستعمال بطاقات* CIB التي تسمح بالقيام بالمعاملات عبر الإنترنت.

إطلاق مشروع هيكل ومبتكر يقوم على إنشاء نظام لتدفق العمل "Work-flow" من أجل إصلاح شامل للإدارة الآلية لعمليات معالجة العمليات الخاصة بالعملاء.

تسهيل ومراجعة شروط الحصول على القرض السكني "Bayti".

بالإضافة إلى ذلك تم وضع تحت تصرف العملاء مجموعة أخرى من الخدمات الإلكترونية الحديثة¹³²:

أجهزة الصراف الآلي: بنك الخليج الجزائر يوفر أجهزة الصراف الآلي في جميع وكالاته عبر أنحاء الوطن وفي المطار الدولي في الجزائر العاصمة، بطاقات السحب تسلم مجانا على العملاء الذين لديهم رصيد لدى البنك، الـ DAB*، توفر خدماتها 24 ساعة/24 و 7 أيام/7 في الأسبوع.

ومن الخدمات التي يوفرها الموزع الآلي للأوراق مايلي: سحب الأموال من البنك بالدينار، كشف الحساب.

AGB Online: وهو الموقع الرسمي للبنك على شبكة الأنترنت، وهو يعتبر من خدمات بنك الخليج الجزائر المهمة للعملاء لما يقدمه لهم من خدمات ولغير العملاء كذلك، وذلك سواء بتوفير جميع المعلومات عن البنك وسياساته خدماته وطرق الحصول عليها أو بتوفير خدمات مبتكرة من خلال هذا الموقع، فبنقرة واحدة يمكن للعميل الإتصال مباشرة بالبنك من خلال رصيده

130 - 15- 2012, p.8, <https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>, consulté le : 15-

201 , a 10:00 h.605 - 201

131 من الموقع الرسمي لبنك الخليج الجزائر، مرجع سبق ذكره، تاريخ الإطلاع: 30-03-2016، على الساعة: 12:00.

*ATM: Automatic Teller Machine.

*CIB : Carte Inter Bancaire.

*DAB : Distributeur Automatique de Billets.

*front office وهو مصطلح أنجليزي ويعني خدمة العملاء ويقصد به مجموعة الخدمات التجارية المقدمة من طرف المؤسسة لعملائها من الموقع:

Front office(Finance), Wikipédia l'encyclopédie libre, http://fr.wikipedia.org/wiki/Front_office%28finance%29, consulté le : 31-03-2016, a 10:00 h.

132 عن الموقع الرسمي لبنك الخليج الجزائر، مرجع سبق ذكره، تاريخ الإطلاع: 03-05-2016، على الساعة: 11:00.

هناك، وهذا على مدار الساعة: 24 ساعة/24 و 7 أيام/7 في الأسبوع، هذا الموقع مخصص في الأصل لعملاء البنك من زوار الموقع حيث يقدم لهم خدمات أهمها:

- مراقبة و متابعة الحساب عبر الأنترنت؛

- نسخ البيانات الكلية المتعلقة بالحسابات؛

- تحميل البيانات المتعلقة بالرصيد والحساب بصفة عامة على شكل PDF أو Excel؛

- Simulation أو المحاكات التي يتيحها بنك الخليج الجزائر لعملائه عبر موقعه، والتي تعتبر إحدى صور

تحديث البنك لخدماته وفي موقع بنك الخليج الجزائر تتاح هذه الخدمة للعميل الذي يرغب في الحصول على

قرض عقارين حيث يدخل العميل الشروط التي يرغب الخضوع لها أو كتعبير آخر خصائص القرض الذي

يمكنه تحملها وسعر العقار الذي يرغب شرائه عن طريق القرض، يجري الموقع حسابات دقيقة ويجيب بالخدمة

التي تستجيب لرغبات العميل ووفقا للشروط التي حددها وذلك بعرض خصائص القرض الذي يستجيب لما

عرضه العميل وذلك بالإجابة عن طريق مبلغ القرض، مبلغ الأقساط الشهرية، مدة السداد ومعدل الفائدة.

خدمة الرسائل القصيرة (SMS push): يستفيد العميل من هذه الخدمة من خلال وضع رقم هاتفه الجوال عند مستشار العملاء،

وبالتالي سيقبل العميل على علم بكل التغييرات الحاصلة في حسابه من دفع ونقل أو سحب ويكون ذلك عن طريق رسائل

قصيرة تصل على جواله دون عناء منه؛

خدمة البريد السريع (Mail swift): يجب على العميل وضع بريده الإلكتروني عند مستشار العملاء وبالتالي عند إجراء العميل

لعملية تصدير أو إستيراد، وعندما يريد أن يعلم بتقدم الوضعية الحاصل في عملياته الدولية، فإن هذه ستسهل عليه الحصول

عن تلك المعلومات وفي وقت قياسي سيحصل على نسخ من الرسائل المرسله والمستلمة على شبكة سويتف تعلمه بما يلي:

- فتح رسائل الإئتمان؛

- تغييرات في رسائل الإئتمان؛

- دفع رسائل الإئتمان.

المبحث الثالث: تأثير تسعير الخدمات المصرفية على الربحية لبنك الخليج الجزائر

يعتبر بنك الخليج الجزائر من البنوك التي إستطاعت فرض وجودها في الجزائر في ظرف قياسي وهذا يعود إلى الإستراتيجية التي ينتهجها البنك من خلال عرضه لخدمات متنوعة وفقا ما يتطلع إليه عملائه وبإعتباره كغيره من البنوك التجارية فهو يسعى إلى بلوغ أهدافه الإستراتيجية وهي تحقيق الأرباح والربحية، وعليه هل كان لتسعير الخدمات المصرفية أثر على أن بلوغ البنك الربحية.

المطلب الأول: سياسة التسعير في بنك الخليج الجزائر

تعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير من القرارات الهامة في صياغة الإستراتيجية التسويقية لما لها من تأثير مباشر على أرباح البنك وإستمراره في السوق المصرفية وعلى جودة الخدمة وزيادة عدد العملاء.

كما تجدر الإشارة إلى أن التسعير في البنوك يأخذ صورا عديدة منها معدلات الفائدة على القروض والودائع، وكذا تحديد الرسوم والأتعاب والعمولات التي يتقاضها البنك مقابل الخدمة المصرفية، وهنا نشير إلى أن دور البنك في تحديد الأسعار خاصة المتعلقة بمعدلات الفائدة جد محدود لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديدها حيث يحد من قدرة البنوك التجارية على التحكم في أسعار خدماتها كالقيود التي يفرضها بنك الجزائر ويتيح مجالا محدودا للبنوك في تحديد معدل الفائدة الذي تمنحه لعملائها.

وبالنسبة للعمولات فهي تتحدد أيضا من طرف بنك الجزائر وتوزع على البنوك ويمكن للبنوك التجارية تقديم إقتراحات لبنك الجزائر من أجل رفع أو خفض أسعار العمولات والذي يقوم بدراسة الإقتراحات ثم يقوم بإبداء رأيه حولها وإتخاذ القرار الذي يناسبه¹³³.

المطلب الثاني: عرض لأهم النتائج المساعدة على تحليل الربحية

يتطلب تحليل الربحية الإعتماد على إستخراج بعض المعطيات وحساب أخرى من القوائم المالية لبنك الخليج الجزائر بمعنى الميزانية وحسابات النتائج، ويكون ذلك من خلال عرض موجز للميزانية وحسابات النتائج الخاصة بالبنك عبر سنوات الدراسة الخمسة كما يلي:

الجدول (02-03): إجمالي القروض بالنسبة لمجموع أصول البنك خلال مدة الدراسة (2010-2014)

الوحدة: ألف دج

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع القروض	26515037	44643575	64967743	81265308	101245946
مجموع الأصول	57308763	75211482	105239265	138962534	176819451

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الملاحق (01-05).

الجدول (03-03): أهم بنود خصوم البنك خلال مدة الدراسة (2010-2014)

الوحدة: ألف دج

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع الودائع	38521015	50225293	75899968	104470879	135822020
حقوق الملكية	13289692	15001185	21776427	25167107	29781504
مجموع الخصوم	57308763	75211482	105239265	138962534	176819451

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الملاحق (06-10).

الجدول (03-04): ملخصات لجدول حسابات النتائج خلال مدة الدراسة (2010-2014)

الوحدة: ألف دج

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
إجمالي الإيرادات	5212683	7113187	10631792	11667856	11853353
إجمالي الأرباح	2744443	3528829	5507748	6588692	5359304
صافي الربح بعد الضريبة	2031054	2591296	3999080	5035072	4010423

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقا من الملاحق (11-15).

أولا: عرض التطور لمختلف مكونات حقوق الملكية

¹³³ مجلة بنك الخليج الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص.15.

تعتبر حقوق الملكية من عناصر الميزانية المالية التي سوف أطرق إليها لاحقاً، لذا كان من الضروري الوقوف على مكونات حقوق الملكية لمعرفة تطورها، وتقديم التطور الذي عرفته أثناء فترة الدراسة (2010-2014) ويتضح ذلك من خلال الجدول أدناه على الشكل التالي:

الجدول (03 - 05): تطور مكونات حقوق الملكية خلال سنوات الدراسة (2010-2014)

الوحدة: ألف دج

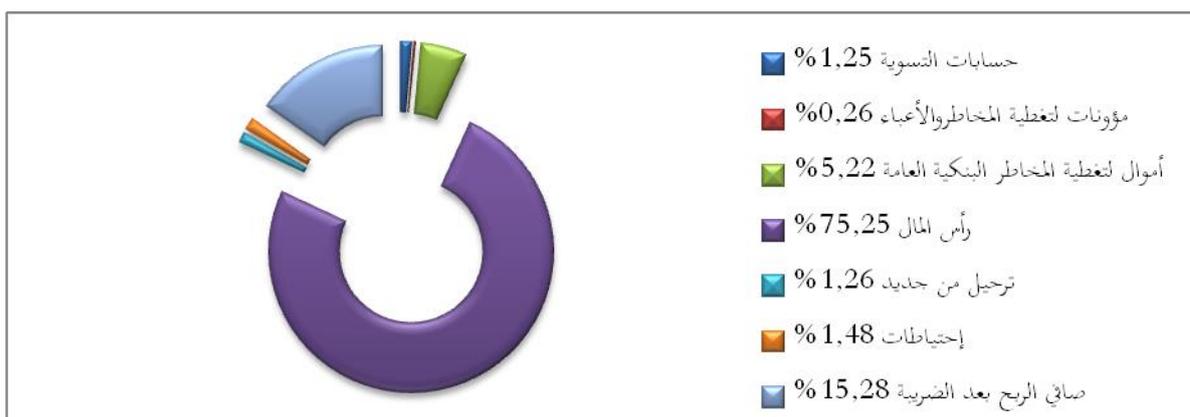
2014	2013	2012	2011	2010	البيان
29781504	25167107	21776427	15001185	13289692	حقوق الملكية
7634497	4754711	4365969	545944	166356	حسابات التسوية
368307	272340	279725	61016	34146	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء
1402123	1199395	1435535	913129	694395	أموال لتغطية المخاطر البنكية العامة
10000000	10000000	10000000	10000000	10000000	رأس المال
849620	597867	397913	268348	166795	ترحيل من جديد
5516534	3307722	1298205	621452	196946	إحتياطات
4010423	5035072	3999080	2591296	2031054	صافي الربح بعد الضريبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على القوائم المالية لسنوات الدراسة (2010 - 2014).

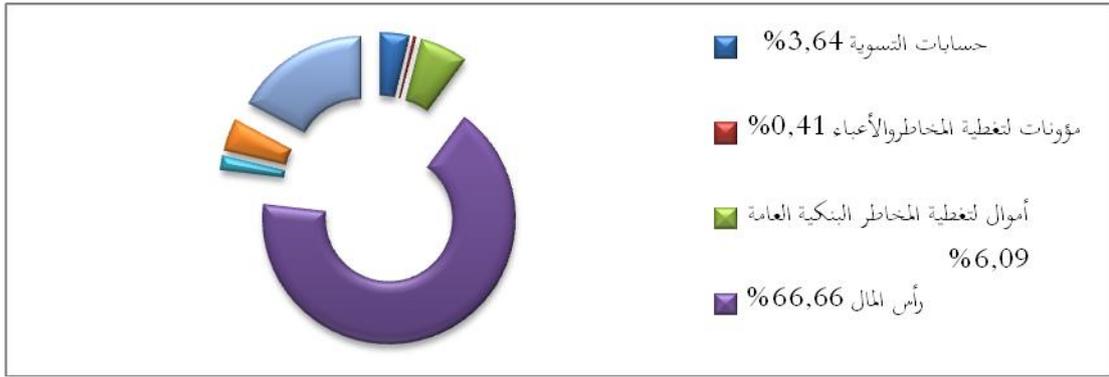
يمكن إعطاء توضيح أكثر لتوزيع مكونات حقوق الملكية بالنسبة لمجموعها، وهذا من خلال تمثيلها بالنسب

المئوية والذي يكون على النحو التالي:

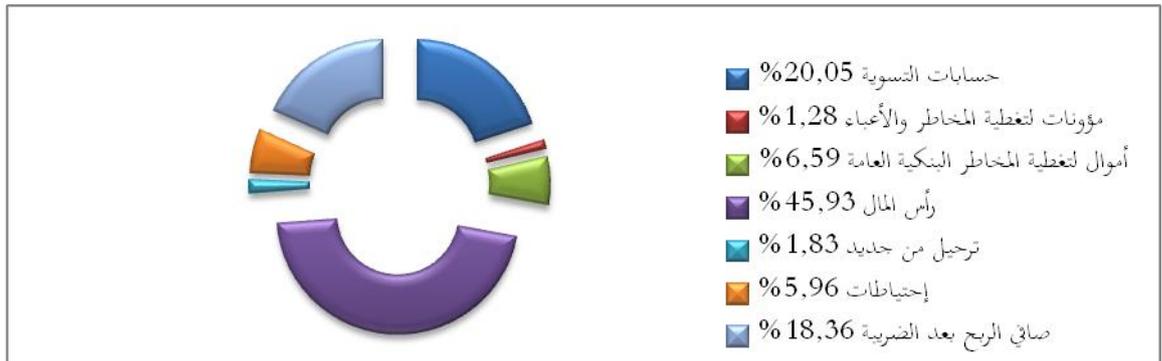
الشكل (03 - 03): مكونات حقوق الملكية سنة 2010



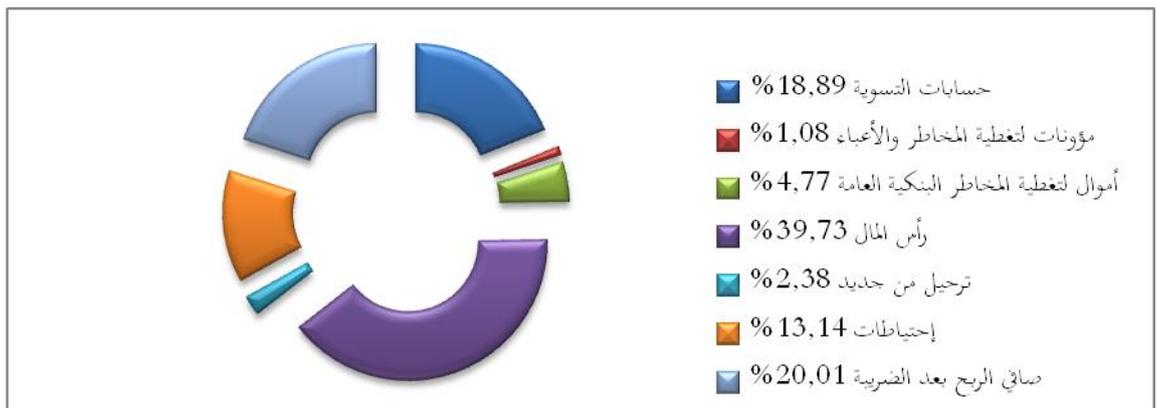
الشكل (03 - 04): مكونات حقوق الملكية سنة 2011



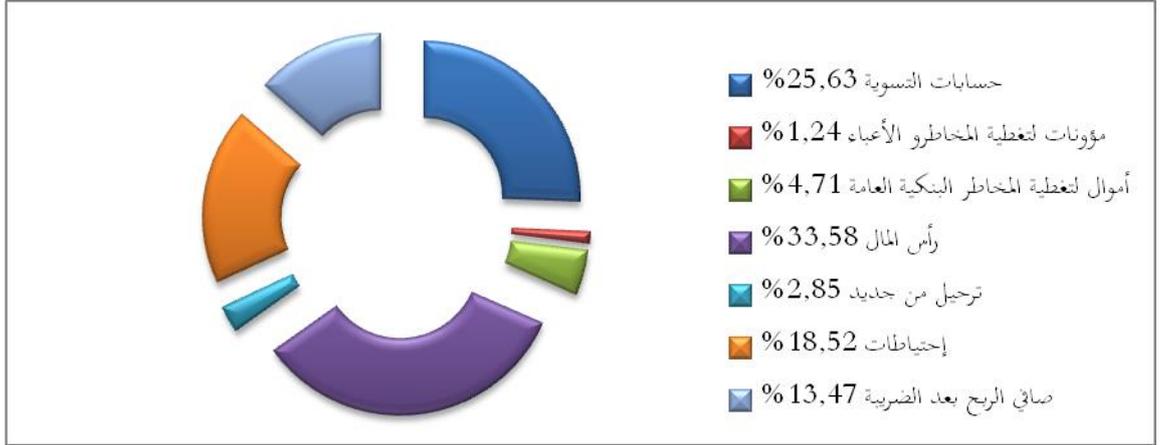
الشكل (03 - 05): مكونات حقوق الملكية سنة 2012



الشكل (03 - 06): مكونات حقوق الملكية سنة 2013



الشكل (03 - 07): مكونات حقوق الملكية سنة 2014



عرفت مكونات حقوق الملكية طوال فترة الدراسة تطورات سواء بالزيادة أو بالنقصان والتي يمكن توضيحها كما يلي:

يلي:

تراوحت الزيادة في حسابات التسوية وما بين 2010 و 2011 و 379588 وهي أقل زيادة عرفها هذا الحساب، بينما بلغ ذروته ما بين 2011 و 2012 أين بلغت "3820025 وتخص الفوائد التي قام البنك بدفعها للعملاء نتيجة طرح خدمات جديدة؛

شهدت مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء زيادات ما بين 2010 - 2011، 2011 - 2012، 2012 - 2013، 2013 - 2014 على التوالي: 2687، 218709، 95967، في حين نلاحظ نقصان ما بين 2012 و 2013 بمقدار 7385 نتيجة إسترجاع مبلغ المؤونات المخصصة سابقا؛

نلاحظ كذلك زيادة في أموال لتغطية المخاطر البنكية العامة والتي عرفت أدنى قيمة لها ما بين 2013 و 2014 والقدرة بـ 202728، بينما بلغت ذروتها ما بين 522406 كما نلاحظ إسترجاع لمبلغ 23614 ما بين 2012 و 2013 بعد قيام البنك بإرساء نظام رقابة وحوكمة جيدة من خلال إنشاء لجنة الحوكمة والقروض وهذا ابتداء من سنة 2013 والتي تعتبر مرحلة جديدة في تسيير البنك؛

ثبات رأس المال والمقدر بـ 10000000 وهذا طوال فترة الدراسة؛

عرف حساب ترحيل من جديد زيادات متواصلة حيث نلاحظ ما بين 2010 و 2011 مبلغ 101553 والتي تعتبر أدنى قيمة، في حين شهدت الفترة ما بين 2013 و 2014 أقصى قيمة وذلك بمبلغ 251753 دليل على أن البنك يحقق في أرباح بإستمرار وسلامة مركزه المالي؛

نفس الأمر بالنسبة للإحتياطيات والتي عرفت أدنى قيمة لها ما بين 2010 و 2011 بمبلغ 424506، بينما شهدت ذروتها ما بين 2208802 سببه خوف وقوع البنك في خطر عدم سداد القروض الممنوحة لعملائه؛

أخيرا شهدت الفترة ما بين 2010 و 2011 أدنى زيادة في مبلغ الربح الصافي بعد الضريبة حيث قدر بـ 560242، وبلغت ذروتها في الفترة ما بين 2011 و 2012 بمبلغ 1407784 وهذا نتيجة طرح خدمات جديدة من بينها قرض العقاري بيتي، بينما تراجع الربح الصافي بعد الضريبة والذي شهد إنخفاض في القيمة والمقدرة في الفترة ما بين 2013 و 2014 بـ 1024624، والذي مرده عزوف العملاء على الخدمات المصرفية لبنك الخليج الجزائر نتيجة ظهور منافسين جدد للبنك في السوق الجزائرية والتي أصبحت تطرح بعض من خدماته.

ثانيا: عرض نسب الربحية

سأحاول أن أقوم بعرض بعض النسب المالية الخاصة بالربحية، والتي تم جمع معطياتها للمساعدة في عملية

الحساب من خلال القوائم المالية للبنك محل الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

1- نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE):

يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة الآتية:

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{حقوق الملكية}) \times 100 \dots (1)$$

$$\text{متوسط العائد على الأرباح المتولدة على مدار العام} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / 2 \dots (2)$$

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{حقوق الملكية} - \text{الأرباح المحتجزة} + 2/1 \text{ الأرباح المتولدة عن السنة}) \times 100$$

وتعرض النتائج من خلال الجدول المبين أدناه على النحو التالي:

الجدول (03 - 06): العائد على حقوق الملكية لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010 - 2014)

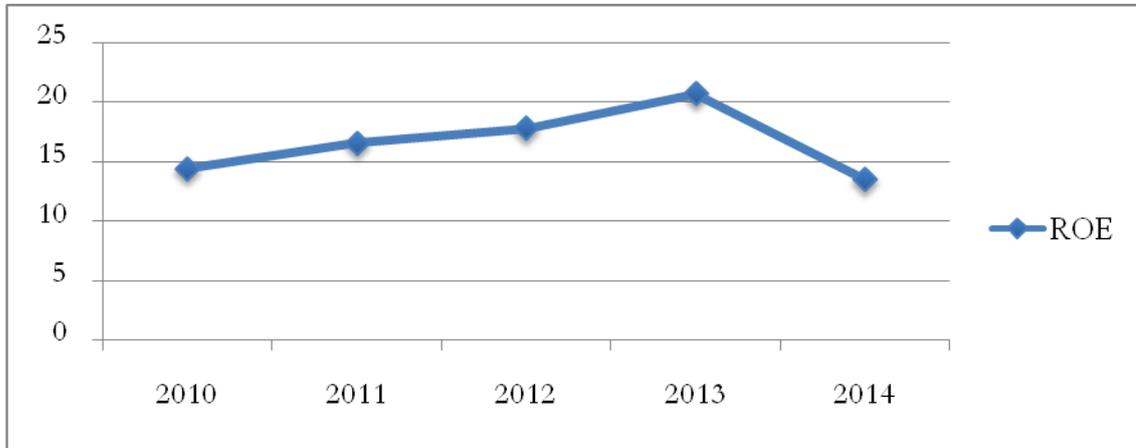
% الوحدة:

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
العائد على حقوق الملكية	14,40	16,53	17,79	20,66	15,27

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملاحق من (06 - 10).

ويمكن توضيح الجدول وفقا للشكل الموالي:

الشكل (03 - 08): منحني نسبة العائد على حقوق الملكية خلال الفترة (2010 - 2014)



تقيس هذه النسبة العائد التي تحققة الإدارة على أموالهم الموظفة في رأسماله، ومن خلال الجدول (03 - 04) والشكل أعلاه يتضح أن هذه النسبة تتطور من سنة لأخرى لقد عرفت في سنة 2010 أدنى عائد هو 14,40% إلى أن بلغت أعلى عائد لها في سنة 2013 بنسبة 20,66% وهذا يدل على وجود الكفاءة في قرارات الإستثمار والتشغيل للأموال في البنك والذي يسعى إلى تحقيق العائد المطلوب لتتراجع النسبة في سنة 2014 بسبب إنخفاض صافي الربح بعد الضريبة نتيجة الضعف في أداء موجودات ومطلوبات

البنك، وزيادة هذه النسبة تشجع المساهمين على إستثمار أموالهم بالبنك بصورة أكبر وتعتبر النسب المحققة جيدة في ظل النظام البنكي الجزائري.

2- نسبة العائد على الأصول (ROA):

يتم حساب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على الأصول} = (\text{صافي الأصول} / \text{إجمالي الأرباح}) \times 100$$

و يوضح الجدول أسفله النتائج المتوصل إليها من خلال هذا المؤشر.

الجدول (03 - 07): العائد على الأصول لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010- 2014)

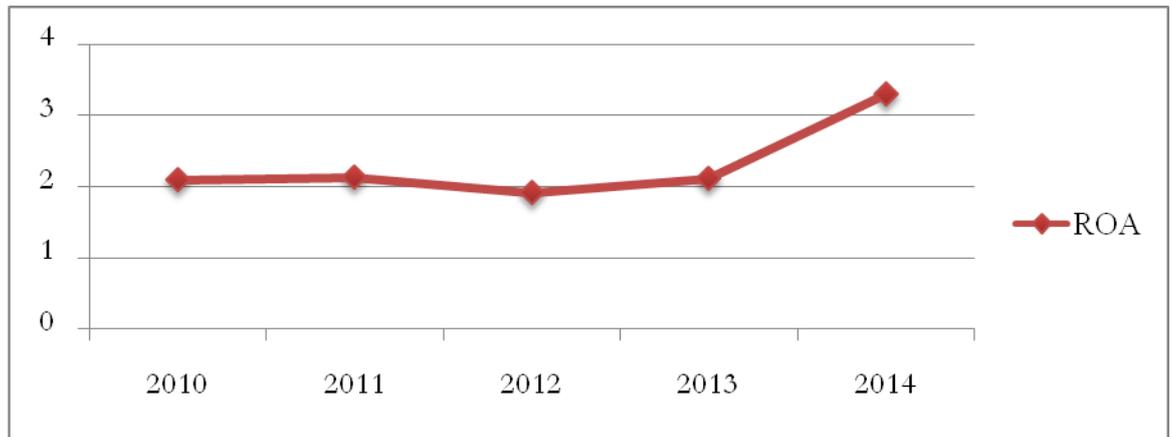
%الوحدة:

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
العائد على الأصول	2,09	2,13	1,91	2,11	3,30

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملاحق من (01 - 05) و(11 - 15).

ويمكن توضيح الجدول وفقا للشكل الموالي:

الشكل (03-09): منحني نسبة العائد على الأصول خلال الفترة (2010- 2014)



تقيس هذه النسبة العائد التي تحققة الإدارة من جراء إستخدامها للموارد التي ترفع من صافي الربح للبنك، ومن خلال الجدول (03-05) والشكل أعلاه يتضح أن هذه النسبة سجلت أكبر عائد لها في سنة 2014 بنسبة 3,30 % ثم عرفت أدنى عائد في سنة 2012 أي بنسبة 1,91 % سببه عدم الإستخدام الأمثل لكافة الموارد التي يجوزها البنك للرفع من صافي الأرباح، وبالتالي على البنك البحث عن السبل التي ترفع من إمكانية الإستعمال الجيد للموارد المتوفرة للبنك.

3- نسبة العائد على الودائع:

يتضح حساب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة العائد على الودائع} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{الودائع}) \times 100$$

ويبين الجدول أدناه النتائج المتحصل عليها والموضحة على النحو التالي:

الجدول (03 - 08): العائد على الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010 - 2014)

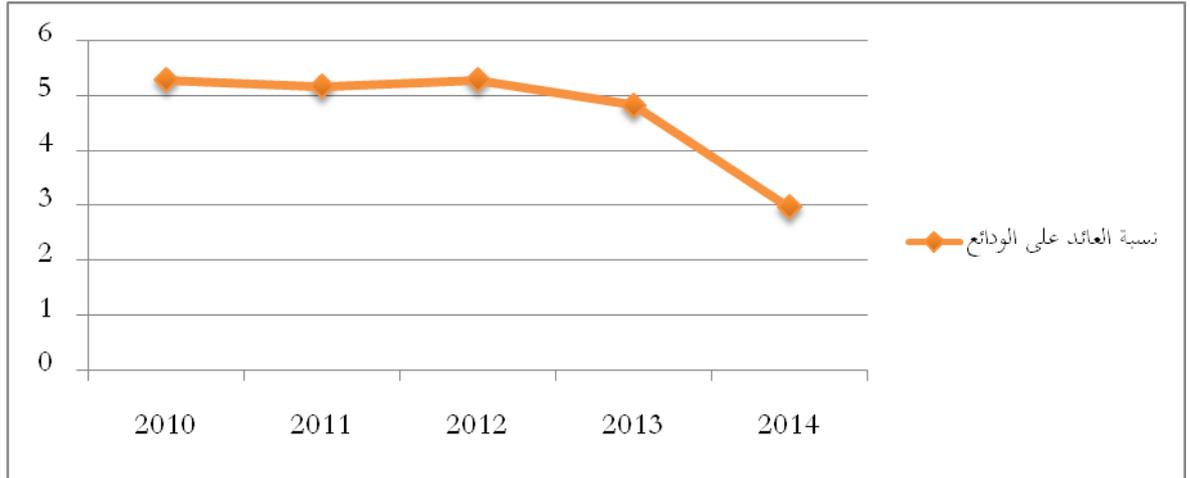
%الوحدة:

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
نسبة العائد على الودائع	5,27	5,16	5,27	4,82	2,96

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملاحق من (06-10).

ويمكن توضيح الجدول وفقا للشكل الموالي:

الشكل (03-10): منحني نسبة العائد على الودائع خلال الفترة (2010-2014)



تعد هذه النسبة من المؤشرات المهمة والتي توضح مدى نجاح إدارة البنك في توليد الأرباح من الودائع التي يحصل عليها من عملائه، ويتضح من الجدول (03-06) والشكل الموضح أعلاه نجد أن هذه النسبة سجلت في 2010 و2012 نفس القيمة 5,27% بعدما عرفت إنخفاض طفيف في 2011 حيث كانت 5,16% لكن بعدها من وهي في تدهور إنطلاقا من سنة 2013 إذ بلغت 4,82% إلى أن وصلت قيمتها إلى 2,96% في سنة 2014، مما يفسر أن البنك يواجه صعوبات في إدارة إستثماراته بمعنى يجد صعوبات في زيادة الأرباح عن طريق الودائع.

4 - نسبة هامش الربح الصافي:

تحسب هذه النسبة إنطلاقا من المعادلة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح الصافي} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{إجمالي الإيرادات}) \times 100$$

ويمكن الوصول إلى النتائج الموضحة في الجدول أسفله بعد حساب كل نسبة على حدى والخاصة بكل سنة

على حدى وبالتالي نحصل على مايلي:

الجدول (03 - 09): هامش الربح الصافي لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة (2010 - 2014)

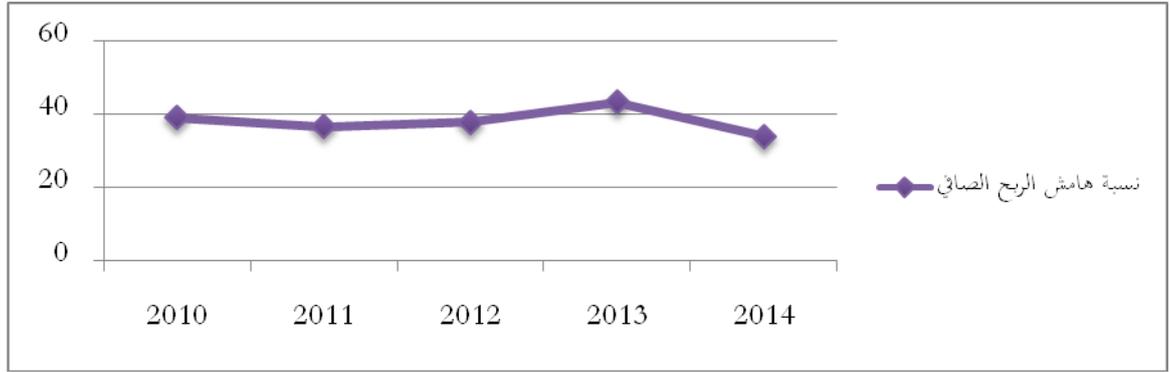
%الوحدة:

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
نسبة هامش الربح الصافي	38,96	36,43	37,61	43,15	33,83

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الملاحق من (06 - 10) و(11 - 15).

ويمكن توضيح الجدول وفقا للشكل الموالي:

الشكل (03 - 11): منحني نسبة هامش الربح الصافي خلال الفترة (2010 - 2014)



يتضح من الجدول (03-07) وكذا الشكل أعلاه نلاحظ نسبة هامش الربح الصافي عرفت

تذبذبا في نسبها مرده وجود تباين في إجمالي الإيرادات من سنة لأخرى وكذا إختلاف التكاليف من سنة

لأخرى، وسجلت أكبر نسبة هامش لها في سنة 2013 بـ 43,15% بعدما شهدت تذبذبا في هوامش

الربح الصافي وذلك من سنوات 2010 إلى 2012 في حين قدرت أدنى نسبة لهامش الربح الصافي سنة

2014 بـ 33,83%

المطلب الثالث: دور تسعير الخدمات المصرفية في زيادة ربحية بنك الخليج الجزائر

يؤدي تسعير الخدمات المصرفية دورا بارزا فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة على الربحية البنكية من خلال العديد من

العناصر والتي بدورها تؤثر على معدلات الربحية المحققة في البنك، ومن أهم هذه العناصر عدد العملاء بمعنى زيادة الودائع

المودعة لدى البنك والذي يقوم بدوره بإستثمارها مقابل فوائد مدفوعة لعملائه والقروض الممنوحة مقابل فوائد مقبوضة

من طرفه، وكذا المبيعات أي زيادة معدلات الناتج البنكي الصافي الذي يكون في الأخير في صالح البنك وهو ما

سأحاول الوصول إليه من خلال الدراسة الميدانية لبنك الخليج الجزائر.

1- تأثير تسعير الودائع على الربحية في بنك الخليج الجزائر:

يظهر تأثير تسعير الودائع الذي قام به بنك الخليج الجزائر والتي تكون في صالح عملائه من خلال إنتهاج سياسة بنك الجزائر فيما يخص تسعير الخدمات المصرفية بصفة عامة والودائع بصفة خاصة وكذا الإقتراحات المقدمة من بنك الخليج الجزائر والتي تكون وفق إمكانياته في مجال التسعير حتى يتسنى له جذب ثقة أكبر قدر من العملاء وبالتالي يحقق الربحية المرجوة وبناء على ورد ذكره نلاحظ أن بنك الخليج يشهد تطورا ملحوظا في عدد حسابات العملاء من جهة يرافقه تطورا في حسابات الودائع، نتيجة الجهد المبذول من طرف البنك في مجال عرض خدماته الأمر الذي يشجع في جذب عدد من العملاء مستقبلا والجدول التالي يقدم التطور الحاصل في ودايع العملاء لدى بنك الخليج الجزائر.

الجدول (03 - 10): تطور ودايع بنك الخليج الجزائر

الوحدة: ألف دج

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
الودائع	38186	49990	75764	104442	135819

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على التقارير السنوية لبنك الخليج الجزائر.

يوضح الجدول أعلاه أن ودايع البنك في زيادة مستمرة، قدرت الزيادة على النحو التالي:

- ما بين عامي 2010 و 2011 بـ 11804 وبنسبة 30,91%؛

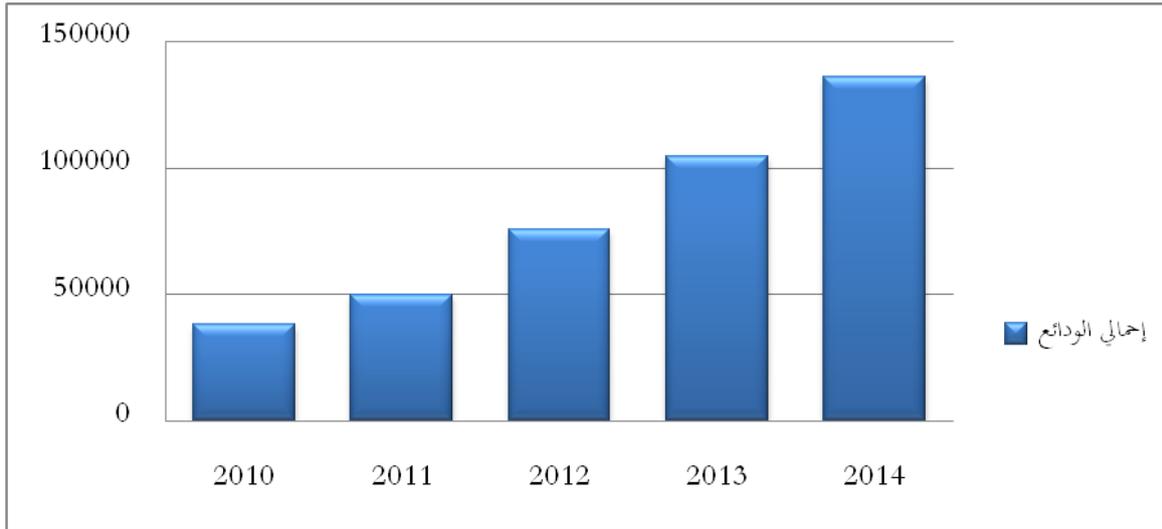
- ما بين عامي 2011 و 2012 بـ 25774 وبنسبة 51,56%؛

- ما بين عامي 2012 و 2013 بـ 28678 وبنسبة 37,85%؛

- ما بين عامي 2013 و 2014 بـ 31377 وبنسبة 30,04%.

يمكن تمثيل التطور الإجمالي الملاحظ في الودائع خلال سنوات الدراسة كما يلي:

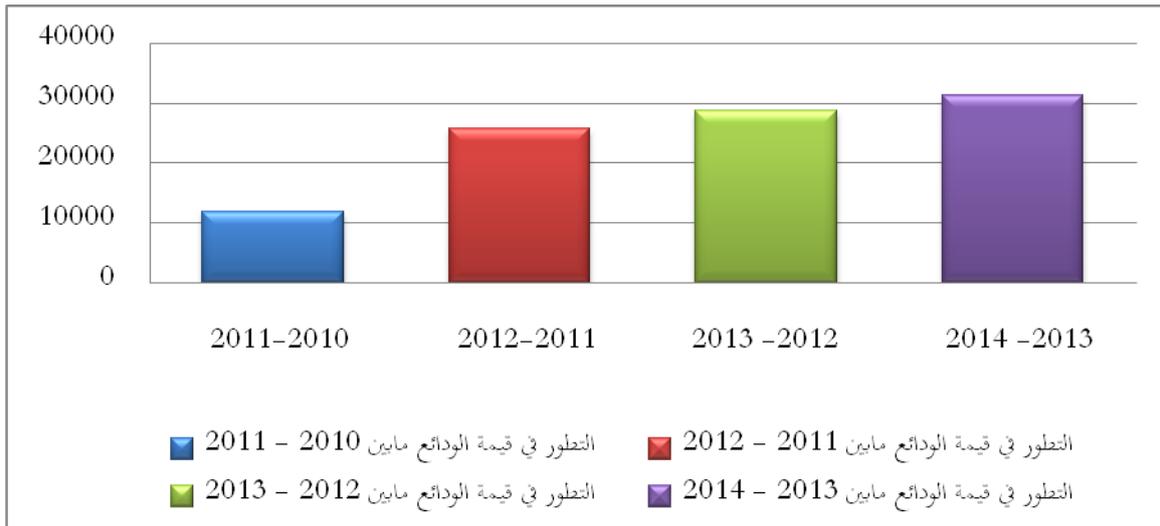
الشكل (03-12): تطور الودائع خلال سنوات الدراسة (2010 - 2014)



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على التقارير السنوية لبنك الخليج الجزائر.

كما يمكن توضيح الزيادة لقيمة الودائع بالقيمة المطلقة من خلال التمثيل البياني أسفله والتي تدل على الجهود المبذولة من طرف البنك والتي تعبر على نجاح السياسة السعرية المنتهجة إذ ساهمت في كسب ثقة العملاء والذي ساعده في الإقبال الكبير للعملاء من خلال زيادة عدد حسابات العملاء من عام لآخر.

الشكل (03-13): الزيادة المستمرة للودائع خلال سنوات الدراسة (2010-2014)



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على التقارير السنوية لبنك الخليج الجزائر.

وقد إنعكست هذه الزيادة على مختلف الحسابات الخاصة بالعملاء والتي يمكن عرضها في شكل جدول كما يلي:

يلي:

الجدول (03-11): توزيع ودائع العملاء خلال سنوات الدراسة (2010-2014)

الوحدة: دج

2013	2012	2011	2010	البيان
6805654386,00	4489670620,00	2960837281,95	2468893691,39	حسابات على الدفتر
11781876710,00	10555843447,00	6218101343,12	5775920355,98	حسابات الإيداع لأجل
31965975342,00	21694804816,00	14283591668,02	8659354525,65	حسابات جارية
5676123127,00	3888757276,00	3766919336,97	2510342702,31	حسابات الشيكات
2085585610,00	768950719,00	378138021,86	266534686,09	حسابات العملات الصعبة
31965975342,00	21648627235,00	15832166645,62	12666099720,13	مؤونات محصلة للضمان
1707356673,00	2412670590,00	286853337,19	270158405,71	حسابات أخرى للإيداع
12793330718,00	10304827444,00	6263544362,00	5568888983,00	شهادات إيداع
104438854586,0	75764152147,00	49989851996,73	38186193070,00	المجموع

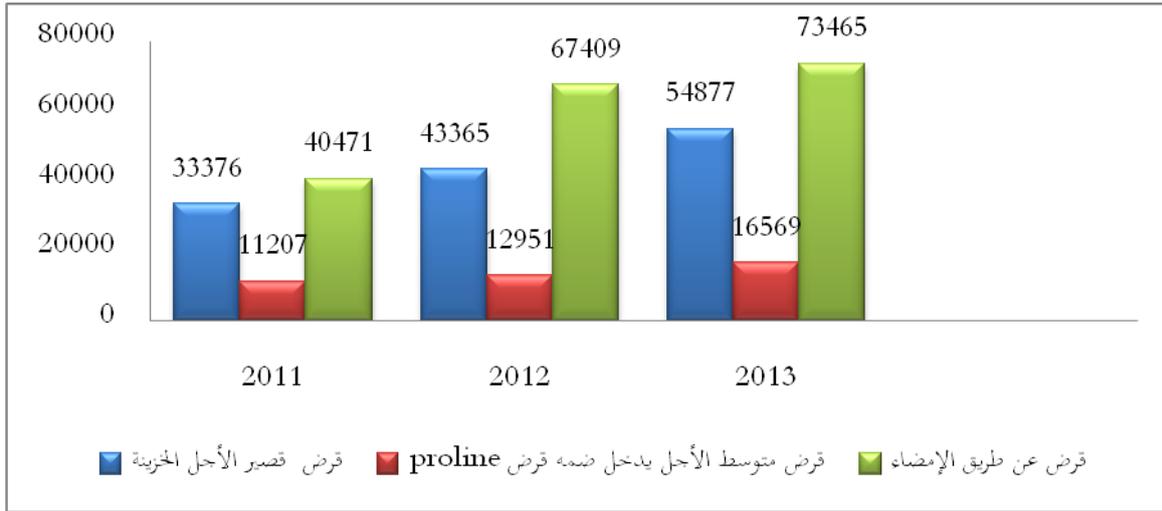
المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على التقارير المالية لبنك الخليج الجزائر.

2- أثر تسعير القروض على ربحية بنك الخليج الجزائر:

ينتج بنك الخليج الجزائر كغيره من البنوك منح القروض دون أن تكون له الحرية المطلقة في تطبيق معدلات الفائدة الخاصة بمختلف القروض التي يحوزها كونه يخضع لسياسة بنك الجزائر كغيره من البنوك الجزائرية الأخرى وبالتالي كان من واجبه تطبيق أحكامها، ونجد رغم هذه القيود استطاع بنك الخليج الجزائر إطلاق خدمة القرض بيتي "Bayti" سنة 2009 أما Proline فتم إطلاقها سنة 2010 كما قام البنك بتطوير خدمة بيتي لتسهيل الحصول على مسكن فردي وهو يعتبر نهج إستباقي والذي أتى بثماره سنة 2013 نتيجة التزايد الملاحظ في عدد الملفات المعالجة سببه سعر فائدة مدعم، بعد أن تم إبرام إتفاقيات مع شركات التطوير العقاري سنة 2012 ذلك أن من أهم العوامل التي سهلت على بنك الخليج الجزائر في التوسع في منح القروض هو زيادة السنوية للودائع بمختلف أنواعها على سبيل الذكر مثلا حسابات الجارية، حسابات الإيداع لأجل أو الحسابات على الدفتر كان سببه الخدمات المصرفية الجد متطورة المقدمة للعملاء مما كان له الأثر على تحسن القدرة الإقراضية للبنك.

كما ساهم بنك الخليج الجزائر في تمويل نشاطات العملاء الجزائريين من المتعاملين الإقتصاديين عن الإقراض والمتمثل خصوصا في قروض الصندوق les credits par caisse (خارج القروض العقارية والقروض غير المدفوعة) سعيا منه تنمية الإقتصاد الجزائري والشكل أدناه يوضح ذلك.

الشكل (03-14): تطور القروض المقدمة من بنك الخليج الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي 2013.

كما نلاحظ بأن القروض الكلاسيكية وذات الصيغة الإسلامية عرفت بدورها تطورا خصوصا القروض المطابقة لتعاليم الشريعة الإسلامية، نتيجة الطلب المتزايد عليها من طرف العملاء إذ عرفت نسبة تطور عالية بلغت 45,1 % سنة 2013 مقارنة مع 2012 وتمثل القروض الإسلامية نسبة 22,08 % من إجمالي القروض المعطاة من الصندوق، والشكل الموالي يبين ذلك كما يلي:

الشكل (03-15): تطور للقروض الكلاسيكية والقروض الإسلامية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي 2013.

3- تأثير أسعار الفائدة على ربحية بنك الخليج الجزائر:

يتحدد سعر الفائدة عند العديد من الدول من قبل البنك المقرض ولا يتدخل البنك المركزي في تحديده لكن في الجزائر يتدخل بنك الجزائر (البنك المركزي سابقا) في تحديد أسعار الفائدة لدى البنوك التجارية، وبالتالي يتبع بنك الخليج الجزائر توجهات بنك الجزائر فيما يخص كل ما تعلق بتحصيل أسعار الفائدة سواء على القروض الممنوحة للعملاء أو دفع أسعار الفائدة على الودائع المودعة لدى البنك من طرف العملاء، وفي ظل الضغوطات المفروضة على بنك الخليج الجزائر إستطاع من تحصيل فوائد وعمولات من جراء إقراضه للعملاء أكثر من دفعه للفوائد والعمولات الناتجة من عملية تقديم العملاء للودائع في البنك وهو ما حقق ربحية لديه كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03- 12): تطور الفوائد والعمولات الصافية لبنك الخليج الجزائر

الوحدة: ألف دج

البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الفوائد المدفوعة	421856	609960	781927	1051914	1200424
الفوائد المحصلة	1993200	2706119	4195108	5632742	7401970
الفوائد الصافية	1571344	2096159	3413181	4580828	6201546
العمولات المدفوعة	146175	181007	286914	95624	73335
العمولات المحصلة	3182121	4341264	6377520	6009646	4446515
العمولات الصافية	3035946	4160257	6090606	5914022	4373181
مجموع الفوائد والعمولات الصافية	4607290	6256416	9503787	10494850	10574727

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على حسابات النتائج لفترة الدراسة (2010 - 2014).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بنك الخليج الجزائر يحقق في ربحية من سنة لأخرى ويفسر هذا التطور المستمر من

خلال الزيادات في المبالغ المحققة من الفوائد والعمولات الصافية والتي يمكن تفصيلها على النحو التالي:

- ما بين 2010 - 2011 يقدر التطور بـ 1649126؛

- ما بين 2011 - 2012 يقدر التطور بـ 3247371؛

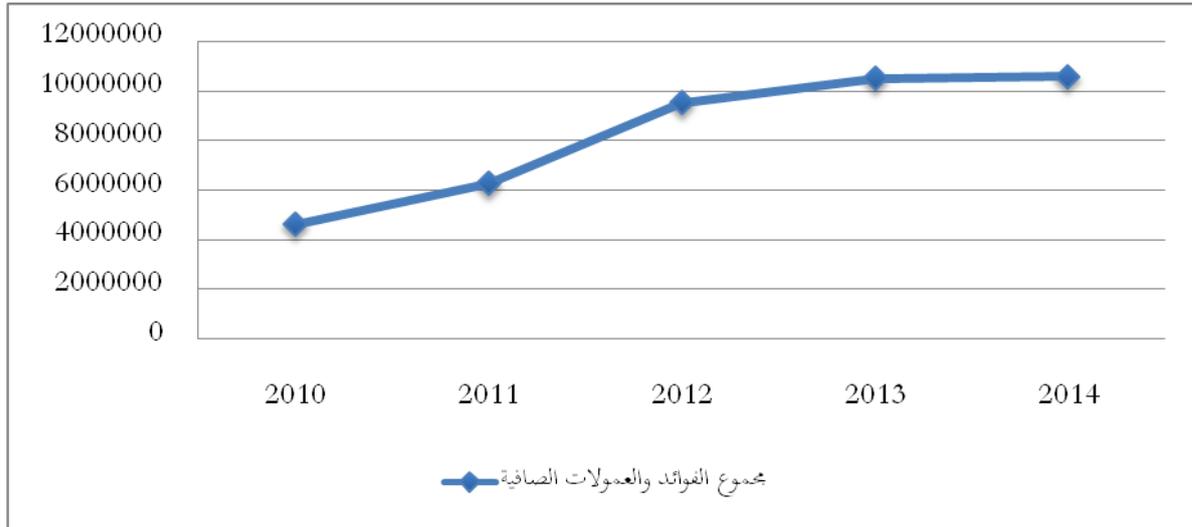
- ما بين 2012 - 2013 يقدر التطور بـ 991063؛

- ما بين 2013 - 2014 يقدر التطور بـ 79877؛

وحتى يتسنى لي التفسير أكثر للنتائج المتوصل إليها سوف أمثلها بيانيا ليظهر بصورة أوضح التطور وبالتالي

تصبح مبينة من خلال الشكل التالي:

الشكل (03- 16): التطور في مجموع الفوائد والعمولات الصافية في بنك الخليج الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على حسابات النتائج لسنوات الدراسة (2010-2014).

من خلال التمثيل البياني لمجموع الفوائد والعمولات يتضح أنها في تزايد مستمر والسبب يعود إلى الجهود المعتبرة والمبذولة من طرف بنك الخليج الجزائر قصد إنجاح سياسة تسعير بنك الجزائر لاسيما الودائع والقروض، ومن بين ثمار النجاح في ذلك هو بعد أن طرح بنك الخليج الجزائر لخدمة قرض Bayti والذي بدأ يعرف النجاح إنطلاقا من سنة 2013 عندما بلغ إلى نسبة معالجة ملفات العملاء طالبي هذا النوع من القروض 229 % سببه أسعار الفائدة المدعم الذي جذب عدد كبير من العملاء بالإضافة إلى أن نسبة الفوائد المحصلة على إيرادات البنك بصفة عامة بلغت 48,27 %، كما أن مبالغ الفوائد والعمولات المحصلة فاقت خلال سنوات الدراسة (2010-2014) مبالغ الفوائد والعمولات المدفوعة ما هو إلا دليل إضافي على نجاح سياسة البنك في التسعير والذي إنعكس بالإيجاب في زيادة ربحية البنك.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية لبنك الخليج الجزائر حاولنا بقدر الإمكان إسقاط ما تطرقنا إليه في الجزء النظري حيث قمنا بعرض لأهم النتائج المساعدة في حساب نسب الربحية الخاصة بالبنك محل الدراسة، ثم تقديم تحليل وتفسير النتائج النسب المتوصل إليها، بعدها حاولنا الوقوف على مكونات حقوق الملكية وملاحظة التطور الحاصل في كل عنصر مكون لها وذلك من سنة لأخرى، لتحديد المكون الذي يكون مرتفعا مقارنة بالبقية والذي يمكنه التأثير على النتيجة النهائية للربح الصافي بعد الضريبة.

بعدها تطرقنا إلى سياسة تسعير الخدمات المصرفية التي يعتمد عليها بنك الجزائر كونه بنك البنوك ويمثل هرم السلطة النقدية يقوم بفرض لوائحه الخاصة بالتسعير على كافة البنوك الناشطة في السوق البنكي وهو عكس الحاصل في العديد من الدول أين يكون تسعير الخدمات المصرفية من البنك التجاري، وذلك من خلال محاولة إظهار أثر التسعير على كل من الودائع، القروض وكذا أثر أسعار الفائدة على التسعير.

الخاتمة العامة:

تعتبر البنوك العمود الفقري للإقتصاد ووسيلة لتمويل أصحاب الحاجة والعجز من كافة متطلباتهم من خلال جمع الودائع من أصحاب الفوائض وتقديمها على شكل قروض للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين وبالتالي تعتبر دعامة أساسية لتحقيق مختلف أهداف التنمية الإقتصادية، وكغيرها من المنشآت تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق أهدافها خاصة الربحية وعلى البنك البحث عن السبل التي تمكنه من الزيادة المتواصلة في ربحيته ولا يتحقق له ذلك إلا من خلال بحثه على الطريقة المثلى التي تحقق له الربحية باستمرار، وذلك عن طريق التحديث المتواصل لخدماته وعصرنتها ليكسب ثقة أكبر للعملاء الحاليين والمرقبين وبالتالي زيادة متواصلة في عددهم الأمر الذي يمكنه من إستثمار الودائع المقدمة، وطرحها على شكل قروض لعملاء آخرين وبالتالي ربحية أكبر وتحصيل فوائد وعمولات أكثر.

كما تلجأ البنوك التجارية إلى طريقة التسعير بالتكلفة إذا كان البنك حديث العهد في السوق البنكي أو صغير الحجم، كما قد تلجأ إلى طريقة التسعير بالمنافسة أو الطلب إذا كانت كبيرة الحجم ولديها الإمكانيات المادية من ضخامة لرأس مالها أو البشرية من كفاءة مواردها البشرية الأمر الذي يمكنها من مواجهة أي بنك مهما كان حجمه ومكانته في السوق البنكي.

إثبات صحة الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تؤثر إستراتيجية التسعير المركزي على الربحية البنوك التجارية الجزائرية عامة وبنك الخليج

خاصة وهو ما تم إثباته في الفصل الثالث؛

- الفرضية الثانية: تعتبر طريقة التسعير بالتكلفة من أحسن الطرق التي تحقق ربحية أكبر لدى البنوك وهو ما

تحقق عند بنك الخليج الجزائر؛

نتائج الدراسة:

أسفر هذا البحث على مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نظرية وأخرى تطبيقية وفيما يلي تلخيص هذه

النتائج:

✓ يعتبر تسعير الخدمات المصرفية الآلية التي تمكننا من وضع السعر المناسب للخدمة

المطلوبة والتي تعرض للعميل؛

✓ أن طرق التسعير للخدمات لا يمكن المفاضلة فيما بينها وتختلف بحسب حجم

البنك والبيئة التي ينشط فيها؛

✓ الأرقام الواردة في القوائم المالية صعبة الفهم والتفسير كون بنك الخليج الجزائر لا

يعتمد التوحيد في عرض نتائجه في تقاريره السنوية أحيانا يدلي بمعلومات في سنة ونجدها غائبة في سنة

أخرى؛

- ✓ تحليل نسب الربحية المحققة يعمل على توضيح الرؤية لدى البنك إذا ما تمكن تحقيق أهدافه الموضوعية والمسطرة؛
- ✓ التنوع في إختيار النسب والمؤشرات المالية يزيد من إحتمال الخروج بنتائج دقيقة حول أداء البنك؛
- ✓ رغم القيود المفروضة على البنوك التجارية عامة وبنك الخليج الجزائر خاصة عند تسعير الخدمات المصرفية والذي يبقى حكرا على بنك الجزائر إستطاع من كسب العديد من العملاء والربح من ربحيته بإستمرار لكن يعاب عليه المبالغ المالية الموجودة في الأرباح المحتجزة والتي أثرت على ربحه الصافي في 2014؛
- ✓ بالنظر إلى نسب الربحية المحققة تعتبر مقبولة وبالأخص نسبة العائد على حقوق الملكية الذي يعتبر جيدا وهو ما تحققه البنوك العالمية عالية الأداء والذي يتراوح ما بين 12,5 % و %.

15

الإقتراحات والتوصيات:

- حتى تتمكن البنوك الجزائرية من مواكبة التطورات الإقتصادية والتكنولوجية الحاصلة داخلا وخارجا وتحقيق معدلات مرتفعة من الربحية وبناء على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ✓ يجب على بنك الجزائر أن يكون أكثر تفتحا بإعطاء حرية أكثر للبنوك الجزائرية والأجنبية لتساهم في التنمية الإقتصادية وهذا من خلال إعطاء حرية التسعير للخدمات المصرفية رغم نجاحها؛
- ✓ التنسيق والربط بين القوانين وسن التشريعات المتعلقة بالإستثمار، وتكييفها مع واقع المنظمة العالمية للتجارة فيما يخص تحرير الخدمات المصرفية؛
- ✓ ضرورة إهتمام الدولة بالتسويق المصرفي وتطبيق مبادئه على كافة البنوك الجزائرية قصد النهوض بالتنمية الإقتصادية للبلاد؛
- ✓ عدم التسرع في فتح القطاع المصرفي الجزائري أمام المنافسة إلا بعد توفير البيئة المناسبة بمعنى تأهيل البنوك الجزائرية وتقوية البنية التحتية للجهاز المصرفي؛
- ✓ تقوية وتطوير أداء بنك الجزائر لتحقيق إشراف ورقابة قوية على النظام البنكي تتماشى مع المعمول به من طرف المتقدمة؛

✓ يجب على بنك الخليج الجزائر أن يرفع في رأس ماله حتى يجذب عملاء أكثر

وبالتالي تحقيق ربحية أكبر؛

✓ إستغلال الأموال المجمدة وإستثمارها للحصول على أرباح كبيرة وبالتالي تحقيق

ربحية كبيرة.

آفاق الدراسة:

في الأخير نأمل أن نكون بهذا الموضوع قد فتحنا مجالا للقيام بدراسات أخرى منها:

- تسعير الخدمات المصرفية وأثره على ربحية البنوك دراسة مقارنة؛

- أثر تسعير الخدمات المصرفية على ربحية البنوك دراسة عينة من البنوك.

وذلك إستخدام أدوات وطرق أخرى لم نتطرق إليها في هذا البحث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- 1- أبو تايه صباح محمد ، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008
- 2- أبو حمد رضا صاحب، قدوري فائق مشعل، إدارة المصارف، ابن الأثير للطباعة والنشر، العراق، 2005.
- 3- أبو فارة يوسف، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 4- أنور سلطان محمد سعيد، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 5- أحمد أحمد محمود ، تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 6- آل شبيب دريد كامل، إدارة البنوك المعاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 7- آل شبيب دريد كامل، إدارة العمليات المصرفية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 8- آل علي أبو حمد رضا صاحب ، إدارة المصارف مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 9- البرواري نزار عبد المجيد ، البرزنجي أحمد محمد فهمي ، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- 10- البكري ثامر ، الرحومي أحمد ، تسويق الخدمات المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 11- الجيوشي سليمان شقيب ، الصميدعي محمود جاسم ، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009..

- 12- الحداد وسيم محمد وآخرون، **الخدمات المصرفية الإلكترونية**، دار الميسرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 13- الحداد عوض، **التسويق إستراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية**، دار الكتاب الحديث، مصر، 2009..
- 14- الحناوي محمد صالح، عبد السلام السيدة عبد الفتاح ، **المؤسسات المالية: البورصة والبنوك التجارية**، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، مصر، 2000.
- 15- الخضري محسن أحمد، **التسويق المصرفي مدخل متكامل لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات**، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1999
- 16- الدوري زكريا، السامرائي يسرا، **البنوك المركزية والسياسات النقدية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 17- السنهوري محمد مصطفى، **إدارة البنوك التجارية**، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2013
- 18- الصلح فريد ، نصر مورييس، **المصرف والأعمال المصرفية**، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 1989.
- 19- الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان ، **التسويق الإستراتيجي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
- 20- الصوص نداء محمد، **الإقتصاد الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 21- الصيرفي محمد عبد الفتاح، **إدارة البنوك**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 22- الضمور هاني حامد، **تسويق الخدمات**، دار وائل، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009.
- 23- الطائي حميد عبد النبي، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 24- الطائي حميد عبد النبي، الصميدعي محمود جاسم، وآخرون، **التسويق الحديث مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- ناجي معلا، **الأصول العلمية للتسويق المصرفي**، المؤسسة العالمية للتجليد، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 25- العجارمة تيسير العفيشات، **التسويق المصرفي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2013.

- 26- العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 27- العسكري أحمد شاكر، التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 28- العيادي أحمد صبحي ، إدارة العمليات المصرفية والرقابة عليها، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 29- العيساوي كاظم جاسم، الإقتصاد الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 30- الفتلاوي كامل علاوي، الزبيدي حسن لطيف ، الإقتصاد الجزئي النظريات والسياسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 31- القزويني شاكر ، محاضرات في إقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1992.
- 32- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، السعودية، 2002.
- 33- النسور إياد عبد الفتاح، تسويق المنتجات المصرفية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 34- بني هاني حسين ، إقتصاديات النقود والبنوك الأسس والمبادئ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 35- جلدة سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 36- جمعة سعيد فرحات ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000.
- 37- حنفي عبد الغفار، قرياقص رسمية ، البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعية للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
- 38- خلف فليح حسن، إقتصاديات الأعمال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

- 39- خنفر مؤيد راضي، المطارزة غسان فلاح ، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011.
- 40- رمضان زياد سليم، جودة محفوظ أحمد ، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
- 41- رمضان زياد سليم، جودة محفوظ أحمد، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 42- سرايا محمد السيد، البنوك التجارية، دار المطبوعات الجامعية، دون بلد نشر، 2008.
- 43- سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد، 2009.
- 44- شقير فائق وآخرون، محاسبة البنوك، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- 45- صادق صفيح، أحمد يقور، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، 2010.
- 46- طه طارق، إدارة البنوك في بيئة العولمة والأنترنزت، دار الجامعة الجديدة، 2007.
- 47- عبد الخالق محمد، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 48- عبيدات محمد إبراهيم، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 49- عزام زكريا أحمد، الزعبي علي فلاح، سياسات التسعير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 50- علي حسين، الأساليب الحديثة في التسويق، دار الرضا للنشر والتوزيع، بدون بلد نشر، الطبعة الأولى، 2000.
- 51- عيد عادل عبد الفضيل، الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 52- عوض الله زينب حسين ، ناشد سوزي عدلي ، مبادئ الإقتصاد السياسي، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.

53- غنيم أحمد محمد ، إدارة البنوك: تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

54- كنعان علي، النقود و الصيرفة و السياسة النقدية، دار المنهل اللبناني، لبنان، الطبعة الأولى، 2012.

55- كنعان شقيري نوري، نور محمود إبراهيم، وآخرون، إدارة المخاطر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

56- معلا ناجي ، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجليد، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.

57- هندي منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية: مدخل إتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثالثة، 1996.

ب. المجلات:

1- أبو معمر فارس محمود، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 13، العدد 01، غزة، جوان 2005.

2- زعبلاوي عصام، الربيع العربي والأزمات المالية الدولية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع عشر، العدد 30، الثالث والرابع، مصر، ديسمبر 2011.

3- محمد علي محمود، سعر الفائدة وتأثيره على المصارف التجارية، مجلة الجامعة للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، دمشق، 2014.

4- مجلة بنك الخليج الجزائر، العدد 09، الجزائر العاصمة، 2012.

ت. المذكرات والرسائل الجامعية:

1 - أبو عودة علي عدنان، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

2 - أحمد عماد الدين أحمد السندي، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، 2007.

3- المشهراوي أحمد حسين، أثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

- 4- آيت محمد محمد، دراسة المزيج التسويقي للخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية فرع التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة (الجزائر سابقا)، 2009.
- 5- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006.
- 6- حلوز وفاء، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: بنوك، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014.
- 7- عامر لمياء، أثر السعر على قرار الشراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
- 8- عبد الرحيم نادية، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الإقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع: نقود وبنوك، جامعة الجزائر 2011، 3.
- 9- عبد الله غيث أركان، أثر المصادر واستخدامات الأموال على ربحية المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، 2011.
- 10- عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 11- مسعي سمير، تسعير القروض المصرفية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، شعبة: بنوك وتأمينات، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- 12- معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع: تسويق، جامعة الجزائر، 2005.

ث. الملتقيات:

1- عماري جمعي، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية، الواقع والأفاق، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 14 - 15 ديسمبر 2004.

ج. المواقع الإلكترونية:

1- بنك الخليج عن الموقع، <http://www.e-gulfbank.com/arb/aboutUs/history/index.jsp>

2- بنك الخليج، عن موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرة: http://ar.wikipedia.org/wiki/بنك_الخليج

3- بنك الخليج، عن الموقع: <http://www.fgb.ae/ar/about-fgb/rebrand-faq.aspx>

4- بنك الخليج، عن الموقع: <https://www.agb.dz/article-view-72.html>

5- بنك الخليج، عن الموقع: <https://www.agb.dz/article-view-1.html>

ح. المقابلات:

1- مقابلة مع السيد فرفار أحسن مدير وكالة عنابة (1)، يوم 04 - 05 - 2016 بمقر وكالة عنابة.

2- مقابلة مع السيد فرفار أحسن مدير وكالة عنابة (1)، يوم 09 - 05 - 2016 بمقر وكالة عنابة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Livre : .A

Mudie Peter & Pirrie Angela, **Services Marketing Management**, 3rd edition, Elsevier 1 - Ltd, Great Britain, 2006.

Ekerete, Pualinus P, **Marketing Of Financial Services: A Case Study Of Selected Merchant Banks in Nigeria**, Pakistan Economic and Social Review, Volume XLIII, N°2, 2005.

J Steven. Harper, Brown Toby, And Others, **Law Firm Pricing & Profitability**, 3 - University of Chicago, Gleacher Center, 2012.

Solomon, R Michael.& Marshall, W Greg.& Stuart, Elnora, **Marketing: real people, 4 - real choices**, 7th edition, New Jersey, United States of America, 2012.

Reece, Monique, **Real Time Marketing for Business Growth: How to Use Social Media, Measure Marketing and Create a Culture of Execution**, 1st edition, New Jersey, United States of America, 2010.

Macdonald Scott & W. Koch Timothy, **Management of Banking**, 6th edition, 6 - Thomson, 2006.

B. Site internet:

1 - **AGB à travers les années**, le Rapport Annuel 2013, <https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>.

2 - **Front office (Finance)**, Wikipédia l'encyclopédie libre, http://fr.wikipedia.org/wiki/Front_office%28finance%29.

3 - Rapport Annuel 2009,

<https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>.

4 - Rapport annuel 2010,

<https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>.

5 - Rapport Annuel 2011,

<https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>.

6 - Rapport Annuel 2012,

<https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>.

7- Rapport Annuel 2013,

<https://www.ag-bank.com/article-view-170-111111-155-143-7.html>.

