

056

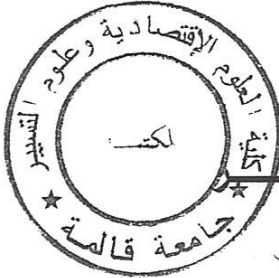
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

08th May- Guelma University

جامعة 08 ماي 45- قالمة

UNIVERSITE 08 MAI 45 -GUELMA



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير

تخصص: نقود ومالية

M/330.066

الموضوع:

تطوير الخدمة المصرفية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) - وكالة قالمة.

من إعداد: شعابنية سعاد

أمام لجنة المناقشة:

- | | | | |
|---------------------------|---------------|-------------|--------|
| 1- د. معطي الله خير الدين | أستاذ محاضر | جامعة قالمة | رئيسا |
| 2- د. حمداوي وسيلة | أستاذة محاضرة | جامعة قالمة | مقررا |
| 3- د. بن ثابت علي | أستاذ محاضر | جامعة عنابة | مناقشا |

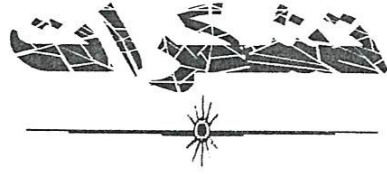


السنة الجامعية: 2006/2005

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ اللَّهُ لَا تَتَذَكَّرُ
أَنْتَ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
عَمَلٌ عَمَلٌ عَمَلٌ عَمَلٌ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



الحمد لله حمدا كثيرا، له الفضل وله الشكر، فلا توفيق إلا به ولا
بركة إلا باسمه والحمد لله أولا وأخيرا والصلاة والسلام على من
لا نبي بعده.

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من مدّ يد العون لي من قريب أو
من بعيد. وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتور

«حمداوي وسيلة»

تقديرًا لها على مجهوداتها ومتابعتها لي وإرشاداتها التي أعتز بها
عرفانا بالفضل والجميل.

أتقدم بجزيل الشكر كذلك إلى كل أساتذتي وأخص بالذكر:
أستاذي الدكتور «معطي الله خير الدين» الذي كدّ في إنجاح
مشوار ما بعد التدرج فله خالص تقديري.

والأستاذ «بوقموم محمد» الذي لم ييخل علي بأية معلومة
أو استشارة أطلبها منه فله منّي كامل التقدير والشكر.

وإلى الأستاذ «بن ثابت علي» احترامًا وتقديرًا

وعرفانا بالفضل.



ليس في الوجود ما نصبوا إليه غير الرّضا من المولى عز وجل
والعافية في أمور الدنيا والدين
أهدي ثمرة مجهودي إلى:
علّي كياني ورفيقي أحزاني إلى رجائي في شدي وتعزية في
شقائي:

أمّي وأبي

أطال الله عمرهما وأبقاهما لي تاجا على رأسي
إلى سندي في الدنيا شريك حياتي زوجي

سليم

إلى إخوتي وأخواتي وزوجاتهم وأزواجهن.
إلى بؤبؤ عيني:

هيثم، صهيب، أيهم، دعاء، معتر بالله.

إلى كافة طلبة دفعة الماجستير



فهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

المقدمة أ

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول البنوك و الخدمات المصرفية

تهد 1

I. مدخل إلى البنوك 2

1. نشأة البنوك و تطورها 2

2. تعريف البنوك 3

1.2- التعريف اللغوي 3

2.2- التعريف الاقتصادي 3

3.2- التعريف القانوني 4

3. أنواع البنوك 4

1.3- البنوك المركزية 5

2.3- البنوك التجارية 13

3.3- البنوك الإسلامية 19

24	II - مدخل إلى الخدمات المصرفية
24	1 - مفهوم الخدمة المصرفية
25	2 - خصائص الخدمة المصرفية التي تشترك فيها مع بقية الخدمات الأخرى
25	1-2 - اللاملموسية
27	2-2 - التلازمة
28	3-2 - عدم التجانس
28	4-2 - تذبذب الطلب
29	5-2 - الملكية
29	3 - خصائص الخدمة المصرفية التي تنفرد بها دون غيرها من الخدمات
30	1-3 - الخصائص الظاهرة
32	2-3 - الخصائص الضمنية
33	3-3 - الخصائص الخارجية
36	III - دورة حياة الخدمة المصرفية والعوامل التي تحكم سلوكها
37	1 - دورة حياة الخدمة المصرفية
38	1-1 - مرحلة التقديم
39	2-1 - مرحلة النمو
40	3-1 - مرحلة النضج
41	4-1 - مرحلة الانحدار

44	2- العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية
44	2-1- متغيرات الخدمة المصرفية
45	2-2- متغيرات البنك
46	2-3- متغيرات السوق المصرفي
49	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: تطوير الخدمة المصرفية وواقع النظام المصرفي الجزائري

50	تمهيد
51	I. مفهوم، مبررات ومحاور تطوير الخدمة المصرفية
51	1- مفهوم تطوير الخدمة المصرفية
51	2- مبررات تطوير الخدمة المصرفية
52	2-1- المنافسة
52	2-2- تطور حاجات الزبون ونوعيتها
53	2-3- المساءلة القانونية
53	2-4- التطور التكنولوجي
53	2-5- العولة المصرفية
54	3- محاور تطوير الخدمة المصرفية
55	3-1- تطوير الموارد البشرية وفي الإجراءات التي تحكم العمل داخل البنك
58	3-2- تطوير في التكنولوجيا المستخدمة في البنك

64	II- أبعاد، مصادر، مراحل وسياسات تطوير الخدمة المصرفية
64	1- أبعاد تطوير الخدمة المصرفية
64	1-1- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية
66	1-2- تحسين أو تعديل الخدمات المصرفية الحالية
67	1-3- ابتكار خدمات مصرفية جديدة
68	2- مصادر تطوير الخدمة المصرفية
69	2-1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية
72	2-2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية
73	3- مراحل تطوير وابتكار الخدمة المصرفية الجديدة
73	3-1- مرحلة توليد الأفكار
74	3-2- مرحلة غربلة الأفكار
75	3-3- تطوير واختيار المفهوم
76	3-4- التحليل التجاري للخدمة الجديدة
76	3-5- التطوير النهائي للخدمة الجديدة
76	3-6- اختبار السوق
77	3-7- المرحلة التجارية
78	4- سياسات تطوير الخدمة المصرفية
78	4-1- بالنسبة لتغطية السوق والتأثير والتحكم فيه

79	4-2- بالنسبة لموائمة توافق الخدمات المصرفية.....
82	III- واقع النظام المصرفي الجزائري
83	1- معالم النظام المصرفي الجزائري في ظل اقتصاد اشتراكي
83	1-1- النظام المصرفي خلال الاحتلال الفرنسي
84	1-2- النظام المصرفي للجزائر المستقلة
89	2- النظام المصرفي في مرحلة التوجه إلى اقتصاد السوق
90	2-1- قانون القرض والبنك لسنة 1986
91	2-2- قانون 1988 وتكييف الإصلاح
92	2-3- قانون النقد و القرض لسنة 1990
93	2-4- الإصلاحات البنكية في ظل برنامج التعديل الهيكلي
97	3- النظام البنكي الجزائري إنجازات وتحديات
97	3-1- الإنجازات المحققة
97	3-2- التحديات التي يواجهها القطاع البنكي الجزائري
102	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول لله بنك الفلاحة والتنمية الريفية

103	تمهيد.....
104	I - تقديم عام للدراسة الميدانية، و لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
104	1- تقديم عام للدراسة الميدانية

108	1-1- أدوات الدراسة ومجالاتها
108	2- تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
108	1-2- نشأة البنك وتطوره
111	2.2. مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
112	2-3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
115	II- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوير الخدمة المصرفية
115	1- الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة والتنمية الريفية
115	1-1- خدمات الادخار
116	1-2- خدمات متعلقة بالإقراض
117	1-3- المنتجات الالكترونية
118	1-4- خدمات مصرفية أخرى
119	2- محاور تطوير الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
119	2-1- تطوير في الموارد البشرية
120	2-2- تطوير في الإجراءات
121	2-3- تطوير في التكنولوجيا
122	3- أبعاد تطوير الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
122	III- عرض وتقييم نتائج استمارة البحث
122	1- تحضير الاستقصاء واختيار العينة

123	1-1- تقديم عام للوكالة محل الدراسة
124	1-2- عدد الاستثمارات الموجهة للوكالة
125	2- عرض، تحليل و نتائج استثمارة البحث
125	1-2- عرض و تحليل المعلومات الشخصية لعينة البحث
129	2-2- عرض، تحليل ونتائج الاستثمار الموجهة للإطارات
138	2-3- عرض، تحليل و نتائج الاستثمار الموجهة للموظفين
148	2-4- عرض، تحليل و نتائج الاستثمار الموجهة للزبائن
159	3- نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية
168	خلاصة الفصل الثالث
169	الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	- علاقة البنك التقليدي بالموودع والمقترض.	4
2	- خصائص الخدمة المصرفية.	29
3	- دورة حياة الخدمة المصرفية.	37
4	- العوامل المؤثرة في سلوك الخدمة المصرفية.	44
5	- المنافسة في السوق المصرفي.	47
6	- استجابة المؤسسة لمقتضيات التغيير في الحاجات والرغبات الاستهلاكية.	68
7	- مصادر الأفكار الجديدة للمنتوج المصرفي.	69
8	- مراحل تطوير وابتكار الخدمة الجديدة.	73
9	- النظام النقدي والمالي الجزائري في الفترة (63-66).	85
10	- هيكلية النظام البنكي ودائرة التمويل بعد إصلاح 1971.	88
11	- الجهاز المصرفي الجزائري بعد قانون 10/90.	95
12	- هيكل القطاع المصرفي الجزائري حتى عام 2004	101

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	- تصنيف درجة الملموسية.	26
2	- الإستراتيجية التسويقية في دورة حياة الخدمة المصرفية.	43
3	- خصائص الموزع الآلي للأوراق (DAB).	60
4	- تكلفة الخدمة عبر مختلف قنوات تقديمها.	62
5	- توزيع التكوينات التي خضع لها موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	120

مقدمة:

شهد العالم والاقتصاد العالمي خلال العقد الأخير من القرن العشرين تغيرات متعددة لازالت تتفاعل فيما بينها إلى يومنا هذا، تمثلت أساسا في إزالة كل القيود التي تقف أمام تحركات السلع والخدمات و رأس المال و العمالة، إضافة إلى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها. هذه الأخيرة التي يتواصل زخمها بوتائر متصاعدة في إعادة تشكيل بيئة الأعمال ضمن الصناعات التي تتسم بكثافة المعلومات، ومما لا شك فيه أن الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات قد تعززت و تكرست بفعل قوى أساسية رافعة في مقدمتها العولمة.

في ظل هذه التغيرات التي اجتاحت البيئة الدولية، تحول العالم بالفعل إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف، وأصبح سوقا واحدا تتسع فيه دائرة ومجال المنافسة بين اللاعبين الفاعلين في هذا السوق، و يعد الجهاز المصرفي أحد أهم هؤلاء، كونه يمثل العمود الفقري في اقتصاديات كثير من الدول، لا سيما الدول المتخلفة التي تعتبره الممول الرئيسي لاقتصادياتها المدينة، أين تكون الإحتياجات المالية كبيرة جدا بالنظر إلى الأموال المتاحة، وهذا نظرا لعدم كفاءة أسواقها المالية أو غيابها تماما.

ولما كانت الجزائر مصنفة ضمن الدول التي تعاني من مديونية اقتصادها فقد جعلت من هذا الجهاز محورا أساسيا لتمويل حركتها التنموية، وبالتالي أصبح نجاح النظام الاقتصادي الجزائري مرهونا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز المصرفي للدولة، ومدى قدرته على تمويل التنمية الاقتصادية الشاملة، وكذا قدرته على تجميع فوائض دخول مختلف القطاعات، بالإضافة إلى توفير خدمات مصرفية متنوعة لإرضاء العملاء.

ولما كان تطور الجهاز المصرفي يتبع تطور نظام النشاط الاقتصادي - خاصة - إذا علمنا أن الجزائر كونها من إحدى الدول النامية فهي شأنها شأن هذه الدول تعاني من تخلف جهازها المصرفي وضعفه ومحدودية تأثيره ونطاقه، فهو بالتالي يحتاج إلى وضع سياسات مناسبة لتنظيم عمله وتوجيه نشاطه ليحقق الأهداف المرجوة.

رقد عرف بالفعل النظام البنكي الجزائري عدة تغيرات بدأت منذ الفترة اللاحقة للإستقلال واستمرت، كان أهمها تلك التغيرات التي شملت الجانبين التشريعي والتنظيمي استعدادا لدخول الإقتصاد الوطني مرحلة العمل وفق آليات اقتصاد السوق، وشملت قانون "12/86" المتعلق بنظام البنوك وشروط الإقراض وقانون "06/88" المتمم والمعدل للقانون السابق، والمرتبط باستقلالية المؤسسات، وقانون "10/90" للنقد والقرض والذي يعد إصلاحا جذريا للمنظومة البنكية لتواكب التشريعات المعمول بها في معظم الدول، إضافة إلى قوانين أخرى مكاملة كالسماح بفتح بنوك خاصة وفروع لبنوك أجنبية داخل الجزائر.

ومع كل هذه التغيرات والتي جاءت في إطار التغيرات الشاملة، يبقى الجهاز المصرفي الجزائري يعاني من نقائص ومشاكل عديدة خاصة في ظل التحولات التي يعرفها الإقتصاد العالمي، من هنا أضحي

لزاما على البنوك الجزائرية لا سيما التجارية منها السعي بخطوات متسارعة نحو تطوير خدماتها المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الإرتقاء بما إلى مستوى مواجهة المنافسين المحليين والأجانب في مجال صناعة الخدمات المصرفية.

من هذا المنطلق بالذات، كيف يمكن للبنوك التجارية الجزائرية الارتقاء بخدماتها لمسايرة التوجهات الإقتصادية العالمية.

في دراستنا لهذا الإشكال يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الجهاز المصرفي الجزائري وما التحديات التي تواجهه ؟
- ما هي خصائص الخدمات المصرفية ؟ وما هي محاور، أبعاد ومراحل تطويرها؟
- هل يمكن للبنك الجزائري (حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) تقديم مزيج خدماتي يحقق رغبات العملاء ويجذب أكبر عدد منهم؟

وكمنطلق للدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- لا يمكن للنظام المصرفي الجزائري مواكبة التغيرات العالمية، إلا من خلال تطوير خدماته المقدمة.
- يعتبر استخدام أحدث التكنولوجيات في البنوك أهم العوامل لتطوير خدماتها المصرفية المقدمة.
- انطلاقا من الإصلاحات التي انتهجتها الدولة على مستوى القطاع البنكي، يمكن للبنوك الجزائرية (حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) التأقلم والاستجابة لمتغيرات السوق المصرفي عن طريق تطوير خدماتها .

إن عملية البحث في هذه التساؤلات تتطلب تسليط الضوء على الإصلاحات التي تبنتها الجزائر على مستوى الجهاز البنكي منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مع دراسة حالة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" - وكالة قائمة-، وتطور خدماته خلال الفترة (2000-2006) بالتركيز على الخدمات المستحدثة منها. إن أهداف هذا البحث مرتبطة بالنتائج المراد الوصول إليها، فدراسة موضوع تطوير الخدمة المصرفية على مستوى البنوك الجزائرية يرمي إلى:

- تقييم البيئة التنظيمية والتشريعية التي تنشط فيها البنوك الجزائرية ودراسة مختلف التهديدات والفرص التي تفرزها.

- مقارنة محاور وأبعاد تطوير الخدمة المصرفية المتبعة في البنوك (حالة بنك البدر) بالمفاهيم والمحاور والأبعاد النظرية.

- دراسة نوع الخدمات المقدمة، طرق تقديمها، أسعارها ومدى تلبيتها لحاجات العميل.

- دراسة ردة فعل العملاء تجاه الخدمات الجديدة.

أثناء دراستنا لموضوع "تطوير الخدمة المصرفية" تم الاعتماد على المناهج التالية :

أ/المنهج الوصفي التحليلي:

وهو المنهج الذي يتم فيه وصف وجمع وتلخيص المعلومات عن موضوع معين، وتم الاعتماد عليه كحتمية أملت عليها علينا طبيعة الموضوع لأننا بصدد جمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة .

ب/ المنهج التاريخي:

وتم اعتمادنا على هذا المنهج لأننا نتناول المسار التاريخي للنظام البنكي الجزائري من حيث تعاقب الأحداث والوقائع التاريخية.

ج/منهج دراسة الحالة :

وتم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي، باختيار بنك من البنوك التجارية الجزائرية كعينة للدراسة أمام صعوبة دراسة تطوير الخدمة المصرفية على مستوى كل البنوك .

ويتميز هذا المنهج بمساعدة الباحث على ضبط وقياس والتأكد من صحة ما يحصل عليه من البيانات التي تفسر الظواهر والعلاقات والتفاعلات تفسيراً منطقياً، من خلال اعتمادها على أساليب العينات الإحصائية والاستمارات الإستبائية والمقابلات، الملاحظات وغيرها، من الأدوات التي يختارها الباحث حسب ما يملئه عليه طبيعة البحث .

في سبيل إثراء هذه الدراسة اعتمدنا على نوعين من أدوات البحث:

- البحث المكتبي: وذلك لتغطية الجوانب النظرية للموضوع من خلال مجموعة من الكتب باللغة العربية والفرنسية، وكذا مجموعة من الأبحاث العلمية والمجلات المتخصصة في البنوك، بالإضافة إلى مختلف المواقع على الإنترنت، وبعض الرسائل والمقتنيات العلمية.

- البحث الميداني: لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال معاينة مجموعة من الوثائق والسجلات المتواجدة بالبنك محل الدراسة بغية جمع المعلومات وتحليلها، بالإضافة إلى طرح ثلاث إستمارات وزعت على كل من الإطارات، الموظفين، الزبائن، للإستقصاء حول آرائهم عن الخدمات التي يقدمها البنك، ومدى إتياعه لإستراتيجية التطوير والتجديد فيها.

من أجل دراسة موضوع "تطوير الخدمة المصرفية" بطريقة منسجمة، وللتأكد من الفرضيات المعروضة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: ويتناول هذا الفصل مفاهيم أساسية حول البنوك والخدمات المصرفية، بدءاً بمدخل إلى البنوك من حيث النشأة، التطور، التعريف والأنواع، ثم مدخل إلى الخدمات المصرفية من حيث التعريف والخصائص، وانتهاء بدورة الحياة المصرفية والعوامل المتحركة فيها.

الفصل الثاني: تعرضنا في هذا الفصل إلى تطوير الخدمة المصرفية وواقع الجهاز المصرفي الجزائري، حيث ارتأينا توضيح مفهوم، مبررات ومحاور تطوير الخدمة المصرفية، إضافة إلى تبيان أبعاد، مصادر،

المراحل والسياسات المتبعة في تطوير هذه الخدمة، ثم دراسة واقع الجهاز المصرفي الجزائري والتحديات التي تواجهه.

الفصل الثالث: وهو بمثابة الجزء التطبيقي في البحث، ويتضمن دراسة تطبيقية حول "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، وتم تناوله من خلال تقسيمه على ثلاثة أجزاء بدءا بتقديم عام لكل من الدراسة الميدانية و"بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، ثم توضيح الخدمات التي يعرضها البنك ومدى إتباع البنك لأسلوب التطوير في هذه الخدمات، وأخيرا دراسة الاستثمارات الموجهة لعينة البحث، من خلال عرض نتائج كل استثمار على حدى، واستخلاص النتائج الكلية وتقديم الاقتراحات الممكنة.

خطة الفصل

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول البنوك والخدمات المصرفية

تمهيد.

I: مدخل إلى البنوك.

1. نشأة البنوك وتطورها.

2. تعريف البنوك.

3. أنواع البنوك.

II: مدخل إلى الخدمات المصرفية.

1. مفهوم الخدمة المصرفية.

2. خصائص الخدمة المصرفية التي تشترك فيها مع بقية الخدمات الأخرى.

3. دورة حياة الخدمة المصرفية التي تنفرد بها دون غيرها من الخدمات.

III: دور حياة الخدمة المصرفية والعوامل التي تحكم سلوكها.

1. دورة حياة الخدمة المصرفية.

2. العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية

خلاصة الفصل.

تمهيد :

يعتبر الجهاز المصرفي الممول الأساسي لاقتصاديات معظم الدول، فنجاح النظام الاقتصادي في وقتنا الحالي مرهون بمدى فعالية ونجاعة الجهاز المصرفي للدولة ومدى قدرته على تجميع فوائض دخول مختلف القطاعات، بالإضافة إلى تنوع تشكيلة الخدمات المقدمة.

إن التطور الذي مس مختلف الأنشطة الاقتصادية و نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الجهاز المصرفي بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، أدى إلى تطور البنوك وتبلور مفاهيمها بشكل أكبر واتساع عملياتها ووظائفها، خاصة مع اشتداد المنافسة وتسابق البنوك في اجتذاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

في ظل هذا التطور تعددت وتنوعت تشكيلة الخدمات المصرفية المقدمة، واختلفت من بنك إلى آخر باختلاف نوعه والوظيفة التي يمارسها، هذه الخدمات التي تتحكم في سلوكها مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، والتي من ضمنها حجم البنك، درجة اهتمامه بأساليب تطوير خدماته، حصته من السوق، طبيعة عملائه... الخ، وبالتالي فعلى البنوك مراعاة هذه المتغيرات أثناء تقديم مزيج خدماته لتمديد فترة حياة هذه الخدمات حتى لا تنحدر وتندهور بسرعة، للمضي قدما إلى الأمام واقتطاع أكبر حصة من السوق.

I - مدخل إلى البنوك

يتوفر في كل بلد من البلدان مجموعة من المؤسسات التي تتكفل بحفظ النقود و حشد موارد المجتمع من الأموال و التعامل بمختلف أنواع الائتمان المتفاوتة الآجال و إنشاء وسائل الدفع، هذه المؤسسات تشمل كل الوسطاء الماليين الذين يكونون الجهاز المصرفي، هذا الأخير الذي يعتبر العمود الفقري لاقتصاديات كل الدول، فهو المحرك والدافع الأساسي لمختلف فعاليات اقتصاديتها لكن العادة جرت على قصر الجهاز المصرفي على البنوك بمختلف أنواعها، وتختلف هذه البنوك بعضها عن بعض من حيث الوظائف و الأدوار التي تؤديها، وكذا من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى أهم الخصائص التي تميزها.

1-نشأة البنوك وتطورها :

يظن كثير من الباحثين في اقتصاديات النقود والبنوك أن أول ما ظهرت البنوك كان بعد ظهور أول شكل من أشكال النقود، ولكن الذي يستقرئ التاريخ جيدا يرى غير ذلك، حيث أن أول شكل من أشكال النقود ظهر تقريبا في أواخر القرن السابع قبل الميلاد، في حين أن أولى أشكال التعامل المصرفي كانت قد ظهرت قبل ذلك بكثير على ما يبدو من الوثائق التاريخية وبالذات في بلاد ما بين النهرين حوالي عام 350 قبل الميلاد، كما أن المبادئ التي وضعها حمورابي حوالي عام 1675 قبل الميلاد (شريعة حمورابي) تعتبر من أقدم النصوص المعروفة فيما يخص الإيداع والإقراض والفائدة والضمانات⁽¹⁾.

تاريخ النشاط المصرفي نشأ وتطور في مراكز الحضارات القديمة كمصر الفرعونية والحضارة البابلية واليونانية والرومانية، وقد كان مرتبطا أساسا بعملي الثقة والأمان. أما في العصور الوسطى فقد ظهر ما يسمى بتبادل العملات الأجنبية والمحلية وتقديم خدمة الصرافة للأفراد، وقد كان للحروب الصليبية (1096-1291) وازدهار المدن الأوروبية القوية على حساب الدول الضعيفة ظهور فائض من الأموال ، وقد كان من الضروري حفظ هذه الأموال في أماكن تكون محل ثقة، فقام بعض التجار والصياغ والصارفة في أوروبا بقبول هذه الأموال مقابل إصدار شهادات إيداع اسمية وكان تداولها يتم عن طريق التنازل .

مع مرور الوقت أصبح الناس يتعاملون بالإيصالات، فيما يبقى الجزء الأكبر من الذهب والأموال في خزائن الصيارفة معطلا، وعندما تزايدت كمية الودائع والأموال العاطلة، أخذ الصيارفة بإقراض جزء منها بصورة سرية ودون معرفة أصحابها، إلا أنه وبعد فترة أخذ المودعون يقبلون بالتنازل عن شهادات الإيداع، مما أتاح إمكانية توظيف الودائع وتقديمها كقروض نظير فوائد معينة وهكذا أصبحت المصارف قادرة على القيام بالعمليات الائتمانية بصورة كاملة بقبولها للودائع وتوظيفها لها بصورة قروض للآخرين .

(1) - فائق شقير ، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، محاسبة البنوك، دار ميسرة للنشر والتوزيع ، عمان 2000، ص 13.

إن اتساع هذه الأعمال وانتشارها زاد ثقة المتعاملين مع الصيرفة، وأنشئت مؤسسات تكلف بهذه الأعمال وهي تعتبر بهذا النواة الأولى لظهور البنوك التجارية، حيث أن أول بنك ظهر في البندقية عام 1157م ثم بنك برشلونة عام 1401م ثم توالى ظهور البنوك كبنك أمستردام سنة 1609م، ثم بنك هامبورج بألمانيا سنة 1619م وبنك إنجلترا عام 1694م، وبنك فرنسا الذي أسس من طرف نابليون سنة 1800م، ثم انتشرت البنوك في أمريكا وباقي أنحاء العالم وأخذت الصورة المرئية لأعمال البنوك تتبلور وتأخذ معالمها إلى أن أصبحت على ما هي عليه الآن .

2. تعريف البنوك :

1.2. التعريف اللغوي:

إن كلمة "بنك" كلمة غير عربية، يقابلها بالإنجليزية "Bank" وبالفرنسية "Banque" وهي مشتقة من الكلمة الإيطالية "Banco" والتي تعني المصطبة التي يجلس عليها الصرافون عند شراء وبيع العملات المختلفة ، والكلمة الأمثل في اللغة العربية هي "مصرف" (بكسر الراء) وهي مأخوذة من الصرف أي - بيع النقد بالنقد-(¹)

2.2. التعريف الاقتصادي:

تتعدد التعاريف المتعلقة بالبنوك بتعدد القوانين والأنظمة التي تحكم أعمالها والتي تتباين من بلد لآخر، لذا نجد صعوبة في إيجاد تعريف واضح وشامل لمصطلح البنوك، وعليه يمكننا أن نورد التعاريف الآتية:

- "البنك هو مكان التقاء عرض النقود بالطلب عليها" (²)

فالبنك في هذه الحالة هو حلقة وصل بين المقرض والمستثمر، وعليه فإن هذا التعريف واسع كونه يشمل باقي المؤسسات المالية كشركات التأمين، وصناديق التوفير... الخ

- "البنك هو منشأة تنصبّ عملياتها على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور ومنشآت الأعمال أو الدولة، لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية جديدة" (³)

نلاحظ أن التعريف سابق الذكر قد ركّز على وظائف البنوك والمتمثلة أساسا في الإيداع والإقراض والاستثمار في الأوراق المالية.

(¹) - شاكر القر ويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص 24 .

- خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية الطرق الاحصائية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2000، ص 16.

(²) - زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جوده، إدارة البنوك، "دار مسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 1996، ص 03.

(³) - شاكر القر ويني ، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- كما يمكن تعريف البنك بأنه: "مؤسسة مالية لها القدرة على منح القروض للمؤسسات والأفراد ، وهي بذلك تلعب دور الوسيط بين المدّخر الذي أودع لديها الأموال وذلك الذي توجه إليها لسد حاجاته للتمويل" ⁽¹⁾

ويقودنا هذا التعريف إلى الوظيفة التقليدية للبنوك وهي الوساطة المالية بين المقرض والمقترض، كما يوضحه الشكل التالي :

شكل (1): علاقة البنك التقليدي بالموودع والمقترض.



المصدر: بلعوج بولعيد، المقارنة بين موارد واستخدامات البنوك الإسلامية والتقليدية، في مداخلات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001، ص 172.

3.2. التعريف القانوني:

عرّف المشرّع الجزائري البنوك بأنها "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات المنصوص عليها في المادتين "110 و"113" ⁽²⁾ وتتضمن هذه العمليات تلقي الأموال من الجمهور في شكل ودائع، عمليات القرض ووضع وإدارة وسائل الدفع.

3. أنواع البنوك:

تعدد أنواع البنوك وتختلف تبعاً للأسس والمعايير التي يمكن النظر إليها عند تقسيمها، فإذا نظرنا إليها من حيث الشكل القانوني وشكل علاقاتها بالدولة هناك البنوك العامة، بنوك القطاع الخاص والبنوك المختلطة التي يشترك في ملكيتها القطاع العام والخاص .

أما من حيث طبيعة أعمالها فهناك البنوك التجارية والبنوك المركزية والبنوك التي تقدم ائتمانيا لقطاع معين، كالبنوك الزراعية، العقارية، الصناعية.... الخ

وعند النظر إليها من حيث الجنسية فهناك البنوك الوطنية، البنوك الأجنبية، البنوك الإقليمية والبنوك الدولية، كالبنك الدولي للاستثمار والتمويل، أما من حيث التفرع فنجد البنوك المفردة البنوك المتفرعة محليا، البنوك المتفرعة إقليميا والبنوك المتفرعة عالميا ⁽³⁾.

⁽¹⁾ Banque et opération bancaires. <http://fr.encyclopédie.yahoo.com>

⁽²⁾ - المادة 114 من القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، عدد 16.

⁽³⁾ - للمزيد من التفاصيل انظر:

- حازية زعتر، البنوك والأسواق المالية، منهج التميز في الأداء، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى 1998، ص 23

يمكننا تقسيم البنوك إلى مجموعات مختلفة، إلا أنه عند النظر إلى الجهاز المصرفي بالمعنى الضيق فهو يتكون من البنك المركزي والبنوك التجارية إضافة إلى البنوك الإسلامية .

1.3. البنوك المركزية:

1.1.3. نشأة البنوك المركزية وتطورها:

سميت البنوك المركزية في بداية نشأتها "مصارف أو بنوك الإصدار" التي أنشئت للتدخل بالنشاط المصرفي وتنظيم وإدارة مهمة الإصدار النقدي خاصة بعد أن أصبح إصدار النقود الورقية لا ينطوي على تكاليف كثيرة كما كان الحال بالنسبة للنقود الذهبية والفضية، فضلا عن انعدام قيمتها السوقية بالنسبة لقيمتها الاسمية، فكان لابد أن تضمن إصدارها جهة عامة ومن هنا أصبحت الحكومات تحتكر وظيفة الإصدار النقدي" (1).

إن البنك المركزي السويدي "*Riksbank*" هو أقدم البنوك المركزية الموجودة، إذ تأسس سنة 1656، ثم تلاه بنك إنجلترا سنة 1694 ويعتبر أول بنك يطور ما أصبح يعرف فيما بعد بأساسيات فن الصرافة المركزية، وتلا بنك إنجلترا بنك فرنسا الذي خطا خطواته حيث أسس سنة 1800، ثم تأسس البنك الهولندي سنة 1814 وتلاه البنك النمساوي سنة 1817، ثم بنك النرويج سنة 1817 وتلاه البنك الوطني لكونينهاغن سنة 1818 والبنك البلجيكي سنة 1850... الخ، وبعد المؤتمر الدولي الذي عقده في بروكسل سنة 1920 كان لزاما على كل الدول إنشاء بنوك مركزية لأن هذا المؤتمر أصدر توصية مفادها أنه على كل البلدان التي لم تنشئ بعد بنكا مركزيا عليها البدء بسرعة في إنشائه، ليس فقط بغرض إعادة الاستقرار لعملاتها وإنما أيضا من أجل مصلحة التعاون الدولي، وبذلك وابتداءً من سنة 1921 جرى تأسيس البنوك المركزية في الدول المستقلة التي لم تكن لديها بنوك مركزية، وكذا في الدول المستقلة حديثا والتي حصلت على استقلالها في الخمسين سنة الأخيرة (2). وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجزائر كواحدة من هذه الدول الأخيرة أسست بنكا مركزيا لها في 13 ديسمبر 1962.

2.1.3. تعريف البنوك المركزية:

هناك تعاريف عدة للبنوك المركزية لكن جميعها ينصب في نفس المحتوى، ومن هذه التعاريف

نجد:

(1) - أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، الاقتصاد النقدي والمصرفي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000، ص 295.

(2) - دي كوك، الصيرفة المركزية، دار الطليعة بيروت، ص 13-15.

- ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف والنظرية النقدية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص 202

- "البنك المركزي مؤسسة نقدية عامة تحتل مركز الصدارة في الجهاز المصرفي، وهو الهيئة التي تتولى إصدار النقود وتضمن بشتي الوسائل سلامة أسس النظام المصرفي ويوكل إليها الإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة، ويستند البنك في عمله على نظم إقتصادية وأحوال مصرفية وظروف سياسية واجتماعية معينة، لها الأثر البالغ على طبيعة وظائفه وماهية أهدافه ونوع وسائله".⁽¹⁾
- كذلك البنك المركزي يمكن تعريفه على أنه " تلك المؤسسة المسؤولة عن تنظيم الهيكل النقدي والمصرفي للدولة، وكذا عن قيادة السياسة النقدية والائتمانية على النحو الذي يحقق منفعة للإقتصاد المتنامي ".⁽²⁾
- وأيضا يمكن تعريفه على أنه " منشأة مصرفية لا تضع الربح في اعتبارها بقدر ما تهدف إلى التدعيم النقدي والاقتصادي للدولة، وهذا الهدف جعل من البنوك المركزية ملكا للدولة "⁽³⁾.
- وبصفة عامة فإن البنك المركزي هو تلك الشخصية النقدية التي تتمتع بمجموعة من الخصائص والتي تميزها عن غيرها وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:
- يحتل البنك المركزي مركز الصدارة، وقمة الجهاز المصرفي⁽⁴⁾ بأكمله .
- يعتبر البنك المركزي مؤسسة وحيدة، فلا يمكن تصور بنكين مركزيين أو أكثر في دولة معينة لكن يمكن أن يكون لهذا البنك فروع متعددة في الدولة الواحدة وهذا تسهيلا لأداء وظائفه.
- البنك المركزي هو أول بنك أو مؤسسة نقدية قادرة على تحويل أصول حقيقية⁽⁵⁾ إلى أصول نقدية أو تحويل الأصول النقدية إلى حقيقية، وهو خالق ومدمر هذا النوع من أدوات الدفع.
- كذلك فالبنك المركزي يملك من باقي البنوك اس حيث المهدف الذي يسمى إلى تليدا، نلبي من يسعى أي بنك من البنوك إلى تحقيق أقصى ربح ممكن نجد هدف البنك المركزي تحقيق المصلحة العامة وتنظيم نشاط النقود والائتمان، وما تحقيق البنك المركزي للربح من خلال عملياته إلا من قبيل العمليات العارضة فقط، وهذا بالذات هو أحد أهم الأسباب كون البنك المركزي ملكا للدولة.

(1) - سليمان بودياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1996 ص 92

- 93.

(2) - أسامة الفولي، محمد شهاب، مبادئ النقود والبنوك، دار الجامعة الجديدة للنشر 1999، ص 196.

(3) - عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، مرجع سابق، ص 52-53

(4) الجهاز المصرفي: يتكون الجهاز المصرفي من مجموع الوحدات التي تسمى بنوك أو مصارف و التي تختلف من حيث النشاط الذي تبشره.

(5) الأصول الحقيقية: و يقصد بها مقابلات عملية إصدار النقود، أو ما يسمى بغطاء الإصدار، و تتمثل في كل من الذهب أذون الخزانة، الأوراق التجارية، العملات الأجنبية الخ .

- ولمزيد من التفاصيل أنظر:

- الجريدة الرسمية، القانون رقم 10/90، سابق الذكر.

3.1.3. وظائف البنك المركزي:

- إنه ومنذ قيام البنك المركزي السويدي كأول بنك مركزي في العالم، لم يكف الدور والوظائف المخولة للبنك المركزي عن التطور حتى يومنا هذا ، ومن بين هذه الوظائف ما يلي:
- أ- تعتبر وظيفة خلق النقود القانونية من الوظائف الأساسية للبنك المركزي، فهي من أهم وأقدم الوظائف التي يمارسها وهي الأساس الأول لقيامه.
- ب- يعتبر البنك المركزي بنك الحكومة ومستشارها المالي ، وذلك من خلال :
- يقرض الحكومة عند الحاجة عن طريق إصدار عملات ورقية جديدة مضمونة بالسندات وأذونات الخزنة.
 - الاحتفاظ بحسابات المصالح والمؤسسات، حيث تودع الحكومة كل أو بعض أموالها لديه وتسدد ديونها بشيكات مسحوبة عليه.
 - إصدار ودفع الفوائد وتسديد قيمة القروض نيابة عن الحكومة.
 - تقديم الاستشارات المالية والنقدية إلى الحكومة، إضافة إلى إسهامه بشكل فعال في وضع السياسة المالية للدولة، والعمل على تنفيذها عن طريق التدخل والإشراف والتوجيه في أعمال المصارف.
- ج- يعتبر البنك المركزي بنك البنوك وذلك من خلال :
- احتفاظه باحتياطي البنوك في شكل ودائع أو حسابات جارية، كما يحق له أن يفرض على البنوك نسبة معينة من محسوع ودائعها كاحتياطي إلزامي، والذي لا يمكن أن يتعدى مبدئياً 28 % .
 - الإشراف على عمليات المقاصة.^(*)
 - إقراض البنوك التجارية، حيث أنه وباعتباره صاحب السلطة الوحيدة في إصدار النقود الورقية، وكذا احتفاظه بودائع البنوك التجارية، فإن هذه السلطة تعطيه القدرة على إقراض البنوك التجارية المبالغ التي تحتاجها ، وهذا الإقراض يتخذ أحد الشكلين.⁽¹⁾
- الخصم *l'escompte et le réescompte* :** ويقصد به لجوء البنوك التجارية إلى البنك المركزي للحصول على ما تحتاجه من سيولة مقابل خصمها لأذونات الخزنة التي تملكها لديه ، وذلك بمعدل فائدة ثابت أو إعادة خصم الأوراق التجارية التي سبق وأن قامت هي بنفسها بخصمها لصالح التجار والمشروعات ، وذلك بمعدل خصم يكون أكبر من المعدل الذي خصمت به البنوك التجارية من قبل .

^(*) عملية المقاصة، يقصد بها عملية تصفية الشيكات التي تتلقاها البنوك من العملاء، بقصد تحصيلها لحسابهم من بنك آخر والقيام بتسوية الأرصدة المختلفة الناتجة عن هذه العملية، بطريقة نقل الحسابات على دفاتر بين الحسابات ما بين البنوك وتتم هذه العملية في غرفة تسمى غرفة المقاصة.

⁽¹⁾ Philippe Simonnot- le pouvoir monétaire- collection clefs- Seghers- p 96-99

❖ الإقراض المباشر للبنوك التجارية: يأخذ أحد الشكّلين: (1)

❖ عرض العمليات بالمناقصة: *l'appel d'offre*: وهي عمليات يقوم بها البنك المركزي، باقتراحه قروض مصغرة لمدة متغيرة في شكل منح لمدة "*pension à terme*" حيث يحصى هذا الأخير إحتياجات البنوك من السيولة وفق معدلات فائدة تقترحها البنوك التجارية ومن هنا وبعد إحصاء البنك المركزي لهذه الاقتراحات، يمنح القروض وفق معدل فائدة موحد مقابل حصوله على سندات تعبئة القروض.

❖ منح لمدة 7 أيام مقابل سندات الخزينة أو سندات خاصة: حيث يمكن للبنوك في مثل هذه الحالة طلب قروض من البنك المركزي لتمويلها في شكل منح لمدة 7 أيام، بشرط أن تقدم سندات خاصة أو عمومية كضمان للعملية في شكل سند إجمالي لتعبئة القرض، وكذا عليها دفع فائدة محددة من قبل البنك المركزي.

إنه ومن الوظائف الرئيسية أيضا للبنك المركزي، نجد قيامه بوظيفة الرقابة على الائتمان المصرفي الصادر من البنوك التجارية، وكل المؤسسات النقدية والمالية القادرة على اشتقاق الودائع باتخاذ مجموعة من القيود والإجراءات، لهذا يقوم برسم وتنفيذ السياسة النقدية والائتمانية الكفيلة بتحقيق قدر مناسب من النمو والاستقرار الاقتصادي والنقدي. (2)

وللتأثير في كمية ونوعية الائتمان المصرفي، يقوم البنك المركزي باستخدام أدوات السياسة النقدية من خلال أسلوبين هما أسلوب الرقابة الكمية وأسلوب الرقابة الكيفية.

- أسلوب الرقابة الكمية: ويهدف من خلاله البنك المركزي إلى التأثير في كمية أو حجم الائتمان بغض النظر عن أوجه استخدام الائتمان والقطاعات التي يوجه إليها وذلك عن طريق:

❖ سعر إعادة الخصم: لقد كان بنك إنجلترا أول من طور سعر الخصم كوسيلة للسيطرة على الائتمان، وكان يطلق عليه في الماضي اسم "*Bank rate*" ويعرف سعر إعادة الخصم "*le Taux De Réescompte*" بأنه سعر الفائدة الذي يقرض به البنك المركزي البنوك التجارية والمالية لصالحها والتي سبق وتم خصمها من قبل البنوك التجارية لصالح عملائها، فتحدد سعر إعادة الخصم من طرف البنك المركزي والتغير في هذا السعر يؤثر في حجم الائتمان، فعندما يزيد البنك من هذا السعر فإنه يهدف بذلك إلى تقييد حجم الائتمان، وعندما ينقص هذا السعر فهو يزيد أو يرغب في زيادة حجم الائتمان، وإتباع البنك المركزي لهذه السياسة ليس المقصود منه التأثير في قدرة البنوك التجارية من

(1) Ouvrage collectif: le marché monétaire. Banque de France. novembre 1987-P 8.

(2) - ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 174.

حيث التوسع أو التقييد لحجم القروض، وإنما يأخذ التأثير وجهته نحو السوق النقدية ككل وخاصة ما يتعلق منها بأسعار الفائدة السائدة.⁽¹⁾

كما الاحتياطي الإلزامي: يقوم البنك المركزي بتغيير النسبة القانونية للاحتياطي القانوني الذي يفرضه على البنوك، وتحديدًا على النقد في الصندوق والودائع وذلك بغرض التأثير المباشر على الائتمان الذي تمنحه.⁽²⁾

والمقصود بالاحتياطي الإلزامي هو إلزام كل بنك تجاري بالاحتفاظ بجزء أو نسبة معينة من أصوله النقدية وودائعه في شكل رصيد دائم ودائم لدى البنك المركزي، ولقد كان في الماضي الهدف الأساسي من الاحتفاظ بالاحتياطي الإلزامي لدى البنك المركزي هو حماية المودعين ضد تصرفات البنوك التجارية، لكن فيما بعد أصبح فرض هذا الاحتياطي بمثابة وسيلة فنية من شأنها التأثير في قدرة البنوك التجارية على خلق الائتمان.

إن عملية رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي تعتبر إجراء انكماشيا المقصود منه الإقلال من سيولة البنك التجاري، وتحميد جزء كبير من إحتياطاته النقدية، مما يقلل من قدرته على التوسع في الإقراض، والعكس عندما يقلل البنك المركزي من هذه النسبة، فمعنى ذلك الإفراج عن جزء كبير من أصول البنك التجاري السائلة، ويمكنه بالتالي من الحصول على الغطاء النقدي القانوني اللازم لقيامه بعمليات الائتمان.⁽³⁾ يمكننا الإشارة هنا إلى أن كل التشريعات المصرفية تنص على ضرورة إحتفاظ البنوك التجارية برصيد نقدي لدى البنك المركزي كنسبة معينة من رصيدها، وهذه النسبة تمثل حدا أدنى لما يجب، الإحتفاظ به من نقد مقابل ودائعها أو مقابل مجموع توظيفاتها، وذلك بالعملة الوطنية أو العملات الأجنبية، وحسب التشريع الجزائري فإنه لا يمكن أن يتعدى هذا الاحتياطي القانوني نسبة 28% من المبالغ المعتمدة كأساس لاحتسابه.⁽⁴⁾

❖ عمليات السوق المفتوحة:

تمثل سياسة السوق المفتوحة "Open market" في السياسة التي يتدخل بموجبها البنك المركزي في السوق النقدي عارضا أو بائعا لبعض الأصول الحقيقية، كأذون الخزانة أو بعض الأوراق المالية أو التجارية والهدف من ذلك تحويلها إلى أصول نقدية، أي يمتص قيمتها النقدية القانونية من السوق ويؤثر بالتالي على سيولة السوق النقدية، أو يتدخل باعتباره طالبا أو مشتريا لهذه الأصول (أذون الخزانة، الأوراق

(1) - دي كوك، مرجع سبق ذكره، ص 131-134.

- إسماعيل أحمد الشاوي، عبد المنعم مبارك، اقتصاديات البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، ص 338-339.

- سليمان بودياب، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

(2) - فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن 2000، ص 95.

(3) - أحمد أبو الفتوح الناقه، نظرية النقود والأسواق المالية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية 1998، ص 241-242.

(4) - المادة 93 من قانون النقد والقرض رقم 90-10 لسنة 1990.

المالية والتجارية)، والمهدف من ذلك إمداد السوق النقدي بقيمة هذه الأصول، وبما أن البنوك التجارية تعتبر من أهم عناصر السوق النقدي فهي الأكثر تدخلا في علاقات البيع والشراء مع البنك المركزي، فعندما يكون البنك المركزي عارضا لهذه الأصول تكون البنوك التجارية هي المشتري لها، وبالتالي تقل سيولتها ومن ثم مقدرتها على خلق الائتمان، وعندما يتقدم البنك المركزي لشراء هذه الأصول تقابله البنوك التجارية باعتبارها عارضة أو بائعة، وهي تحصل بذلك على قيمة الأصول المقدمة منها في شكل نقود قانونية مما يزيد من سيولتها وترفع مقدرتها على الإقراض وخلق الائتمان.

وتجدر الإشارة إلى أن سياسة السوق المفتوحة لا تتحدد فاعليتها في تحقيق السيولة أو عدم تحقيقها في السوق النقدي بإرادة البنك المركزي فقط، وإنما يتوقف ذلك بالقدر الأكبر على حجم وطبيعة السوق النقدي، فيجب أن يكون لهذا السوق من الشمول والسعة ما يجعله معبرا بحق عن إمكانية التحكم في حجم النقود والائتمان لإقتصاد ما. (1)

وفي الأخير يمكننا القول أن هذه الوسائل الكمية بما فيها من سعر إعادة الخصم وعمليات السوق المفتوحة ونسبة الاحتياطي الإجمالي تعتبر وسائل تقليدية هدفها يدور حول حقيقتين:

- تخليص السوق النقدي من فائض السيولة أو تعويض نقص السيولة الذي يعاني منه .
- تحديد سعر الفائدة بما يتناسب مع ظروف السوق النقدية واحتياجات التمويل.
- وحتى يتمكن البنك المركزي من زيادة فاعلية هذه الوسائل يشترط عليه أن :
- يعمل على أن تترل أسعار الفائدة في السوق النقدية عن مستوى سعر الخصم .
- ينظر إلى هذه الوسائل من وجهة النظر المتكاملة، أي أن يستخدم هذه الوسائل معا وبصورة متوازنة في نفس الفترة الزمنية.
- يحاول الحد من مديونية الحكومة قصيرة الأجل بهدف تحديد حجم السيولة النقدية .
- يمتص السيولة النقدية الزائدة المتولدة عن فائض ميدان المدفوعات أو زيادة عرض النقود أو زيادة حجم الودائع والادخارات.

❖ أسلوب الرقابة الكيفية:

تنصب الرقابة الكمية على حجم الائتمان، في حين تنصرف الرقابة الكيفية إلى تحديد وجوه الاستعمال التي يراد استخدام الائتمان المصرفي في نطاقها، فمحل الرقابة هنا هو توجيه استخدام الائتمان المصرفي نحو أنشطة أو قطاعات معينة مرغوب في تشجيعها، كالقطاعات الإنتاجية في مجال الصناعة أو الزراعة مثلا، حيث تتميز القطاعات المشار إليها بمعاملة خاصة وتيسيرات ائتمانية لا تتوفر في غيرها من

(1) - دي كوك، الصيرفة المركزية، مرجع سبق ذكره، ص 160-162.

الأنشطة والقطاعات، وتمثل أهم مبررات استخدام الرقابة الكيفية إلى جانب الرقابة الكمية على الائتمان فيما يلي:

- علاج مواطن القصور في سائل الرقابة الكمية وتصويب ما ينجم عنها من سلبيات.
- الحلول محل الرقابة الكمية في الحالات التي يتعذر فيها الاعتماد على هذه الأخيرة، فمن مواطن القصور في الرقابة الكمية عدم تمييزها بين مختلف أجزاء النشاط الاقتصادي بحسب الأهمية التي يحتلها كل قطاع في التنمية الاقتصادية، ونجد من وسائل الرقابة الكيفية نوعان هما: ⁽¹⁾

❖ وسائل الرقابة الكيفية غير المباشرة:

وتتضمن عدة أشكال منها سياسة التمييز في أسعار الفائدة، الحد الأقصى لسعر الفائدة، هامش الضمان المطلوب، الرقابة على شروط الرهن العقاري، الرقابة على شروط البيع... الخ.

أ- التمييز في أسعار الفائدة:

تتبع البنوك هذه السياسة في حالة منح القروض وذلك بحسب نوع القرض المقدم ، حيث يتم التمييز في هذه الحالة بين النشاطات والقطاعات المختلفة التي تمنح لها هذه القروض وأسعار الفائدة هذه تشجيعية إذا أمر البنك المركزي بتخفيضها، والعكس إذا أراد التقليل من هذه القروض الموجهة لقطاع أو نشاط معين بـ، الحد الأقصى لسعر الفائدة:

إن البنوك عادة لا تدفع فوائد على الحسابات الجارية، في حين تفرض فوائد على أصول ذات درجة كمية من السيولة مثل سندات الخزينة قد تصل إلى 3% ، وإن زيادة ما لدى البنوك من ودائع يؤدي إلى زيادة أرباحها.

لذلك قد تتنافس البنوك التجارية فيما بينها من أجل المزيد من الودائع، وحتى يتم ذلك قد تلجأ إلى منح فوائد على الودائع الجارية لديها، وقد يؤدي هذا التنافس إلى رفع سعر الفائدة إلى معدلات عالية جداً، لذلك قد يضع البنك المركزي حداً أعلى على سعر الفائدة الممنوح للودائع الجارية بحيث لا يمكن أن تتعداه البنوك التجارية.

ج- هامش الضمان المطلوب:

يطلق مفهوم هامش الضمان على ذلك المقدار من النقود التي يمكن أن يحصل عليها العملاء في البنوك التجارية لتمويل مشترياتهم من الأوراق المالية، أي أن باستطاعة العملاء الحصول على مقدار معين من النقود من البنوك التجارية لتمويل نسبة معينة من الأوراق المالية، وتسديد الباقي من أموالهم الخاصة، وهذه النسبة تعرف باسم " هامش الضمان ". وباستطاعة البنك المركزي تحديد هذه النسبة تبعاً للظروف الاقتصادية التي يواجهها البلد، ففي حالة الانتعاش قد يطلب البنك المركزي من البنك التجاري رفع هذه

(1) - وحدي محمود حسين، اقتصاديات النقود والبنوك، مصر 2002 ، ص ص، 183-184.

النسبة أي رفع المقدار الواجب دفعه لشراء الورقة المالية من الأموال الخاصة، وتقليل مقدار القرض الذي يمكن أن يحصل عليه العميل من البنك التجاري لهذا الغرض، وتنخفض هذه النسبة في حالة الكساد من أجل تشجيع حركة الاستثمار.

على سبيل المثال: في حالة التضخم قد يشترط البنك المركزي على العميل بسداد 50% على الأقل من قيمة الورقة المالية من مصادره الخاصة، ويستطيع تمويل النصف الآخر عن طريق الاقتراض من البنك التجاري بضمان هذه الورقة، وفي حالة الكساد قد تنخفض هذه النسبة 20% أو إلى أقل من ذلك.⁽¹⁾

د. الرقابة على شروط البيع: من المعروف أن نظام البيع بالتقسيط للسلع المعمرة (مثل الأثاث، السيارات.. الخ) ينتشر في المجتمعات الحديثة، و يؤدي هذا النظام إلى زيادة الاستهلاك حيث أنه يمكن الأفراد من الحصول على السلعة وإن لم يتوفر لديهم قيمتها الكاملة على الشراء. وقد يقوم البنك المركزي بمراقبة الائتمان الاستهلاكي وذلك بهدف الحد من بعض المواد الإستراتيجية المهمة، خاصة في أوقات الحرب، هذا النوع من الرقابة يشترط دفع جزء من قيمة السلعة مقدما كما تتحدد قيمة الأقساط، وعندها يشترط عادة عدم تجاوز هذه القروض نسبة معينة من موجودات البنوك التجارية .

هـ. الرقابة على شروط الرهن العقاري:

تشكل مشكلة الإسكان أحد المشاكل الهامة في المجتمعات الحديثة في وقتنا الحاضر، وقد يستطيع البنك المركزي التخفيف من حدة هذه المشكلة عن طريق تسهيل شروط الرهن العقاري إذا أرادت الحكومة توسيع برامج الإسكان، ويتم هذا عن طريق تغيير قيمة المبلغ النقدي المقدم وكذا فترة الرهن وسعر الفائدة بالإضافة إلى فترة تسديد القرض.

❖ الوسائل الكيفية المباشرة:

وتستخدم هذه الوسائل في حالة عدم تحقيق الوسائل الكيفية غير المباشرة وكذا الوسائل الكمية المذكور سابقا النتائج المرجوة منها، وتتمثل أساسا في أسلوب الإقناع الأدبي وكذا أسلوب الأوامر.

أ- أسلوب الإقناع الأدبي:

إنَّ للبنك المركزي القدرة في التأثير على البنوك التجارية عن طريق الإقناع الأدبي ، لكي تتصرف في الاتجاه الذي يرغبه، فإذا افترضنا أن البنوك التجارية تتوسع في منح الائتمان وأن البنك المركزي يرى أنَّ المصلحة العامة تقتضي ألا تتوسع البنوك التجارية في ذلك، فإنه من حق البنك المركزي أن يطلب من البنوك التجارية تقليل منح الائتمان دون الحاجة إلى اتخاذ إجراء كمي معين كالرفع من سعر إعادة الخصم، أو رفع

(1) - الدكتور ضياء مجيد الموسوي، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية ، ص 271.

نسبة الاحتياطي الإجباري، وقد تلتزم البنوك التجارية بالإقناع الأدبي نظرا للعلاقة الوثيقة بينها وبين البنك المركزي، فهو بنك البنوك إذ تلجأ إليه البنوك التجارية في حالة عجزها أو احتياجها أثناء الدورة المالية وذلك للاقتراض منه.

إذن فالإقناع الأدبي عبارة عن مجرد قبول البنوك التجارية بإرشادات وتعليمات البنك المركزي أدبيا بخصوص تقديم الائتمان وتوجيهه حسب الاستعمالات المختلفة.

ب- أسلوب الأوامر:

يتخذ هذا الأسلوب صورة القرارات والتعليمات الإلزامية التنفيذ كأن يحدد البنك المركزي نسبة كل بنك في تمويل الصناعات الصغيرة وتخفيض القروض الممنوحة لبعض القطاعات الأخرى وما إلى ذلك.

2.3. البنوك التجارية:

تعتبر البنوك التجارية أول نوع ظهر من البنوك، ويعد البنك السويدي أول بنك تجاري في تاريخ البنوك كما سبق وأن أشرنا.

1.2.3. تعريف البنوك التجارية:

لقد اختلفت وتباينت التعاريف الخاصة بالبنوك التجارية حيث يعرفها:

- الدكتور محمد صالح الحناوي والسيدة عبد الفتاح عبد السلام ب: "البنك التجاري مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقرضين" (1).

- أما الدكتور مصطفى رشدي شريحة فيرى أن "البنوك التجارية تعبر مشروعات مصرفية من الدرجة الثانية في التسلسل الرئاسي للجهاز المصرفي، موضوعها النقود والعمليات التي تدور حول قيام النقود بوظائفها (مخزن للقيمة، وسيط للمبادلة، مقياس للقيمة..... الخ)" (2).

- ويرى الدكتور منير إبراهيم هندي أنه "يعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيط بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال" (3).

- أما الدكتورة، بخراز يعدل فريدة فتري أن "البنك التجاري مؤسسة مهمتها الأساسية والعادية الحصول من الجمهور على الأموال في شكل ودائع أو في شكل آخر، تستخدمها لحسابها الخاص في عملية الخصم أو القرض أو عمليات مالية" (4).

(1) - محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية والبنوك التجارية، دار المعارف الجامعية، مصر 1998، ص 214.

(2) - مصطفى رشدي شريحة، إقتصاديات النقود والمصارف والمال، دار المعارف الجامعية، مصر 1996، ص 159.

(3) - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 2003، ص 5.

(4) - بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص 62.

2.2.3. السمات المميزة لنشاط البنوك التجارية:

تمتلك البنوك التجارية مجموعة من السمات تجعلها تنفرد بخصائص تميزها عن غيرها من البنوك، وتمثل هذه السمات أساساً في: السيولة، الربحية، الأمان، وفيما يأتي سنحاول توضيح كل منها:

➤ **السيولة:** تشكل الودائع تحت الطلب الجانب الأكبر من موارد البنك المالية، لذا ينبغي على البنك التجاري أن يكون مستعداً للوفاء بها في أية لحظة، فتوفر السيولة بالبنك يعني ثقة المودعين فيه، فمجرد تسرب إشاعة عن عدم توفر سيولة في البنك كفيلاً بأن ترزعزع ثقة المودعين وتدفعهم لسحب ودائعهم فجأة مما قد يعرض البنك لخطر الإفلاس.

➤ **الربحية:** يتمثل الجانب الأكبر من مصاريف البنك في تكاليفه الثابتة والتي هي في الأصل عبارة عن الفوائد المدفوعة على الودائع، لذا تعد البنوك التجارية من أكثر المؤسسات تعرضاً وتأثراً بآثار الرفع المالي، وهذا يعني أن الزيادة في إيرادات البنوك التجارية بنسبة معينة يترتب عنها زيادة في الأرباح بمعدل أكبر والعكس، أي أن الانخفاض في الإيرادات بنسبة معينة يترتب عنها انخفاض الأرباح بنسبة أكبر، الأمر الذي يقتضي من إدارة البنك التجاري السعي للحصول على أكبر قدر من الإيرادات وتجنب حدوث نقص فيها.

➤ **الأمان:** يقصد بالأمان الإهتمام والتركيز على ضرورة إلزام البنك التجاري بالنسبة المحددة لرأس المال، قصد حماية المودعين من المخاطر التي قد تعترضهم بسبب انخفاض في جودة بعض عناصر الأصول المسولة من طرف البنك، إذ يتسم رأس مال البنك التجاري بالصغر، حيث لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% مما يفسر صغر هامش الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار، فالبنك التجاري لا يمكنه استيعاب خسائر تزيد عن رأس ماله، فإذا ما زادت هذه الخسائر عن تلك النسبة فإنها تأخذ جزءاً من أموال المودعين، والنتيجة قد تكون إفلاس البنك التجاري.⁽¹⁾

بتبعتها لأهم دور للبنك التجاري وهو الوساطة المالية، يمكننا القول أنه على المصرف الوسيط أن يضمن حقوق المودعين، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفير السيولة **Liquidity** اللازمة التي تجعله قادراً على سداد قيمة الودائع تحت الطلب عند طلبها. كما أن البنك الوسيط لا يمكنه تحقيق الأرباح إلا من خلال الاستثمار في موجودات تولد أكبر قدر من الربحية الأمر الذي يتطلب من البنك أخذ جميع وسائل الحيلة والحذر لمواجهة أي خسائر محتملة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال ما يضمنه المصرف من أمان **Safety** للمودعين.

(1) - منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

إن هذه التداعيات ساعدت في توفر عدد من السمات أصبحت من خصائص البنوك التجارية وهي "السيولة، الربحية، الأمان" وتشكل هذه السمات هرم متساوي الأضلاع حيث تكم إدارة البنك التجاري بمراعاة هذه السمات وضمن التوازن بينها.⁽¹⁾

3.2.3. وظائف البنوك التجارية:

البنوك التجارية عبارة عن مؤسسات مالية إئتمانية تسعى لجلب أكبر قدر من المتعاملين الاقتصاديين، بتقديم أنواع شتى من الخدمات، بما يتوافق مع أهداف السيولة، الربحية والأمان، وهي وراء سعيها الدائم لخلق موقع استراتيجي يعتمد على التميز والريادة تقوم بتقديم جملة من الخدمات أو الوظائف منها التقليدي ومنها الحديث.

◀ الوظائف التقليدية للبنوك التجارية:

تمثل الوظائف التقليدية للبنوك التجارية عموماً فيما يلي:

❖ الودائع النقدية:

تمثل الودائع النقدية عموماً في النقود التي يتعهد بها الأفراد والهيئات إلى البنك حفاظاً عليها من السرقة والضياع أو توظيفها، وللبعد الزمني بين زمن الإيداع ولحظة السحب أهمية بالغة للمودع إذ يسمح له هذا البعد بتحديد مردودية وديمومة، والريادة لا تعني تحويل الماكينة إذ يبقى المودع الحق في امتلاكها عند لحظة سحبها، وتعتبر الودائع أهم موارد البنك التجاري، ويتم توزيعها حسب "آجال استحقاقها أو حسب النشاط الاقتصادي للمودعين أو حسب قطاعات المودعين".⁽²⁾

❖ الحساب الجاري:

يمكن تعريف الحساب الجاري من الناحية المجردة على أنه عبارة عن رمز تسلسلي تقترن به معظم العمليات المالية في علاقة صاحبه مع البنك، والحساب بتعريفه هذا يحول لصاحبه فقط حق التصرف فيه ولا يحق لغيره ذلك إلا بأمر منه، ويتجسد هذا الأمر في الإمضاء على وثيقة السحب والمتمثلة في الشيك.

❖ الإعتمادات المصرفية:

يقصد بالإعتماد المصرفي أو الإعتماد المصرفي الثقة، والتي تتمثل في قيام البنك بإقراض عميل أو بكفالاته في دين عليه للغير، ولقد كانت البنوك فيما سبق تقوم بتقديم القروض قصيرة الأجل فقط لكن مع الوقت أصبحت تقدم قروض متوسطة وطويلة الأجل.

(1) - حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى الأردن 2000، ص 56-57.

(2) - للمزيد من التفاصيل أنظر :

- محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين، مصر 2002، ص 24-25.

- محمد صالح الخناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية، الدار الجامعية، مصر 1998، ص 284.

❖ الخدمات المصرفية الأخرى:

وتتمثل هذه الخدمات تحديداً في تحصيل الأوراق التجارية وكذا إيجار الخزائن الحديدية.

❖ الوظائف الحديثة للبنوك التجارية ودورها كأمناء استثمار: ⁽¹⁾

بالإضافة إلى الوظائف التقليدية للبنوك التجارية تقوم البنوك التجارية بدورها كأمناء استثمار، بأن

تقوم هذه البنوك بإدارة محافظ الأوراق المالية، وإدارة أموال العملاء وما يرتبط بذلك من خدمات.

❖ دور البنوك التجارية في إدارة أموال العملاء والخدمات المرتبطة بها:

إنه ونظراً لما تمتلكه البنوك من خبرة كبيرة في مجال إدارة الأموال واستثمارها وامتلاكها لإمكانيات

مادية متنوعة ومتطورة، ونظراً لعدم توفر الوقت الكافي للعميل، وعدم قدرته على إدارة أمواله بنفسه سواء

كان ذلك من ناحية الخبرة أو الإمكانيات المتاحة من التكنولوجيا، يعهد بعض العملاء إلى البنوك كأمناء

استثمار لإدارة أموالهم ويتمثل الدور الذي تلعبه البنوك في دورها كأمناء استثمار فيما يلي:

أ- إدارة أموال وممتلكات العاملين في الخارج:

يقوم البنك عادة كأمين استثمار بتقديم خدمات للراغبين من العاملين في الخارج، ونظراً لأنهم

يحتاجون إلى من يساعدهم في إدارة شؤونهم المالية كتسديد إيجار سكنهم أو دفع ما عليهم من مستحقات

كالضرائب، أو فواتير الهاتف، المياه... الخ، فإن البنك، وسواء أن يوفر لهم الكثير من الخدمات.

ب- إدارة أموال الصناديق الخيرية:

يكون دور البنك كأمين استثمار في هذا المجال إدارة وحماية أموال هذه الصناديق

واستثمارها وجمع ريعها والدخل المحصل منها وتسليمه لذوي الشأن.

ج- إدارة أموال صناديق مدخرات ومعاشات العاملين:

يمكن تعريف هذه الصناديق بأنها عبارة عن نظام يتم بمقتضاه اشتراك العاملين وأصحاب

المشروعات في صندوق أمانة استثماري تودع أمواله لدى أمين استثماري يكون مسؤولاً عن إدارة استثمار

أموالهم، ويتولى البنك توزيع عوائد هذا الاستثمار على المستحقين لقاء حصولها على عمولة.

د- تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء:

تقوم البنوك أثناء قيامها بوظيفتها كأمناء استثمار بتقديم خدمات استشارية بتقديم خدمات

استشارية لبعض العملاء بناءً على اتفاق بينهم، حيث يطلب العميل من البنك بدراسة جدوى المشروعات

التي يريد القيام بها وذلك مقابل تلقي البنك مبلغاً معيناً لقاء هذه الخدمة.

(1) - محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، مرجع سبق ذكره، ص 129-131.

❖ تكوين و إدارة مخطط الأوراق المالية:

إن عمليات البنوك بشأن الأوراق المالية تكمن أساسا في دور البنوك كعنصر رئيسي و منشط لحركة السوق الأولي^(١) أين يتم تداول الأوراق المالية لأول مرة.

وفي نفس الوقت يتدخل البنك التجاري بعد تدخله في السوق الأولى في السوق الثانوي (البورصة) حيث يتدخل بائعا أو مشتريا للأوراق المالية المعروضة سواء لحسابه الخاص أو الحساب عملائه وتتكون حافظة الأوراق المالية من الأسهم^(٢) والسندات^(٣) ويمكن للبنوك أن تجري ثلاث عمليات على الأسهم وكذلك السندات لصالح الزبائن وهذه العمليات هي:

- شراء وبيع الأسهم بناء على طلب الزبون.
- تشكيل المحفظة المالية لصالح الزبون دائما، وتسييرها بالشكل الذي يحقق أفضل توظيف مالي ممكن.
- تقديم قروض بناء على حصوله على أسهم أو سندات.

وتقوم العمليات السابقة الذكر على فكري التوظيف "placement" والمضاربة "Speculation".⁽²⁾

4.2.3. موارد البنوك التجارية واستخداماتها:

إن البنوك التجارية مطالبة بالتأقلم مع متطلبات التغيير المفروضة من جوانب متعددة كالتنظيم الملائم والتكنولوجيا اللازمة في مجال الممارسة دون إغفال الاهتمام بعناصر تحقيق الفعالية والمر دودية من النشاطات التي يقوم بها،⁽³⁾ فتحقيق الفعالية والمر دودية مرتبط إلى حد كبير بمصادر أموال البنك وكيفية استثمارها وهو ما ترجمه ميزانية البنك.

◀ موارد البنوك التجارية:

ويقصد بها مصادر التمويل التي تسمح للبنك القيام بوظائفه، ويمكن اختصارها في العناصر التالية:

- رأس المال المدفوع: وهو مجموع المبالغ التي قام بدفعها أصحاب البنك والمساهمون في تكوين رأس ماله.

^(١) - السوق الأولي: يتعامل هذا السوق في الأسهم والسندات المصدرة لأول مرة للحصول على رأس مال جديد، وتذهب متحصلات عملية البيع للأوراق المالية للجهة التي أصدرتها.

للمزيد من التفاصيل أنظر: جازية زعتر، البنوك والأسواق المالية، مكتبة عين شمس للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة 1998، ص 62.

^(٢) - الأسهم: يمثل السهم مقدار الاشتراك في رأسمال شركة المساهمة، أي هو المقدار المملوك من رأسمال الشركة وللشهم قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية.

^(٣) - السند: هو وثيقة تثبت الاقتراض لقاء فوائد تدفع سنويا.

وللمزيد من التفاصيل أنظر:

- جبار محفوظ، سلسلة التعريف بالبورصة، الأوراق المالية المتداولة في البورصات، دار هومه للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر 2002

- عبد القادر بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، جماعة منتوري، قسنطينة 2000، ص 173 - 174.

^(١) - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية 2001، ص 83 - 84.

Farouk Bouyakoub: L'entreprise Et Le Financement Bancaires; Casbah Edition; Alger, 2000, P17.

- الاحتياطي: وهو نوعان:

❖ احتياطي قانوني: يكون لدى البنك المركزي إجباريا وتختلف نسبته حسب الوضع الاقتصادي.

❖ احتياطي خاص: يكونه البنك اختياريا قصد مواجهة الحالات الطارئ ودعم مركزه المالي.

ويسمى رأس المال والاحتياطي بما في ذلك الأرباح غير الموزعة "بالحسابات الرأسمالية" وهي وسيلة للمحافظة على حقوق المودعين وتغطية الخسائر الممكن حدوثها.

- الودائع: وهي أهم موارد البنوك التجارية وهي عبارة عن ديون مستحقة لصحابها، وتنقسم إلى:

❖ الودائع الجارية (تحت الطلب): وهي مبالغ توضع لدى البنك مع حرية العميل في استردادها متى شاء سحبها كلية أو جزء منها بواسطة "الشيكات"، ولا تدفع عليها عادة فوائد وهي تشكل مصدرا أساسيا لسيولة البنك.

❖ الودائع الثابتة (لأجل): بإمكان العميل سحبها بعد انقضاء الفترة المتفق عليها بين البنك وصاحبها مقابل فائدة، أما الوديعة بإخطار فيجب إشعار المصرف بسحبها قبل وقت مناسب حسب ما اتفق عليه بين الطرفين مقابل فائدة أيضا.

❖ ودائع التوفير: يحصل أصحابها على دفاتر يقيّد فيها دفعات الإيداع والسحب، وتدفع عليها أسعار فائدة محددة مسبقا.

هذه الأنواع من الودائع لا تقتصر على الأفراد والمؤسسات بل قد تقوم بها الحكومات، الهيئات الرسمية وغير الرسمية

انطلاقا من أنواع الودائع السابقة يمكن استخلاص ما يلي: ⁽¹⁾

- الودائع الجارية ذات سيولة مرتفعة وهي جزء من مكونات عرض النقد وتتطلب توفير قدر من الاحتياطي النقدي من قبل البنك التجاري لمواجهة سحبيات المودعين.

- الودائع غير الجارية: تكون سيولتها منخفضة بالقياس إلى النقود الحاضرة وإلى الودائع الجارية أيضا لذا يحصل مودعوها على أسعار فائدة لأنهم يضحون بحرية سحبها عند الطلب.

- الودائع الجارية: تعكس الطلب على النقود لأغراض المبادلة وتسوية المدفوعات وإبراء الذمم في حين الودائع غير الجارية تعكس الطلب على النقود لأغراض الادخار أو كمخزن أو مستودع للقيم.

- شيكات وحوالات وإعتمادات دورية مستحقة الدفع: وهي ملزمة التسديد عندما يستوفى تاريخ إستحقاقها.

- الاقتراض من المصارف ومن البنك المركزي: عندما لا تستطيع موارد البنك الذاتية المتاحة تمويل عملياته بالكامل تلجأ إلى الاقتراض من بعضها البعض، هذه الالتزامات غالبا ما تكون مؤقتة وفي حالة زيادة

(1) - ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الطلب على القروض، وعند عجز المصارف التجارية عن اقتراضها تلجأ إلى المقرض الأخير للجهاز المصرفي وهو البنك المركزي الذي تكون استجابته من عدمها تبعا للأوضاع الاقتصادية والنقدية السائدة.

استخدامات أموال البنوك التجارية:

وهي الطرق المختلفة التي يستخدم فيها البنك موارده من أجل تحقيق أقصى ربح وذلك في المجالات

التالية:

– **الأرصدة النقدية:** وتتكون من النقود الورقية والمعدنية التي يحتفظ بها البنك في الصندوق، إضافة إلى الاحتياطي القانوني الذي يحتفظ به لدى البنك المركزي، ويهدف الاحتفاظ بهذه الأرصدة إلى توفير عنصر السيولة وضمان حقوق المودعين لمواجهة التزاماتهم.

– **أوراق مالية واستثمارات:** حيث تستثمر البنوك التجارية جزءا من مواردها في شراء السندات الحكومية المضمونة أو الأوراق المالية كالأسهم والسندات، ما يعطيها عائدا مرتفعا نسبيا مع أن هذه الأوراق ذات سيولة منخفضة مقارنة بالكمبيالات التجارية والسندات الإذنية، وعادة ما تتعلق سيولة هذا النوع من الأصول بمدى نمو السوق المالي الذي يتم التعامل فيه بأدوات الائتمان طويل الأجل.

– **مستحق على البنوك:** وفي هذه الحالة يقدم البنك التجاري لغيره من البنوك قروضا في حالة طلبها رخصتها للاقتراض منها.

– **الحوالات المخصصة:** وتمثل في:

* **أذونات الخزنة:** كما تسمى "حوالات الخزنة"، وتكون عند زيادة حاجة الحكومة للاقتراض وتلجأ إلى طرح كميات من حوالات الخزنة تحدد أسعار فائدتها بناء على سعة السوق النقدي، هذه الحوالات ذات سيولة مرتفعة وتستمد من الضمانات الحكومية بتحويلها إلى نقود سائلة عند استحقاقها أو قبل الموعد بإعادة خصمها لدى البنك المركزي.

* **الأوراق التجارية:** وذلك بخصمها من قبل المصارف التجارية، عن طريق تحويلها إلى نقود حاضرة قبل موعد استحقاقها مقابل خصم مبلغ معين من قيمتها.

– **القروض والسلف:** وهي من أكثر أنواع الأصول عائدا وربحا نظرا لسيولتها المختلفة

❖ **القروض:** وهو مبلغ من المال يقدمه المصرف للمستفيد بعد الاتفاق على قيمته وموعد سداذه.

❖ **السلف:** هي التزام من المصرف إلى مستفيد بالسحب منها في حدود المبلغ المصرح به.

❖ **التسهيلات الائتمانية:** وهو إقراض قصير الأجل.

3.3. البنوك الإسلامية:

تستند البنوك الإسلامية إلى قواعد الشريعة الإسلامية، وبصفة خاصة تحريم الربا والفائدة وإبعادها عن معاملاتها، وهذا سبب تسميتها بالبنوك الإسلامية على الرغم من كونها بنوكا تجارية.

وتقوم الفلسفة الأساسية للبنوك الإسلامية على تحريم الربا، ذلك لأن الربا نظام يجلب الكثير من الأضرار، وتستخدم البنوك الإسلامية أسلوب شركة المضاربة، بحيث يقدم شخص رأس المال ويقوم الآخر بالعمل ويقتسمان الربح الذي ينتج تبعاً لنسبة معينة يتم الاتفاق عنها مسبقاً، ويتم العمل في البنوك الإسلامية على أن يحتفظ المضارب بـ: 25% من الأرباح مقابل العمل والإدارة، ويقسم الباقي بحسب قيمة ما قدم كل من الشريكين.

فمثلاً: إذا كان البنك الإسلامي يضارب لودائع مجموعة من المستثمرين تبلغ مليار دينار، فإن البنك يأخذ 25% من الأرباح ثم يقسم الباقي بينه وبين العملاء حسب النسبة التي شارك بها كل عميل، وكذلك الأمر في حالة إقراض البنك لصاحب مشروع، وعندها يصبح لصاحب المشروع نسبة 25% عن العمل والإدارة، والباقي يقسم بينه وبين البنك بنسبة رأس المال.

يمكننا إرجاع أول تجربة للبنوك الإسلامية إلى تلك التي قامت سنة 1963م بإقليم "الدقهلية" في مصر تحت إشراف الأستاذ الدكتور "أحمد النجار" وكانت العملية تتلخص في جمع الأموال من المزارعين المصريين واستثمارها في بناء السدود واستصلاح الأراضي بغية تقاسم الأرباح بين الأطراف المشاركة، وإن لم يكتب لهذه التجربة النجاح إلا أن البنوك الإسلامية ظهرت بشكل واسع النطاق ابتداءً من منتصف السبعينيات وكان ذلك على النحو التالي: (1)

الإمارات العربية المتحدة سنة 1975م، مصر والكويت والسودان سنة 1977م، الأردن سنة 1978م، البحرين وقطر سنة 1979م، باكستان وإيران سنة 1980م.

3-3-1- موارد واستخدامات البنوك الإسلامية (النشاط داخل الميزانية): (2)

تشابه الخصوم الثابتة بين جميع البنوك باختلاف أنواعها في جانب الموارد والتي هي عبارة عن رأس المال والاحتياطيات. أما في جانب الخصوم المتداولة، فيما عدا حسابات الدائنين، فنجد أن هناك خلاف بين البنوك الإسلامية وباقي البنوك الأخرى. أما بالنسبة للاستخدامات فيتشابه بند الأصول الثابتة، أما الأصول المتداولة فيما عدا حسابات المدينين، فيختلف تماماً عن كلا المسارين.

◀ موارد قصيرة الأجل:

يمثل حساب الودائع الجارية في مختلف البنوك ما يقرب 60% من مواردها، أما في البنوك الإسلامية فيحل محله حساب قروض تحت الطلب، وهذا حتى يضمن البنك الإسلامي مال المودع وحتى يحق له استخدامه، حيث لا يجوز من حيث المبدأ الذي يعمل به هذا البنك استخدام الوديعة إلا بإذن صاحبها.

(1) - محمد بوجلال، البنوك الإسلامية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1990، ص 46.

(2) - يوسف كمال محمد، المصرفية الإسلامية، أزمة ومخرج، دار النشر للجامعات المصرية، الطبعة الثانية، مصر 1996، ص ص، 72 -

ثم يلي ذلك حسابات بإخطار وحسابات ادخار بالمشاركة، تم حسابات قصيرة الأجل من سنة إلى سنتين بالمشاركة، ويضاف مورد آخر للمشاركات قصيرة الأجل هو مورد الصكوك التي يمكن تداولها ليتجاوب مع التنوع في الاستخدامات بين مشاركة ومعاونة، ونجد من بين هذه الصكوك:

- صكوك البيع الآجل أو السلم في العقود الآجلة.
- صكوك تمويل رأس المال العامل بالمشاركة، عام وخاص.
- صكوك المضاربة الشرعية.
- صكوك صناديق الاستثمار.
- صكوك المشاركة العام مع المصرف.

الموارد طويلة الأجل:

نجد في البنوك التجارية أن الموارد طويلة الأجل قابلة للسحب، على الرغم من تسميتها بالودائع المجددة، والفرق بينها وبين الموارد قصيرة الأجل هو حرمانها من الفائدة حين عملية السحب، وكذلك الحال بالنسبة للبنوك الإسلامية، لكن الفرق الوحيد بين ممارسة البنوك التجارية أو البنوك الأخرى بشئ أنواعها والبنوك الإسلامية هو في الربح بديلا عن الفائدة ويبقى الهيكل واحد، والموارد تعتبر متغيرا خارجيا بالنسبة لهذه المصارف.

وتستخدم مختلف البنوك أساليب تستطيع من خلالها تحويل الالتزامات من الاستحقاق قصير الأجل إلى متوسط وطويل الأجل، وهذا من طريق استخدام شهادات الإيداع القابلة للتداول، أما البنوك الإسلامية فتستخدم مقابل شهادات الإيداع القابلة للتداول بفائدة، صكوك مشاركات متوسطة وطويلة الأجل منها:

- صكوك التأجير.
- صكوك المشاركات الإسلامية المتناقصة المنتهية بالتمليك.
- صكوك استثمار طويلة الأجل.

الاستخدامات قصيرة الأجل:

إن التمويل قصير الأجل في البنوك الإسلامية يوجه إلى استخدامات قصيرة الأجل في العادة نأخذ منها مثلا:

❖ تمويل النفقة المتغيرة (التشغيل): والتي تمثل في المصارف التجارية أكبر استخدام للقروض قصيرة الأجل والسحب على المكشوف.

❖ المشاركة في عمليات المعاوضة: بيعا وشراء، ويتم تقييد الاستحقاق في نهاية السنة. ويشمل هذا النشاط البيع الآجل أي بيع السلعة بالتقسيط مع تأجيل الدفع وهذا موجه للقطاعات العائلية كالسكن المعمر.

كما يشمل هذا النشاط بيع السلم، أي دفع الثمن مقابل سلعة آجلة ويمكن القيام به في سوق العقود الآجلة.

❖ **المضاربة⁽¹⁾**: المضارب هو من يقوم بعمل المنظم في الفكر الإسلامي، فهو يؤلف بين عناصر الإنتاج من عمل ومال، أثناء عملية إنتاجية محددة، وهذا بهدف الحصول على الربح ثم قسمته بينه وبين صاحب المال حسب الاتفاق، وتنقسم المضاربة إلى مطلقة ومقيدة. فالمضاربة المطلقة هي التي لا تتقيد بالزمان والمكان ولا بنوع التجارة وكذا تعيين من يتعامل معه المضارب. أما المضاربة المقيدة فهي ما قيدت بعض الذي سبق ذكره (الزمان - المكان - المتعامل) أو كله. ويشترط بعض الفقهاء لصحة المضاربة ما يلي:

- أن يكون المال من النقود الحاضرة.
- لا بد من تسليم صاحب المال مال المضاربة إلى العامل حتى يمكن التصرف فيه.
- أن يكون رأس المال معلوما.
- أن تكون حصة كل شريك جزءا معينا من الربح.
- أن تكون هذه الحصة محددة مسبقا.

❖ **محافظة الأوراق المالية في البورصة**: وهذا بشرط أن تبعد عن أسلوب الفائدة والضمان وتكون في نشاط مباح شرعا، وبهذه الوسيلة يمكن تحويل الاستثمارات طويلة الأجل إلى قصيرة الأجل، حيث يتم تحويلها إلى سندات قصيرة الأجل في سوق الأوراق المالية.

➤ **الاستخدامات طويلة الأجل**:

توجه الموارد طويلة الأجل إلى استخدامات طويلة الأجل أيضا ومنها:

❖ **المشاركات المتناقصة**: وهي التي تنسحب من المشاركة بالتدريج، تاركة للشريك مشروعته بعد سداد رأسمال المصرف تدريجيا بعد سداد الأرباح.

❖ **التأجير**: ويتمثل في عقود الإيجار التي تغطي المعدات الرأسمالية، والتأجير صورتان:

- أ- **التأجير التمويلي أو الرأسمالي**: ويقوم البنك فيه بتقديم خدمة تمويلية، إذ يتمثل هنا في أحد أوجه الوساطة المالية، حيث تتم هذه العملية عن طريق شراء البنك لمعدات توجر للعميل خلال مدة تساوي العمر الاقتصادي للأصل تقريبا، وتكون الملكية القانونية في هذه الحالة من حق البنك، أما الملكية الاقتصادية فمن حق المستأجر.

(1) - المضاربة: هي دفع مال إلى الغير ليتاجر فيه ويتم تقسيم الأرباح حسب الشروط المتفق عليها. ويختلف لفظ المضاربة هنا عن اللفظ الذي يستعمل اليوم غالبا بمعنى المقامرة "Spéculation" والتي تعني كسب فروق الأسعار بمعرفة أو تخمين الأسعار في المستقبل كما يحدث في البورصات.

ب- التأجير التشغيلي أو الخدمي: ومن أمثلة التأجير التشغيلي نجد تأجير أجهزة الكمبيوتر والتلفزيون- الأثاث والحفارات... الخ، ويتحمل البنك مخاطرة كبيرة في هذا المجال بسبب المعدل العالي للتغير التكنولوجي لصناعة هذه المعدات، وعادة ما يمد البنك المؤجر المستأجرين بخدمات الصيانة والإصلاح.

وللتأجير أهمية بالغة في التنمية حيث:

- يمكن المستثمر من تأجير المعدات التي لا يقدر على شرائها.
- في حالة كساد صناعة معينة يمكن انتقال المعدات إلى صناعة أخرى دون خسارة رأسمالية كبيرة.
- ❖ الاستثمار: ونقصد به هنا التوسع في دور أمناء الاستثمار وهذا من خلال تطوير برنامج متكامل لتشجيع الصناعات الصغيرة، ومساعدة صغار المستثمرين في تملك أسهم الشركات وكذا القيام بدور المستشار المالي للعملاء.

❖ حافظة الأوراق المالية: كما تشارك البنوك الإسلامية في إنشاء ودعم الشركات التي تعمل في مجال الأوراق المالية، كشركات السمسرة، وإعطائها قوة دفع لإثراء سوق رأس المال. ومن هذا المنطلق أصبح المصرف الإسلامي يضع قدما في سوق النقد وأخرى في سوق رأس المال، حيث يجمع بهذا خاصية البنك التجاري في التمويل قصير الأجل وكذا خاصية البنك الاستثماري المتخصص في الاستثمار طويل الأجل.

❖ المساهمات: يمكن للمصرف الإسلامي تأسيس مشاريع ثم بيعها في حدود فائض السيولة أو يمكنه المشاركة في مشاريع قائمة وتحديثها أو تطويرها عن طريق الأسهم.

3-2- النشاط خارج الميزانية:

ويتمثل النشاط خارج الميزانية في كل من الخدمات المصرفية، التي تعتمد على آلية المشاركة وكذا في عملية المعاوضات.

- ❖ الخدمات المصرفية: تقوم البنوك الإسلامية من خلال تقديم خدماتها المصرفية بما يلي:
- البحث والتعرف على السوق ودراسة الجدوى والاستشارات الاستثمارية للمشروعات.
- تدعيم سوق الأوراق المالية، من خلال تسيير حافظة الأوراق المالية للزبائن.
- إحداث تطور عالمي من خلال التوسع في خدمات الصرف الآلي، وخدمة التحويلات الإلكترونية.
- دعم المناخ الاستثماري وتنقيته من خلال الأبحاث والتنبؤات السوقية، والإفصاح الدوري لدعم شفافية السوق، وكذا معرفة حاجات المستثمرين.
- إمكانية الإنفاق على مراكز المعلومات والأبحاث.

و من أمثلة الخدمات المصرفية نجد :

- تأجير الخزائن الحديدية.

- شراء وبيع الأسهم والصكوك وتحصيل أرباحها.
- الخدمات الخاصة بتأسيس الشركات واتخاذ الإجراءات القانونية الضرورية ، ونجدها منها فتح الحسابات الجارية وتحصيل الشيكات والكمبيالات... الخ.
- فتح الإعتمادات المستندية وخطابات الضمان الخارجية.
- شراء وبيع العملات الأجنبية وتحصيل الشيكات الخارجية.
- ❖ **المعاوضات:** تقوم المصارف الإسلامية كأية بنوك أخرى بالنشاط التجاري يبعاً وشراء والمحصلة من الربح والخسارة تسجل في حساب الأرباح والخسائر⁽¹⁾.

II- مدخل إلى الخدمات المصرفية:

يحتل القطاع المصرفي مركزاً هاماً في النظم الاقتصادية والمالية، لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال ما يقدمه من خدمات متنوعة من شأنها تعبئة المدخرات وتوزيعها بشكل كافي، الشيء الذي يؤهله ليصبح أحد الدعامات الكبرى والأساسية من بناء الهيكل الاقتصادي للدولة، حيث أصبحت البنوك في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، وكلما نما واتسع هذا النشاط زادت حسابات البنوك وبالتالي زادت وتعددت خدماتها المقدمة .

1- مفهوم الخدمة المصرفية :

يعتبر الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة، بالمقارنة مع المفاهيم السائدة للسلع المادية من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام قيام المؤسسات الخدمية بصياغة إستراتيجية تسويقية فعالة⁽²⁾، لكن هذه الصعوبة لا تنفي وجود محاولات جادة وأكيدة من خلال مئات البحوث والدراسات التي قام بها الأكاديميون والممارسون على حد سواء والتي استهدفت إعطاء مفهوم مشترك للخدمة، حيث يعرفها ستانتون (Stanton) "بأنها نشاطات غير ملموسة أو محسوسة (Intangible) تحقق منفعة للعميل أو الزبون، والتي لا ترتبط بالضرورة ببيع سلع أو خدمة أخرى"⁽³⁾.

كما تعرف الخدمة بأنها "منتجات غير ملموسة لا يمكن تخزينها وتستهلك وقت إنتاجها"⁽⁴⁾. أما الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمي فقد عرّفها بأنها "النشاطات أو المنافع التي تُعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة". إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة دقيقة بين السلعة والخدمة.

(1) - يوسف كمال محمد، مرجع سبق ذكره، ص 81-83.

(2) - د. بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2002، ص 129.

(3) - د. بشير عباس العلاق، المرجع السابق ذكره، ص 129 .

(4) - د. شريف احمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، مصر 2004، ص 213.

أما غرونروز (*Gronroos*) فيعرفها بأنها "نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل".⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها "أوجه نشاط غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات و رغبات العميل مقابل دفع مبلغ معين من المال، على أن لا يقتصر بتقديم الخدمة ببيع سلعة أخرى"⁽²⁾

يمكننا القول بأن مجموع التعاريف سابقة الذكر تتفق مع بعضها على عدم ملموسية الخدمة، وهذه أحد أهم خصائص الخدمات بصورة عامة، ونستعرض لاحقا السمات التي تميز بين الخدمات بوجه عام وبين السلع بغض النظر عن نوع أو تصنيف هذه الخدمات، فالمتبع لهذه الخصائص يمكنه الفصل و الجزم فيما إذا كان المنتج المقدم له عبارة عن سلعة أو خدمة .

أما فيما يخص الخدمة المصرفية تحديدا فهي عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو بدونه، فقد يقوم البنك أحيانا بتقديم خدمات مجانية لعملائه⁽³⁾، ويعرفها الكثير من الأكاديميين والباحثين من خلال الخصائص المميزة لها والتي تنفرد بها لوحدها دون غيرها من الخدمات الأخرى، حيث يرى الدكتور محسن أحمد الخضري أن مفهوم الخدمة المصرفية يتضمن مجموع الخصائص الظاهرة والضمنية، وكذا الخصائص الخارجية وسنطرق لاحقا لهذه الخصائص التفصيل

2- خصائص الخدمة المصرفية التي تشترك فيها مع بقية الخدمات الأخرى:

تشاطر الخدمة المصرفية مع باقي الخدمات الأخرى في مجموعة من الخصائص، الشيء الذي يعطيها صفة الخدمة و يميزها عن السلع المادية، و تتمثل هذه الخصائص في :

1-2- اللاملموسية (*Intangibility*) :

تعتبر الخدمة غير الملموسة أو المحسوسة، بمعنى أنه ليس لها أي وجود مادي ، فمن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج (*Production*)، والاستهلاك (*Consummation*) تحدثان في آن واحد، ويترتب عن ذلك خاصية فرعية هي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، بمعنى أن المستفيد من هذه الخدمة لا

(1) - د.هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2002، ص18.

(2) - زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن 2003، ص307.

(3) - زياد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 307.

يمكنه إصدار قرارات أو أحكام مستندة لتقييم محسوس⁽¹⁾، حيث لا يمكنه رؤية الخدمة أو سماعها أو تذوقها ولا تجربتها، وبالتالي يصعب على العميل معرفة جودة هذه الخدمة * إلا أن العميل سوف يلجأ إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن تساعد في التعرف على جودة الخدمة ومنها : المكان الذي تكون فيه ونظافته، مهارات الأشخاص الذين يقومون بتقديمها ، جودة و حداثة الآلات المستخدمة وكذا السعر الذي تقدم به هذه الخدمة⁽²⁾.

وقد اقترح (wilson1972) إمكانية تقسيم مفهوم الالموسية إلى أبعد من ذلك، فهناك خدمات تتميز بعدم الملموسية الكاملة (كخدمات الأمن - المتاحف...الخ)، وهناك خدمات تعطي قيمة مضاعفة للشيء الملموس (كخدمة التأمين)، وهناك خدمات تعمل على توفير قيمة مضافة للشيء الملموس (كالخدمات المالية عامة والمصرفية خاصة، ومحلات التجزئة...الخ) ويمكن تلخيص هذا الاختلاف في الملموسية في الجدول التالي :

جدول رقم (1): تصنيف درجة الملموسية.

درجة الملموسية	خدمات المنتج	خدمات المستهلك
*الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي	- الأمن والحماية، أنظمة اتصالات التمويل، اندماج المنظمات	- المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، المزايا المالية.
*الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، والإعلانات وتصميم العبوات والأغلفة.	خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية (الشخصية).
*الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة .	- متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية.

المصدر: هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(1) - بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 135- 136 .

(2) هناك مرحلتين رئيسيتين يفسران جودة الخدمات المصرفية :

- المدخل الإيجابي: يركز هذا المبدأ على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا، يتصل بالرضى لكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل لجودة الخدمة.

- مدخل نظرية الفجوة: يقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، أي أن الجودة هي الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة.

- لمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع www.tkne.net/vb/chouthread.

(2) - رائف توفيق الحاج حسن ،مجلة العمل العربية للإستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية ، العدد60، فيفري 1995ص152

يمكننا ملاحظة أن البنوك في الجدول السابق، إضافة إلى كونها تقدم خدمات غير ملموسة فهي تقدم خدمات توفر بدورها منتجات مادية ملموسة، أي أن الخدمة المصرفية بتنوعها و تشعب مجالات تقديمها يمكن أن تكون لا ملموسة في بعضها و ملموسة في البعض الآخر، لكن الجانب الأكبر هو الجانب اللاملموس، وهذا يؤكد اعتبار المنتجات البنكية خدمات أكثر منها سلع، و يترتب على عدم ملموسية الخدمات المصرفية العديد من النتائج أهمها :

- ❖ صعوبة اللجوء إلى أساليب المضاربة (*Spéculation*) التقليدية في قطاع الخدمات حيث لا يمكن شراء الخدمة ، وعند زيادة عرضها و انخفاض سعرها و بيعها عند نقصان العرض و ارتفاع أسعارها ، في حين أن المضاربة في السلع أكثر شيوعا .
- ❖ صعوبة إجراء المقارنات بين الخدمات و اختيار أفضلها ، حيث أن عملية الفحص و المقارنة و التجربة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبل ذلك .

- ❖ اقتصار عملية توزيع الخدمة المصرفية على الوكلاء وبالتالي ليس للتاجر دور في ذلك .
- ❖ إن عدم ملموسية الخدمة المصرفية يجعل من قدرة مسوقها على استخدام الوسائل التقليدية في الرقابة على جودتها ضئيلة أو حتى معدومة في بعض الأحيان، ولهذا تم ابتكار أساليب قياس أخرى لجودة الخدمة، مثل قياسات ولاء العملاء ومستويات الرضا ومعدلات الاحتفاظ بهم...الخ.
- إن انعدام وسائل نقل أثناء تقديم الخدمة المصرفية يترتب عليه فقدان البنك لقدراته على خلق المنفعة المكانية في الخدمات، أي المنفعة المتأتية من نقل الأشياء الملموسة من أماكن الفيض إلى أماكن الشحّ أين يشتد الطلب عليها.⁽¹⁾

2-2- التلازمية (*Inseparability*) :

تتصف الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة فهي كل متكاملة، ونقصد بالتلازمية أو التكاملية أو عدم الانفصال درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي صعوبة فصل الخدمة المصرفية عن شخصية العامل الذي يقدمها في البنك، وقد يترتب على ذلك في كثير من الأحيان ضرورة حضور طالب الخدمة شخصيا إلى البنك .

و يترتب على خاصية التلازمية ما يلي :

- وجود علاقة مباشرة بين البنك والمستخدم (العميل) في الكثير من الحالات، وكمثال على ذلك نأخذ علاقة الاتصال مباشرة بين العميل لدى البنك وموظف الشباك فيه .
- ضرورة مشاركة أو مساهمة العميل لدى البنك في إنتاجها، وهذه سمة ضرورية يجب توافرها وإلا لما استطاع البنك إنتاج خدماته، ودقة وجودة الخدمة المنتجة ترتبط بصورة كبيرة على دقة المعلومات

(1) - بشير علاق ، مرجع سبق ذكره، ص 136 - 137.

والإجابات التي يقدمها العميل إلى البنك، الشيء الذي يسهل ويسرع من عملية إنتاج هذه الخدمات، وخير مثال على ذلك نجد خدمة الصراف الآلي.

■ زيادة ولاء العميل للبنك، فالتعامل المباشر له مع البنك يجعله أكثر ارتياحا وتعوداً على التعامل مع هذا البنك، ويحس شخصياً بمدى جودة الخدمة المقدمة له فيثق به وبخدماته من منطلق خبرة سابقة مع البنك.

3-2- عدم التجانس (Varaibility) :

يصعب إيجاد معايير نمطية الإنتاج في حالة الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير و واضح، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد ويضمن تماثل و تجانس خدماته على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع تقديم ضمان بجودة الخدمة المقدمة مثلما يفعل منتج السلع و بذلك فإنه أصبح من الصعوبة على طرفي التعامل (البنك والعميل) التنبؤ بما ستكون عليه جودة الخدمات قبل تقديمها والحصول على عليها.⁽¹⁾

- إن ظاهرة عدم التأكد من نتائج الخدمات هي محصلة للعديد من الأسباب أهمها⁽²⁾:

- تدخل المستفيد من الخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة ذاتها، و يعتبر هذا العنصر ضروريا في أداء الخدمة المصرفية ولا يمكن الوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة إلا بتوافره.
- إن ما يجعل الخدمات المصرفية متباينة في جودتها هو عبء العمل أو الوظيفة (*work load*) التي يؤديها العامل في البنك، لما يصيبه بنوع من الإرهاق أو التعب أو الملل أو انخفاض في روحه المعنوية أثناء أدائه لعمله، وهذا ينقص من جودة خدماته التي يقدمها للزبون .
- - ويمكن السيطرة على جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي التقليل من التباين وعدم التجانس فيها من خلال إتباع الخطوات التالية :
- الاختيار الجيد للموظفين في البنك وتدريبهم على الطرق المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية.
- تنسيق خطوات و إجراءات تقديم الخدمات في جميع أنحاء البنك.
- التعرف على ما يرضي الزبائن وعلى ردود فعلهم إزاء الخدمات المقدمة لهم، وذلك من خلال المعلومات المرتدة واستقصاءات الزبائن .

4-2- تذبذب الطلب (Demand Fluctuation) :

يتميز الطلب على بعض الخدمات المصرفية بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب من يوم إلى آخر، أو حتى في ساعات معينة في اليوم الواحد ويترتب على هذه

(1) - بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ص 139 .

(2) - محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2002 ص ص،

الخاصية قيام مؤسسة الخدمة بإدارة مستوى الطلب باستخدام أساليب معينة تهدف إلى التكيف مع فترات الذروة (طلب كبير جدا) وسد كل الثغرات لإرضاء العملاء⁽¹⁾ وذلك من خلال⁽²⁾ :

- تشغيل قوة عمل إضافية كما هو الحال في المواسم والأعياد .
- تشجيع طالبي الخدمات على زيادة مساهمتهم في أدائها مثل ملئ الاستمارات.

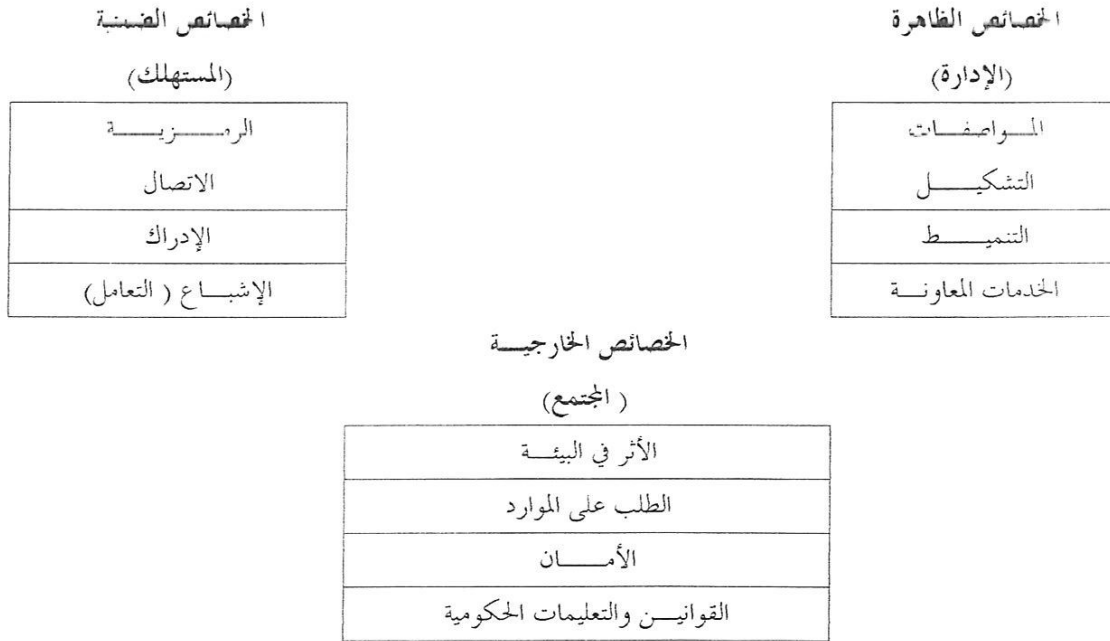
2-5- الملكية :

لا يمكن تملك بعض الخدمات المصرفية وذلك لأن العميل يمكنه استخدام هذه الخدمات لفترة معينة فقط دون أن يملكها⁽³⁾، وخير مثال على ذلك نجد خدمة الخزنة الحديدية.

3- خصائص الخدمة المصرفية التي تنفرد بها دون غيرها من الخدمات:

تنفرد الخدمة المصرفية بالمقارنة مع غيرها من الخدمات بعدد من السمات و الخصائص وتمثل هذه الخصائص بوجه عام في مجموع الخصائص الظاهرة و الخصائص الضمنية و الخصائص الخارجية والتي يظهرها الشكل التالي:

شكل رقم (02): خصائص الخدمة المصرفية.



المصدر: محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 1999 ص 213.

(1) - بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 140

(2) - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 228.

(3) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 28.

3-1- الخصائص الظاهرة :

تتمثل الخصائص الظاهرة في تلك الخصائص التي يسهل تمييزها والتعرف عليها من قبل العميل وتشمل هذه الخصائص ما يلي :

3-1-1- الموصفات :

تمتلك أية خدمة مصرفية مجموعة من الموصفات الأساسية التي تشكل أبعادها وجوانبها والتي يتم التعامل من خلالها ويحتاج كل مصرف إلى توضيح خصائص خدماته وتعريف عملائه بها حيث تجيب هذه الموصفات على السؤالين التاليين: هل هذه الخدمة تخص كافة العملاء، هل هي خدمة عامة أم أنها تخص فئة معينة من هؤلاء العملاء ؟ وخير مثال نأخذه لتوضيح ما سبق هو خدمة الحساب الجاري، فهي خدمة عامة تخص مختلف أنواع العملاء باختلاف فئاتهم وأنواعهم فهي البوابة الرئيسية التي يدخل منها أي عميل للبنك سواء فيما يتعلق بعمليات سداد الديون، أو دفع الفواتير، أو خدمات بطاقات الائتمان، أو الاعتمادات المستندية... الخ.

ونأخذ مثال آخر من خدمة تخص فئة معينة من الزبائن، هذه الخدمة هي خدمة قروض الإستهلاك، فهي موجهة للقطاع الفلاحي وتخص فقط مجموعة محددة من العملاء وهم المزارعون الخواص - المزارعون الجمعون - المستغلات الفردية - المستغلات الفلاحية الجماعية⁽¹⁾، ولا تهمس هذه الخدمة أي نوع من العملاء خارج إطار العملاء المذكورين سابقا.

3-1-2- التمييز :

يجب أن يكون هناك تمييز بين الخدمات المصرفية لمصرف معين سواء فيما بينها أو فيما بين خدمات مصرفية مشابهة لها تقدمها مصارف أخرى، وتستخدم في عملية التمييز هذه مجموعة متعددة من الأدوات من بينها: الكلمات، الإشارات، الرموز، الرسوم، أو مزيجا بينها جميعا. وتقوم البنوك بتمييز خدماتها بقصد إيجاد نوعية متميزة منها، أي تخلق لها هوية حتى يتمكن العميل من تمييزها عن بقية الخدمات من قبل البنوك الأخرى .

ويمكن الإشارة هنا إلى أن عملية التمييز تعتبر من أهم الخصائص التي يجب على البنك متابعتها باستمرار، والعمل على تطويرها بصورة دائمة بهدف التكيف مع المستجدات التي تطرأ على سلوك، اتجاهات، رغبات احتياجات، وقدرات العملاء زمانا ومكانا.

3-1-3- التشكيل :

تفضل بعض البنوك تجزئة الخدمة المقدمة و تقسيمها إلى مجموعات أو حزم خدمات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات أكبر عدد من العملاء، وبحيث تكون التشكيلة مترابطة، فمثلا: تقوم البنوك بتقديم

(1) - للمزيد من التفاصيل من هذه التصنيفات أنظر : الملحق رقم (04).

خدمة شهادات الادخار وهي خدمة لها ما يميزها عن غيرها من الخدمات، ويتم إعداد تشكيلة منها سواء بتقسيمها إلى فئات وفقا لقيمة ومبلغ كل منها، أو إلى آجال أي إلى فترات زمنية وفقا لتواريخ استحقاقها كما تقوم بنوك أخرى بتقديم أنواع متعددة من شهادات الادخار بعضها متراكم الفائدة والبعض الآخر ذات عائد سنوي، كما قد تصدر البنوك شهادات تجمع بين الأسلوبين أي تجمع بين العائد السنوي، وفي نفس الوقت تضيف هذا إلى رأس المال المدخر فيصبح بذلك تراكما في مبلغ الشهادة .

3-1-4- التمييز :

يجب أن تكون الخدمة المصرفية غطية و نقصد بذلك عدم اختلافها من عميل إلى آخر وهي أهم صفة تكتسبها الخدمة المصرفية و التي تميزها عن باقي الخدمات المقدمة في القطاعات الاقتصادية الأخرى. تمييز الخدمة المصرفية يسهل تقديمها من خلال شبكة فروع البنك لمختلف العملاء بغض النظر عن: مكانتهم الاجتماعية والسياسية، أو قدراتهم الشرائية أو توزيعهم الجغرافي أو نوعهم الجنسي (ذكر ، أنثى). ويلعب التمييز دورا مهما بإحداثه نوع من الشخصية الانطباعية للخدمة المصرفية المقدمة و يساعد في ذات الوقت على تحقيق السرعة و الانسيابية والتدفق وكذا مزيدا من الدقة والفعالية كما يسهل من عملية الرقابة الداخلية والخارجية.

3-1-5- الخدمات المعاونة :

تحتاج بعض الخدمات المصرفية إلى خدمات مساعدة حتى تكتمل الاستفادة منها من قبل العميل، فمثلا: يقوم البنك بتقديم خدمة الحساب الجاري وفي الوقت نفسه يسمح للعميل بالاستفادة من خدمات تحصيل الشيكات. فوجود خدمات جانبية أو معاونة أمر ضروري بالنسبة للبنك و ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- الاحتفاظ بالعميل الحالي، وجذب عملاء جدد.
 - تنشيط الطلب على الخدمات المصرفية الأساسية الأخرى .
 - تحقيق الشخصية المصرفية المتكاملة للبنك، وتوليد الانطباع الإيجابي عنه .
- و من ثمة فإن مجموعة خدمة مصرفية معينة يحتاج إلى توفير و تواجد خدمات مصرفية أخرى، سواء كانت هذه الخدمات متعاونة معها أو معتمدة عليها، وتقوم البنوك أحيانا بإنشاء شركات تابعة لها أو بنوك متخصصة في تقديم أنواع معينة من الخدمات مثل بنوك الاستثمار، والشركات السياحية والطيران والفنادق و شركات توزيع السلع... الخ، وذلك من أجل توفير خدمات يحتاج إليها العملاء من أجل تحقيق هدفين أساسيين هما :

الهدف الأول : توفير طلب فعال ومتنام على الخدمات المصرفية الأصلية .

المهدف الثاني: جذب العديد من العملاء المرتقبين و الاحتفاظ بمعاملات العملاء الحاليين وتنميتها، وبالتالي زيادة حصة البنك من السوق المصرفي .

ويتم في هذه ألتواحي دراسة دورة حياة الخدمة المصرفية و سياسات التسويق المتبعة في كل مرحلة من هذه الدورة، والعوامل المتحركة في تسويق هذه الخدمات، وما يطرأ عليها من متغيرات في هذه المراحل ، وهذا ما سيتم عرضه بالتفصيل لاحقا .

3-2- الخصائص الضمنية :

تعتبر الخصائص الضمنية من أخطر الخصائص التي تعمل البنوك على توفيرها، وهي خصائص غير ظاهرة مرتبطة بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية والتصورات الذهنية لدى العملاء وكذا إمكانية البنك وقدرته على إدخال وتوليد مجموعة من الانطباعات الإيجابية داخل نفوس العملاء الحاليين والمرتقبين وجعلها أداة دافعة للسلوك الذي يرغب البنك في أن يسلكه وتمثل هذه الخصائص في:

3-2-1- الرمزية :

ترمز كل خدمة مصرفية إلى وظيفتها والغرض منها، أي أن الخدمة هي مجموعة من الرموز ذات الطابع المعنوي الذي يشعر به العميل، والذي يتولد لديه من خلال دوافع الأمان، الثقة الانتماء إلى مجتمع عملاء البنك...الخ، فمثلا: خدمة الإيداع لا ترتبط بعنصر الأمان والثقة في البنك فقط بل تتعدى ذلك إلى: سهولة دفع الإلتزامات، الاستغناء عن حمل النقود، تعظيم المكانة الاجتماعية...الخ .

3-2-2- الاتصال:

تتكون عملية الاتصال عادة من ثلاثة عناصر رئيسية وثلاثة عناصر فرعية أو مكملة وهي⁽¹⁾:

- المرسل، وبالتطبيق على التسويق المصرفي يكون هو مدير التسويق في البنك.
- وسيلة نقل الرسالة، و في التسويق المصرفي يقابلها وسائل الإعلان (الراديو، التلفزيون الجرائد، المجلات، إنترنت...الخ) ورجال البيع وأجهزة العلاقات العامة.
- المستقبل وهو العميل الحالي أو المرتقب لدى البنك .
- أما الثلاث عناصر الفرعية أو المكملة لعملية الاتصال فهي :
- عملية وضع الرسالة في الصورة التي يراد توصيلها إلى المستقبل.
- إعلان رسائل وطرق تنشيط المبيعات.
- وحديث العاملين في البنك مع العملاء .
- تفسير المستقبل للرسالة، أي مدى فهم وتفسير العميل للإعلان (أو غيره من أشكال الرسائل التسويقية) بالصورة التي يريد المرسل أو مدير التسويق.

(1) - شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سبق ذكره، ص 376.

- المعلومات المرتدة في صورة بحوث تسويق أو تقارير مندوب البيع، والتي تعكس مدى قدرة البنك وسياسته الترويجية في التأثير على المبيعات وعلى حصته من السوق، وكذا على اتجاهات العملاء المترقبين... الخ.

يمكن القول بأن الخدمة المصرفية تعتمد في تقديمها على عملية الاتصال بين البنك وعملائه وبالتالي فيجب أن تكون الرسالة المراد تقديمها للعميل متضمنة معلومات عن خصائص هذه الخدمة، وهنا يمكن معرفة قدرة مدير التسويق وفعاليته على تحقيق التواصل وجذب وشد انتباه العميل مستقبل الرسالة، فالرسالة تستمد فعاليتها من مجموعة: الألفاظ، الأشكال، الألوان ذات المعاني القوية، بحيث تصبح منسجمة في صياغتها و في المؤثرات الحاضرة، ومرتبطة بالدوافع التي تحقق هدف البنك.

3-2-3- الإدراك:

يقصد بالإدراك هنا مدى قدرة العميل المصرفي على إدراك خصائص الخدمة المصرفية فإدراكه هذا يدفعه إلى اتخاذ قرار التعامل عليها، أو عدم التعامل، ويؤثر في هذا الإدراك مجموعة عوامل موضوعية عقلية حاکمة ومتحكمة في اتخاذ القرار أهمها: مدى ربحية الخدمة، عناصر تكلفتها، والعائد الذي ينتج من استخدامه لهذه الخدمة، إضافة إلى عناصر نفسية أو شخصية ترتبط بدوافع و عواطف العميل نفسه ومدى تعاطيه مع البيئة التي يعيش فيها، وكذا تأثيره بالجماعة التي يعيش معها وحكمه الشخصي عليها، فعلى رجل التسويق هنا محاولة الكشف عن مختلف العناصر التي تؤثر أكثر على إدراك العميل والعمل على تعظيمها والاستفادة منها في تحقيق الهدف المطلوب وجذب اهتمام العميل و دفعه ألا مباشر إلى التعاطي مع البنك.

3-2-4- الإشباع أو التعامل :

يقوم العميل المصرفي بعد إدراكه لخصائص الخدمة المصرفية بعملية مقارنة وتقييم لدوافعه ورغباته وقدراته مع ما تقدمه له هذه الخدمة من مميزات وخصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات أو حتى بإشباع الجانب الأكبر منها، فإذا توافقت هذه الجوانب والأبعاد اتخذ قرار التعامل مع البنك للاستفادة من خدماته المقدمة، وبعدها تتم عملية حصوله على هذه الخدمات يقوم بمراجعة وقياس مرة أخرى لوحدات الإشباع التي تحققت له مع مقدار التكلفة التي تكبدها لقاء حصوله على هذه الخدمات، سواء تمثلت هذه التكلفة في أموال دفعها أو جهد تحمله في سبيل الحصول عليها، وفي هذه الأثناء يكون بصدد اتخاذ قرار أخير في مدى إمكانية استمراره في التعامل مع البنك أو عدمه في ظل المعطيات التي يجوزته و التي كوّنها جراء تعاطيه مع خدمات البنك .

3-3- الخصائص الخارجية :

ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، وكذا بعناصر البيئة التسويقية التي تحيط به بما فيها من منافسة من قبل البنوك الأخرى، وبصورة عامة فعلى رجل التسويق مراعاة مجموعة من

العوامل عند تقديمه لمختلف الخدمات المصرفية، فالبنك مثله مثل أي كائن حي يعيش في مجتمع وعليه أن يضمن تقبل المجتمع له وتعاطيه معه، ومن أهم هذه العوامل نجد:

3-3-1- أثر الخدمة على البيئة و المجتمع :

تقوم البنوك بتمويل مشاريع متنوعة الأنشطة، وقد يتعارض في بعض الأحيان تقديم هذا النوع من الخدمات مع رغبات واحتياجات المجتمع الحقيقية، مثل قيام أحد البنوك بتمويل مشروع إنشاء مصانع خمور، أو تقديم قروض لمصانع تساهم في ازدياد تلوث البيئة أو تقديم قروض بضمان عرضها محدود يتم تخزينها فتحدث أزمة تؤدي إلى ارتفاع أسعارها وتساهم في خلق سوق سوداء عليها، وبالتالي يصبح البنك شريك في هذا العمل الذي افتعل أزمة في السوق. من هذا المنطلق بالذات فإنه يتوجب على رجل التسويق المصرفي التنبيه لخطورة هذه الجوانب حتى يمنع اصطدام البنك بالمجتمع أو حدوث رفض ومعارضة جماهيرية له، وبالتالي فقدان سوقه المصرفي .

يتضح مما سبق وجوب وجود توافق للخدمة المصرفية المقدمة مع الإطار الأخلاقي والعرضي والقيمي للمجتمع، وتصبح مهمة رجل التسويق المصرفي في البنك هي التأكد من التوافق التام للخدمات المصرفية مع:

- نسق العادات و هيكल التقاليد الراسخة للمجتمع.
- نسيج القيم و المثل و المبادئ السامية للمجتمع .
- الإطار العقائدي المسيطر على السلوك .
- الآمال و الطموحات و الأحلام الخاصة بالمجتمع .

وعندما يحدث هذا التوافق يكتسب البنك فاعلية غير محدودة في التأثير الفاعل والمتفاعل (*Interactive*) مع قوى وتيارات المجتمع المختلفة، ويكتسب معها قبول عام و ترحيب كامل من هذه القوى.

3-3-2- الطلب على الموارد :

تعتبر البنوك من أهم المؤسسات الممولة للنشاط الاقتصادي والدافعة لعجلة النمو والتقدم في الكثير من الدول، وبحيث أن الجانب الأكبر من الخدمات التي يقدمها أي بنك من هذه البنوك مرتبط بتقديم خدمة التمويل، فإن هذا النوع من الخدمات قد يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض الموارد النادرة، أو قد يؤدي إلى حدوث اختناقات في عرضها فتحدث أزمة شديدة تعمل على ارتفاع أسعارها، في حين أنه إذا تم توجيه هذه الأموال إلى تنمية الموارد وزيادة مصادرها، أو إلى موارد بديلة غير مستغلة وقابلة للاستغلال حيث يتم تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي .

و تقوم البنوك عادة بدور هام يتمثل في الأهداف السامية التالية :

- تنشيط الطلب على الموارد غير المستغلة و العاطلة في المجتمع .

- إحداث التوظيف المتكامل لعوامل الإنتاج المتوفرة في المجتمع أو التي يمكن توفيرها فيه.
- الإرتقاء بمستوى الإنتاج ومعدل الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي و بالتالي القدر الممكن توجيهه للإدخار والاستثمار.

3-3-3- توفير عنصر الأمان والثقة :

يرتبط عنصر الأمان والثقة بالعديد من الجوانب الأدائية التي يحرص البنك عادة على توفيرها وتأكيد وجودها بالنسبة للعميل وأهمها :

- القدرة على تقديم الخدمة المصرفية في كل وقت، وفي أي مكان ، و بنفس المواصفات القياسية التي حددها البنك .
- الإستمرارية وعدم التوقف عن تقديم الخدمة لمن يطلبها.
- الكفاءة و السرعة و الفعالية، إضافة إلى الدقة الكاملة و إمكانية عدم حدوث أي نوع من الأخطاء أو التقصير في الأداء .
- الجاهزية الحاضرة الفورية سواء البشرية أو الآلية الإلكترونية، هذا إضافة إلى مراعاة أن لا تحدث الخدمة المصرفية التي يريد البنك إدخالها للسوق لأول مرة إحتلالاً أو تقايلاً عنيفة في قراره أو إستقرار السوق المصرفي، أو تعرضه لتذبذبات عالية، قد تهدد إستمرار البنك أو قدرته على الوفاء بالتزاماته ومن ثمة يتم توفير عنصري الأمان والثقة لدى العميل، سواءً من جانب البنك أو من جانب الخدمة المصرفية التي تكفل الإستقرار المطلوب لعملائه .
- ولتحقيق الثقة لدى جمهور المتعاملين مع البنك، لابد من توفر السهولة المعقولة لدخول نظام البنك، وكذا إتاحة المعلومات بتكلفة منخفضة خاصة المعلومات المتعلقة بصافي الثروة الحقيقية للبنك، إضافة إلى التغيرات في العائدات، لذلك نجد أن تحقيق ثقة لدى العميل، هو في الواقع دالة لكل من صافي الثروة، واستقرار الإيرادات ، وجود المعلومات :
- الثقة = دالة (صافي الثروة ، استقرار الإيرادات، جودة المعلومات) .

$$\text{Confidence} = F(\text{net worth, stability of Earnings, Information Quality})^{(1)}$$

3-4-4- صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية :

يقوم كل بنك من البنوك في ظل المنافسة في السوق المصرفي، بحملات تسويقية مكثفة تستهدف كم هائل ومناسب من المعلومات والبيانات عن الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها ومن ثمة يحصل العميل على هذه المعلومات، والتي يقوم بدوره بدراستها وتحليلها لأنه يكون بصدد اتخاذ القرار فيما إذا كان سيتعامل مع هذا البنك أم لا، من هذا المنطلق وجب على البنوك تقديم معلومات صادقة وحقيقية تعكس

(1) - ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية، مصر 1999، ص 137.

الصورة الحسنة للبنك في ذهن العميل، وحتى لا تتأثر سمعة البنك في الحاضر والمستقبل، ويرتبط صدق المعلومات بعناصر أخرى أهمها :

● الشفافية والعلانية التي يعلن البنك بها عن خدماته وعلوم اختفاء أية معلومات، فمهما كانت درجة بساطتها تبقى دائما ذات أهمية بالنسبة للعميل .

● الإفصاح الدوري عن موقفه التمويلي وعن حساباته الختامية، ومركزه المالي كل ثلاثة أشهر على الأكثر مع مراجعة مراقب الحسابات الخارجي كل ستة أشهر، ونشر تقريره متضمنا ملاحظته.

● الحفاظ التام على سرية معاملات العملاء، وعدم السماح بأي تسرب وتوفير الحصانة الكاملة لها.

3-3-5- القوانين و التعليمات الحكومية :

تقوم البنوك بتنفيذ سياساتها ضمن مجموعة من القوانين و التشريعات و اللوائح التنظيمية التي تحكم نشاط كل بنك من هذه البنوك، والتي لا يجب بأي حال من الأحوال مخالفتها وإلا تعرض البنك لعقوبات قد تؤدي إلى سحب رخصة تعامله من السوق، كما يخضع البنك لرقابة مجموعة من الهيئات أهمها البنك المركزي الذي يرسم الإطار العام للسياسة النقدية والائتمانية ويشرف على تنفيذها، و يخضع أيضا لمجموعة من أجهزة الرقابة البوليسية والحكومية التي تستهدف الكشف عن الانحرافات و مجازاة المتسبب فيها .

يمكننا الإشارة هنا إلى أن البنوك الجزائرية تعمل ضمن إطار القوانين و التشريعات و اللوائح التي يضعها البنك المركزي، والتي يحدد ضمنها نظم تسيير هذه البنوك⁽¹⁾، وأنه تتولى عملية رقابة حسن تطبيق القوانين والأنظمة اللجنة المصرفية والتي لها الحق بمعاينة المخالفات المثبتة⁽²⁾، والبنك المركزي مكلف بأن يقوم لحساب هذه اللجنة وبواسطة مستخدميه، تنظيم عملية الرقابة انطلاقا من المستندات وفي مراكز البنوك، ويمكن للبنك المركزي أيضا تنظيم وحدة إدارية خاصة للرقابة ومكلفة بتنفيذ هذه المهام⁽³⁾، وتبلغ نتائج الرقابة في مراكز البنوك إلى مجالس الإدارة وكذا إلى مندوبي الحسابات⁽⁴⁾.

III- دورة حياة الخدمة المصرفية و العوامل التي تحكم سلوكها:

تمر الخدمة المصرفية بعدة مراحل في حياتها انطلاقا من مرحلة تقديمها إلى السوق وصولا إلى مرحلة انحدارها وتدهورها وسحبها من السوق، ويتحكم في عدد وطول دورات حياتها مجموعة من العوامل منها المتعلقة بالخدمة المصرفية في حد ذاتها ومنها ما يتعلق بالبنك و منها ما يتعلق بالسوق المصرفي.

(1) - المادة 95 من القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 و المتعلق بالنقد و القرض.

(2) - المادة 143 من نفس القانون السابق.

(3) - المادة 148 من نفس القانون السابق.

(4) - المادة 152 من نفس القانون السابق

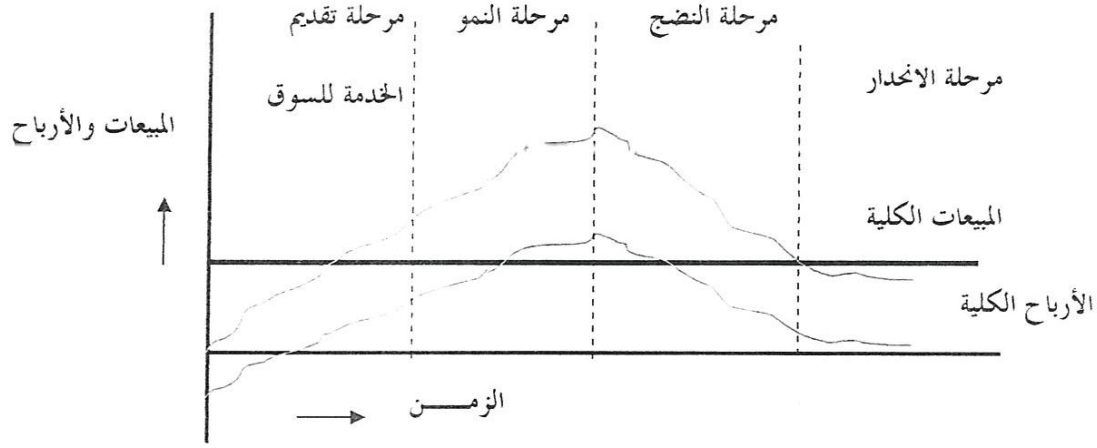
1- دورة حياة الخدمة المصرفية:

تعتبر الخدمات كأى كائن حي، فهي تمر بمراحل معينة في حياتها، حيث تبدأ منذ التفكير في خلق خدمة و تنتهي بسحب هذه الخدمة من السوق، وتشمل دورة حياة الخدمة المصرفية⁽¹⁾ أربعة مراحل أساسية هي:

- مرحلة التقديم أو إدخال الخدمة إلى السوق.
- مرحلة النمو (نمو المبيعات) .
- مرحلة النضج أو تشبع السوق (ثبات المبيعات).
- مرحلة الانحدار أو الشيخوخة أو الموت (تناقص من المبيعات) .

و الشكل التالي يوضح دورة حياة الخدمة المصرفية :

شكل رقم(03):دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر:عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، 1999، ص 147.

وإجمالاً فإن دورة حياة الخدمة يمكن تعريفها بأنها تمثل المراحل المختلفة التي تمر بها الخدمة منذ تقديمها للسوق حتى سحبها منه في ضوء المبيعات، و بمعنى أكثر تحديداً فإن دورة حياة الخدمة المصرفية هي تاريخ المبيعات، و بمعنى أكثر تحديداً فإن دورة حياة الخدمة المصرفية هي تاريخ مبيعاتها منذ تقديمها للسوق حتى اندثارها.⁽²⁾

⁽¹⁾ قسم بعض الكتاب دورة حياة الخدمة المصرفية إلى خمسة مراحل بدلا من أربعة و هي : التقديم ، النمو ، النضج، التشبع ، الانحدار.

- لمزيد من المعلومات أنظر :

- بشير عباس العلاق، التسويق الحديث، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ص 47.

(2) - شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سبق ذكره، ص 222- 223 .

ويمكننا الإشارة هنا إلى أن المرحلة التي تأتي قبل مرحلة تقديم الخدمة للسوق، هي المرحلة الخاصة بخلق و تطوير الخدمة، وهذه المرحلة لا تعتبر من مراحل دورة حياة المنتج، لكنها تعتبر كمرحلة تمهيدية حيث يقوم من خلالها البنك بتصوير فكرة الخدمة ثم تطوير هذه الفكرة وتحويلها إلى خدمة مصرفية ثم يقوم بتقديمها للسوق، ويكون خلال هذه المرحلة بصدد صرف أموال باهضة على عملية البحث والتطوير الخاصة بالخدمة المصرفية، كما يكون غير متأكد من تقبل وطوعية السوق لهذه الخدمة، وللتقليل مع حالة الشك هذه يقوم البنك بذات الوقت بدراسة السوق ودراسة التسويق من أجل توجيه إنجاز هذه الخدمة⁽¹⁾. وسنتطرق إلى هذه المرحلة بالذات بنوع من التحليل و التفصيل في الفصل اللاحق .

إنَّ السبب الرئيسي الذي يكمن وراء تقسيم الفترة الزمنية التي تمضيها الخدمة المصرفية في السوق إلى مراحل و أطوار هو التغيرات المتعددة التي تطرأ عليها خلال عمرها ، الشيء الذي يتطلب برامج تسويقية تتناسب مع كل مرحلة من هذه المراحل⁽²⁾، وهناك أربعة عوامل على الأقل تحدّد طول و شكل دورة حياة الخدمة وهي⁽³⁾ :

- حاجات ورغبات واتجاهات وسلوك العميل، بحيث ندرس ما هي درجة سرعة قبول خدمة أو منتج جديد ؟ فكلما كان العميل مستعدا بشكل سريع لقبول المنتج الجديد في السوق كلما انتقل هذا المنتج و بسرعه من مرحله التقدّم إلى مرحلة النمو .
- معدل التغير التكنولوجي، حيث أنّه كلّما كان معدل التغير التكنولوجي سريعا كلما كانت دورة حياة الخدمة القائمة على التكنولوجيا قصيرة، أمّا الخدمات المبنية على أساس تكنولوجي مستقر نسبياً فإن دورة حياتها عادة ما تكون بطيئة .
- نشاط المنافسين، فعندما تكون هناك حرية في دخول المنافسين للسوق، فإنّ دورة حياة الخدمة تصبح أقصر و أسرع .
- النشاط التسويقي للبنك، يستطيع البنك أن يقوم بعدة تصرفات وسياسات لإطالة عمر الخدمة المصرفية.

وسنتطرق لهذا العنصر بالشرح في الفصل اللاحق.

1-1- مرحلة التقديم (Introduction):

تمثل هذه المرحلة تلك البداية الخاصة بكل خدمة، وذلك عند تقديمها للسوق لأول مرة، وعادة ما يتم تقديمها في هذه المرحلة على نطاق تجاري واسع بعد فترة طويلة من التفكير فيها وتنميتها⁽⁴⁾، وتكون

(1) - أرمان دابن، التسويق، ترجمة علي مقلد، منشورات عويدات، الطبعة الأولى، بيروت 1988، ص 68.

(2) - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 347.

(3) - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر 2001، ص 225-226.

(4) - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر 2001، ص 227 .

المبيعات في هذه المرحلة في أدنى مستوياتها والأرباح سالبة، وذلك بسبب انخفاض الإيرادات الناتج عن محدودية التعامل على هذه الخدمة نظراً لجدتها، فالعميل لا يعرف هذه الخدمة المصرفية الجديدة ولا يعرف منافعها أو حتى استخدامها.

وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث أن نسبة الفشل في تقديم هذه الخدمة كبيرة جداً قد تصل إلى 90% من مجموع الخدمات المقدمة في السوق لأول مرة⁽¹⁾، ويقوم البنك في هذه الحالة بدراسة الانطباع الأول للعميل على هذه الخدمة، مدى قبوله لها ورضائه عنها ومعالجة كل أوجه القصور فيها والتركيز على الجوانب الإيجابية منها⁽²⁾، كونه في هذه المرحلة بالذات إما أن تموت أو تحي السلعة، ومن هنا يكون الإنفاق كبيراً جداً خاصة على الحملات الترويجية لتعريف جمهور المتعاملين بالخدمة المعروضة في السوق البنكي⁽³⁾.

1-2- مرحلة النمو (Growth Stage):

يمكن القول بأن هذه المرحلة هي المرحلة الذهبية للخدمة المصرفية، حيث يزداد التعامل تدريجياً وبتأثير متسارعة على الخدمة التي يتم تقديمها للسوق، وتتسع معرفة العميل بها، ويزداد تقبله لها واحتكاكه بها⁽⁴⁾، ومن ثمة تبدأ المبيعات في الزيادة بمعدل متزايد، وبالتالي ترتفع الأرباح وبشكل متزايد أيضاً، ومثل هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب العديد من البنوك المنافسة لتقديم خدمات مماثلة، وعند دخول المنافسين للسوق تبدأ الأرباح في التسطح والثبيت⁽⁵⁾، لذا يتوجب على البنك إجراء تحسينات على الخدمة المصرفية من خلال⁽⁶⁾ إدخال التطوير والتحسين في مواصفات وجودة الخدمة من خلال:

■ البحث عن أجزاء جديدة من السوق المصرفي لعرض الخدمة ونشرها على مستوى قطاعات عريضة فيه.

■ التركيز على الإعلان ليس بهدف التعريف بالخدمة فقط، وإنما لإظهار منافعها وإقناع العملاء بمزاياها مقارنة بغيرها.

■ العمل على تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن ذلك، بغرض كسب أجزاء متتابعة من سوق العملاء.

(1) - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 349.

(2) - محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 241.

(3) - بشير عباس العلاق، التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(4) - محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 242.

(5) - محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 227 - 228.

(6) - عوض بدير الحداد، ص 174.

ويجب على البنك توفير نظام معلومات متكامل لتتبع التغيرات التي يحدث في التعامل بالخدمة الجديدة، وكذلك التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً، ومن أهم المعلومات والبيانات التي يتم جمعها بنجد: (1)

- بيانات عن التغيرات التي تحدث والمتوقعة في علاقة الخدمة المصرفية مع الخدمات البديلة لها، سواء من حيث الأسعار أو من حيث حجم التعامل.
- بيانات عن تغيرات التي تحدث في الفرص التسويقية المتاحة أمام البنك بعد إدخاله الخدمة الجديدة في السوق المصرفي، أي فيما يتعلق بزيادة قوة البنك في مواجهة المنافسة أو انخفاض قدرته على المواجهة.
- بيانات عن تغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية الخاصة بالخدمة المقدمة، وكذا الخدمات المنافسة، ومدى الاستجابة لما يحدث من تطورات في هذا المجال .

3-1- مرحلة النضج (Maturity Stage):

- تستمر المبيعات خلال هذه المرحلة في زيادة حتى تصل إلى أعلى مستوياتها، وعندها تكون قد وصلت إلى مرحلة الاستقرار والتي تستمر إلى أمد طويل وتتصف هذه المرحلة بالعديد من الخصائص أهمها (2):
- تتصف هذه المرحلة بطول فترتها الزمنية مقارنة بالمراحل الأخرى لدورة الحياة الخدمة المصرفية، إذ ربما تستمر لعدد كبير من السنوات.
- إن كثير من الخدمات المصرفية قد رسخت أقدامها في السوق المصرفي، وكونت لنفسها درجة ولاء عالية من قبل العملاء.
- استقرار الحصص السوقية لكل خدمة من الخدمات المصرفية المتداولة في السوق المصرفي وكل زيادة في حصة خدمة معينة تكون على حساب خدمة أخرى، طالما لا يوجد نمو في الطلب الإجمالي على الخدمات المصرفية.

تتصف هذه المرحلة بزيادة حدة المنافسة والتي يترتب عليها :

- استمرار انخفاض معدلات الأرباح، وذلك بسبب ارتفاع حجم إعلان الترويجي من جهة وهبوط الأسعار بسبب المنافسة من جهة أخرى.
- خروج المنافسين الضعفاء من السوق، وكذلك تلك الخدمات التي لم ترقى إلى مستوى توقعات السوق المصرفي.

يتوجب على البنك في هذه المرحلة بالذات استعمال العديد من الأساليب للتقليل من معدل الانخفاض في المبيعات والإيرادات لكن في الأجل القصير من بينها:

(1) - محسن أحمد الخضري ، مرجع سبق ذكره ، ص 244.

(2) - محمد صالح المؤذن ، مرجع ذكره، ص ص، 351-352.

- تعديل الأسعار لجذب قطاعات أخرى ومتعاملين جدد.
 - تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء الحاليين مع تحسين حصة البنك في السوق .
 - تعديل وتحسين الخدمة المصرفية بما يضيف عليها حياة جديدة.
 - إستراتيجية بيع النظم أي تسويق حلول متناسقة لإجمالي المشاكل التي تواجه العميل، وذلك بالاعتماد على خدمات مصممة حسب رغبة العميل.
- وتجدر الإشارة أنه يقسم بعض الكتاب هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية وهي :
- مرحلة النضج الصاعد حيث تعرف المبيعات استمراراً في الزيادة، نظراً لدخول بعض القطاعات الجديدة من مستهلكي الخدمة إلى عداد العملاء.
 - مرحلة النضوج المستقر والتي تتصف بالمبيعات فيها بالثبات على مستوى معين نتيجة لتوقف دخول عملاء جدد، واقتصار الطلب على العملاء الحاليين.
 - مرحلة النضوج المنحدر حيث تميل فيها المبيعات للتدهور نتيجة لتحول العملاء لشراء خدمات أخرى بديلة.⁽¹⁾

1-4- مرحلة الانحدار (Decline Stage):

تعتبر هذه المرحلة مرحلة شيخوخة بالنسبة للخدمة المصرفية ، حيث تتميز هذه المرحلة عن سابقتها بغيوط التعامل على الخدمة المقدمة بدرجة كبيرة تجعل بعض البنوك تفكر جدياً في التوقف عن تقديمها، والسبب انخفاض المبيعات وتدهورها بمعدلات متسارعة، وتبدأ البنوك في إدخال خدمات مصرفية جديدة تحل محل هذه الخدمات.⁽²⁾

يمكننا بيان الملاحظات التالية قبل الانتهاء من الكلام عن دورة حياة الخدمة المصرفية.

أ- إن التحليل السابق لدورة حياة الخدمة، لا يعني بأي حال من الأحوال أن جميع الخدمات المصرفية يجب أن تمر بتلك المراحل، بل هناك استثناءات فقد تفشل إحدى الخدمات مثلاً في مرحلة التقديم، ومن ثم فهي لا تمر بمراحل النمو والنضوج والانحدار، وليس هناك أيضاً ما يمنع من دخول الخدمة المصرفية مباشرة إلى مرحلة النمو متخطية بذلك مرحلة التقديم.⁽³⁾

ب- يصعب في كثير من الحالات معرفة المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية أثناء دورة حياتها ويعتمد بعض الباحثين على ما تحققه هذه الخدمة من حجم المبيعات لتحديد المرحلة التي تقع ضمنها الخدمة المصرفية حيث:

- إذا كانت المبيعات تزيد عن 10% في السنة فإن الخدمة المصرفية تمر بمرحلة النمو.

(1) - نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية 1985، ص ص، 187-188.

(2) - محسن أحمد الخضري ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 245-246.

(3) - محمد صالح المؤذن ، مرجع سبق ذكره، ص 353.

- أما إذا كانت الزيادة في المبيعات تقع بين 0 و 10 % فإن الخدمة المصرفية في مرحلة النضوج.
 - أخيرا إذا كان الميل المتنبأ به للأرباح سالبا فهي في مرحلة الانحدار.⁽¹⁾
 - ج- يختلف طول الفترة الزمنية التي تغطيها كل مرحلة من دورة حياة الخدمة المصرفية، بحسب مجموعة من المتغيرات من بينها:
 - الفرص البيعية في الوقت الحاضر والمستقبل .
 - المنافسة التي تسود السوق.
 - الخدمات المصرفية البديلية.
 - درجة التقدم التكنولوجي.... الخ.⁽²⁾
- وستتطرق لهذه المتغيرات بالتفصيل وبإمام أكثر في المبحث اللاحق.
- يمكننا تلخيص ما سبق ذكره عن خصائص ومميزات كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية في الجدول التالي:

⁽¹⁾ - Benhadji: Séminaire sur le marketing; organise par le ministère de la restructuration: industrielle et de la participation, Constantine Septembre 1995, P 79.

⁽²⁾ - محسن أحمد الخضري ص 247.

جدول رقم (2): الإستراتيجية التسويقية في دورة حياة الخدمة المصرفية.

البيان	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
أولاً: الخصائص المبيعات	منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقيمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة العميل الواحد	متوسط العميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل
الأرباح	سالبة	ترتفع	أرباح مرتفعة	أرباح منخفضة
العملاء ^(١)	الابتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافسون	عددهم أقل	يتزايد العدد	مستقر	عددهم يقل
ثانياً: الأهداف التسويقية	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	زيادة المركز التنافسي	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية
ثالثاً: استراتيجيات المنتج (الخدمة المصرفية)	تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من خدمة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	حذف أنواع الخدمة المصرفية الضعيفة
السعر	التكلفة + الربح	التمكن من السوق	السعر لمواجهة المنافسة	خفض الأسعار
التوزيع	توزيع انتقائي في المركز الرئيسي أو بعض الفروع	توزيع شامل	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع انتقائي
الإعلان	يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الابتكارين والأوائل	التدراك والاهتمام في السوق كلها	التركيز على الفروق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك	تقليل المعدل
تنشيط المبيعات	تستخدم بكثرة تشجيع تجربة الخدمة	نقل	تزيد لتشجيع التحول من بنك إلى آخر	تقل إلى الحد الأدنى

المصدر: عوض بدير الحداد ، مرجع سبق ذكره، ص 178.

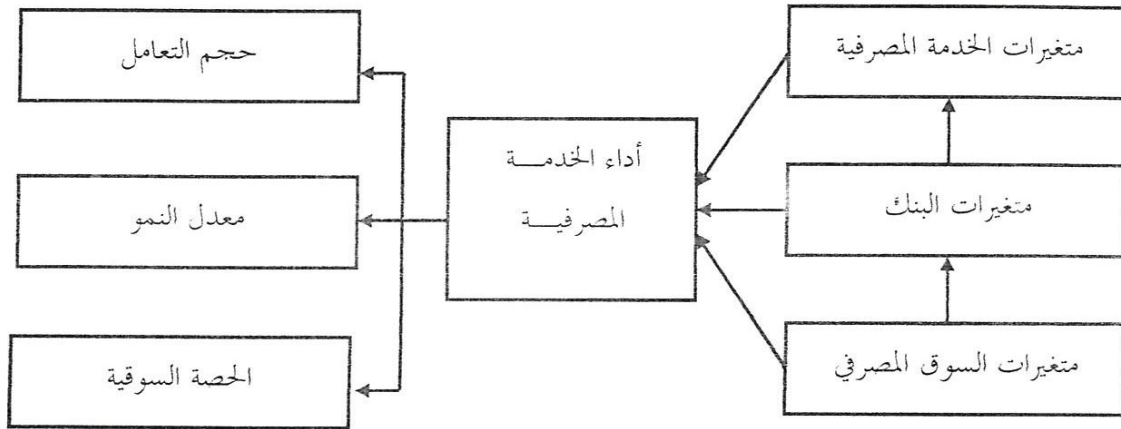
^(١) هناك خمس أنواع أو فئات من العملاء نفرق بينهم في تبني المنتج الجديد وهم :

- الإبتكاريون : هم من محبي المغامرة يرغبون بتجربة الأفكار الجديدة حتى ولو كان فيها مخاطرة.
 - المتبنون الأوائل: هم ممن يستمعون بكونهم قادة الرأي في المجتمع، ويتبنون الأفكار الجديدة ليكسبوا احترامه.
 - الغالبية المبكرة : مجموعة حذرة يعتمدون على النصيحة المقدمة من قادة الرأي.
 - الغالبية المتأخرة: مجموعة متشائمة لا تقبل الجديد إلا بعد تجربته من الأغلبية.
 - المتقاعدون: هم من المتمسكين بالتقاليد ويقبلون بالجديد بعدما يصبح تقليداً.
- للمزيد من التفاصيل أنظر : هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص، 202- 203 .

2. العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية:

توجد مجموعة متكاملة من العوامل والمؤثرات التي تؤثر بفاعلية على سلوك الخدمة المصرفية في السوق المصرفي سلباً وإيجاباً، وكذا على دورة حياة هذه الخدمة وعلى المدى الزمني لكل مرحلة من مراحل هذه الدورة، وقد تم تصنيف هذه العوامل في ثلاث مجموعات رئيسية يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (04): العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة المصرفية



المصدر: محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 247.

2-1- متغيرات الخدمة المصرفية:

هناك عدد كبير من المتغيرات والعوامل المصرفية التي تؤثر على الخدمة المصرفية التي يعتزم البنك تقديمها، أو إدخالها إلى السوق المصرفي، وترتبط هذه العوامل أشد ارتباط بالخدمة المصرفية ذاتها فهي متصلة ونابعة من كينونتها، وتظهر أهمية هذه العوامل بصفة خاصة في مرحلة تقديم الخدمة المصرفية،⁽¹⁾ ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

2-1-1- درجة التحديث أو الجدة في الخدمة المصرفية:

كلما زادت درجة الجدة، والابتكارية كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل العميل للخدمة المصرفية وإقباله عليها نظراً لاحتياجه وقتاً طويلاً للإحاطة بالعناصر الجديدة في تلك الخدمة، وفهمها واستيعابها، ومعرفة المزايا التي ستعود عليها من التعامل عليها... الخ، ويرتبط هذا إلى حد كبير بنظرية التعلم بالممارسة، أي بعمليات التجربة والخطأ والصواب وبمعنى آخر تنمية الإحساس والوعي الإدراكي لدى العميل من خلال عمليات من خلال الارتباط الشرطي ما بين الحصول على المنفعة والإشباع، وما بين التعامل الفعلي على الخدمة المصرفية.

(1) - مصطفى أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص ص، 248-253.

2-1-2- درجة التعقد في الخدمة المصرفية المقدمة:

تؤثر درجة التعقد المصرفية على استعداد الأفراد لقبولها والتعامل عليها، فكلما زادت درجة التعقيد في الخدمة كلما صعب الأمر على الأفراد في تقبلها، وكذا ابتعادهم وانصرافهم عن التعامل عليها، ومن ثم تحرص البنوك الرائدة على تبسيط مكونات الخدمة المصرفية وتسهيل الإحاطة بمنافعها ومزاياها على أي زبون، فقد تلجأ إلى تجزئة الخدمة وجعلها خدمتين أو أكثر، على أن يتم تقديم كل منها على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

3-1-2- مدى توافق الخدمة المصرفية المقدمة مع قيم و عادات و تقاليد المجتمع:

كون البنك وليد المجتمع الذي يعمل فيه، فعليه أن يتوافق مع هيكل القيم و بنيان العادات و الأعراف الاجتماعية، وكلما ازداد هذا التوافق ازداد الدافع و الحافز على تقبل العميل للخدمة، وعلى التعامل عليها وارتياحه لها، أما إذا كان العكس فإن العميل والمجتمع سيرفضان هذه الخدمة بل قد يتعدي ذلك إلى رفض البنك في حد ذاته، وعادة ما تحرص البنوك على تعميق وتوسيع الارتباط بالمجتمع ويتم ذلك من خلال أساليب التنشيط والتنمية المجتمعة مثل:

- قيام البنك ببناء مستشفيات يقدم فيها العلاج مجاناً للفقراء.
- قيام البنك برعاية أوائل الطلبة الفقراء وتقديم الدعم لمتابعة دراستهم التعليمية.
- قيام البنك بعقد المسابقات التشجيعية والمباريات الرياضية بين فرق المدن والقرى المختلفة وتخصيص جوائز لخدمة المجتمع والبيئة.

4-1-2- مدى إمكانية التعرف على مزايا وتكاليف الخدمة المصرفية قبل التعامل عليها من البنك:

ونقصد بذلك مدى وفرة المعلومات والبيانات الكافية عن الخدمة المصرفية، ومدى نجاح أجهزة المعلومات في إيصال هذه الخيرة بشكل سليم إلى العميل وإحاطته بها، حيث تتزايد احتمالات تقبل العملاء للخدمة المقدمة إذا زادت معلوماتهم عنها، ومعرفتهم بكافة جوانبها وتكاليفها الممنوحة.

2-2- متغيرات البنك:

تتأثر حركة التعامل على الخدمة المصرفية في السوق المصرفي بالعوامل الخاصة بالبنك ذاته ومن أهمها:

1-2-2- حجم البنك:

كلما كان حجم البنك كبير كلما كان هذا مؤشراً جيداً على مدى قدرته في توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإنجاح الخدمة المصرفية المستحدثة، وحشده للخبراء والكفاءات ذات المهارة الفائقة والتي تضمن نجاح هذه الخدمة في إشباع احتياجات شريحة لا بأس بها من العملاء، الشيء الذي يضمن للبنك تحقيق أهدافه في الربحية، الاستقرار، والنمو.... الخ، وتبدو أهمية ذلك بصفة خاصة بالنسبة للبنوك

الكبيرة، حيث عادة ما تكون أفضل من غيرها على استحداث خدمات جديدة، وقدرة على تطوير خدماتها المصرفية بشكل سليم يخدم أهدافها وأهداف عملائها.

2-2-2- حصة البنك من السوق المصرفي:

تعكس هذه الحصة مقدار وحجم التعامل على خدمات البنك، وتنسبه إلى إجمالي التعامل على الخدمات المصرفية ككل وأيضاً نطاق أسواق البنك، وهل أن تعامله يقتصر على الأسواق المحلية فقط أو يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، وفي الوقت ذاته فإن احتكاك البنك الدائم وممارسته لأنشطة على نطاق دولي تتيح له الإحاطة بكل جديد في السوق المصرفي، ومن ثم اكتساب قدرة وخبرة التعرف على ما يصلح للتواجد في السوق المحلي والدولي على حد سواء.

2-2-3- درجة اهتمام البنك بأنشطة البحوث والتطوير:

كلما كان البنك يهتم بأنشطة البحوث والتطوير، وخاصة بحوث التسويق كلما كان يملك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بهذه الوظيفة على أحسن وجه، وكلما كان أفدر على رسم سياسات تسويقية ناجحة خاصة فيما يتعلق: بسياسية الخدمات المصرفية، توزيعها، تسعيرها، الإعلان عنها، تنشيط التعامل عليها... الخ، ومن ثم فالبنوك الرائدة تقوم بإنشاء مراكز للبحوث والابتكار، وتقوم بتنظيم المسابقات الدورية وغير الدورية لتشجيع المبتكرين، والكشف عن أصحاب المواهب والقدرات الإبداعية الذين يقدمون أفكاراً مجدية لخدمات مصرفية جديدة.

2-2-4- خبرة البنك وتاريخه في السوق المصرفي:

لتاريخ البنك دور رئيسي في تدعيم كيان الثقة التي يوليها له عملائه، وفي زيادة عراقته وأصالته، وكذا تعميق الإحساس بالالتزام والقدرة على التواصل والاستمرار في السوق المصرفي، وفوق ذلك كله تراكم الخبرة لدى موظفيه.

فكلما تزايدت الخبرة ازداد العمر الزمني للبنك كلما زادت الثقة فيه، وكلما أصبح في وضع أفضل لإدارة خدماته القديمة والجديدة على حد سواء، وفي الوقت ذاته ضمان تحقيق أقصى إشباع للعميل. وتقوم الخبرة بدور رئيسي في ازدياد تقبل العملاء للجديد الذي يقدمه البنك اعتماداً على كيان الثقة الذي تراكم لديهم طوال تعاملهم والممتدة لمدة زمنية طويلة.

2-3- متغيرات السوق المصرفي:

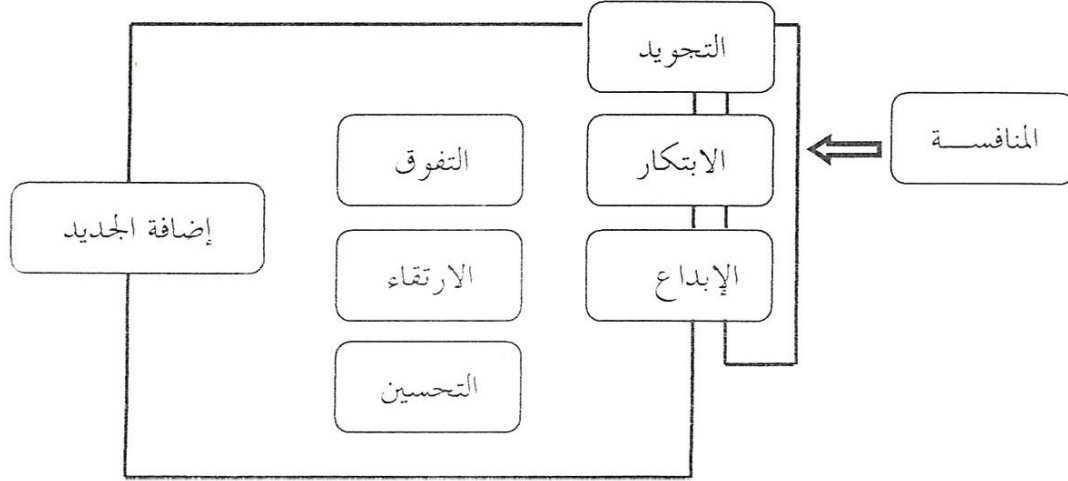
تؤثر متغيرات السوق المصرفي على حركة العامل على الخدمات المصرفية، وعلى دورة حياتها، وطول كل مرحلة من مراحل هذه الدورة، وتمثل هذه المتغيرات عنصراً حاكماً ذا أهمية بالغة بالنسبة للبنك، ونجد من أهم هذه المتغيرات ما يلي⁽¹⁾:

(1) - محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 130-132.

2-3-1- طبيعة المنافسة في السوق:

تحت المنافسة البنك وتحرضه على قبول التحدي من البنوك المنافسة، الشيء الذي يخلق له الإرادة القوية من أجل حيازة نصيب متنامي من السوق المصرفي، وهو ما يوضحه لنا الشكل التالي:

شكل رقم (05): المنافسة في السوق المصرفي



المصادر: محمد أحمد الخطمي، مع جمع سيم، رقم 153.

فالمنافسة تؤدي إلى وجود منظومة متكاملة فاعلة من أجل إضافة الجديد، والذي يحقق للبنك المكانة وازدياد نصيبه من السوق، وكلما كانت المنافسة قوية كان هذا الدافع قوي ومؤثر. وينصرف هذا العامل إلى عدد البنوك المنافسة، وحجم تعاملها، وحصتها من السوق، وأنواع الخدمات التي تقدمها هذه البنوك، ومدى تقبل العملاء لها، وارتياحهم للتعامل عليها، ومدى الرضا والإشباع الذي تحققه لهؤلاء العملاء... الخ. وتقوم البنوك الرائدة في سبيل التغلب على المنافسة بخلق دوافع جديدة، أو إثارة دوافع كامنة لدى العملاء، من خلال عدة أساليب أهمها:

- التجويد في أساليب تقديم الخدمات لديها، بحيث تصبح الجودة علامة فارقة بينها وبين البنوك الأخرى، وأداة من أدوات التنافس المتميزة بينها وبين هذه الأخيرة.
- ابتكار كل ما هو نافع ومفيد ومشبع لحاجات ورغبات العملاء سواء حاليين أو مرتقبين، أي تقديم شيء جديد مبتكر لا يستطيع الآخرون تقديمه.
- الإبداع في التنفيذ، أي الارتقاء إلى أعلى المقاييس التي تقدم بها الخدمات في السوق المصرفي المحلي والدولي.
- التحسين والتطوير في منظمة العمل ومناخ التنفيذ بحيث ينعكس على الأداء، وعلى خدمة العملاء بشكل إيجابي ملموس، فالمناخ الديمقراطي القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات يدفع إلى مزيد من الارتقاء.

2-3-2- مستوى الفن التكنولوجي المستخدم:

أصبحت التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة على مزيج الخدمات المصرفية، بل أن هناك الكثير من الخدمات المصرفية التي أصبحت لا تتم بدون هذه التكنولوجيا المتقدمة، وقد برزت أهمية هذا المتغير في السنوات الأخيرة، بعد التطبيق لأحدث النظم والأساليب التكنولوجية في العمل المصرفي، سواء من إدخال أحدث الحواسيب الالكترونية، أو استخدام نظم التعامل الآلي والتحويلات الالكترونية، إلى استخدام نظم البنوك الالكترونية، ومن ثم فإنه من الضروري معرفة مدى تطبيق الفن التكنولوجي بالنسبة للنشاط المصرفي أي معرفة فيما إذا كانت التكنولوجيا المستعملة في البنوك تتغير باستمرار أو بشكل دوري أو تميل إلى الثبات والاستقرار النسبي.

2-3-3- طبيعة العملاء

إن التعرف على العميل هو البداية الصحيحة لإدارة النشاط التسويقي للبنك بكفاءة وفعالية، حيث يقوم البنك بوضع العميل في بؤرة اهتمامه ويجعله محورا لنشاطه، هذا الأخير الذي يعتبر السبب الأساسي في وجود البنك والمركز المهم لممارسة نشاطه التسويقي، وهو في نفس الوقت المكون الأساسي للسوق⁽¹⁾. ونظرا لأنه لكل مجتمع خصائصه التي يتصف بها، كما له شخصياته الذاتية وطابعه وسلوكه العام، والذي من خلاله يمكن معرفة طبيعة أفراد، وسلوكهم، وما يحكمهم من عادات وتقاليد ومثل ومبادئ عليا، فإنه على البنك دراسة النسيج الاجتماعي والعلاقات والروابط القائمة التي تحدد الإطار العام الذي يمكن له أن يستفيد منه في تصميم مزيج خدمات مصرفية وتطوير هذا المزيج عن طريق دراسة عملائه الحاليين والمرتقبين، ومعرفة حاجاتهم ودوافعهم ورغباتهم ودخولهم، ومقدار الجزء الذين يتعاملون عليه من الخدمات.

(1) - M.Badoc, L'entreprise Et Ses Banquiers, Edition D'organisation, Paris, 1978, PP, 34-37.

خلاصة الفصل :

يرتبط عمل البنوك ارتباطاً وثيقاً ببقية الأنشطة الاقتصادية من خلال الخدمات والتسهيلات التي تقدمها، خاصة مع التنوع النشاط الاقتصادي واختلاف حاجات ورغبات الأفراد حيث يقع دور البنك في التوفيق بين ما لديهم من أموال فائضة يرغبون في ادخارها وبين من هم في حاجة إلى هذه الأموال لاستثمارها، إضافة إلى تقديم خدمات مختلفة ومتنوعة تحمل في طياتها خصائص تنفرد بها دون غيرها من الخدمات.

وتمر الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك عادة بمراحل مختلفة في حياتها، تبدأ من مرحلة تقديمها وعرضها في السوق وتنتهي بمرحلة انحدارها وتدهورها فيه، أين تقل مبيعاتها وتندثر 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.

خطة الفصل

الفصل الثاني: تطوير الخدمة المصرفية وواقع النظام المصرفي الجزائري

تمهيد.

I - مفهوم، مبررات ومحاور تطوير الخدمة المصرفية.

1. مفهوم تطوير الخدمة المصرفية.
2. مبررات تطوير الخدمة المصرفية.
3. محاور تطوير الخدمة المصرفية.

II - أبعاد ، مصادر، مراحل وسياسات تطوير الخدمة المصرفية.

1. أبعاد تطوير الخدمة المصرفية.
2. مصادر تطوير الخدمة المصرفية.
3. مراحل تطوير وابتكار الخدمة المصرفية الجديدة.
4. سياسات تطوير الخدمة المصرفية.

III - وقائع النظام المصرفي الجزائري

1. معالم النظام المصرفي الجزائري في ظل اقتصاد اشتراكي .
2. النظام المصرفي الجزائري في مرحلة التوجه إلى اقتصاد السوق.
3. النظام المصرفي الجزائري إنجازات وتحديات.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تواجه البنوك والصناعة المصرفية عدة عقبات ناشئة عن المنافسة الشديدة في السوق المصرفي، وفي سبيل تحقيق هدف البقاء والاستمرار من جهة، وهدف الحصول على أو اقتطاع أكبر حصة ممكنة من التعامل في هذا السوق، يحرص كل بنك على تطوير خدماته المصرفية المقدمة لعملائه.

ومما لا شك فيه أن قدرة البنك على البقاء والاستمرار، تكمن في قدرته على تقديم خدمات مصرفية متطورة من أجل جذب المزيد من العملاء الجدد، وكذا الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتنشيط معاملاتهم مع البنك، مما يساعد على اكتساب مزيد من الثقة ومن السمعة وفي الوقت ذاته تحقيق أكبر قدر من الدقة والسرعة والفاعلية، التي تعظم الإشباع لدى العملاء إلى أقصى درجة ممكنة.

والجهاز المصرفي الجزائري باعتباره الركيزة الأساسية في الاقتصاد الوطني، لاسيما بعد المرحلة الانتقالية التي عاشتها البلاد بانتقالها من مرحلة اقتصاد اشتراكي موجه إلى مرحلة اقتصاد السوق، قد مر بعدة إصلاحات حاولت السلطات العمومية من خلالها التقليل من حدة المشاكل والنقائص التي يعانيها، وعلى الرغم مما حققته هذه الإصلاحات من نتائج إيجابية، يبقى على البنوك الجزائرية المضي قدما نحو مواجهة العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وخصائص خدماتها المصرفية المقدمة.

I- مفهوم، مبررات ومحاور تطوير الخدمة المصرفية:

يعتمد وصول البنك إلى أكبر قدر من الدقة واختصار للوقت وتحقيق أكبر قدر من الإشباع لعملائه، وكذا الحصول على أكبر حصة من السوق المصرفي، على مدى قدرته على تطوير خدماته وإضافة الجديد إليها بشكل مستمر، فالخدمة المصرفية بكل خصائصها ومواصفاتها تتعرض للتقادم والمنافسة، وقد تتعرض حتى للإزاحة...، ومن أجل ذلك كان التطوير مهمة دائمة ومستمرة ملازمة للخدمة المصرفية.

1- مفهوم تطوير الخدمة المصرفية:

ما التطوير إلا حياة واستمرار، أما الجمود فهو موت وانحدار، والبنوك في سعيها للبقاء والاستمرار، للتقدم والنمو، للتواصل والارتقاء تتخذ من التطوير جهازا مناعيا ضد الانكماش والتأخر والاضمحلال، فالتطوير هو أحد مقومات التواجد الأساسية لأي بنك⁽¹⁾.

وتقوم عملية التطوير أساسا على التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين، بل إن مركز البنك مرتبط أساسا بكفاءته ومدى قدرته على معرفة هاته الحاجات، وإشباعها بدرجة تعطي القناعة والرضا لدى العميل، هذا الأخير الذي تتميز احتياجاته بالتطور والتجدد والارتقاء المستمر ومن ثم تعتمد المصارف إلى تطوير الخدمة المصرفية التي تقدمها وفقا لوجهات نظر عملائها.

وليس شرطاً أن يكون التطوير قائماً على إدخال خدمات مصرفية جديدة تماماً، ولكن يمكنه أن يقوم على تطوير خصائص ومواصفات الخدمة الحالية، ومن ثم فمفهوم التطوير ينطوي حسب رأي كثير من الباحثين على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية⁽²⁾:

- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية ووقف إنتاجها.

- ابتكار خدمات جديدة تماماً.

- تعديل أو تحسين الخدمات المصرفية الحالية.

وسيتناول هذه الأبعاد بالشرح المفصل في المبحث اللاحق.

2- مبررات تطوير الخدمة المصرفية:

لقد أصبحت عملية تطوير المنتجات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة، من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية إدارية للمؤسسات المعاصرة، وعليه فيمكن حصر مبررات تطوير الخدمة المصرفية في العناصر التالية⁽³⁾:

(1) - محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 212-231.

(2) - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق -مدخل تحليلي- دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن 2005، ص 335.

(3) - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار -المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة- دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2003، ص 258.

2-1- المنافسة:

تواجه البنك عادة في السوق المصرفي عدة بنوك تنتج أو تقدم خدمات مصرفية مشابهة أو بديلة، الشيء الذي يعطي للعميل لدى البنك فرصا كثيرة لاختيار الخدمة التي تناسبه من حيث السعر أو الموصفات أو سهولة الإجراءات التي يمكن أن يواجهها، وبالتالي قد يتحول من بنكه إلى بنك بديل آخر، مما قد يعطي منافع أقل لبنكه الحالي.

وحتى يضمن البنك مركزا متميزا في هذا السوق، يتوجب على إدارته التسويقية أن تعلم جيدا ماذا تعمل البنوك المنافسة؟ ما هي أنشطتهم؟ لماذا تتميز منتجاتهم على منتجات البنك الحالية؟ ماذا يقدمون من أسعار؟ ما وسائل ترويج خدماتهم؟... الخ، وكذا القيام بترتيب البنوك المنافسة وتحديد أيها يمثل تحد حقيقي للبنك.

ومن المعلوم أن حسن دراسة المنافسين يمكن أن يعطي للبنك صورة مقربة لما يمكن أن يفعلوه من سياسات مستقبلية، ولأن وجود المنافسة ينشأ ويولد ضغوطا متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، فإن أحد الأساليب الأساسية في هذا التفوق هو تطوير الخدمات المصرفية، لهذا فإن البنوك الحديثة لكي تحافظ على مركزها وحصتها السوقية، لابد أن تكون لها خططها وبرامجها الواضحة في هذا المجال⁽¹⁾.

2-2- تطور حاجات الزبون ونوعيتها:

إن عامل تحسن مستوى المعيشة الثقافي العام لدى المجتمع، يؤدي إلى تغير في حاجات الفرد ونوعية الوسائل والمنتجات والخدمات المطلوبة لإشباعها، هذا بالإضافة إلى مجموعة عوامل أخرى تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تطور وتعدد احتياجات ورغبات زبائن البنك، ويمكن اختصارها في⁽²⁾:

- البدائل المتاحة للخدمة: ويقصد بها مدى إدراك العميل ومعرفته بوجود بدائل أخرى للخدمات التي يقدمها البنك الذي يتعامل معه، الشيء الذي قد يجعله يغير من اهتماماته بما يقدمه هذا الأخير، وبالتالي يصبح أقل رضا عما كان يتلقاه من خدمات.
- الخبرة السابقة: فكلما كان للعميل خبرة سابقة في مجال المعاملات البنكية، أصبح مع الوقت يطالب بالتغيير من حيث نوع الخدمات وكذا إجراءات الحصول عليها.
- الأحاديث والأقوال الشخصية: إن تلك العبارات التي تتداول أو تقال عن البنك وخدماته من أي طرف آخر، خارج البنك كالأصدقاء أو الخبراء أو حتى أفراد من العائلة، قد تؤثر على قرارات الزبون وعلى نوعية احتياجاته تجاه خدمات بنكه.

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن 21 - منشأة المعارف للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر 2000، ص 71.

(2) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 373-374.

تؤثر هذه العوامل مجتمعة على تغير حاجات العملاء، الشيء الذي يفرض على البنك متابعة هذه التغيرات والاستجابة السريعة لها من خلال تطوير خدماته التي يقدمها، حتى تكون أكثر إشباعاً وتلبية لهذه الإحتياجات.

2-3- المساءلة القانونية:

إن إدارة البنك تكون مسؤولة أمام القانون عن أي خطأ أو قصور في تأدية الوظيفة البنكية، هذا بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن أي عملية لتمويل مشروعات تمس بالصالح العام للمجتمع، وإزاء ذلك تعمل البنوك جادة على احترام ما تنص عليه التشريعات البنكية، وكذا القيام بتحسين جودة خدماتها لتكون أكثر دقة وأماناً وقبولاً لتجنب المساءلة القانونية.

2-4 التطور التكنولوجي:

تعرف التكنولوجيا على أنها "مجموعة المعارف والطرق العلمية اللازمة لتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات"⁽¹⁾. كما تعرف على أنها تطبيق للمعارف في إطار مراحل الإنتاج منذ مرحلة البحث حتى تلك المتعلقة ببيع المنتج.

من خلال هذين التعريفين، نجد أن التكنولوجيا عبارة عن تقنيات علمية متطورة، تطورت مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، ويلاحظ في وقتنا الراهن أن التطور السريع للتكنولوجيا أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات، لاسيما بعض الخدمات المصرفية وقصر دورة حياتها، مما يفرض على البنوك وضع برامج تطوير هذه الخدمات لتفادي تقادمها.

2-5- العولمة المصرفية:

ظاهرة العولمة عبارة عن تيار قوي متنام بسرعة فائقة، وقد أصبحت هذه الظاهرة أكثر الظواهر التصاقاً بالنشاط الاقتصادي، كما ترتبط بدرجة كبيرة بالمصارف كونها جزءاً من هذا النشاط، وقد اتخذت العولمة المصرفية أبعاداً ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبقة⁽²⁾، حيث أن عدداً متزايداً من الصناعة الخدماتية البنكية تحول في الوقت الراهن إلى صناعات عالمية تعمل وتنافس وفق قواعد ومعايير عالمية، الشيء الذي قد أتى برؤى وأساليب جديدة ومتنوعة بما لا يمكن توقعه، ومن ضمن ذلك الابتكار والتطوير المستمر والمتزايد واللامتناهي للخدمات المصرفية.

إن هذه الأسباب وغيرها أدت إلى أن البنوك لم يعد بإمكانها الاختيار بين التطوير وعدمه لخدماتها، إذا ما أرادت التوسع أو الإبقاء على حصتها من السوق المصرفي، كما يمكننا الإشارة إلى أن جميع البنوك الرائدة في ميدان تقديم الخدمات المتميزة تضع برامجها المتقدمة والميزانيات الكبيرة وتستخدم ألع

(1) - نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات - كلية العلوم الإنسانية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 269.

(2) - عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص ص 4-5.

الرجال والخبرات في مجال تطوير خدماتها، بالسرعة الكافية للاستحواذ على أكبر قدر من السوق المصرفي، والذي أصبح أكثر عرضة للتغيرات المتسارعة والمفروضة سواء من الزبائن أو من التشريعات الحكومية أو من البنوك المنافسة.

ومما لا شك فيه أن لعملية تطوير الخدمات المصرفية أهمية بالغة بالنسبة للبنوك التي تنتهج هذا المسار في تقديم خدماتها، فعلى الرغم من أن التطوير يعتبر في حد ذاته هدف يسعى البنك إلى تحقيقه لأنه أحد مقومات التواجد الأساسي له في السوق المصرفي، إلا أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تنطوي بدورها على أهداف أساسية نذكر منها:

- جذب المزيد من العملاء الجدد.
 - زيادة تعامل العملاء الحاليين.
 - تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة، وما يتعلق بها من جهد ووقت.
 - تحسين الوضع التنافسي للبنك في السوق المصرفي، وبالتالي زيادة حصته ونصيبه في هذا السوق.
 - تأكيد ريادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو التجديد.
 - سد الفجوة بين تطلعات العميل ومستوى الإشباع الحالي الذي تمنحه له الخدمة المصرفية.⁽¹⁾
 - التواصل المستمر مع المساهمين، العملاء، والعمال.
 - اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في المجال التكنولوجي.⁽²⁾
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن مدى أو درجة تطوير الخدمات المصرفية تختلف من بنك إلى آخر باختلاف مجموعة من العوامل الحاكمة لعملية التطوير، كالعوامل التنظيمية والتشريعية - حجم البنك - ملكيته - ميزانيته - موقعه الجغرافي - هيكله التنظيمي... الخ.

3- محاور تطوير الخدمة المصرفية:

- سبق وأشرنا إلى أن التطوير في الخدمات المصرفية يهدف إلى جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية ملموسة، حيث يزيد من عائد ومردود العميل من تعامله مع بنكه بتحقيق مزيد من الإشباع للاحتياجات والرغبات، وكذا إحداث توفير في الجهد والوقت بالإضافة إلى زيادة القدرة على الاختيار ما بين العديد من أنواع الخدمات التي يقدمها البنك، ويتم ذلك كله من خلال المحورين الرئيسيين التاليين⁽³⁾:
- تطوير في المعاملة البشرية وكذا في الإجراءات التي تحكم العمل المصرفي.
 - تطوير في التكنولوجيا المستخدمة في البنك.

(1) - محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 229-230.

(2) - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

(3) - محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 232.

3-1- تطوير الموارد البشرية والإجراءات التي تحكم العمل داخل البنك:

سعيًا منه لتطوير خدماته المصرفية يعمل البنك على تطوير موارده البشرية، أي الارتقاء بالعامل البشري هذا من جهة، ومن جهة ثانية الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بتسهيل حركة التعامل داخل البنك، ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بمجموعة من العناصر نذكر منها:

3-1-1- الالتزام بتعيين أفضل العناصر البشرية:

تركز البنوك على عمليات اختيار الأفراد وتعيينهم، باعتبارهم أهم مفاتيح النجاح للاستثمار في الموارد البشرية وتحقيق خدمة مصرفية متميزة، وتعتمد البنوك عادة في اختيار الموارد البشرية على مزيج من التفوق العقلي والقدرة على العمل الجماعي كالأُسرة الواحدة داخل البنك ويجب التزام الدقة في عملية اختيار العاملين من ذوي المهارات العالية والكفاءات المتميزة، فالتميز في أداء الخدمة المصرفية يتوقف على الدقة في اختيار الأفراد الذين تتفق قدراتهم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، أي إحترام المبدأ الذي يقول "الرجل المناسب في المكان المناسب"، هذا بالإضافة إلى إحداث توافق مادي ومعنوي في ظل ظروف بيئية مشجعة ومدعمة لهذا التميز، فالتوافق المادي مع الوظيفة هو نتيجة لسياسة التعيين المناسبة التي تضمن توافق متطلبات الوظيفة مع قدرات العامل، ولا بد أن يصاحب هذه العملية التدريب الفعال وتقييم الأداء الموضوعي، الشيء الذي يسهم في تحقيق فرص للتقدم الوظيفي، كما يصاحب ذلك الاهتمام بالمكافآت والحوافز التي تشجع على المضي قدماً نحو تقديم أفضل الخدمات.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كفاءة وجدارة موظفي البنك أو عماله من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية والمعرفية التي تمكنهم من القيام بدورهم على أكمل وجه، تستهوي فئة كبيرة من العملاء خاصة منهم تلك الفئة التي تفضل التعامل مع أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية وخبرة سابقة معترف بها من مصادر رسمية.⁽²⁾

3-1-2- الاستثمار في التدريب وتطوير المسار الوظيفي:

يتساوى عنصر الدقة في اختيار الأفراد العاملين في البنك، مع عنصر التدريب وتطوير المسار الوظيفي لهؤلاء، ويتضح جليا دور التدريب في تفادي النقص المتكرر للمهارات الإدارية، وفي تحسين عملية الاتصال مع الزبائن وتقارب وجهات النظر بمعرفة احتياجاتهم وتلبيةها.

وتدرك البنوك المتميزة طبيعة التحديات التي تواجه التدريب، فتجعله يتعدى مرحلة تحديث وتطوير مهارات العاملين ومعلوماتهم إلى مرحلة تدريب المدربين، حتى يتمكنوا من القيام بالمهام التدريبية، وإكساب العاملين المهارات اللازمة لتنمية المسار الوظيفي في البنك.

(1) - جازية زعتر، مرجع سبق ذكره، ص 121.

(2) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 367.

3-1-3- تفهم مقدم الخدمة (العامل بالبنك) واستجابته لحاجات العميل:

يجب أن يكون مقدم الخدمة قادرا على تحديد وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية والعناية، وفي هذه الحالة بالذات يكون للتكوين أثر كبير على تطوير هذه القدرة لدى عمال البنك، حيث يصبح العامل يعرف ويدرك تماما كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه حتى يتعرف على حاجات العميل، كما يمكنه تفهم مشاعر هذا الأخير ويصبح يُكنّ له نوع من التعاطف مع مشاكله التي يواجهها مع البنك، وبالتالي يكون العامل في البنك مستعد كل الاستعداد لخدمة العميل وهو في أتم السعادة والحماس لتقديم هذه الخدمة.⁽¹⁾

3-1-4- التأكيد على عامل الثقة والأمان في تقديم الخدمة:

إن نجاح أي بنك في بلوغ أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى على الثقة التي يوليها له عملاؤه، والمصرفي (العامل في البنك) -بحكم واجبه- هو عماد هذه الثقة، ومن ثم يجب عليه أن يبذل قصارى جهده في عمله لتقديم خدمة مصرفية متميزة، وأن يلتزم بالموضوعية والتجرد في معاملة عملائه، وأن يحفظ أسرارهم، متوخيا في ذلك الأمانة والزاهة والشرف. فالعمل المصرفي يقوم على تقاليد وآداب خاصة هي في الوقت نفسه جزءاً لا يجرأ من التقاليد والآداب العامة، ومن ثم يجب على البنك أن يزرع في موظفيه وأن يطوّر فيهم هذه الآداب ليكونوا النموذج المشرف لسمو الخلق وأهلا للثقة، وأن يبتعدوا عن أي مواطن للشبهات والإرباك المالي، والاستغلال الوظيفي فالمصرفي يتعامل مع سلعة أساسية هي النقود وهذه السلعة بكل مقوماتها وإغراءاتها. تتطلب أقصى درجة من الشرف والأمانة، ولا يجوز له أن يستغلّ وظيفته في تحقيق مصلحة شخصية، كما لا يجوز له أن يتقاضى من العملاء أي مقابل عن أي عمل يدخل في اختصاص وظيفته في البنك.

3-1-5- استثمار عملية علاج أخطاء الخدمة:

أثناء تأدية المصرفي لعمله قد يصادف وأن يكون بصدد معالجة بعض الأخطاء التي تحدث مع العميل، هذه الأخطاء تمثل فرصة ذهبية بالنسبة للبنك، فالقيام بالتعامل الفوري مع العميل الغاضب وإظهار التعاطف مع موقفه ومشكلته والعمل على حلها بشكل جيّد وسريع يمكنه من تحويل النقاط السلبية إلى نقاط إيجابية بالنسبة للبنك.

فالعامل قد يصبح أكثر اهتماما بالخدمة في مرحلة العلاج مقارنة بدرجة اهتمامه بها في مرحلة تقديم الخدمة لأول مرة، وتشير الدراسات إلى أن وجود نظام جيّد لعلاج جوانب النقص والقصور التي قد تظهر في أداء الخدمة، يؤدي إلى شعور العميل بالرضا ومن ثمة تزداد ثقته بالبنك، ومثل هذا النظام يقوم على إتباع طرق منهجية في علاج مشكلات الخدمة، ويتضمن بصفة عامة المكونات التالية:

(1) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 366-367.

● تحديد المشكلات الموجودة في الخدمة: يتطلب هذا القيام بمتابعة شكاوي العميل والقيام ببحوث تتعلق بالعملاء ومتابعة عملية تقديم الخدمة ذاتها، وإجراءات أدائها بصورة جيدة. وتستخدم البنوك الرائدة في مجال العمل المصرفي أثناء القيام بهذه البحوث طريقة الاستقصاءات المستمرة للعملاء، وتمتد هذه الطريقة البنك بالبيانات اللازمة التي تعطي تقييما حقيقيا وسريعا لآراء العملاء وتوجهاتهم نحو الخدمة المقدمة، كما تساعد هذه الطريقة على وجود إتصالات مستمرة ومتزايدة مع العملاء تمكن البنك من التعرف على المشكلات التي تواجههم، وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بحلها، حتى تضمن تحقيق رضا العميل هذا من ناحية البنك، أما من ناحية العملاء فإنهم يعتبرون الإستقصاء هدفا ووسيلة لتحقيق الإتصال المستمر بالبنك، وتكون ردود أفعالهم إيجابية تجاه الإستقصاء لأنهم يقدرون الإهتمام بآرائهم ومقترحاتهم التي يعرضونها.

● القيام بحل المشكلة بشكل فعال: ويتطلب ذلك إعداد وتأهيل العاملين والقيام بإصلاح ذلك العنصر الذي يؤدي إلى الفشل في أداء الخدمة بشكل جيد.

● التعلم من خلال العلاج. على كل بنك أن يتعلم من المواقف العلاجية التي يمر بها أقصى ما يمكن تعلمه لتحسين خدماته، ويتطلب ذلك البحث عن أسباب حدوث الخلل في أداء الخدمة والعمل على تصحيحها، والقيام بعملية تعديل نظام مراقبة الخدمة، ووجود نظام معلومات يعمل على حصر ومتابعة المشكلات.

3-1-6- وضع الإجراءات الكفيلة للحد من التعقيدات الإدارية:

يتوجب على إدارة البنك وضع الإجراءات الكفيلة بتسهيل المعاملات المصرفية والحد من كل التعقيدات التي تكتنف العمل المصرفي، سواء من ناحية الإجراءات والقرارات التي تحكم عمل العمال داخل البنك، أو من ناحية الإجراءات والخطوات والمراحل التي يتعين أن يمر بها العميل.

فمن ناحية العمال داخل البنك على إدارة البنك إتخاذ الإجراءات التالية:

- إعتداد هيكل تنظيمي بسيط، تكون فيه الخطوط بين الحلقات التنظيمية أقصر ما يمكن، وذلك لتشجيع العاملين على المبادرة، دون الخوف من العقاب، مع إعطائهم الصلاحيات المناسبة، ومكافأة الإنجازات الابتكارية بينهم.

- تشجيع الاتصالات المفتوحة غير الرسمية بين الموظفين والإدارة، ودعمها مع توفير نظام للرقابة يجمع بين المرونة والضبط.

- تقديم مزيج مناسب من الحوافز المادية والمعنوية إلى العاملين الذين يتميزون ويمتازون في أداء الخدمة المصرفية، ومحاولة إبرازهم من خلال ذكر أسمائهم في النشرات الداخلية للبنك، وهذا لزيادة شعورهم بالفخر والاعتزاز والتميز في الأداء، ولكي يكونوا القدوة الحسنة لغيرهم من العمال.

- إن ما يتحمله العاملون في الجهاز المصرفي من أعباء ومسؤوليات، وما يتعرضون له من مخاطر التقدير ومن حساسيات المهنة المصرفية، يستلزم بالضرورة إحاطتهم بسياسات من الضمانات تكفل لهم اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون إحجام أو تردد.

من هنا فإن المعالجة السليمة لأخطاء العاملين بالمهنة ومخالفاتهم يتعين أن تكون من خلال البنك وفي إطاره أولاً، ويجب قبل اللجوء إلى السلطات الرقابية أو القضائية أن تتوفر الأدلة على وجود عناصر الانحراف عن طريق تحقيق مصرفي لدى السلطات المختصة في الدولة.⁽¹⁾

أما من ناحية الإجراءات التي تتعلق بالعملاء فعلى البنك إتخاذ القرارات والإجراءات التالية للمحافظة على زبائنه الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد:

- يجب أن تتخذ إدارة البنك كل الإجراءات التي من شأنها حل المشكلات التي تواجه العملاء، كما عليها أن تشجع هؤلاء العملاء على التقدم بالشكاوى، وذلك عن طريق الاستقصاءات المستمرة والمقابلات والتليفون وصناديق الشكاوي والمقترحات... الخ. كذلك لابد على البنك من تعيين شخص مسؤول عن عملية متابعة شكاوي العملاء والعمل على حلها.

- يتوجب على إداره البنك أيضا أن تطور في الخطوات والمراحل التي يتعين، على العمل أن يمر بها للحصول على الخدمة المصرفية، لتصبح هذه المراحل أكثر بساطة ويسر وعلى أعلى درجة من السهولة.

3-2- تطوير في التكنولوجيا المستخدمة في البنك:

حتى يستطيع البنك تنويع خدماته وتطويرها بالشكل الذي يلي احتياجات ومتطلبات عملائه المتغيرة والمتزايدة في آن واحد، عليه متابعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية واستخدامها وتطويرها بشكل مستمر، فالبنوك بصورة عامة تقيم بتقديم خدماتها بدرجة متناهية الدقة وبأقصى سرعة ممكنة.⁽²⁾

إن التكنولوجيا بصورة عامة عبارة عن تقنيات علمية تطورت مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية، تستعمل هذه التقنيات في إنتاج خدمات جديدة كما تعطي للبنك ميزة تنافسية تجعله يسيطر على السوق المصرفي، فدور التكنولوجيا الحديثة يتعدى فكرة رفع مستوى الإنتاجية والضغط على التكاليف، إلى الحث على التطوير في ميدان الخدمات وتغيير أشكال التنظيم وتوزيع السلطات والوظائف، وتوفير نظام للمعلومات تتخذ من خلاله القرارات بدرجة عالية الفعالية، تعد تقنية الإعلام الآلي أهم التقنيات

(1) - www.tKne.net

(2) - زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 320.

(*) التقنيات: تعرف التقنية من الناحية اللغوية على أنها المنهج المستخدم، وتعرف من الناحية العلمية على أنها مجموعة من الإجراءات والأساليب العلمية لتطبيق المعرفة من أجل تحقيق أهداف مسطرة.

المستخدمة في المؤسسات بصفة عامة لاسيما البنوك، وقد انتشرت هذه التقنية بصورة فائقة منذ اكتشافه، ويعود هذا الانتشار السريع للخصائص التي تميزه ومنها:

- السرعة والدقة في إتمام العمليات.
 - القدرة على تخزين البيانات والمعلومات والبرامج الداخلية.
 - سهولة التشغيل، أي بساطة ويسر استخدام الكمبيوتر الشيء الذي يوفر الجهد والطاقة.
- لقد أدى إدخال الإعلام الآلي للبنوك إلى التقليل في التكاليف وزيادة مرونة العمليات بالإضافة إلى تحصيل وتحليل عدد كبير من البيانات النوعية والكمية من خلال الاتصال ببنوك المعلومات العالمية، كما ساعدت تقنية الإعلام الآلي متخذي القرارات على اتخاذ قراراتهم وتنفيذها بسرعة ودقة أكبر.
- وتعتبر البنوك من أكثر القطاعات التي استفادت من التطور التقني الذي كان له الأثر الكبير على تعدد وتنوع الخدمات المصرفية، أين يكون نجاح البنك مرتبطا بالتكيف مع الأوضاع الجديدة التي أفرزها التقدم التكنولوجي، وبالتالي تفعيل بحوث التطوير والابتكار داخل البنك، حيث أن صناعة الخدمات المالية تركز جزءا كبيرا من جهودها على التكنولوجيا⁽¹⁾، لاسيما بعد الانتشار الواسع لاستخدام شبكة الإنترنت في جميع الميادين، الشيء الذي سهل من تعاملات البنك مع زبائنه، وزاد في نفس الوقت من حدة المنافسة، في مجال استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية، وبالتالي عرفت الصناعة البنكية تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، وتمثلت أساساً في استخدام وسائل الدفع والسداد الإلكترونية وظهور ما يسمى بالصيرفة الإلكترونية.

3-2-1- الصيرفة الإلكترونية:

الصيرفة الإلكترونية، أو المصارف الإلكترونية، مصارف على الخط، مصارف عن بعد مصارف الإنترنت، كلها اصطلاحات تؤدي نفس المقصود، مع فرق في "درجة الإلكترونية" في أعمالها، إذ نجد مصارف كلية على الخط وهي بهذا مصارف افتراضية، ونجد مصارف أخرى تقوم بتقديم خدمات بطريقة التقليدية مضافا إلى عملها خدمات بالطرق الإلكترونية، والمقصود بالصيرفة الإلكترونية هنا هو إجراء المصارف لكل أو بعض عملياتها بالطريقة الإلكترونية أي باستخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي والاتصال الحديثين⁽²⁾.

(1) - مركز البحوث المالية والمصرفية - العمليات المصرفية القائمة على متانة العلاقة بالعملاء - في مجلة الدراسات المالية والمصرفية المجلد السادس، العدد الأول، السنة السادسة، مارس 1998، ص 60.

(2) - رحيم حسين، هوارى معراج، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، في مداخلات، مرجع سبق ذكره ص ص، 315-316.

فمن ناحية المصارف التي تعمل بالطريقة التقليدية مضافا إلى عملها تقديم خدمات بالطرق الإلكترونية نجد أهم الوسائل التكنولوجية الحديثة التي توفرها هذه البنوك لربائنها ما يلي⁽¹⁾:

❖ الموزع الآلي للأوراق (DAB):

وهو عبارة عن صورة بسيطة للمكننة في البنوك، فهو عبارة عن آلة أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبلغ من المال دون اللجوء إلى الفرع والجدول التالي يوضح أهم مميزات هذا الموزع:

جدول رقم (03): خصائص الموزع الآلي للأوراق (DAB):

التقنية	المبادئ العامة	النتائج
جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقراً المدارات المغناطيسية للبطاقة، هذه الأخيرة سجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها أسبوعياً.	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة سحب، يوجد في البنوك، الشوارع، المحطات وأماكن أخرى، ويعمل دون انقطاع.	الموزع الآلي للأوراق DAB تخفيض نشاط السحب في الفروع

المصدر: نعمون وهاب، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 273.

❖ الشباك الأوتوماتيكي للأوراق (GAB):

هذا الشباك هو أيضا جهاز أوتوماتيكي يقدم خدمات أكثر تعقيدا وأكثر تنوعا بالنسبة للموزع الآلي للأوراق (DAB)، فهنا يتعلق الأمر بجهاز أوتوماتيكي متصل بشبكة تستخدم عن طريق بطاقات إلكترونية، والذي يسمح بالإضافة إلى مهمة سحب الأموال القيام بالعديد من العمليات تشمل مثلا "قبول الودائع، طلب صك، عمليات تحويل من حساب إلى حساب... الخ" فالشباك الأوتوماتيكي للأوراق متصل مباشرة بالحاسوب الرئيسي للبنك، ويقرأ المدارات المغناطيسية للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون بفضل رمز سري، ويمكن للزبان استعمال هذا الجهاز في أوقات غلق البنوك وخاصة إذا كان الزبون مستعجلا.

❖ نهائي نقطة البيع الإلكترونية (T.P.V):

إذا كان الزبون يحمل بطاقة ائتمان بإمكان موظف نقطة البيع أن يمرر البطاقة على القارئ الإلكتروني الخاص ببطاقة الائتمان والموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك المعني، والذي بدوره يقوم بالتأكد من كفاية الرصيد وخصم القيمة من الرصيد الخاص بالزبون بعد أن يدخل الزبون رمزا أو

(1) - نعمون وهاب، لنظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 273-274.

رقما سريا خاص به والذي يعرف برقم التعرف الشخصي السري (PIN)، ويقوم الحاسوب المركزي بإضافة القيمة لرصيد حساب المكان الذي تم منه الشراء، ويوضع الجهاز الذي يستطيع قراءة بطاقة الائتمان عادة في المغازات والمحلات فيسمح ذلك للعميل بتسوية عملياته التجارية بالبطاقة أثناء التسديد، وهو بهذا يحل مشاكل نقل الأموال الشيء الذي يوفر الأمان للزبون.

كان هذا بالنسبة للتكنولوجيا الحديثة، التي تستعملها البنوك التي تعمل بالطريقتين التقليدية والإلكترونية في آن واحد، ويغلب على عملها الطريقة التقليدية في تقديم مختلف الخدمات الخاصة بها وهذا النوع من البنوك هو الأكثر انتشارا في العالم، لاسيما في دول العالم الثالث والدول العربية في معظمها.

أما فيما يخص ما يعرف بالبنوك الإلكترونية أو البنوك على الخط فإنها من أحد مواضيع ما أصطلح عليه بالاقتصاد الرقمي القائم على أساس التجارة الإلكترونية وتقنية المعلومات. فالبنك الإلكتروني هو مؤسسة مالية شبكية تؤدي خدماتها باستخدام الأساليب الإلكترونية والتي تعد الإنترنت من أهم أشكالها، فهو بهذا يمثل توجهها جديدا للبنوك حيث اتجهت هذه الأخيرة نحو التوسع عبر إنشاء مقراتها على الإنترنت بدلا من إنشاء مقرات ومباني جديدة، والبنك الإلكتروني بهذا المفهوم يتخذ شكل البنك الافتراضي الذي ألغى بعدي الزمان والمكان عند تقديم خدماته لزملائه، إذ يمكن للعميل الحصول على مختلف الخدمات التي يريدها فقط بالضغط على أزرار حاسوبه، ولم يتوقف عمل البنك الإلكتروني على إستخدام الإنترنت فقط بل تعدى ذلك إلى إمكانية الحصول على خدماته عن طريق الهاتف النقال (GSM) وهو آخر ما تم التوصل إليه في مجال تكنولوجيا الاتصالات، وأطلق على هذا النوع من البنوك تجاوزا تسمية "بنك الجيب" (1).

ويقدم البنك الإلكتروني خدمات بنكية متميزة عن بعضها في جميع الأوقات، وفي كل أيام الأسبوع، وهذا عن طريق استخدام الهاتف أو عن طريق الإنترنت، ولهذا النوع من البنوك مزايا كثيرة تعود بالنفع على كل من البنك والعملاء في آن معا، ومن أهم هذه المزايا نجد (2):

❖ المزايا التي تحقق للبنك: وتمثل في:

- توفير الوقت والجهد.
- اتساع رقعة الخدمات المعروضة.
- تحقيق تكاليف تقديم الخدمة على البنك، إذ أن البنوك العادية تتحمل ما لا يقل عن ستة أضعاف التكاليف التي تتحملها البنوك الإلكترونية، والجدول التالي يوضح بعض التقديرات الخاصة بتكلفة الخدمة المقدمة غير مختلف القنوات:

(1) - حاسم محمد جرجيس، مجدي زيادة، بوابة الإمارات إلى عصر الاقتصاد المعلوماتي .

(2) - معطى الله خير الدين، بوقوم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، في مداخلات، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية-واقع وتحديات- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسينة بن بوعللي، أيام 14-15 ديسمبر 2004، ص 198.

جدول (04): تكلفة الخدمة عبر مختلف قنوات تقديمها.

تقدير التكلفة	قناة تقديم الخدمة
295 وحدة	خدمة عبر فرع البنك
56 وحدة	خدمات من خلال مراكز الاتصال الهاتفي.
4 وحدات	خدمة من خلال شبكة الإنترنت.
1 وحدة	خدمة من خلال الصرافات الآلية.

المصدر: عز الدين كامل، أمين مصطفى، الصيرفة الإلكترونية www.bankofsudan.org

❖ المزايا التي تحقق للعملاء: وتتلخص في:

- إمكانية طلب الخدمة من أي مكان يتوفر به هاتف أو حاسوب.
- توفير أعلى درجات من الراحة للعميل، نتيجة تلقيه للخدمات التي يريدها في أية ساعة وفي أي يوم من أيام الأسبوع.
- تنفيذ العمليات وتأكيداتها في أسرع الأوقات.
- إمكانية العميل من مقابلة موظف البنك على شاشة الحاسوب، قصد طلب النصيح والإرشاد أو قصد التقدم بأية شكوى.
- السرية التامة لحسابات العملاء.

3-2-2 وسائل الدفع الإلكتروني:

يعرّف البنك المركزي الأوروبي الدفع الإلكتروني (*e-paiement*) "أنه كل عملية دفع صدرت وعولجت بطريقة الإلكترونية"⁽¹⁾. وتتمثل هذه الوسائل في مجموعة الأدوات والتحويلات التي تصدرها المصارف ومؤسسات الائتمان، وتتلخص أهم تلك الوسائل في:

⬅ بطاقات الائتمان⁽²⁾:

تعددت التعاريف الخاصة بالبطاقة الائتمانية في المراجع الأجنبية، العربية، الاقتصادية والفقهية ومن هذه التعاريف نجد تعريف عبد الرحمن الحجي بأنها "أداة دفع وسحب نقدي يصدرها بنك تجاري أو مؤسسة مالية، تمكن حاملها من الشراء بالأجل على ذمة مُصدرها، ومن الحصول على النقد إقتراضا من مُصدرها أو من غيره بضمانة، وتمكنه من الحصول على خدمات خاصة".

(1) - رحيم حسين، هواري معراج، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 322.

(2) - صالح بن محمد الفوزان، البطاقة الائتمانية، تعريفها وأخذ الرسوم على إصدارها والسحب النقدي بها.

❖ النقود الإلكترونية:

وهي عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات الإلكترونية، وتخزن في مكان آمن على "الهارد ديسك" لجهاز الكمبيوتر الخاص بالعمل يعرف باسم المحفظة الإلكترونية، ويمكن للعمل استعمال المحفظة في القيام بعمليات البيع أو الشراء أو التحويل... الخ.

❖ الشيكات الإلكترونية:

هي مثل الشيكات التقليدية، أمر بالدفع من الساحب إلى المسحوب عليه لدفع مبلغ للمستفيد، غير أنها تختلف عنها في أنها ترسل إلكترونيا عبر الإنترنت، وتعتمد فكرة هذا النوع من الشيكات على وجود البنك كوسيط لإتمام عملية التخليص، والذي يشترك لديه البائع والمشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما، مع تحديد التوقيع إلكترونيا بينهما وتسجيله في قاعدة البيانات لدى البنك الإلكتروني، وقد أصبح هذا التوقيع معترف به من بعض الدول ليس فقط في قضايا النقد والائتمان، وإنما في مختلف العقود والمعاملات الإلكترونية، ومن البنوك التي تتبنى فكرة التوقيع بالشيكات الإلكترونية نجد بنك بوسطن، وسي تي بنك.

❖ البطاقات الذكية:

وتتمثل في بطاقات بلاستيكية تحوي معالج دقيق يسمح بتخزين أكبر قدر ممكن من المعلومات عن طريق البرمجة الأمنية، وتحتوي هذه البطاقة على اسم المتعامل، العنوان، البنك، المصدر طريقة الصرف وتاريخ حياة العميل المصرفية.

إنه وإذا تفحصنا تاريخ استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام الآلي والاتصال في البنوك، نجد أن الو.م.أ كانت السبّاقة في هذا الميدان، لاسيما في السنتين الأخيرتين من القرن الماضي، أين تم استحداث خدمات جديدة من شأنها تبسيط حضور البنوك في أسواقها التقليدية وعبر أسواق كل دول العالم، وبالرغم من تردد بعض البنوك الأوروبية في البداية، إلا أنها بدأت تستشعر المنافسة القادمة من الو.م.أ، خاصة مع نمو التجارة الإلكترونية في بلدانها وحوّلها، مما دفع معظمها إلى إعادة النظر في خططها المستقبلية، عندها بدأت بتقديم الخدمات الإلكترونية المرتكزة على شبكة الإنترنت⁽¹⁾.

وتسعى الآن العديد من الشركات العربية ورجال الأعمال العرب لممارسة التجارة الإلكترونية لكن لا تجد في بلدانها مصارف جاهزة لتقدم هذه الخدمات، فتلجأ إلى مصارف البلدان المتقدمة وهذا على الرغم من الصعوبات القانونية التي يواجهونها، ومن هذا المنطلق بالذات كان لزاما على البنوك العربية بصورة عامة والبنوك الجزائرية بصفة خاصة مسايرة هذا التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة

(1) - حاسم محمد جرجيس، مجدي زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

في البنوك الرائدة في العالم، وهذا كأحد أهم جوانب تطوير خدماتها، بغية استقطاب المزيد من العملاء الوطنيين والأجانب الشيء الذي يعود بالنفع على البنوك الوطنية، وبالتالي على الاقتصاد الوطني ككل.

II - أبعاد، مصادر، مراحل، سياسات تطوير الخدمة المصرفية:

تقتضي الطبيعة الديناميكية للأسواق الحديثة من إدارة البنك أن تكون مدركة لرغبات وحاجات العملاء والتي تمتاز بأنها متنامية ومتطورة، وهو ما يضيف عليها نوعا من الحركة والتغير ويتطلب الأمر من الإدارة ضرورة التعرف على هذه الحاجات بما يجعلها قادرة على مواجهة المستجدات باستمرار، ولعل عملية التطوير للخدمات التي يقدمها هذا البنك إحدى أهم الإستراتيجيات(*) التي تستطيع الإدارة أن ترد بواسطتها على التحديات التي تملها ديناميكية الأسواق المصرفية.

1. أبعاد تطوير الخدمة المصرفية:

إنّ كون إدارة البنك بصدد تطوير الخدمات التي يقدمها، تحاول دائما إتخاذ واحد أو أكثر من القرارات الآتية:

- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية.
 - تعديل أو تحسين الخدمات المصرفية الحالية.
 - إبتكار خدمات جديدة تماما.
- و تمثل هذه القرارات أبعاد تطوير الخدمة المصرفية.

1-1- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية:

تقتضي الإدارة الجيدة للبنك إلى إسقاط أو تصفية أو حذف واحد أو أكثر من الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه، فقد تصل خدمة معينة أو بعض من الخدمات إلى درجة من التعثر تصبح عندها مصدر إزعاج للبنك، وعموما فإنه يمكن رصد مجموعة من المبررات و المعايير التي تفسر توجه الإدارة البنكية لاستعمال هذا الأسلوب في التعامل مع مزيج خدماتها.

1-1-1- مبررات حذف أو تصفية الخدمة المصرفية:

تتصف المنتجات بصفة عامة والخدمات المصرفية بصفة خاصة، بعدم الاستمرار إلى ما لا نهاية في تحقيق الإشباع لحاجات و رغبات المستهلك أو العميل، وحتى يكون للبنك مزيج خدمات مصرفية فعال

(*) الإستراتيجية يعرفها شاندر "AD-Chandler" بأنها تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة وإعداد عدد هائل من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف.

كما يمكن تعريفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية.

وللمزيد من التفاصيل أنظر: Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI: Organisation et Gestion de l'entreprise-Epreuve:n03 -nouvelle annales Funod , P161 .

- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية - المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1993، ص 2.

عليه بمراجعة موقف منتجاته باستمرار، و يعود سبب حذف أو إسقاط الإدارة لأحد الخدمات المصرفية المقدمة إلى: ⁽¹⁾

- انخفاض أهمية خدمة معينة كمصدر للإشباع الذي يسعى إليه العميل.
- عدم قدرة خدمة مصرفية معينة على مجارة الخدمات البديلة المنافسة فيما يتعلق بالجودة أو السعر أو أي سبب آخر.
- ظهور تقنيات تكنولوجية جديدة في السوق المصرفي تمكن البنك من ابتكار خدمات بديلة بتكلفة أقل.
- انخفاض ربحية خدمة معينة مقابل الخدمات الأخرى.
- انخفاض الحصة السوقية لهذه الخدمة مقارنة بالخدمات الأخرى، وبالطبع فإن إدارة البنك تستطيع زيادة معدلات ربحيتها من مزيج خدماتها بإسقاط أو حذف الخدمات غير المربحة وقيامها بذلك سيعفيها من الجهد والوقت الضائعين اللذين تركزهما للخدمات الضعيفة المردودية، وتحويلهما إلى خدمات أخرى ذات ربحية أعلى.

1 1 2 - معايير ترقية الخدمة المصرفية:

تفاوت بين البنوك المعايير الخاصة بتحديد الخدمة المتعثرة لحذفها وإسقاطها، حيث تعتمد هذه المعايير على كثير من مقتضيات التطبيق في البيئتين الداخلية والخارجية للبنك، وإجمالاً فإن هناك ثلاث مجموعات من المعايير التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرار الحذف وتمثل هذه المجموعات في:

➤ المعايير المالية:

وتتضمن هذه المعايير مجموع العوامل ذات الطبيعة المالية، كاتجاه مساهمة الخدمة المصرفية النسبية في الربح الإجمالي المتولد عن المزيج الخدماتي ككل، واتجاه الربحية الخاصة بهذه الخدمة يضاف إلى ذلك نسبة الفرص الاستثمارية البديلة الحالية مقارنة بالفرص المحتملة.

➤ المعايير التسويقية:

وتشمل هذه المعايير معدلات النمو في مبيعات الخدمة المصرفية، والحصة السوقية لها واتجاهاتها، إضافة إلى درجة التميز النسبي التي تتمتع بها هذه الخدمة داخل مجموعتها من الخدمات المصرفية المنافسة، وأخيراً الولاء الذي تتمتع به هذه الخدمة لدى العميل.

➤ المعايير الإدارية:

وتتضمن هذه المعايير فلسفة الإدارة وموقفها من عملية التطوير في مجال الخدمات المصرفية وكذا رأي الأفراد المسؤولين عن تسويق خدمة معينة، وردود فعل الموظفين في البنك تجاهها.

(1) - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 344.

والجدير بالذكر أن اهتمام الإدارة البنكية بأهمية إسقاط أو حذف خدمة معينة يختلف من بنك لآخر، حيث أن كثير من البنوك لا تلجأ لهذا الأسلوب إلا بعد الوقوع في مشاكل فعلية مع هذه الخدمة، وقد تسعى بعض الإدارات البنكية إلى الإسقاط الفوري للخدمات المستبعدة، وتعتمد الإدارات الأخرى إلى الإلغاء التدريجي لهذه الخدمة أو بعض من الخدمات، حيث تبدأ بتخفيض حجم النشاط الترويجي، ثم تسعى لاستخدام الأسلوب السعري الملثم لحذف هذه الخدمة.

إن اتخاذ إدارة البنك لهذه الخطوة بإسقاط خدمة معينة يجب أن يوازي اهتمامها بتحسين خدمة أخرى أو ابتكار خدمة جديدة. كذلك فإن مسؤولية إسقاط أي خدمة يجب أن تحاط بفريق رفيع المستوى تمثل فيه كافة الجهات المعنية، ولا بد أن يطور هذا الفريق لنفسه من الآليات والإجراءات ما يكفي لتنظيم ما يقوم به من عمليات، ويمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن ذلك.

1-2- تحسين أو تعديل الخدمات المصرفية الحالية:

قد يكون مزيج الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك مناسباً في بعض الحالات، لكنه يحتاج دائماً إلى درجة ولو قليلة من التطوير، الجدير بالذكر أن تطوير الخدمات المصرفية يمثل ضرورة تقتضيها الطبيعة الديناميكية للسوق المصرفي، ولكون صناعة الخدمات البنكية تعتمد بدرجة كبيرة على الكثافة التكنولوجية *High-tech*.

إن تحسين أو تعديل بعض الخدمات المصرفية الحالية كونها تتميز حالياً بالتعثر أو أنها تقادمت مع مرور الزمن، يعد إستراتيجية دفاعية يستهدف من خلالها البنك إلى استمالة العملاء الحاليين والمرتقبين للإقبال على مزيج خدماتي متضمن الجودة والتطور، وعلى إدارة البنك إذا ما قررت تحسين أو تعديل خدماتها أن تقوم بإحداث ذلك في الوقت المناسب، فالتبكير في ذلك أو التأخير فيه قد لا يكون في مصلحة البنك، فإذا تم التحسين مبكراً فإنه ربما يقلل من إقبال العملاء على الخدمات الحالية والتي لازالت تُدرّ ربحاً معقولاً على البنك، وكذلك إذا كان التطوير متأخراً فلربما دعا ذلك المنافسين إلى القيام بهذا التحسين وتحقيق المزايا المترتبة به⁽¹⁾، ويأخذ التحسين والتعديل في الخدمات المصرفية الحالية أشكالا كثيرة، وعموماً هناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية للتحسين والتعديل نوجزها في:

1-2-1- إستراتيجية تحسين جودة الخدمة المصرفية:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى رفع مستوى أداء الخدمة المصرفية، وخاصة فيما يتعلق بطول عمرها، بمئاتها، بالسرعة في تقديمها، بدقتها، بما توفره من أمان وثقة للزبون... الخ، وتمتاز هذه الإستراتيجية

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 337.

- محمد فريد الصحن، التسويق - المفاهيم والإستراتيجيات - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1998 ص 254 .

- ناجي معل، رائف توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 346.

بفاعليتها وخاصة في الحالات التي تتركز فيها الدعاوى الترويجية على جودة الخدمة إذ يجب أن تتوافق الدعاوى الترويجية وواقع حال الخدمة المروج لها.

ونقصد بالدعاوى الترويجية "استخدام المصرف لكافة الجهود الشخصية وغير الشخصية لإخبار العميل الفعّال بالخدمة المصرفية التي يقدمها، وشرح مزاياها، خصائصها، وكيفية الاستفادة منها وإقناع هذا العميل بالتعامل مع المصرف" ويتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية:

- الإعلان، ويستخدم فيه المصرف الوسائل الآتية (المجلات، الصحف، البريد، الإذاعة التلفزيون... إلخ).
- البيع الشخصي، عن طريق موظفي المصرف ذوي الاتصال المباشر بالعملاء .
- الدعاية: وهي وسيلة مجانية لتقديم فكرة عن الخدمة المصرفية وقد تكون عبارة عن مجرد خبر قصير أو عبارة عن مقالة مطوّلة أو عن صور فوتوغرافية يتبعها شرح.
- تنشيط المبيعات: وتتمثل في مجموعة من الطرق كالمعارض، الهدايا، المسابقات والتخفيضات التي تستخدمها المصارف لتنشيط وترقية مبيعاتها.⁽¹⁾

وعموما تتصف هذه الإستراتيجية بمجموعة من المزايا نذكر منها:

- بناء سمعة إيجابية للخدمة المصرفية في أذهان العملاء.
- توليد حماس أكثر لدى موظفي البنك.
- توفير المرونة الكافية في المزيج الخدماتي البنكي، فالأخذ باعتماد تقديم خدمة معينة أو التخلي عنها يتم بشكل سريع، وهذا يترك باب الاختيار مفتوحا أمام إدارة البنك.

1-2-2- إستراتيجية تحسين تصميم الخدمة المصرفية:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تدعيم الجوانب الجمالية في تصميم الخدمة المصرفية ومضمونها، وتقوم المنافسة هنا على أساس النموذج، أكثر من كونها منافسة على أساس الجودة ويكون هذا التحسين على مستوى الأسماء، الكلمات، الإشارات، الرسوم، الرموز أو مزيجا منها جميعا، وجعلها أكثر جلبا لانتباه العملاء، وكذا بقصد خلق هوية جديدة للخدمة المصرفية ليستطيع العميل تمييزها عن بقية الخدمات المنافسة.

1-3- ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة:

تعد عملية ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة إحدى الإستراتيجيات التي يمكن لإدارة البنك أن تردّ بها على التحديات التي تملّحها عليها ديناميكية الأسواق.

(1) - للمزيد من التفاصيل أنظر :

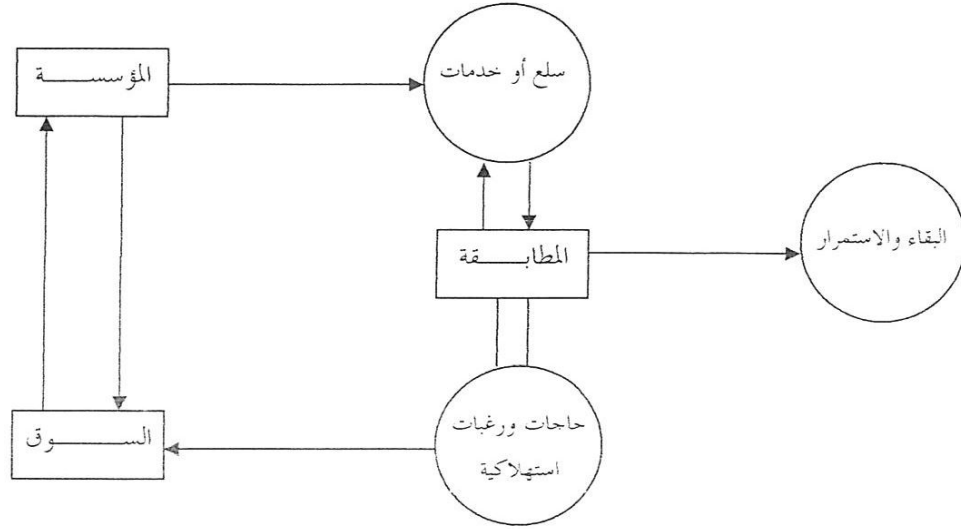
- محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 168.

- عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 251-262.

- نسيم حنا، مرجع سبق ذكره، ص 302 .

- Jean Jacques Lamin, Le Marketing Strategique , Mc.Graw Hill, Pris, 1986, P290.

والشكل التالي يوضح كيفية إستجابة البنك أو أي مؤسسة أخرى لمقتضيات التغير في الأسواق.
شكل (06): استجابة المؤسسة لمقتضيات التغير في الحاجات و الرغبات الاستهلاكية.



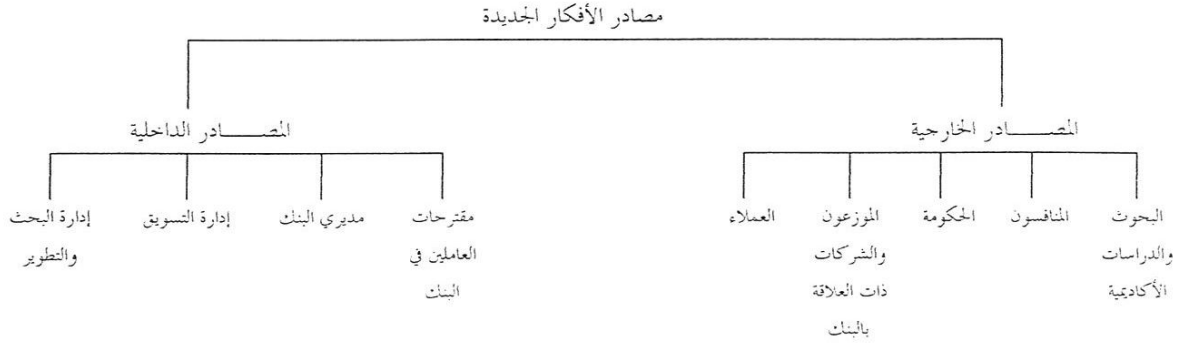
المصدر: ناجي معلا، رائق توفيق، أصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 350.

وعلى الرغم من الاعترافات المتزايدة بأهمية الابتكار (*Innovation*)، إلا أنه يجب على إدارة البنك أن لا تغفل عما تكتنفه هذه العملية من احتمالات الفشل، مما يستدعي درجة كبيرة من التنسيق و الرقابة على مجموعة الأنشطة التي تحويها هذه العملية.
والجدير بالذكر أن إستراتيجية ابتكار الخدمات الجديدة، هي من أكثر الإستراتيجيات استخداما لدى البنوك نظرا لحدة المنافسة التي تميز السوق المصرفي، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي واستخدامه الواسع في المجال المصرفي.

2. مصادر تطوير الخدمة المصرفية:

إنّ عملية تطوير الخدمات المصرفية تبدأ إنطلاقا من فكرة جديدة، قد تأتي من داخل المصرف أو من خارجه، وتبعا لذلك يمكننا تقسيم مصادر تطوير الخدمات المصرفية إلى قسمين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وكل مصدر يحتوي مجموعة من المصادر بدوره.
و يمكن توضيح مصادر الأفكار الجديدة حسب الشكل التالي:

شكل رقم (07): مصادر الأفكار الجديدة للمنتج المصرفي.



المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان

2001، ص 79.

2-1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية:

وتعد من أكثر المصادر فاعلية كونها نابعة من داخل البنك، وبالتالي فهي الأقدر على فهم إهكائيات المصرف، وما يحتاجه العملاء، وبالتالي فهذه المصادر يمكنها إعطاء أفكار بناءة تعمل على تطوير العمل المصرفي وتنمية خدماته المصرفية وتحسينها ومن أهم هذه المصادر نجد:

2-1-1- إدارة البحث و التطوير:

يمكن القول أن هذه الإدارة من أهم المصادر الداخلية للأفكار الجديدة، حيث يمكن تعريفها على أنها نظام متكامل ينطوي على سلسلة من العمليات ذات الطبيعة الذهنية والميدانية المصممة بهدف جمع المعلومات عن مشكلة تسويقية معينة، وتحليل هذه المعلومات وتفسيرها بأسلوب علمي يساعد الباحث على فهم هذه المشكلة، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه سلوكها في المستقبل، وبالتالي تقدم اقتراحات لتطوير الخدمة المصرفية الحالية أو إقتراحات بتقديم خدمات جديدة.

وقد أوضحت الدراسات بأن هناك ستة بحوث رئيسية يمكن أن تعالجها هذه الإدارة وهي: ⁽¹⁾

➤ بحوث المحيط الاقتصادي:

وتتضمن المجموعات الكبرى المكونة والحاكمة في النشاط الاقتصادي ومنها: الثقافة الاجتماعية التقنية التكنولوجية، إضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية .

➤ بحوث المستهلكين أو العملاء:

- من يستهلك منتج البنك؟

⁽¹⁾- Md Seghir Djitli, Marketing, Beri Editions, Alger, PP, 18-19.

- ما هي الحصة الفعلية للبنك من السوق؟
- ما هو سوق البنك المحتمل؟
- ما هي أذواق، رغبات، عادات الاستهلاك لدى العملاء.
- والإجابات عن الأسئلة سألقة الذكر هي نوعية أكثر منها كمية.

◀ بحوث المنتج:

- ما هي الموصفات المرتبطة بالمنتج البنكي .
- ما هي تصنيفاته وما هي الأسعار المطبقة .
- ما هي مواصفات وتصنيفات المنتجات المنافسة في السوق .
- ما هي المنتجات البديلة.
- ما هي أرباح المنتج البنكي مقارنة بالمنتجات التي تترجها البنوك المنافسة .

◀ بحوث التوزيع:

لكي يستطيع البنك بيع منتجاته يجب عليه إتباع سياسية توزيعية تتمثل في :

- الاستقبال الجيد من قبل العمال للعملاء.
- سياسة شروط مسيرة للعملاء.
- معرفة قنوات توزيع متنوعة.
- الإعلان عن البنك كمكان لبيع المنتجات البنكية.
- متابعة وتحليل مبيعات البنك والمنافسين.

◀ بحوث وسائل الاتصال:

وتتم هذه البحوث من خلال :

- متابعة مدى تأثير إعلان البنك على الزبائن.
- مراقبة مدى فعالية الإعلان وتداركه الحسي لدى الزبائن.
- التعريف بالوسائل الإعلانية الأكثر فعالية.
- التعرف على أهم وسائل الإعلان التي يستعملها المنافسون في حملتهم الدعائية، وكذا أنواع المؤسسات الإعلامية التي تقود وتعرف برسالتهم.

◀ بحوث المنافسين:

وتتعلق هذه البحوث خاصة بمعرفة الخصائص المفصلة للبنوك المنافسة من حيث حجمها سوقها، رقم أعمالها، التكنولوجيا التي تستعملها، وسائل تمويلها، تشكيلة منتجاتها، جهودها الإعلانية... الخ .

2-1-2- إدارة التسويق:

تعتبر إدارة التسويق المحرك الأساسي والفعلية للعمليات المصرفية، ويمكن توضيح الاختصاصات الرئيسية التي تركز عليها هذه الإدارة فيما يلي:⁽¹⁾

- دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم وتصنيفهم.
 - إدارة الفروع واختبار موقعها وتوزيع الخدمات المصرفية.
 - الإعلان والترويج والنشر والاتصال للخدمات المصرفية.
 - المساهمة في إعداد تعريف الإستراتيجية المصرفية وإدارة ومتابعة البرامج التسويقية.
 - صناعة الفرص التسويقية وخلق العملاء.
 - الاضطلاع بمهمة تطوير الخدمات المصرفية، وتقديم الجديد من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء مستقبليين.
 - القيام بدراسات تحليلية للسوق المصرفي المحلي والدولي، ومعرفة وتحليل كل المستجدات والتغيرات التي تطرأ على كل منهما.
 - متابعة وتحليل أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسينات .
- كما يمكن لإدارة التسويق تحديد الفجوات والتغيرات القائمة في السوق المصرفي، واقتراح سبل ووسائل ملء هذه الفجوات بشكل علمي وعملي.

2-1-3- مديري المصرف ورؤساء قطاعاته التنفيذيين:

يمكن لمديري البنك ورؤساء قطاعاتها التنفيذيين بحكم معاشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك، تقديم اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية.

2-1-4- موظفي المصرف:

بحكم احتكاك موظفي البنك المباشر بالعملاء، فهم على دارية واسعة بالانطباع الذي يحمله العميل عن الخدمة ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته وأوجه النقص والقصور فيها، من هنا يجب الاهتمام بأصحاب الأفكار المبدعة لأهمية أفكارهم في تحسين وتطوير الخدمة، سواء فيما يخص الخدمة ذاتها أو طريقة تقديمها، كما على البنك إتباع الطريقة المثلى لتشجيع الموظفين على التعاون مع البنك بتقديم مقترحات إيجابية وذلك من خلال⁽²⁾:

- تقديم حوافز للموظفين المتعاونين.
- وضع برنامج تنسيقي بين جهود الموظفين.
- الحرص على وضع برامج تعليمية وتثقيفية للعمال .

(1) - محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 265-266.

(2) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 286-287.

- معرفة اتجاهات العاملين نحو البنك ودفعها لتكون إيجابية.
- معرفة مستوى رضى الموظفين عن الوظيفة، والتقليل من النقائص التي يرونها في البنك.

2-2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية:

تضم هذه المصادر مجموعة المصادر التي يمكن أن تقدم أفكارا ومقترحات وانتقادات من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة، أو إدخال خدمة جديدة. ومن أهم هذه المصادر:

2-2-1- عملاء البنك الحاليين:

إرضاء العملاء تلبية حاجاتهم ورغباتهم، هذا هو الهدف الأساسي للبنك، وأثناء قيام البنك بهذه الوظيفة قد يحدث في كثير من الحالات وأن يعبر العميل عن رأيه تجاه الخدمة المصرفية سواء بالسلب أو إيجاب، وبالتالي على البنك استبيان هذه الرغبات لأنها تعتبر من أهم مصادر البحث عن أفكار جديدة، ويكون التعرف على هذه الرغبات إما بـ: بحوث السوق، المقابلات، اقتراحات العملاء الشفوية والمكتوبة.⁽¹⁾

2-2-2- البنوك التابعة والشركات ذات العلاقة بالمصرف:

تقوم المصارف بإنشاء شركات وبنوك تابعة، تخصص لمزاولة نشاطات مصرفية معينة أو العمل في مناطق معينة، هذه الشركات والبنوك التابعة تعمل على تزويد المصرف بأفكار ميدانية نظرا لما يقوم به من دراسات للسوق وتزويد المراكز الرئيسية بمنتجات الأبحاث والدراسات التي تنشط بها وتساهم اقتراحات لتطوير الخدمة المصرفية.

2-2-3- معرفة حاجات ومتطلبات الحكومة:

نظرا للدور الذي تلعبه الدولة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية، فإنها بحاجة لخدمات مصرفية بمواصفات خاصة تساعد على القيام بهذا الدور، ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة ومنظمتها من خدمات يمكن المصارف من اكتشاف مجموعة خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الموجودة، خاصة مع ضغوط الجودة، التوافق مع تيار العولمة.... الخ.

2-2-4- المصارف المنافسة:

تقوم بعض المصارف الرائدة بتقديم خدمات جديدة في السوق فإذا ما ثبت نجاحها يمكن للبنك تحليلها ودراسة جوانب القوة والضعف فيها، وبالتالي التوصل إلى أفكار جديدة لخدمات قد تكون متشابهة لعل أو أفضل منها.⁽²⁾

2-2-5- البحوث والدراسات الأكاديمية:

(1) - محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1998، ص 260-262.

(2) - فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 262.

تتم بعض الرسائل الجامعية والدراسات الأكاديمية بدراسة النشاط المصرفي وتحليل الخدمات المصرفية المقدمة وتقديم مقترحات لتطويرها، بهذا تستفيد المصارف من هذه البحوث في تقديم أفكار جديدة وكثيرا ما تتبنى هذه الدراسات بالإنفاق عليها وتنظيم ندوات ومؤتمرات يحضرها خبراء وباحثون لتقديم آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص تطوير الخدمات المصرفية.

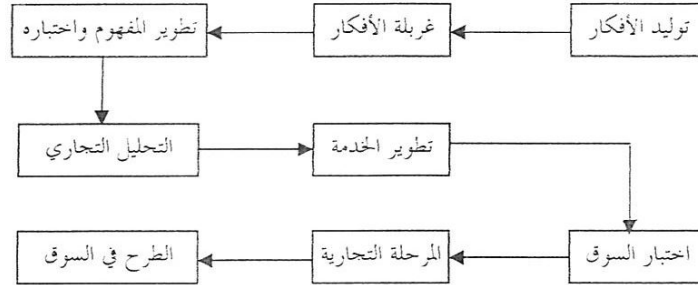
كما أن وكالات الإعلان ونتيجة لاحتكاكهم المباشر بالسوق تعد مصدرا من مصادر الأفكار الجديدة، إضافة إلى شركات البحوث الخارجية التي تتعاقد مع البنوك وتقوم بدراسات وبحوث تطويرية للخدمات المصرفية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلبية الأفكار الجديدة التي يتم الحصول عليها من العملاء وكذا المستخدمين تتعرض في معظم الأحيان إلى عملية التنقيح والتطوير، والحقيقة العلمية والعملية المؤكدة هي أن ما نسبته 60 % إلى 80 % من هذه الأفكار تأتي غالبا من قبل الزبائن.⁽¹⁾

3- مراحل تطوير وابتكار الخدمة المصرفية الجديدة:

إن عملية تطوير وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة يجب أن لا تترك للصدفة، بل يجب على البنك الذي يرغب في التميز بأدائه، أن يضع نظاما فعالا للتطوير وتقديم الجديد في خدماته، ولهذا النظام مراحل أساسية لا يجب إهمال أي منها، ويمكن النظر إليها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (08): مراحل تطوير وابتكار الخدمة الجديدة:



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 189.

3-1- مرحلة توليد الأفكار:

تستقى الأفكار الجديدة من مصادر مختلفة منها المصادر الداخلية ومنها الخارجية (وقد تم التطرق إليها في العنصر السابق).

وعلى الرغم من تعدد مصادر الحصول على الأفكار إلا أنه من الصعب في هذه المرحلة التمييز بين هذه الأفكار من حيث قابليتها للتسويق ومن حيث تقبل العملاء لها.

(1) - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن 2000، ص 57-58.

بعد تحديد البنك لجميع المصادر الممكنة للحصول على أفكار جديدة، يقوم بوضع إستراتيجية لتوليد أو تجميع الأفكار بشكل روتيني من هذه المصادر، كما يجب على البنك تحديد مواعيد معينة للقيام بعملية جمع المعلومات، وكذا القيام باتخاذ إجراءات التي من شأنها المساعدة على التأكد من أن كل فكرة جديدة تم أخذها بالحساب بشكل رسمي، للتأكد من أن الأفكار الجديدة يتم الاهتمام بها، وتعهد هذه المسؤولية لشخص يدعى مدير الفكرة والذي يعمل كمحطة استقبال للأفكار المقترحة من الآخرين، ويقوم بتقييم أولي للأفكار التي تخدم العملاء المستهدفين، وفي البنوك والمؤسسات الاقتصادية والمالية عموماً يعهد بهذه المهمة لمدير التسويق.

3-2- مرحلة غربلة الأفكار:

إن الغرض من توليد الأفكار هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة لكنها تبقى كما هي، أما عملية غربلة الأفكار فتستهدف تخفيض هذا العدد وصولاً إلى أفكار واعدة تنطوي على مضامين خدمية جذابة. وتنطوي عملية فرز الأفكار الخدمية الواعدة على احتمالات الوقوع في الخطأ، وفي هذه الحالة نتميز نوعين من الأخطاء هما: خطأ الحذف، وخطأ الاستمرار. ويحدث النوع الأول من الأخطاء عندما يقرر البنك استبعاد فكرة لخدمة واعدة، فتحرم نفسها من فرصة سانحة، أما بالنسبة لخطأ الاستمرار فيحدث عندما يتبنى البنك فكرة خدمية غير واعدة ويستمر في تطويرها وإنتاجها. و لعملية الغربلة مجموعة من الخطوات يجب على إدارة البنك إتباعها وتمثل في: ⁽¹⁾

■ تأسيس لجنة رسمية لتقييم الأفكار الجديدة بحيث تضم ممثلين عن الدوائر الرئيسية التي لديها الخبرة في المجالات الضرورية.

■ جدولة اجتماعات دورية لتقييم الأفكار الجديدة.

■ تطوير المعايير الملائمة لمعرفة أي الأفكار يجب أن يتم تقييمها، ومن بين هذه المعايير نجد:

- حجم الطلب المتوقع أن يتلقاه البنك على منتجاته.
- حجم الاعتماد على وقت الإدارة.
- حداثة الفكرة لكل من البنك والزبائن.
- التأثير على الصورة الذهنية للبنك.
- المنافسة المحتمل مواجهتها.
- مدى احتمال الحصول على دعم خارجي.
- مدى تأثير فشل الفكرة.

(1) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 192.

- قبل اجتماع لجنة التقييم يتم تحضير ملخص لكل فكرة كأساس للنقاش الجماعي، ويحتوي كل ملخص على المعلومات التي تناسب كل المعايير السابق ذكرها.
- تجتمع اللجنة لمناقشة كل فكرة على حدى.
- يتم ترتيب الأفكار المرشحة حسب القيمة وحسب نسبة كل معيار.
- يتم نقل أفضل الأفكار إلى المرحلة اللاحقة.

3-3- تطوير و اختيار المفهوم:

بعد عملية اختيار الأفكار وتصنيفتها أثناء مرحلة الغربة، يجب تطوير هذه الأفكار إلى مفهوم ويختلف المفهوم في معناه عن الفكرة وعن الصورة، فالفكرة عبارة عن شيء يرى البنك نفسه أنه قادر على تقديمه إلى السوق، أما المفهوم فهو عبارة عن ترجمة لفكرة ومعبر عليها بطريقة ذات معنى، أما الصورة فهي عبارة عن الصورة الذهنية التي يحملها الزبون عن الخدمة المصرفية الفعلية أو المحتملة.⁽¹⁾

3-3-1- تطوير المفهوم:

تتم هذه المرحلة بترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة والأهداف إلى مفهوم الخدمة بطريقة ذات معنى، من خلال تحديد خصائص ومواصفات ومعالج الخدمة المصرفية الجديدة من حيث الشكل، التصميم، وطريقة الاستعمال... الخ.

3-3-2- اختبار المفهوم:

تعد هذه المرحلة من أكثر مراحل ابتكار الخدمة المصرفية الجديدة أهمية، حيث أن قابلية تسويق هذه الخدمة واحتمال نجاحها في السوق تعتمد على النتائج التي تنجم عن هذا الاختبار. وتتم في هذه المرحلة كتابة كل مفهوم بشكل واضح ومفصل مما يسمح للمستجيب بالفهم والتعبير عن مستوى اهتمامه، وعن طريق المفاضلة بين البدائل والمفاهيم المتاحة يمكن التوصل إلى أفضل مفهوم يفضل العملاء المستهدفين، ولهذا فإن اختيار مفهوم الخدمة الجديدة يجب أن يتم من خلال وجهة نظر الزبون، وهو ما يجب التأكد منه أثناء القيام بإجراءات الاختبار. ومفهوم الخدمة الجديدة يمكن أن يكون في شكل نموذج وصفي مكتوب، أو شكل مجسم، أي شكل مادي محسوس.

ونعرض فيما يلي عددا من الأسئلة التي يمكن أن توجه بخصوص المفهوم الجديد:

- هل يمكن تصور المفهوم الجديد للخدمة التي تراها أو تستمع إلى وصفها ؟
- ما هي المزايا التي ترى أن الخدمة الجديدة توفرها بالمقارنة مع الخدمة الحالية ؟
- هل تعتقد أن هذه الخدمة الجديدة تحقق كل حاجاتك منها ؟
- ما هي مجالات التطوير التي ترى ضرورة إضافتها إلى خصائص الخدمة الجديدة ؟

(1) - ناجي معلا، رائق توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 358.

■ هل تنوي الإقبال على استخدام هذه الخدمة الجديدة ؟

3-4- التحليل التجاري للخدمة الجديدة:

بعد أن تكون الإدارة قد فرغت من تطوير مفهوم الخدمة المصرفية الجديدة واختيار هذا المفهوم، تكمن الخطوة الموالية لهذه الإدارة في تقييم الجدوى التجارية من إنتاج هذه الخدمة الجديدة لتحديد مدى جاذبيتها من الناحية المالية، أي لمعرفة مدى ربحيتها.

وتتطوي عملية التحليل التجاري للخدمة المصرفية الجديدة على مراجعة التقديرات الخاصة بالمبيعات، التكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق هذه الخدمة، والأرباح المتوقعة الحصول عليها، وذلك وقفاً على الأهداف الأساسية للبنك و التي أهمها تحقيق أقصى ربح ممكن.

3-5- التطوير النهائي للخدمة الجديدة:

إذا ثبت أن المفهوم مجد من الناحية المالية سيتم إعطاء هذا المفهوم شكلاً ثابتاً، والشخص المسؤول عن هذا المفهوم يمكنه تقديم منشورات، جداول، وإعلانات.. الخ. وتجدد الإشارة إلى ضرورة تجريب جميع المواد التي ستطور مسبقاً على الجمهور قبل طباعتها وإصدارها، وهذا يقود إلى جمع اقتراحات قيمة يجب على إدارة البنك أخذها بالحسبان.

3-6- اختبار السوق:

بعد نجاح البنك بتطوير الجداول و المواد الدعائية يقوم باختبار السوق للتأكد هل سيتم نجاح المفهوم فعلياً أم لا؟

3-6-1- محددات اختبار السوق:

إن عملية اختبار السوق ما هي إلا اختبار محدد لأفراد عينة صغيرة من العملاء المحتملين لما ينوي البنك تقديمه من خدمات جديدة، وبناءً على ذلك فإن الإشكال الرئيسي الذي يواجه المعنيين هو إلى أي حد يمكننا تعميم النتائج المحصل عليها على مجمل السوق الكلي، ذلك أن العديد من الممارسات والدراسات التي أجريت تشير إلى أن نجاح عملية اختبار السوق لا تعني بالضرورة نجاح الخدمة الجديدة المقدمة، وذلك أن أسباب فشل هذه الخدمات حتى بعد اختبارها في السوق يعود إلى:

- نقص التمثيل الفعلي لعملية اختبار السوق للخدمات الجديدة لكامل خصائص ومواصفات العملاء المحتملين للسوق الكلي.
- ظهور عوامل جديدة ترتبط بأذواق واحتياجات العملاء، و كذا تغيير سياسات البنوك المنافسة أثناء تعميم تقديم الخدمات الجديدة.
- انكشاف نتائج اختبار السوق للخدمات الجديدة للمنافسين الأمر الذي قد يعطل نجاحها في الأسواق المستهدفة.

- اعتبارات التكاليف من حيث ارتفاعها لدرجة لا يمكن تحملها من قبل البنك المعني بالمقارنة مع العوائد المتوقعة في حال تقديم الخدمات الجديدة.
- بصفة عامة تعتبر هذه المحددات من الأمور المعقدة لعملية اختبار السوق للخدمات الجديدة خاصة إذا أدخلنا في الاعتبار التغيير المستمر في مجمل عوامل البيئة المحيطة.⁽¹⁾

3-6-2- اعتبارات أساسية لاختبار السوق:

- هناك العديد من الإعتبارات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أي اختبار سوق، وهي كما يلي:
- إختبار مناطق الاختبار السوقي، وقد يتم هذا من خلال اختبار عدد من الأسواق الفرعية المستهدفة، لتعميم عملية اختبار الخدمات الجديدة.
- تطوير الوسائل المناسبة للاختبار كمضمون استمارة الاختبار أو غيرها من وسائل البحث التسويقي.
- تحديد نوعية وكمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق المرتبطة بالخدمات الجديدة
- تحديد وقت ومدة اختبار السوق يعتبر من الأمور الأساسية لعملية الاختبار ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.
- تطوير نموذج تبؤ منا سب الخدمة الجديدة ويرتبط هذا الأمر بمجموعة من الأسئلة وكذا فيما إذا كان النموذج آلي أم يدوي، إضافة إلى التكلفة المتوقعة لاستخدام نموذج تنبؤ دون آخر.

3-7- المرحلة التجارية:

- بعد ظهور نتائج اختبار السوق تأتي المرحلة التجارية، وهي عبارة عن تلك الأنشطة التي يقوم بها البنك من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي، تمر هذه المرحلة بمراجعة ثلاث خطوات:⁽²⁾
- فالخطوة الأولى هي اتخاذ أربعة قرارات بشأن عملية البدء:
- متى يبدأ البنك بطرح الخدمة الجديدة في السوق ؟
- أين نبدأ بطرح الخدمة الجديدة؟ هل يجب على البنك دخول السوق المصرفي ككل مرة واحدة أو يبدأ بمنطقة بعد منطقة و بالتدرج.
- من هو المستهدف من طرح الخدمة الجديدة ؟ هل هو الجمهور ككل، أم فئة من العملاء الذين يستجيبون بسرعة للخدمة الجديدة، أم العملاء القيايين الذين لهم تأثير على الآخرين، أم النوعين السابقين معا.
- كيف سيتم طرح الخدمة الجديدة؟ وذلك باتخاذ مجموعة من القرارات التكتيكية كالإعلانات ودرجة الكتمان والسرية، وحجم ونوع التغطية الإعلامية...الخ.

(1) - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص 118 - 119.

(2) - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 196 - 197.

أما الخطوة الثانية فتتمثل في تحديد المسؤولية والمدة الزمنية اللازمة لشخص معين أو مجموعة أشخاص.

أما فيما يخص الخطوة الثالثة فهي جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف قد أنجزت بالشكل الصحيح في الوقت المناسب و بأقل التكاليف .

وأخيرا و بعد المرحلة التجارية يقوم البنك بتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق المصرفي، وتتم هذه الخدمة الجديدة كغيرها من الخدمات الأخرى بعدة مراحل تسمى بدورة حياة الخدمة المصرفية بدءا من مرحلة التقديم ثم مرحلة النمو، تليها مرحلة النضوج، وصولا إلى مرحلة الانحدار.

4- سياسات تطوير الخدمة المصرفية.

إن الفحص الدقيق والتمعن للأهداف التسويقية للبنك، وظروف ومتطلبات السوق المصرفي، يمكن البنك من معرفة وإختيار الوسيلة المناسبة لتطوير خدماته المصرفية في ظل تعدد وتشابك الوسائل والأدوات التسويقية المتاحة، ويمكن إستخدام عدد من السياسات لتطوير هذه الخدمات القصد منها التوسع ونشر الخدمة المصرفية⁽¹⁾.

ونجد أن من أشهر وأقدم السياسات المستعملة في هذا المجال هي نشر الخدمات المصرفية على أكبر عدد ممكن من فروع البنك، وعدم إقتصارها على فرع معين بداته، وعادة ما يتم إختيار وتصميم شبكة فروع البنك وتحديد أنواع قنوات توزيع خدماته على أساس عوامل عديدة أهمها قدرة البنك على تغطية السوق المصرفي ومدى تحكمه فيه، وأيضا مدى توافق خصائص ومميزات الخدمات المصرفية كوسيلة لتطوير وتحسين الخدمة بإتاحتها لأكثر عدد ممكن من العملاء ، وذلك على النحو الآتي:

4-1- بالنسبة لتغطية السوق والتحكم فيه:

تستخدم هذه الإستراتيجية كأسلوب لتغطية السوق المصرفي بالخدمات التي يعرضها البنك بهدف التأثير والتحكم فيه، وهذا بإستخدام إحدى السياسات التسويقية الآتية:

4-1-1- سياسة التوزيع المكثف:

ويتم ذلك بتكثيف التعامل على الخدمة المصرفية عن طريق نشر فروع البنك ووكالاته في منطقة جغرافية معينة، بغض النظر فيما إذا كانت هذه المنطقة منطقة جغرافية واسعة أو منطقة صغيرة محصورة وسط المدينة، وعرض مختلف الفروع لهذه الخدمة المصرفية دون تمييز فرع بنكي عن فرع آخر.

4-1-2- سياسة التوزيع المحدود (الإنتقائي):

ويتم ذلك عن طريق اختيار نوع معين من منافذ التوزيع لخدمة معينة يعرضها البنك ليقوم هذا المنفذ بتقديم هذه الخدمة، وبالتالي يكون على العميل التوجه لهذا المنفذ، أو الفرع، أو الوكالة المحددة

(1) - محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 273-274.

للاستفادة من هذه الخدمة أو التعامل عليها وتلجأ البنوك عادة لاستخدام هذا الأسلوب في تقديم بعض خدماتها المتعلقة بنوع معين من العملاء، كخدمة الاعتماد المستندي، خطابات الضمان الخارجية إدارة الاستثمارات الدولية... الخ، فيقوم البنك بتخصيص بعض وحداته الكبرى في عواصم الولايات مثلا، أو في عاصمة البلد بأكمله ويخصّصها بتقديم هذه الخدمة .

4-1-3- سياسة التوزيع عن طريق الغير:

في هذه الحالة قد تلجأ البنوك إلى توكيل الغير في القيام بتقديم خدماتها المصرفية نيابة عنها ، خاصة في المناطق النائية التي لا يمكنها فتح فرع أو وكالة تابعة لها فيها، كما قد تستعين البنوك ببعض مراسيلها لتقديم خدماتها نيابة عنها في الخارج، لصعوبة إنشاء فروع منتشرة في كافة أنحاء العالم، وذلك راجع إما للتكلفة أو للتشريعات القانونية المرتبطة بكل دولة، ومن ثمة تلجأ البنوك لهؤلاء المراسلين (البنوك المرسلّة) لتسويق بعض الخدمات المصرفية كالشيكات الخاصة بالبنك أو شهادات الإبداع... الخ.

وبصفة عامة قد تستخدم البنوك أكثر من طريقة من الطرق السابقة لتوزيع خدماتها، وغالبا ما تستخدم هذه الطرق بصورة متكاملة مع بعضها البعض في آن واحد، خاصة وأنّ هذه الطرق سوف تمكّن البنك من الوصول إلى أسواق أوسع وجذب عملاء أكبر.

4-2- بالنسبة لمواءمة توافق الخدمات المصرفية:

على البنك الذي يرغب بالتميّز والنجاح في تقديم خدماته، العمل على تكييف مزيج خدماتي مستمر يتوافق مع إحتياجات ورغبات عملائه وقدراتهم، وكذا العمل على تقديم هذه الخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب والتكلفة المناسبة للعميل ومن أجل ذلك تستخدم البنوك عادة مجموعة من السياسات أهمها: ⁽¹⁾

4-2-1- سياسة التبسيط:

ويقصد بهذه السياسة قيام البنك بتبسيط خدماته المصرفية، تجزئتها إلى أجزاء دون تعقيدها وهذا لخدمة أنواع معينة من الزبائن، كما يمكن للبنك عن طريق إتباع هذه السياسة، حذف بعض الخدمات المكلفة التي تزعج كثير من عملائه.

4-2-2- سياسة التنميط:

عن طريق هذه السياسة يقوم البنك بجعل خدماته نمطية ذات مواصفات محددة، لا تختلف من عميل إلى آخر، أو من فرع إلى آخر، الشيء الذي يسهّل التعامل عليها.

⁽¹⁾ - محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.

4-2-3- سياسة التشكيل:

في سعي البنك لإشباع حاجيات زبائنه، يجد تباينا ملحوظا بين مختلف فئات العملاء الذين يتعاملون علي نوعية واحدة من الخدمات، ولا يقف التباين عند هذا الحد وإنما يمتد ليختلف لدى العميل الواحد بين فترة وأخرى، وفقا للتغير في مفاهيمه ووفقا للتغيرات التكنولوجية والتغير في البدائل التي تعرضها البنوك المنافسة، وغيرها من العوامل المؤثرة على قرارات تعامله على هذه الخدمات، الشيء الذي يتطلب من البنك تنويع وتشكيل خدماته المقدمة بغية إشباع تلك الفئات.

ويقصد بالتشكيل إضافة شكل أو أشكال جديدة للخدمات الحالية⁽¹⁾، أي أنه يقوم بإعداد أنواع متعددة من الخدمات يقدمها لعملائه وفي إطار كل نوع من هذه الخدمات يقدم تشكيلا واسعا من الفئات ذات المواصفات والخصائص المختلفة، يراعي فيها الإحتياجات المختلفة لؤلاء العملاء، ومن ثم توسيع دائرة عملائه من خلال إشباع أكبر عدد ممكن من الإحتياجات، الشيء الذي يمكنه من جذب عملاء جدد.

4-2-4- سياسة التمييز:

تتجه كثير من البنوك إلى تمييز خدماتها، حتى تكون مميزة عن باقي الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، وهذا التمييز يكون على مستوى خصائص هذه الخدمات، وتستخدم البنوك في سياسات التمييز عادة الماركات، العلامات التجارية، المزايا والخصائص الفريدة التي يمكن إضافتها على الخدمة المصرفية.

◀ بالنسبة للماركات:

طبقا لتعريف جمعية التسويق، فإن "الماركة التجارية هي أي اسم أو علامة تميز لها حماية قانونية، بحيث يقتصر إستعمالها على منتج أو موزع معين واحد، لهذا فهي تعتبر أساسا تعبيراً قانونياً".⁽²⁾

ويضم مصطلح ماركة مجموعة من العناصر أهمها: الاسم، العلامة، اللفظ، التصميم، الشعار أو خليط من ذلك كله، بحيث يعبر عن الخدمة المصرفية ويشير إليها ويميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى.

إن من أكثر الماركات إنتشارا لدى البنوك هو إستخدامها لكل من الاسم التجاري والعلامة التجارية للبنك، وإن كان هناك فرق بين الإثنين، فالاسم التجاري يتكون من بعض الكلمات، أو الحروف، أو أرقام يمكن التلفظ بها، وترتبط هذه الكلمات أو الحروف أو الأرقام بالبنك منذ مولده وتستمر معه طيلة حياته، ومن ثمة فإن هذا الاسم يجب أن يكون سهل النطق أما العلامة التجارية فهي تأخذ شكل رمز أو صورة أو تصميم فريد، بحيث يمكن التعرف عليها بالنظر إليها دون النطق بها، وتعتبر العلامة التجارية للبنك كشعار تم تصميمه ليرمز للبنك أو للخدمة المصرفية، بحيث أن مجرد النظر إلى هذه العلامة يترك إنطباعا في ذهن العميل عن البنك أو عن الخدمة التي يقدمها هذا البنك. وللماركات مزايا عديدة أهمها:⁽³⁾

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 330.

(2) - محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص، 267-268.

(3) - محسن أحمد الحضري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 276-277.

- مساعدة العميل على التعرف على الخدمة التي يقدمها البنك أو أحد فروعها.
- تسهيل على العميل طلب خدمة معينة والتعامل عليها.
- سهولة النطق بها وبساطة شكلها وقصر حجمها، مما يسهّل على العميل تذكرها.

بالنسبة لتصميم الخدمة المصرفية:

يعتبر تصميم الخدمة المصرفية من أحد الوسائل الأساسية لسياسة التمييز التي يستخدمها البنك لخلق إنطباع إيجابي لدى عملائه الحاليين والمرتقبين، وقد يكون تصميم الخدمة ووضع مواصفاتها أي مزاياها وتكاليفها العامل الأساسي لجذب العملاء، الشيء الذي يميزها عن بقية الخدمات الأخرى سواء تلك التي يقدمها نفس البنك أو تلك المقدمة من قبل بنوك أخرى منافسة.

وقد كان قديما إعتقاد البنوك على المزايا التي تتيحها خدماتهم للعميل، ولكن مع مرور الوقت اتجه إهتمامهم إلى الطريقة التي يمكنهم بها تقديم هذه الخدمات، بحيث أصبحت سلوكيات التعامل مع العملاء كالترحيب بهم، حل مشاكلهم، إشباع رغباتهم، كسب ثقتهم... الخ تحتل أهمية أكبر بالنسبة للبنك، وقد ساعد على ذلك إزدياد حدة المنافسة في السوق المصرفي خاصة في مجال مزايا وتكاليف الخدمات المقدمة. وبصفة عامة فإن التصميم الجيد للخدمة المصرفية يساعد على تعظيم الفرص التسويقية للخدمة نتيجة ارتباطه بحاجات حقيقية للعملاء، فضلا عن أنه تحقق مزايا كثيرة للبنك، تتضمن زيادة التعامل عليها، وطول فترة عمرها، وبالتالي يقلل من تكلفة التطوير والابتكار.

4-2-5- بطاقة المعلومات:

تعمل البنوك على وضع بطاقة معلومات عن الخدمات المصرفية المقدمة في متناول أيدي زبائنها وتتضمن هذه البطاقة معلومات كافية عن خصائص هذه الخدمات، والمميزات التي يحصل عليها العميل باستخدامها لها، وكيفية الاستفادة منها، والفروع التي تقدمها، ووسيلة الاتصال بالبنك للحصول على مزيد من المعلومات، ويتم عرض هذه البطاقات في صناديق خاصة يحدد لها أماكن ثابتة بالفروع بحيث يمكن أن يراها العميل، ويتناولها من هذه الصناديق ويطلع عليها، أو يمكن إرسالها بالبريد للعملاء، سواء بمبادرة من البنك، أو بطلب من العميل، ويشترط في بطاقة المعلومات صدق المعلومات والحقائق، والعناية الفائقة بكتابتها، لأن احتواءها على أية معلومة ولو كانت صغيرة باطلة أو غير حقيقية سيكون له تأثير بالغ السوء على البنك، فمن جهة يفقد البنك مصداقيته، وبالتالي يفقد ثقة عملائه، ومن جهة أخرى قد يتطور الأمر إلى مقاضاته عن تلك الادعاءات غير الصادقة.

ومن هنا فإن لبطاقة المعلومات أهمية بالغة بالنسبة للبنك والعميل في آن معا، فهي تقدم معلومات مختصرة وكافية عن كافة الخدمات التي يقدمها البنك، وتشرح مزاياها والجوانب المختلفة المتعلقة بها، وكذا

طريقة الحصول عليها، وهي بهذا تكون بمثابة دليل إرشادي للعميل، فضلا عن أنها قد تفتح له طريق التعامل على خدمات أخرى يقوم البنك بتقديمها ويجهلها العميل، كما أنها تساعد البنك على الحصول على انطباعات العميل وأسئلته وإستفساراته، وذلك من خلال وضع البنك جزء مرفق بهذه البطاقة كقائمة استقصاء للحصول على رأي العميل عن هذه الخدمة، ومدى توافيقها مع رغباته وإحتياجاته وقدراته. أما بالنسبة للعميل فإن هذه البطاقة بتقديمها له معلومات حقيقية ومختصرة عن الخدمات التي يقدمها البنك، تختصر له عامل الوقت والجهد في التعرف على ما يناسبه من هذه الخدمات والاستفادة منها، كما تمكنه من التعبير عن رأيه واقتراحاته الخاصة بهذه الخدمات من خلال قائمة الاستقصاء المرفقة بالبطاقة.

وتجدر الإشارة إلى وجوب اهتمام البنك بهذه البطاقة سواء من حيث كيفية تصميمها أو من حيث نوع المادة المصنوعة منها، واستعمال ألوان منسجمة فيها وكذا الاهتمام بمقاسها وحجمها لتسهيل عملية الاستفادة منها من قبل الزبون، دون أن ننسى الاهتمام بنوعية البيانات التي تحملها كاسم وعنوان وشعار البنك.

ونتيجة لتوسع البنوك في الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية خاصة شبكة الإنترنت وانتشار خدمات البنوك الالكترونية، أصبحت «عظم البنوك» تقوم ببناء مواقع على هذه الشبكات، وتزود الشبكة بتيار متدفق من المعلومات يتم تحديثه دوريا عن البنك وما يقدمه من خدمات.

وفي الأخير يمكننا القول أن إتباع البنك لهذه السياسات كوسيلة لتطوير وتوزيع خدماته تحقق له العديد من المزايا من بينها:

- تسهيل عملية عرض خدماته وتعريف العملاء بها .
- زيادة ولاء العميل للماركة أو العلامة التجارية أو شعار البنك.
- زيادة حرية المستهلك في إختيار الخدمة التي تناسبه.
- تحقيق حرية واستقلالية لخدمات البنك، وتمييزها عن بقية الخدمات التي تعرضها البنوك المنافسة.
- تزايد من مرونة وحرية البنك في تسعير خدماته.
- تزايد من فاعلية العملية الترويجية للخدمات التي يعرضها البنك.
- تحقيق الرقابة على السوق، حيث يمكن للبنك معرفة نصيبه من السوق بمعرفة مبيعاته وأرباحه ونسبتها إلى مبيعات أو أرباح الصناعة البنكية ككل.

III - واقع النظام المصرفي الجزائري:

إن النظام الاقتصادي في وقتنا الحاضر أصبح مرهونا بمدى فعالية ونجاعة الجهاز المصرفي للدولة، هذا الجهاز الذي ينظر إليه كمجموعة مؤسسات تحدد بطريقة عملها قواعد وإجراءات محددة قانونا، والجهاز المصرفي الجزائري كأى جهاز مصرفي آخر قد مر في تطور بعدة مراحل وهذا تبعا لتغيير نظام النشاط

الاقتصادي إنشاء جهاز مصرفي يوافق نموذج التنمية الاقتصادية وكذا تمويل حركة التطور الاقتصادي الذي تعرفه البلاد

1- معالم النظام المصرفي الجزائري في ظل اقتصاد اشتراكي:

قبل التعرض لتطور النظام المصرفي و المراحل التي مر بها منذ الاستقلال، نستعرض بإيجاز الجهاز المصرفي الجزائري إبان الاحتلال الفرنسي.

1-1- النظام المصرفي خلال الاحتلال الفرنسي:

نشأ النظام المصرفي في الجزائر المحتلة كامتداد حتمي للنظام المصرفي الفرنسي، ونتيجة لذلك كانت تتمتع الجزائر قبل الاستقلال بوجود شبكة واسعة من المصارف يصل عددها إلى أكثر من 24 بنكا أجنبيا خاصا إضافة إلى وجود سوق رأسمالية صغيرة وشركتان للتأمين وصناديق البريد للودائع والادخار⁽¹⁾، وقد كانت هذه المؤسسات الأكثر تطورا من أية مستعمرة فرنسية أخرى والسبب اعتبار الجزائر موطننا دائما للمعمرين المختلين.

إلا أن ذلك الجهاز المصرفي الذي نشأ في تلك الفترة، كانت وظيفته الأساسية خدمة المستعمرين ومصالحهم، أما بالنسبة لسياسة الائتمان فكانت انعكاسا لمثيلتها في فرنسا وهذا خدمة لمصالح المعمرين فقط، فخصصت المصارف في معظمها لتمويل نشاطات التنقيب على البترول وناجم الفحم والحديد، وتشجيع الزراعة الاستعمارية والتجارة الخارجية، ورغم تناقضات وسلبيات الجهاز المصرفي آن ذاك إلا أنه يعتبر بمثابة مكسب لم تحظ به بقية المستعمرات الفرنسية الأخرى.⁽²⁾

(1) - عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف - نظرة شمولية- في مداخلات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، -واقع و تحديات- بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسنية بن بوعلي بالإشراف العلمي لمخير العولمة و اقتصاديات شمال أفريقيا، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 490.

(2) - بلعزوز بن علي، عاشور كتوش، واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومنهج الإصلاح، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 17.

1-2- النظام المصرفي للجزائر المستقلة:

وقد قسمت هذه المرحلة إلى مرحلتين هامتين هما:

المرحلة الأولى (1970-1962) و المرحلة الثانية (1970-1985).

1-2-1- مرحلة التأسيس (1970-1962):

و يمكن تقسيم التطور الذي شهده القطاع البنكي في الجزائر خلال هذه الفترة إلى مرحلتين أخريتين هما: ⁽¹⁾

« فترة ما قبل التأميم (1966-1962):

ورثت الجزائر بعد استقلالها نظاما مصرفيا واسعا لكنه تابع للمستعمر وقائم على أساس نظام لبرالي، و بالتالي كانت بصدد مواجهة نظاما اقتصاديا مزرريا وصعبا بسبب النتائج التي خلقتها الحرب التحريرية، إضافة إلى هجرة المعمرين الأوروبيين الذين كانوا يسيطرون على تسير النشاط الاقتصادي للبلاد، وإتباعهم - قبل الاستقلال - سياسة الأرض المحروقة، من هنا وجدت الجزائر نفسها أمام:

- هجرة رؤوس الأموال بهجرة المعمرين.

تقليص شبكة الفروع المصرفية و تصدع البنوك المتخصصة و زوال شبكة كاملة لمصارف خاصة أخرى.

كل هذه العوامل ساهمت في شل حركة نمو الاقتصاد الجزائري وتأخر انطلاقته خاصة أمام رفض الجهاز المصرفي الأجنبي تمويله، الأمر الذي عجل باتخاذ إجراءات لازمة لإقامة جهاز مصرفي جديد قادر على دفع عجلة التنمية وذلك من خلال:

- إنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 31-12-1962 كبنك إصدار و ائتمان بموجب القانون رقم 144-62.

- إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية "CAD" بتاريخ 07-05-1963 بموجب قانون رقم 63-165 وقد تم تحويل إسمه فيما بعد إلى البنك الجزائري للتنمية.

- إصدار العملية الوطنية بتاريخ 10-08-1964 والتي مثّلت أحد رموز السيادة الاقتصادية في الجزائر و التوجه الإستقلالي للبلاد في المجال المالي.

- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط في نفس السنة 1964 بموجب القانون 64-227 وهو بمثابة بنك مهمته جمع الإدخارات الصغيرة للعائلات و الأفراد.

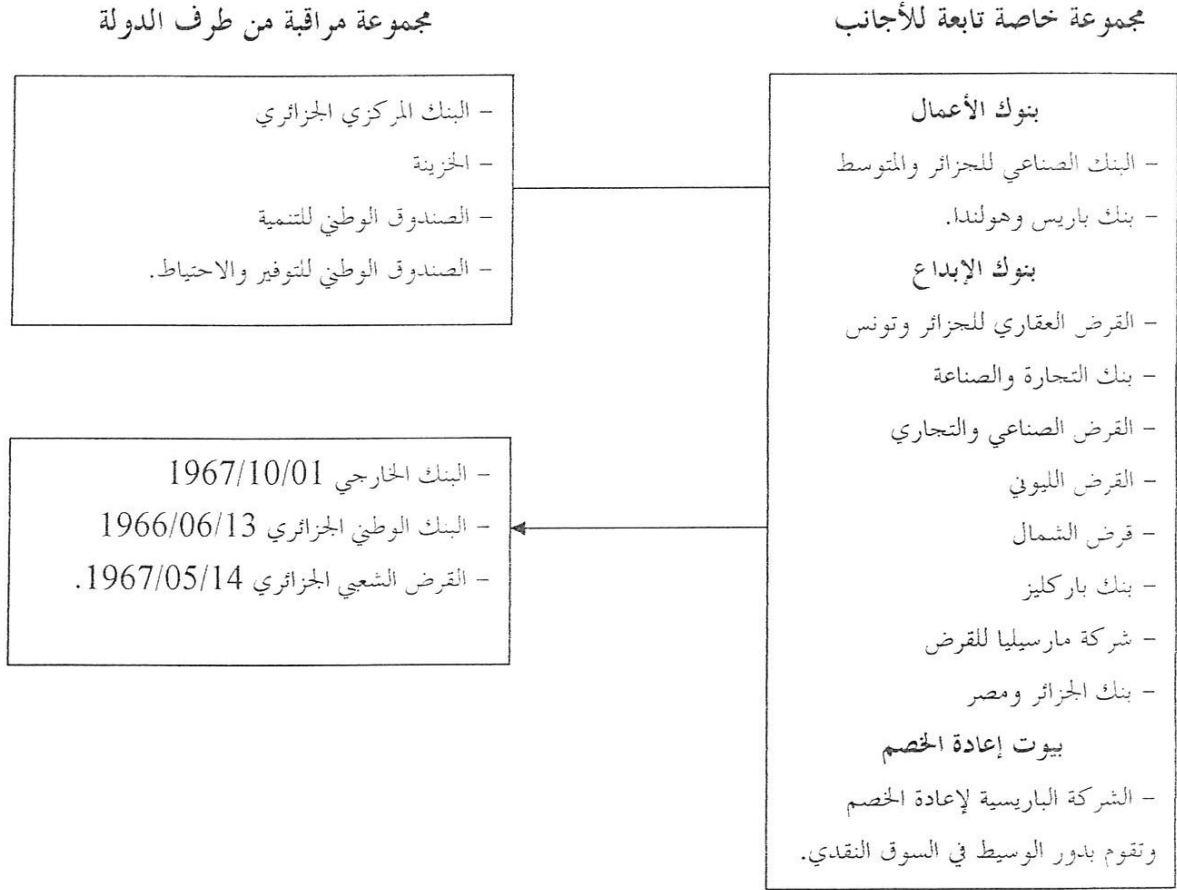
على الرغم من هذه الإجراءات، فإن البنك المركزي لم يستطع تسيير النظام المصرفي واحتوائه ككل، نظرا للازدواجية التي عرفها النظام من خلال وجود نظام قائم على أساس رأسمالي وآخر على أساس

(1) - عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

إشترافي تسيطر عليه الدولة، وبالتالي كان يجب التفكير في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي وتنظيم البنوك والذي سنتطرق له في العنصر الموالي.

والشكل الموالي يوضح هيكل النظام النقدي والمالي في الجزائر للفترة من 1963-1966 مجموعة خاصة تابعة للأجانب.

شكل رقم(09): النظام النقدي والمالي الجزائري في فترة (1963-1966).



المصدر: بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية 2000

ص 71.

« فترة التأميم (1966 - 1970):

ويرجع سبب سعي الدولة إلى إجراء تغيرات جذرية انطلاقا من تأميم المصارف وتحديد نشاطها ابتداء من سنة 1966 إلى: ⁽¹⁾

⁽¹⁾ - مليكة زغب، حياة بخار، النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل - في مداخلات ملتقى المنظومة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 399.

- احتكار الخزينة العمومية للساحة المالية وهيمنتها على جميع أوجه النشاط المالي والبنكي.
- ازدواجية النظام البنكي من قطاع بنكي وطني قائم على أساس اشتراكي وسيطرة الدولة عليه، وقطاع بنكي أجنبي قائم على أساس ليبرالي رأسمالي.
- تمهيش دور البنوك وتكليفها بدور إداري، حيث كانت مجرد مصدر للتدفقات النقدية بين الخزينة العمومية والمؤسسات الاقتصادية العمومية.

في هذه الفترة (1966-1970) وتزامنا مع بروز معالم المخطط الثلاثي للتنمية (1967-1969) قامت الجزائر كما سبق ذكرنا بتأميم البنوك الأجنبية لسنة 1966 وهذا بهدف إرساء القواعد الأساسية لنظام بنكي يتوافق وطموحات التنمية المخططة وأصبح النظام المصرفي الجزائري يتكون مما يلي:

أ- البنك الوطني الجزائري (BNA): وقد تم إنشاؤها بموجب المرسوم الصادر في 13 جوان 1966 ليحل محل البنوك الأجنبية التالية:

- بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي الذي أمم في 01-07-1966 .
 - بنك التسليف الصناعي والسجاري الذي أمم في 01-07-1967.
 - البنك الباريسي الوطني الذي أمم في جانفي 1968.
- والبنك الوطني الجزائري هو بنك تجاري يعمل على دعم عملية تمويل القطاع الاشتراكي الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.
- ب- القرض الشعبي الجزائري (CPA): تأسس بموجب المرسوم الصادر في 14 ماي 1967 ويعتبر بنك ودائع جاء خلفا للبنوك التالية: (1)

- البنك الشعبي الجزائري التجاري والصناعي لوهرا.
 - البنك الجهوي التجاري والصناعي بعنابة.
 - البنك التجاري والصناعي للجزائر.
 - البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.
- كما اندمجت في القرض الشعبي الجزائري ثلاثة بنوك أجنبية بعد تأميمها هي:
- البنك المختلط "الجزائر - مصر" الذي أمم بتاريخ 01-01-1968.
 - الشركة المارسييلية للقرض و أممت بتاريخ 30-06-1968.
 - الشركة الفرنسية للقرض و البنك.

(1) - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 189.

ج- بنك الجزائر الخارجي (BEA):

تم إنشاء هذا البنك بموجب المرسوم رقم 67-204 المؤرخ في 06-10-1967، وهو بنك ودائع مملوك للدولة تتمثل وظيفته الأساسية تسهيل تنمية العلاقات الاقتصادية في الجزائر والدول الأخرى وضم خمسة بنوك أجنبية وهي:

- القرض الليوني الذي تم تأميمه بتاريخ 12-10-1967.
- الشركة العامة و أمت في 16-01-1968.
- البنك الصناعي للجزائر و البحر الأبيض المتوسط وتم تأميمه بتاريخ 26-05-1968.
- بنك باركليز الذي أُمم بتاريخ 29-04-1968.
- بنك التسليف للشمال وتم تأميمه بتاريخ 31-05-1968.

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

1-2-2- مرحلة التسيير الإداري والمركزي (1970-1985):

تميز النظام البنكي الجزائري خلال هذه المرحلة بتنظيم محاسن وقواعد محددة تعكس حقيقة هذا النظام و الخليعة الإيديولوجية التي ارتكزت عليها كل منطلقات التنمية الوطنية و يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين هما:

◀ الفترة الأولى (1970-1978):

ويطلق عليها مرحلة الإصلاح المالي والمصرفي، حيث عرفت هذه المرحلة ابتداء من سنة 1971 إدخال بعض التعديلات على السياسة النقدية و المصرفية، تماشيا والسياسة العامة للدولة وبالأخص المصاريف الوطنية التي كان عليها تمويل الاستثمارات المخططة، بالإضافة إلى إنشاء الهيئة الفنية للمؤسسات المصرفية و الهيئة العامة للنقد و القرض وإعادة هيكلة بعض المصارف الوطنية.

وقد جاءت هذه الإصلاحات في إطار المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، بهدف إزالة الاختلال وتخفيف الضغط على الخزينة في تمويلها للاستثمارات، كما أجبر قانون المالية المؤسسات العمومية على تركيز حساباتها الجارية وعملياتها الاستغلالية على مستوى بنك واحد، الشيء الذي يمكن هذا البنك من مراقبة كل حركات التدفقات المالية لنشاط المؤسسة وتسيير حساباتها، وتمويلها في حالة الاحتياج.⁽¹⁾

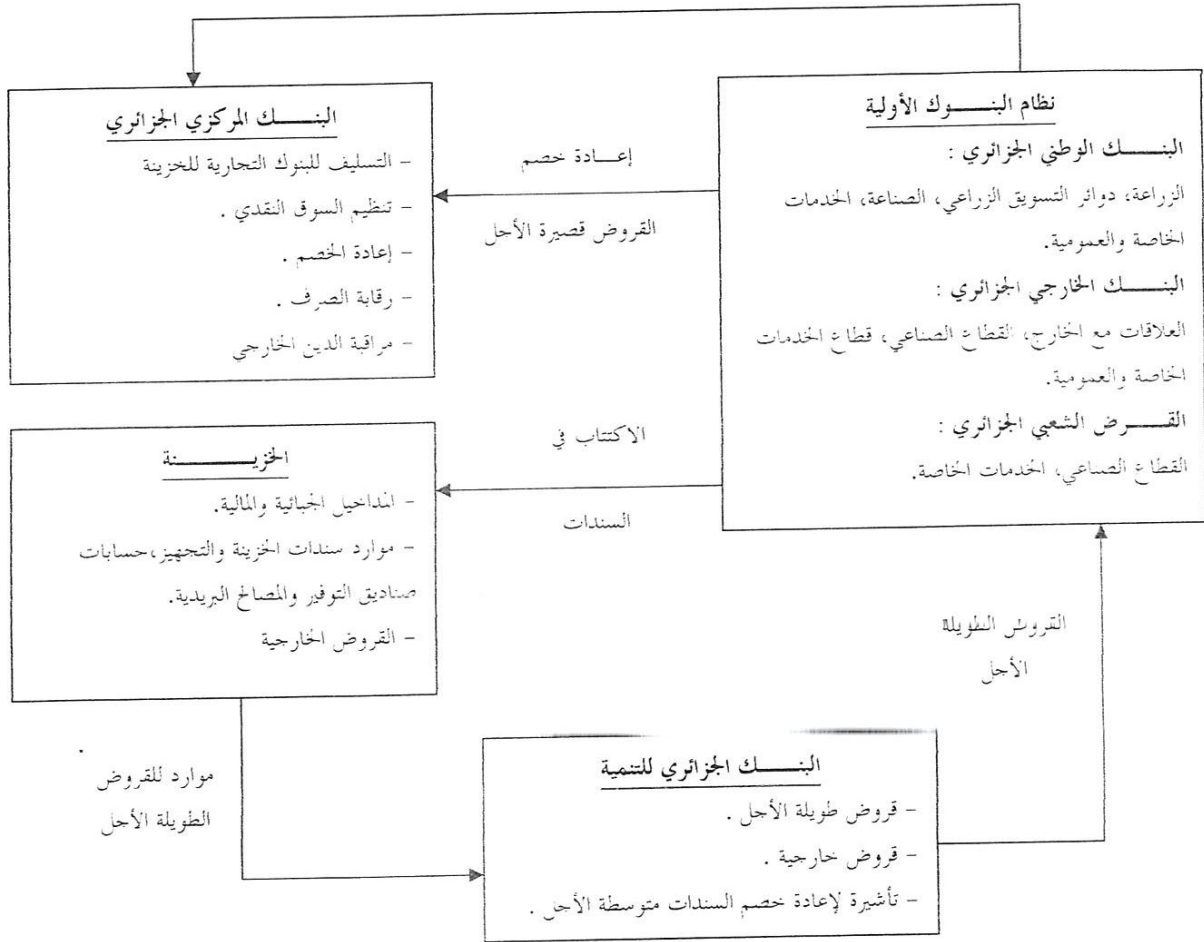
هذا الوضع طرح إشكالا مفاده: هل للمصرف الأدوات اللازمة للقيام بعملية المراقبة؟

و هل لهذه المؤسسات القدرة على تسديد القروض التي تحصلت عليها؟

(1) - بلعوز بن علي، كتوش عاشور، في مدخلات، مرجع سبق ذكره، ص 492.

و يوضح لنا الشكل التالي هيكل النظام البنكي الجزائري بعد سنة 1970:

شكل رقم(10): هيكلية النظام البنكي ودائرة التمويل بعد إصلاح 1971.



المصدر: بخراز يعدل فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

◀ الفترة الثانية (1978 - 1985):

و يطلق على هذه المرحلة بمرحلة "إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية"⁽¹⁾، حيث انطلقت فيها الإصلاحات الهيكلية للقطاع الاقتصادي و تزامنت مع المخطط الخماسي الأول (1980-1984) حيث تم في سنة 1983 إعادة هيكلة 102 مؤسسة عمومية ليصبح عددها 400 مؤسسة، مع تغيير نظام اتخاذ القرار الذي كان مركزيا إلى نظام لا مركزي.

و لم يقتصر هذا الإصلاح على القطاع الحقيقي فحسب، حيث عرفت هذه المرحلة إنشاء فروع وبنوك مصرفية جديدة على أن تكون هذه البنوك متخصصة في تمويل القطاعات الاقتصادية وعليه ونتيجة للعجز الحاد في القطاع الزراعي تم إنشاء مصرفين للتكفل بمشاكل التمويل والمساهمة في ترقية الريف هما:

(1) - بلعوز بن علي، كتوش عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 492.

أ- بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) :

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم 82-206، الصادر بتاريخ 13-03-1982، و تولى هذا البنك عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث أسند لبنك الفلاحة و التنمية الريفية مهمة تمويل القطاع الزراعي بمختلف نشاطاته.

ب- بنك التنمية المحلية (BDL):

تأسس بموجب المرسوم (85-85) الصادر بتاريخ: 30-04-1985، وقد انبثق عن إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري ليتولى جزءا من نشاطاته كبنك للإيداع و الاستثمار، ويعتبر بنك التنمية الريفية آخر بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري.⁽¹⁾

دائما وفي إطار تطبيق مبدأ التخصص، وزعت البنوك التجارية على مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني على النحو التالي:⁽²⁾

البنك الجزائري الخارجي (BEA): يختص في تمويل قطاعي الطاقة والنقل البحري.

البنك الوطني الجزائري (BNA): يختص في تمويل قطاعي الصناعة الثقيلة والنقل.

القرض الشعبي الجزائري (CPA): يختص في تمويل قطاعي الصناعات الخفيفة والخدمات.

إضافة إلى ما سبق اتسمت هذه الفترة بمحدودية دور البنك المركزي واقتصارها على إعادة تمويل الخزينة والبنوك التجارية دون التوجه أو الرقابة على الموارد المالية خاصة وأن معدلات الفائدة تتحدد مركزيا من قبل وزارة المالية.

إن البنوك التجارية في هذه المرحلة كانت تسعى لتحقيق المصلحة العامة عن طريق توفير السيولة اللازمة لتمويل المشاريع المخطط لها مركزيا حتى و لو تجاوز حجم الطلب على القروض تلك المقدرة سنويا، و هو ما جعلها بعيدة كل البعد عن هدف المردودية.

2- النظام المصرفي في مرحلة التوجه إلى اقتصاد السوق:

بسبب الأزمة التي حلت بالجزائر سنة 1986 -أزمة البترول- وما نتج عنها من إختلالات على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة، وهذا نتيجة الارتفاع الحاد في حجم الديون الخارجية، ومعدل خدمة الدين، وما قابل ذلك من انخفاض في موارد الدولة من عائدات المحروقات، كان لزاما على السلطات الجزائرية الإسراع باتخاذ التدابير اللازمة على مستوى كل القطاعات الاقتصادية لإصلاح هذه الإختلالات

(1) - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(2) - بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 494.

في الاقتصاد الوطني، ومن القطاعات التي مسّها الإصلاح بصورة مباشرة نجد قطاع المؤسسات المالية والمصرفية.

وعليه فانتقال الجزائر من مرحلة اقتصاد موجه إلى مرحلة اقتصاد السوق تطلّب من الحكومات المتعاقبة القيام بعدة إصلاحات اقتصادية، تمثلت خاصة في الإصلاح النقدي لسنة 1986 ثم إصلاح 1988، ووصولاً إلى إصلاح 1990، المتعلق بالنقد والقرض.

2-1- قانون القرض و البنك لسنة 1986:

سجلت سنة 1986 الشروع في بلورة النظام البنكي الجزائري، وذلك بإلزام البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة. بموجب القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتعلق بنظام البنوك والقرض⁽¹⁾، هذا رقد نصّ كذلك على استعادة البنك المركزي صلاحياته فيما يخص تطبيق السياسة النقدية من خلال تكليفه إعداد وتسيير أدواتها بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم⁽²⁾.

وقد جاء هذا القانون كمحاولة لإصلاح النظام المصرفي الجزائري بما يتوافق و الإصلاحات التي مست باقي المؤسسات العمومية الاقتصادية وفيما يلي بعض أحكامه:

- تعريف و تنظيم الجهاز المصرفي.
- إصدار النقود كامتياز خاص للدولة ويمثلها البنك المركزي الجزائري المسؤول عن تسيير ومراقبة السياسة النقدية وتحديد سقف عمليات إعادة الخصم لتوجيه السياسة الإقراضية المتبعة من طرف البنك.
- أعيد النظر في العلاقة بين البنك المركزي و الخزينة فيما يتعلق بالقروض الممنوحة لها والتي يقرر حدودها المخطط الوطني للقرض.

- وضع مخطط وطني للقرض يحدد مايلي:⁽³⁾

- حجم الموارد الداخلية المطلوب جمعها وطبيعتها والقروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض.
- حجم الاعتمادات الخارجية التي يمكن رصدها.
- مستوى تدخل البنك المركزي في تمويل الاقتصاد.
- استئانة الدولة وكيفية تمويلها.

(1) - أنظر القانون رقم (86-12) المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتضمن نظام البنوك والقرض .

(2) - نعيمة غلاب، زينات دراجي، استراتيجية التكيف البنكي مع تطور المحيط الاقتصادي، في مداخلات الملتقى الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001.

(3) - مليكة زغيب، حياة النجار، النظام المصرفي الجزائري عبر الإصلاحات الاقتصادية في مداخلات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05-06 نوفمبر 2001.

وقد ترتب عن هذا القانون أن أصبح الجهاز المصرفي يتكون من البنك المركزي الجزائري إضافة إلى المؤسسات القرض المختصة، بحيث تؤدي وظائف توزيع القرض وجمع الموارد في ظل الاحترام الكامل للأهداف المسطرة من طرف المخطط الوطني للقرض الذي يندرج في إطار المخطط الوطني للتنمية.

وقد كان هذا القانون أكثر توافقا مع استقلالية المؤسسات العمومية، وتم تعديله بالقانون رقم

(06-88) المؤرخ في 12-01-1988.

2-2- قانون 1988 وتكييف الإصلاح:

لم يخل قانون 1986 من النقائص والعيوب فلم يستطع التكييف مع الإصلاحات التي قامت بها السلطات العمومية خاصة بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية سنة 1988.⁽¹⁾

وعليه، فإن بعض الأحكام التي جاء بها هذا القانون لم تعد تتماشى وهذه القوانين وهكذا فإن قانون 1988 جاء تماشيا مع شروع الجزائر في برنامج إصلاحات اقتصادية واسعة مست جميع القطاعات الاقتصادية، وقد نادى هذا القانون باستقلالية البنوك والمؤسسات المالية وضرورة تعديل قواعد التمويل، بحيث توجه الاهتمام نحو تحقيق المردودية المالية للمشاريع الاستثمارية، كما نص على ضرورة استعادة البنك المركزي صلاحياته في تطبيق السياسة النقدية، في حين تتكفل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بتمويل مشاريع المؤسسات العمومية الاقتصادية وفقا للإطار الذي يرسمه المخطط الوطني للقرض وهذا بالاتجاه نحو مبادئ المردودية والربح في الجهاز المصرفي.⁽²⁾

وقد تم اعتبار البنك وفقا لهذا القانون كشخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، وهذا يعني أن نشاط البنك يخضع ابتداءً من هذا التاريخ إلى قواعد التجارة، كما يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية وفقا لهذا القانون أيضا أن تقوم بتوظيف نسبة من أصولها المالية في شراء أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه ويمكن لمؤسسات القرض بدورها أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الإقراض على المدى الطويل كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.

من هنا يمكننا القول أن استقلالية البنوك بصفتها مؤسسات اقتصادية عمومية قد تمت فعلا في سنة

1988.⁽³⁾

(1) - قانون رقم 88-01-الصادر في 12 جانفي 1988، المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

(2) - مليكة زغيب، حياة النجار، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 399.

(3) - بلعوز بن علي، كتوش عاشور، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 496.

2-3- قانون النقد و القرض لسنة 1990:

استكمالا للإصلاحات السابقة جاء قانون 1990 الذي سمح بتحول السلطة النقدية إلى مجلس النقد والقرض والذي هو بمثابة مجلس إدارة بنك الجزائر، يتمتع بصلاحيات واسعة في مجال النقد والقرض و يرأسه محافظ لبنك الجزائر، الذي يعين مباشرة من طرف رئيس الجمهورية.⁽¹⁾ و يقوم المجلس بتحديد المعايير الخاصة بـ:⁽²⁾

- إصدار النقود.

- عمليات بنك الجزائر الخاصة بالخصم، الإيداع و رهن السندات العمومية و الخاصة.
- الشروط الخاصة بإنشاء البنوك و المؤسسات المالية.
- شروط فتح تمثيلات البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر.
- القواعد و النسب المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية خاصة في مجال النفطية و توزيع إخطار السيولة و الملاءة.

كما تم في إطار هذا القانون:

- ضبط العلاقة بين بنك الجزائر و بين الخزينة العامة من خلال:⁽³⁾
 - وضع سقف لتسليف بنك الجزائر تمويل عجز الميزانية مع تحديد المدة و يكون الاسترجاع إجباريا في نهاية كل سنة مالية.
 - إرجاع ديون الخزينة العمومية اتجاه بنك الجزائر المتراكمة لغاية 14 أفريل 1990، وفق جدول يمتد على 15 سنة.
 - إزالة الاكتتاب الإجباري من طرف المصاريف التجارية لسندات الخزينة.
 - منح استقلالية أكبر لبنك الجزائر، حيث يؤدي دور المستشار للحكومة (المادة 56)، كما أن هذه الاستقلالية تعني تحميل مؤسسة الإصدار المسؤولية عن الاستقرار النقدي، وبالتالي مساءلتها من طرف نواب الشعب بعد عرض المحافظ لتقريره السنوي في المجلس الشعبي الوطني (المادة 106).⁽⁴⁾

(1) - قانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد و القرض، المؤرخ في 14-04-1990 الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 16 بتاريخ 14-04-1990.

(2) - نعيمة غلاب، زينب دراجي، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(3) - أمال عياري، ف الزهراء شايب، رجم نصيب، تقييم قواعد الملاءة المصرفية على مستوى المصارف الجزائري، في مداخلات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي في الجزائر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، أيام 05-06 نوفمبر 2001، ص 134.

(4) - حسين رحيم، البنوك العمومية في الجزائر - التأهيل والخصخصة - في مداخلات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 أيام 05-06 نوفمبر 2001، ص 111.

- إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة والعامة بالنسبة لإمكانية الحصول على الائتمان⁽¹⁾.
- عمليات السوق المفتوحة من خلال بيع وشراء السندات العمومية التي لا تتعدى ستة أشهر والسندات القابلة لإعادة الخصم من طرف بنك الجزائر.
- وهكذا يمكننا القول أن قانون النقد والقرض وضع بشكل نهائي المنظومة المصرفية والنظام النقدي في مجال الانتقال من الاقتصاد المسير مركزيا إلى اقتصاد موجه بآليات السوق.

2-4- الإصلاحات البنكية في ظل برنامج التعديل الهيكلي:

إن عملية إصلاح النظام المصرفي لم تتوقف عند هذا الحد بل تم تعديلها وتغييرها لسنوات لاحقة، ففي سنة 1992 توقف بنك الجزائر عن فرض حدود قصوى ائتمانية على إقراض البنوك التجارية وتم توسيع السوق النقدي خلال سنتي 92-93 ليشمل المؤسسات المالية غير المصرفية كشركات التأمين والتي يسمح لها بإقراض الأموال الفائضة عن حاجتها، كما سجل ظهور نوع جديد من البنوك كان نتيجة للسماح بإنشاء بنوك خاصة وفروع لبنوك أجنبية. وتبعاً للإصلاحات المتوالية التي تقوم بها السلطات الجزائرية اعتمدت الجزائر سنة 1994 برنامجاً للتثبيت أو الاستقرار الاقتصادي لمدة سنة، مدعومة ببرنامج للتسهيلات الموسع (برنامج التصحيح الهيكلي) لفترة ثلاث سنوات، وهو برنامج تم تدعيمه من قبل صندوق النقد الدولي FMI باشرت الجزائر من خلاله إصلاحات عميقة في المجال النقدي والمالي كجزء من الإصلاح الاقتصادي العام ويمكن تقسيم فترة هذه الإصلاحات إلى مرحلتين هما:

◀ المرحلة الأولى: تميزت هذه المرحلة بالتخلي عن أدوات السياسة النقدية المباشرة وتعويضها بأدوات

- السياسة النقدية غير المباشرة ومن بين هذه الأدوات المتحكممة في النشاط البنكي نجد:
- تحرير أسعار الفائدة على الودائع والقروض بصورة تدرجية تعكس قوة السوق البنكي.
- التوجه نحو عوامل السوق في تمويل الخزينة وذلك بإلغاء التمويل الإجباري للخزينة.
- إتباع سياسة مرنة لسعر الصرف.
- الإدارة غير المباشرة للسياسة.
- فرض احتياطي إجباري على البنوك الجارية بنسبة 3% من الودائع المصرفية مع استبعاد العملات الأجنبية وذلك خلال سنة 1994.

◀ المرحلة الثانية: تمثلت هذه المرحلة في إعادة تأهيل المؤسسات البنكية والمالية نظراً لدورها المتعظم

في تعبئة وحشد الموارد المالية، حيث شملت الإصلاحات النقاط التالية :

(1) - كريم النشاشي وآخرون، الجزائر تحقيق الاستقرار والتحول إلى اقتصاد السوق، صندوق النقد الدولي، واشنطن، 1998، ص57.

- إصلاح الأطر القانونية والتنظيمية بما يمكن ترقية النشاط البنكي والمالي عموما عن طريق خلق مناخ قانوني وتنظيمي يوفر الشفافية التامة التي يتطلبها القطاع.
 - إعادة هيكلة البنوك العمومية وذلك لتوفير متطلبات عمليات الخصوصية وتوفير مناخ تنافسي في السوق البنكي من شأنه أن يرتقي بالقطاع إلى مستويات النشاط البنكي العالمي.
 - تطوير أسواق الأوراق المالية وذلك بتوفير الأطر القانونية والتنظيمية التي تسمح بتطوير النشاط المالي.
- والشكل الموالي يوضح لنا هيكل الجهاز البنكي الجزائري بعد قانون 90-10

شكل رقم (11): الجهاز المصرفي الجزائري بعد قانون 10/90.



Source : Ammour Benhlina, le système bancaire algérien, P 98.

على أساس التمييز بين نشاط البنك الجزائري كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للإقراض، وبهذا أصبح البنك المركزي يمثل بنك للبنوك يراقب نشاطها وينظم ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير وضبط السياسات الإقراضية للبنوك وفق ما

يقتضيه الوضع النقدي، كما تم طبقا لهذا القانون إنشاء مؤسسات لمراقبة ومتابعة البنوك والمؤسسات المالية نجد منها:

- ❖ **لجنة الرقابة المصرفية:** هي لجنة مراقبة البنوك والمؤسسات المالية يتمثل دورها الأساس في مراقبة تطبيق القوانين والأنظمة الخاضعة لها، مع معاقبة كل مخالفة مرتكبة من طرف أي بنك أو مؤسسة مالية.
- ❖ **مركزية المخاطر:** يدير بنك الجزائر وينظم مصلحة مركزية المخاطر المكلفة بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة القروض الممنوحة وسحقها والمبالغ المسحوبة والضمانات لكل قرض.
- ❖ **إنشاء صندوق ضمانات الودائع المصرفية:** ينشئ بنك الجزائر صندوق ضمانات الودائع وتشارك في تمويله كافة البنوك، حيث تدفع علاوة ضمان سنوية 1% عن الأكثر من مبلغ الودائع التي لديها.
- ❖ **مركزية عوارض الدفع:** تتكون مركزية عوارض الدفع من كل أسماء الوسطاء الماليين.
- ❖ **جهاز مكافحة إصدار الشيكات دون مؤونة:** تم إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام السابق حيث يعمل على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد وتبليغها للوسطاء الماليين المعنيين ومن ثم تبليغها إلى مركزية عوارض الدفع. ولقد سمح قانون النقد والقرض بظهور مؤسسات بنكية جديدة مختلطة وخاصة من أهمها:

• **بنك البركة:** تأسس في 06-12-1990 بالاشتراك بين بنك الفلاحة الريفية برأس مال مكتب بـ 49% لبنك البركة الدولي و 51% لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

• **البنك الاتحادي:** تأسس في 07-05-1990 بمساهمة رؤوس أموال خاصة وأجنبية وتتمحور أعمال هذا البنك في جمع الإدخارات وتمويل العمليات الدولية المساهمة في إنشاء رؤوس أموال جديدة، وقد رخص مجلس النقد والقرض بتأسيس بنك أخرى ذات رؤوس أموال وطنية وأجنبية مثال على ذلك بنك الخليفة، بنك المنى التركية، البنكية العربية .

❖ **الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان:** بموجب قانون النقد والقرض أصبح النظام البنكي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية، كان يقتصر دوره على تسجيل عبور الأصول من دائرة الخزينة إلى المؤسسات، حيث أبعدت الخزينة من منح القروض للاقتصاد، بعدما كانت تلعب الدور الأساس في تمويل الاستثمارات العمومية وقد سمح الفصل بين هذين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية:

1. استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها الأساسية المتمثلة في منح القروض.
2. تراجع التزامات الخزينة في تمويل اقتصاد البنوك والمؤسسات المالية وضرورة تعديل قواعد التمويل، حسب توجه الاهتمام نحو تحقيق المردودية المالية للمشاريع الاستثمارية، كما نص على ضرورة استعادة البنك المركزي لصلاحياته في تطبيق السياسة ضمن الإطار الذي يحدده المخطط الوطني للقرض وفقا لمبدأ المردودية وللربح في الجهاز البنكي.

على الرغم من هذه التعديلات والإصلاحات التي عرفها الجهاز البنكي، اتضح أن القانون البنكي لسنة 1986 والمعدل سنة 1988 لا يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، لذا كان من المقرر أن تتواصل عملية المصادقة على نصوص جديدة فجاء قانون النقد والقرض معدلا متمما للقانون السابق والذي أعطى صياغة كلية للنظام البنكي الجزائري، وجعله في سياق التشريعات المصرفية الدولية

3- النظام البنكي الجزائري إنجازات وتحديات:

توفيرا للبيئة الملائمة للنشاط البنكي القائم على إقتصاد السوق، قامت الجزائر ببذل مجهودات معتبرة وهذا من خلال الإصلاحات التي مست الجهاز المصرفي ككل، وعلى الرغم مما حققه النظام البنكي من نجاحات، إلا أنه لا يزال يواجه الكثير من التحديات على مستوى المحيط الداخلي والخارجي.

3-1- الإنجازات المحققة:

سمح قانون النقد والقرض سنة 1998 بتأسيس واعتماد عشرة بنوك ومؤسسات مالية أجنبية ومختلطة والتي تجاوز رأسمال البعض منها المبلغ الأدنى الذي حدده صندوق النقد والقرض، كل هذا نتيجة للإصلاحات التي طبقتها الجزائر من أجل عصنة الجهاز البنكي الجزائري، وتتمثل أهم الإنجازات المحققة بعد سنة 1990 هي:

- بدأ بنك الجزائر في فرض إحتياطي قانوني على البنوك التجارية بنسبة 03%.
- تحقيق تحرير معدلات الفائدة على الودائع والقروض بشكل كامل ابتداء من سنة 1996.
- مولت الخزينة العمومية عن طريق إصدار وبيع سندات الخزينة للجمهور عبر المؤسسات المالية والبنكية، وتم ذلك سنة 1995.
- تحقيق نوع من الاستقرار في قيمة الدينار الجزائري سنة 1994، إضافة إلى تحول نظام الصرف في الجزائر من النظام الثابت إلى نظام أكثر مرونة.
- باشرت الجزائر إعادة هيكلة قطاعها البنكي، حيث تم تحويل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك تجاري، وكذلك الحال بالنسبة للبنك الجزائري للتنمية.
- تمت إعادة رسملة القطاع البنكي وقدرت التكلفة الإجمالية لتلك العملية بمقدار 10 مليار دولار في نهاية سنة 1997.

وبالرغم من الإنجازات التي حققها القطاع البنكي، فإنه يبقى يواجه تحديات كثيرة في ظل بيئة تنافسية تفرضها عليها التوجهات السريعة في ميدان المال والأعمال، مصحوبة بالتغيرات التكنولوجية المتنامية.

3-2- التحديات التي يواجهها القطاع البنكي الجزائري:

ترتبط قدرة المصارف على النمو والتطور بمدى قدرتها على مواكبة التحولات الاقتصادية والسياسية الحاصلة، وكذا على المنافسة الحرة في ميدان الخدمات والمنتجات المصرفية، إضافة إلى استخدام تكنولوجيا حديثة وما يرتبط بها من تأهيل للموارد البشرية.

وفي ظل التحولات السالفة الذكر التي يشهدها العالم بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة يبقى على القطاع المصرفي الجزائري مواجهة العديد من التحديات أهمها:

3-2-1- التحديات الداخلية:

وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي: ⁽¹⁾

« **صغر حجم البنوك:** تعاني البنوك الجزائرية من صغر حجمها مقارنة بالبنوك العربية والأجنبية، وهذا على الرغم من التطور الذي شهدته وذلك من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، وبالتالي يجب على البنوك الجزائرية مسايرة الاتجاه القائل باندماج البنوك، وذلك من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها.

« **التركيز في نصيب البنوك:**

تمتلك البنوك التجارية العمومية أكثر من 95% من إجمالي الأصول، وهذا يعني ارتفاع درجة التركيز في استحواذ نصيب عدد قليل من البنوك على مجمل الأصول البنكية، الأمر الذي يحد من المنافسة، لأنه في مثل هذه الحالات يكون لممارسات بعض البنوك انعكاسات مهمة على أداء البنوك الأخرى مما يؤثر على أداء السوق.

« **تجزئة النشاط البنكي:**

لقد انعكست السياسة التنموية التي اتبعتها الجزائر والمتعلقة بتخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتحقيق التنمية الشاملة، على تجزئة النشاط البنكي مما ترتب عنه كبت العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة النشاط المصرفي ككل، وهي المنافسة في السوق البنكي.

« **هيكل ملكية البنوك:**

يتسم هيكل ملكية الجهاز البنكي الجزائري بالمساهمة الكبيرة من القطاع العام، وبالتالي التحكم في إدارته وتسيير جميع عملياته، قد أثر هذا على استراتيجيات وعمليات المؤسسات البنكية، وبالرغم من الاتجاه نحو التقليل من هيمنة القطاع العام على النشاط البنكي والمالي إلا أن القطاع العمومي لا يزال يمتلك حصة الأسد في الجهاز المصرفي، حيث أنه من بين 20 مصرف مرخص تمتلك منها السلطات العمومية 08 بنوك وهي الأكبر حجما.

« **ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات:**

تعاني أنظمة تسوية المدفوعات من ضعف كبير نتيجة الأسلوب التقليدي المعمول به في إتمام عمليات المناقصة والمعتمدة على الأسلوب اليدوي غالبا.

⁽¹⁾ - مليكة زغيب، حياة النجار، في مداخلات حول النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل - مرجع سبق ذكره، ص 402-403.

❖ القروض المتعثرة:

تشير بيانات 1997 أن القروض المتعثرة تمثل حوالي 50% من إجمالي القروض القائمة في الجزائر، وهي نتيجة سياسات الإقراض التي انتهجتها البلاد سابقا، الأمر الذي أدى إلى تدهور ملحوظ في نوعية محافظ قروض البنوك وهو الأمر الذي تفاقم لاحقا بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة غير المواتية، الشيء الذي حد من مقدرة البنوك على أداء مهمة الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها، وزيادة تكلفة عملياتها.

❖ ضعف استخدام التكنولوجيا والرقابة:

يحتاج الجهاز المصرفي الجزائري إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة وذلك حتى يكون قادرا على المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، كما أن استخدام التكنولوجيا يزيد من سرعة التسويات وكذا من زيادة الشفافية.

❖ ضيق السوق النقدي الأولي والثانوي:

يحتاج الجهاز البنكي إلى وجود سوق نقدية منظمة ومتطورة، لما لها من أهمية لا يمكن تجاهلها، حيث يسم من خلالها تأمين السيولة النقدية وتوفير أدوات تنعيل البنوك ومن خلال ذلك تستطيع هذه البنوك تمويل النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته، مما يمكن السلطات النقدية من ممارسة رقابة فعالة على الائتمان والنقود.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم فتح أبواب بورصة الجزائر، والتي هي بورصة حديثة وفتية في جانفي 1998 وتتمتع معاملاتها بالقلّة، الشيء الذي حرم البنوك التجارية من مزايا التعامل مع هذا السوق شراء وبيعا.

❖ قيود مالية محاسبية وتنظيمية:

ومنها عدم ملائمة المخطط المحاسبي الخاص بالبنوك في تغطية الحسابات وطرق معالجة العمليات البنكية وكذا غياب محاسبة تحليلية بنكية دقيقة.

هذا بالإضافة إلى ضعف منظومة الاتصال التنظيمي، بين مختلف المصالح مما يصعب من التنسيق فيما بينها.

❖ قيود قانونية:

وتتمثل في مجموع النصوص القانونية والتشريعية، والتعليمات التنظيمية، التي توطر النشاط البنكي، حيث أننا لا نلمس في الواقع الاستقلالية في التعامل على أساس المردودية التي نص عليها قانون 88-06 المعدل والمتمم لقانون 86-12، بل نجد في الواقع العملي التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية.

3-2-2- التحديات الخارجية:

إن التغيرات المتسارعة في المحيط الدولي الذي تتعامل معه البنوك الجزائرية الذي من شأنه التأثير على قدرتها في دعم التنمية حاضرا ومستقبلا، وبالتالي فإنه على النظام البنكي الجزائري مواجهة الكثير من التحديات نذكر منها: ⁽¹⁾

◀ ظاهرة العولمة:

ونقصد بما تحديات عولمة الخدمات البنكية التي ستؤثر مباشرة في أداء البنوك التجارية ويذكر أن لهذه الظاهرة إيجابيات وتمثل أساسا في المساهمة في رفع حدة المنافسة في ظل السوق البنكية المفتوحة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات وتنويعها وكذا رفع كفاءة أداء البنوك للوصول إلى المستويات العالمية. غير أن التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة يتمثل في الآثار السلبية التي ستنتج عن هذه الظاهرة كالمنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية.

◀ ظاهرة اندماج الأسواق المالية:

على إثر إزالة القيود الدولية أمام توريد الخدمات البنكية انتشرت ظاهرت اندماج الأسواق الدولية، وذلك بسبب تزايد التدفقات الرأسمالية التي فاق حجمها التجارة العالمية للسلع، وهذا أدى إلى ارتفاع عدد فروع البنوك ومن ثم ارتفاع حصة البنوك التجارية الأجنبية في السوق البنكي الجزائري.

◀ ظاهرة اندماج البنوك:

تعتبر هذه الظاهرة من التحديات الخارجية التي تواجهها البنوك التجارية الجزائرية في شكل بنوك عملاقة.

◀ ظاهرة البنوك الإلكترونية:

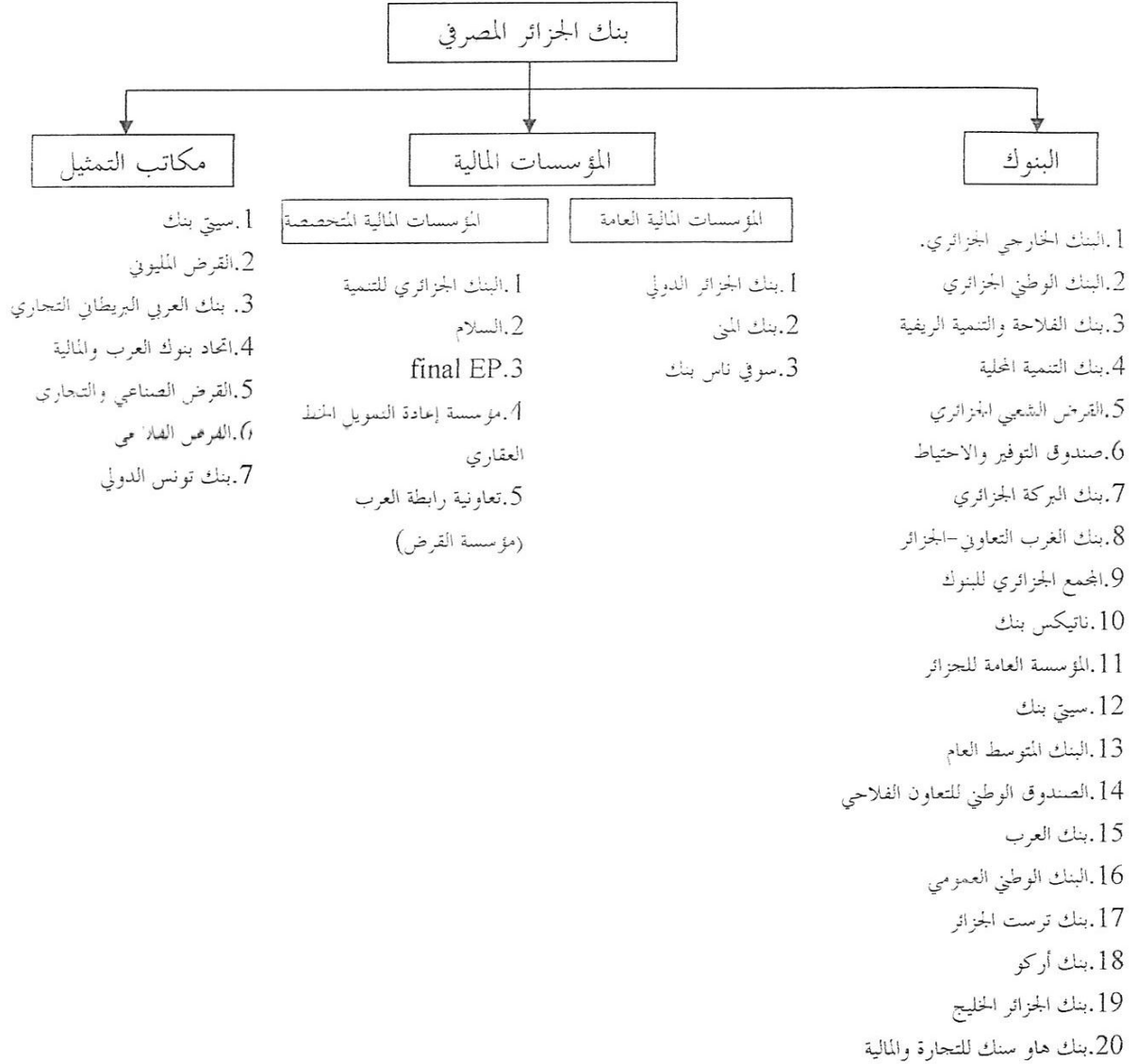
شهدت الصناعة البنكية في الآونة الأخيرة تطورا ملموسا في مجال السماح لعملاء البنوك بإجراء العمليات البنكية من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية، ومن المتوقع أن تنتشر هذه العمليات بشكل واسع في الفترة المقبلة خاصة في ظل التطور المستمر في مجال التقنية المصرفية، كما شهد العالم ظهور وسائل دفع إلكترونية كتمويل للمعاملات فيما بين مختلف الأطراف، ونظرا لما يصحب إجراء العمليات المصرفية الإلكترونية ⁽²⁾ وإصدار وسائل دفع النقود الإلكترونية من مخاطر متعددة لا تقتصر فقط على المخاطر التقليدية، فإن الأمر يستلزم على القطاع البنكي في الجزائر وضع الأسس للإدارة الرشيدة لهذه المخاطر.

(1) - مليكة زغيب، حياة النجار، في مداخلات حول النظام البنكي الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 404-405.

(2) - يقصد بالعمليات المصرفية الإلكترونية إجراء العمليات المصرفية باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان، بالتحويل أو التعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال المصارف، وفي ظل هذه العمليات المصرفية لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك، إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع مصرفه وهو في منزله أو مكتبه، وهذا ما يعني تجاوز بعدي الزمان والمكان.

وفي الأخير يمكننا إلقاء نظرة على هيكل الجهاز المصرفي الجزائري بعد آخر الإصلاحات والذي يتخذ الشكل التالي:

شكل رقم (12): هيكل القطاع المصرفي الجزائري حتى عام 2004.



المصدر: عبد المنعم حمد النيل، في مداخلات، مرجع سبق ذكره، ص18.

خلاصة الفصل:

في سعيها للبقاء والاستمرار، تتخذ البنوك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية والمالية الأخرى من التطوير جهاز مناعتها ضد الانكماش والتأخر والاضمحلال، وتقوم عملية التطوير في البنوك أساسا على التعرف على حاجات الزبون وإشباعها بدرجة تعطي القناعة والرضا لديه، هذا الأخير الذي تتميز احتياجاته بالتعدد والتطور والتجدد المستمر نظرا لتأثره بما يحدث من تغيرات تكنولوجية وبيئية واقتصادية ونفسية... الخ.

ولما كانت البنوك الجزائرية كغيرها من البنوك في باقي الدول تسعى جاهدة للبقاء والاستمرار، فقد قطعت شوطا كبيرا في إعادة هيكلة أطورها القانونية والتنظيمية وذلك استجابة منها للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية والداخلية وهذا في إطار العمل وفق آليات اقتصاد السوق.

إن الإصلاحات التي شهدتها القطاع المصرفي الجزائري عن الرغم من النتائج الإيجابية الهامة والانجازات التي حققها، يبقى يواجه العددي من التحديات الداخلية منها والخارجية، والتي من أهمها منافسة البنوك الأجنبية له على المستويين الوطني والدولي لاسيما في ظل انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية وتحرير تجارة الخدمات، أين يبقى البقاء للبنوك الأقوى، وبالتالي فالحاجة اليوم ملحة لقيام البنوك الجزائرية باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطوير خدماتها المصرفية، وهذا بغية مسايرة التغيرات والتطورات العالمية وجعل الخدمة المصرفية الجزائرية أكثر تنافسية.

خطة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

تمهيد.

I: تقديم عام للدراسة الميدانية و" بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

1. تقديم عام للدراسة الميدانية.

2. تقديم عام "بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

II: "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وتطوير الخدمة المصرفية.

1. الخدمات التي يعرضها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

2. محاور تطوير الخدمة المصرفية في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

3. أبعاد تطوير الخدمة المصرفية في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

III: عرض وتقييم نتائج استمارة البحث.

1. تحضير الاستقصاء واختيار العينة.

2. عرض، تحليل ونتائج استمارة البحث.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

شهدت الفترة خلال العقدین الأخيرین تغيرات سريعة، وتقدما تكنولوجيا هائلا ساهم في تحسين كمية و نوعية المنتجات المقدمة، هذه التغيرات كان لها أكبر الأثر على اشتداد المنافسة وتسارع المنظمات للسبق والإبداع، بغض النظر عن جنسيتها وعن المكان الذي تعمل فيه كونها في إطار عولمة الاقتصاد.

هذه الحركية السريعة تتطلب تغيرات وهو ما قامت به الجزائر فعلا في برامج كاملة للإصلاح الاقتصادي، شملت التركيز على إعادة تنظيم الجهاز البنكي من خلال تشريعات جديدة لتتلاءم مع التوجه نحو اقتصاد السوق، وهو اقتصاد يعتمد على التنافس من خلال برامج وخطط تعمل على جمع أكبر حجم ممكن من المدخرات واستخدامها بأفضل الشروط، مما يتطلب استعمال تقنيات حديثة في التسيير.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية الجزائرية، نتيجة لتغيير البيئة التشريعية والقانونية التي يعمل في إطارها، وللتكيف مع هذه المتغيرات عمل على إدخال مفهوم تطوير الخدمات المصرفية، في نمط التسيير من خلال إعادة هيكلة تنظيمه الداخلي، واستخدامه لأحدث التكنولوجيا على مستوى كل وكالاته لتسهيل تقديم خدماته و توفير الوقت و الجهد في آن معا، بالإضافة إلى إعادة رسكلة كل مؤلفيه لمسايرة التطورات المتنامية على مستوى البنك.

من هنا حاولنا إلقاء الضوء على ما يقدمه البنك من خدمات قديمة وجديدة، وأهم الجوانب الأخرى التي مسّها التطوير على مستوى هياكله، وذلك من خلال معرفة آراء الإطارات، والموظفين حول هذا الموضوع، وأخيرا ما تقيّم الزبائن لهذه التغيرات الحاصلة على مستوى البنك وعلى مستوى خدماته.

I - تقديم عام للدراسة الميدانية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إن البنوك الأولية الجزائري- البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري- أصبحت في ظل التحولات الاقتصادية عامة، والإصلاحات الاقتصادية خاصة مطالبة بتوسيع نشاطاتها والاستثمار القصير والمتوسط الأجل في إطار تنافسي، مع تبني استراتيجيات تشريعية تساهم في الوصول إلى هدف البنك.

للقوف على التحولات والتوجهات الجديدة التي انتهجتها البنوك التجارية الجزائرية، خاصة فيما يخص تطوير الخدمات المصرفية لترقى إلى إشباع وتلبية رغبات الزبائن من جهة، ولإعطائها نفس جديد يوهلها لمنافسة البنوك الأجنبية لاسيما بعد الانفتاح الاقتصادي الذي تعرفه البلاد في مجال تحرير تجارة الخدمات من جهة أخرى، وجب القيام بدراسة تطبيقية، لكن أمام استحالة الدراسة الميدانية على كل البنوك التجارية الجزائرية، وما يتطلب ذلك من جهد ووقت كبيرين، اقتصرت الدراسة فقط على بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي تم اختياره بسبب:

- يخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية.
- استحداثه للخدمات، خاصة الاستثمار وتنوع تشكيلة خدماته، والقيام الدائم بالاستجابة لطلبات الزبائن، وللتغيرات البيئية والاقتصادية المحيطة.
- السمعة الحسنة التي يتمتع بها والإقبال المتزايد للزبائن على مختلف فروع ووكالاته.

1- تقديم عام للدراسة الميدانية:**1-1- أدوات الدراسة ومجالاتها:****1-1-1- أدوات الدراسة الميدانية:**

إن عملية اختيار أدوات الدراسة التي تسمح بجمع البيانات والمعلومات، عن موضوع البحث، تحكمها طبيعة الموضوع والمناهج المتبعة، حيث أن موضوع تطوير الخدمة المصرفية بعد استيفائه الجزء النظري، تم إجراء الدراسة الميدانية بدراسة حالة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" باستخدام مجموعة من الأدوات، مكّنتنا من جمع المعلومات عن واقع الخدمات المصرفية بهذا البنك التجاري، ومن أهم هذه الأدوات:

الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والحقائق، حيث أنها تتيح المجال للباحث وتمكنه من ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين في أجواء طبيعية غير متصنعة خاصة إذا كان المبحوثون لا يعرفون أن سلوكهم تحت الدراسة والملاحظة والفحص.

والملاحظة بمعناها العام تعبر عن "رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة، مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة"⁽¹⁾.

وبالبحث هنا لم يكتف باستخدام الملاحظة في توجيه حواسه فقط أو مجرد تسجيل معلومات سطحية أو مؤثرات خارجية، ولكنها استخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع وعناصره من خلال مجموعة من العمليات العقلية المتعاقبة وفق مخطط منهجي مرسوم لجمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة موضوع الدراسة.

وقد استفاد الباحث من الملاحظة في المجالات التالية:

انطلاقا من الزيارة الأولى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة قالة" يمكن جمع المعلومات العامة عن التهيئة الداخلية للبنك ومختلف المرافق الموجودة به، المظهر العام للموظفين خاصة عمال الشبايبك والمكلفين بالزبون، الزبائن وتصرفاتهم، ملاحظة سلوكيات بعض المسؤولين وعلاقاتهم مع رؤوسهم وهذا كله تم بالاعتماد على الملاحظة العلمية التي تؤدي إلى وضع تصور عام عن البنك وعن العلاقات داخله.

إن الأساليب الأخرى لجمع البيانات والمعلومات كالمقابلة والاستمارة كانت الملاحظة ركنا هاما فيها فمقابلة المسؤولين أو الموظفين وإخراج الأسئلة عليهم، يجب أن تتم بالملاحظة المركزة إذا ما هم إزاء هذه الأسئلة وانفعالاتهم لتأكيد أو تفسير بعض المعطيات من خلال الإجابات ثم الربط بين الإجابات خاصة تلك الموجودة بالاستمارات مع ملاحظة الباحث.

إن ملاحظة الزبائن المترددين على الشبايبك والجالسين أمام المكلفين بالزبون (نظرا لسياسة البنك الجالس (*Banque Assise*) التي يطبقها البنك) ومختلف استفساراتهم وشكل علاقاتهم بالموظفين أتاح للباحث توسيع نطاق العوامل المرتبطة "بتطوير الخدمة المصرفية" ككيفية التعامل مع عميل جديد مثلا أو الاستفسار عن خدمة ما.

عموما ورغم أهمية الملاحظة كأداة من أدوات جمع المعلومات، إلا أنه يجب الاعتماد على أدوات أخرى مدعمة ومكملة.

المقابلة :

وهي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والحصول على المعلومات والتعرف على الآراء والمواقف والاتجاهات والاطلاع على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأشخاص وحدات مجتمع البحث، وعليه فالمقابلة هي " تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو الأسئلة معينة"⁽²⁾.

(1) - إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت 1986، ص 104.

(2) - خير الله نصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص 72.

والمقابلة تحدث بين طرفين يلعبان دورين مختلفين، دور المقابل الذي يريد تحقيق الهدف من المقابلة من خلال الحصول على المعلومات والتفاصيل المطلوبة ودور المبحوث الذي يقع عليه البحث ، وبالتالي فالمقابلة تنطوي على فعل ورد فعل، سؤال وجواب بين طرفي المقابلة مع ضرورة توفير المناخ الجيد الذي يشجع المبحوث على التعاون والتفاعل مع الباحث بصورة فاعلة وإيجابية لتحقيق المقابلة هدفها. للتعرف على واقع تطوير الخدمة المصرفية في "البنك الفلاحة والتنمية الريفية" وتحديد أسسه والعوامل التي يقوم عليها، لجأ الباحث إلى مقابلة الأطراف الفاعلة وذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث بدءاً بالإطارات المسؤولة عن وضع إستراتيجية البنك بشكل عام، ثم التدرج بمقابلة رؤساء المصالح وباقي الموظفين ثم مقابلة مجموعة من العملاء الذين توجه إليهم مختلف الخدمات المصرفية وقد تم استخدام نوعين من المقابلة الرسمية وغير الرسمية.

❖ **المقابلة غير الرسمية:** تستخدم عادة للحصول على معلومات عن مواقف وأفكار واتجاهات المبحوث ، فهي مقابلة عميقة تدور حول القضايا والمواضيع المعقدة التي لا يستطيع المقابل فهمها واستيعابها عن طريق المقابلة الرسمية.

وهذا النوع من المقابلات لا يستعين باستمارات الاستبيان، بل يبنى ويوجه بموجب الأسئلة الرئيسية ورؤوس المواضيع التي تحول بذهن المقابل ذات العلاقة بموضوع البحث. وقد لجأ الباحث إلى المقابلة غير الرسمية كخطوة أولى، من خلال الالتقاء بإطارات البنك وبعض الموظفين والعملاء، وفتح حوار عام معهم ثم التدرج نحو موضوع "تطوير الخدمة المصرفية"، ما أمكن من تحديد الإطار العام لمجموعة أسئلة الاستبيان وتحديد العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، كما استعان بما الباحث بعد توزيعه للاستمارة التجريبية من خلال استقراء مختلف الآراء والانطباعات حول الأسئلة ومدى إلمامها بموضوع البحث في البنك وما لذلك من أثر في تعديل صياغة بعض الأسئلة وحذف بعضها الآخر أو استبدالها بأسئلة أخرى.

❖ **المقابلة الرسمية:** وتعتبر عن الاتصال والتفاعل الذي يقع بين المقابل والمبحوث حول موضوع معين، ويستعين المقابل أثناء الاتصال والتفاعل بالأوراق الاستبائية التي تعتبر الدليل أو المرشد أو الموجه للمقابلة منذ بدايتها إلى نهايتها.⁽¹⁾

والمقابل في هذا النوع يركز جهوده على قراءة الأسئلة للمبحوث وسماع الجواب وتدوينه إذا كان المبحوث غير متعلم، أما إذا كان متعلما فيستطيع توزيع استمارة الاستبيان عليه ومطالبتها بالإجابة عنها، كما يستطيع الباحث شرح وتوضيح الأسئلة المتعلقة بالحقائق للمبحوث ليفهمها ويدرك معناها، بينما ليس من

(1) - إحسان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 99.

حقه تغيير الأسئلة المتعلقة بالمواقف والآراء لأنها قد تقود للتأثير على رأي المبحوث. وقد لجأ الباحث إلى المقابلات الرسمية لجمع المعلومات الخاصة بالاستثمارات الموجهة للإطارات والموظفين والعملاء.

﴿ السجلات والوثائق والمطبوعات: ﴾

وهي مجموعة الأدوات التي استقى منها الباحث البيانات الموثقة الموجودة على مستوى البنك من خلال فترة التربص، والتي سمحت له بزيارة مختلف المصالح والاطلاع على مختلف الوثائق التي تلخص نشاط البنك بشكل عام من خلال التركيز على كم ونوع الخدمات المقدمة ومدى جدتها، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بمختلف المطبوعات التي يصدرها البنك عن نشاطاته وخدماته الجديدة وكل ما يتعلق بفروعه على مستوى التراب الوطني .

﴿ الإستمارة : ﴾

بعد استخدام الأساليب السابقة في جمع المعلومات (الملاحظة، المقابلة، السجلات والوثائق والمطبوعات) لجأ الباحث لاستكمال جوانب البحث، خاصة تلك المتعلقة بمدى ملائمة نوعية الخدمات المقدمة من قبل " بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لرغبات الزبائن ومدى استجوابه للجديد فيها كحالة، ومقارنتها بالأسس النظرية التي يعتمد عليها في تطوير الخدمة المصرفية، وما يحتاج إليه من معلومات دقيقة واستشفاف لتوجهات الإطارات والموظفين العاملين داخل البنك من خلال توزيع إستمارة لكل فئة، تختلف أسئلتها باختلاف دور وظيفة الإطار والموظف، ثم إستمارة للعملاء باعتبارهم الأقدر على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة لهم من قبل البنك.

إن الإستمارة أو الإستبيان (*Questionnaire*) عبارة عن مجموعة أسئلة مجهزة في شكل قائمة والتي يراد منها جمع البيانات والمعلومات عن موضوع البحث، على أن تكون هذه المعلومات في نطاق معرفة المستقصي، أو يمكنه تذكرها وأن تكون صياغتها مفهومة، ويمكن اللجوء إلى عدة أنواع من الأسئلة:

❖ **السؤال المفتوح:** وفي مثل هذا السؤال يكون للمستقصي حرية الإجابة عليه، بلغته وأسلوبه دون تحديد مسبق للإجابات البديلة، وقد لجأ إليه الباحث لاستكشاف الأفكار الجديدة حول تطوير الخدمة المصرفية، لمعرفة تطلعات العملاء وما يرغبونه من تغيير .

❖ **السؤال المغلق:** وهو السؤال الذي تم فيه تحديد الإجابات البديلة على السؤال مسبقا، ويبقى على المستقصي منه الاختيار بينها، والسؤال المغلق نوعان، السؤال مغلق ذو إجابة واحدة وسؤال مغلق ذو إجابات متعددة، وقد عمد الباحث إلى استعمال النوع الثاني من الأسئلة المغلقة لتسهيل الإجابة على المستقصي منه وإعطائه حرية أكثر في اختيار الإجابة المناسبة.

❖ **السؤال المغلق المفتوح:** وهو السؤال الذي يحدد الباحث فيه الإجابات البديلة للسؤال مسبقا للمستقصي منه ويترك في نهاية الإجابات يحددها المستقصي منه بجزئية معينة.

إن وصول الباحث إلى الصياغة النهائية لاستمارة البحث لم يمر عبر مرحلة واحدة، وإنما سبقتها مراحل أخرى بدءا بإعداد الاستمارة من خلال جمع كل المعلومات المرتبطة بالموضوع وصياغتها ضمن أسئلة محددة وهادفة، ثم تجريب الاستمارة بتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، وبدراسة نتائجها الأولية، ظهر أن هناك بعض الأسئلة التي تحتاج إلى تعديل كون صياغتها كانت غير مفهومة واستبدال بعضها، وأخيرا تم توصيل الباحث إلى الصياغة النهائية لاستمارة البحث كما هي عليه الآن والتي تم توزيعها على أفراد العينة.

1-1-2- مجالات الدراسة الميدانية:

◀ المجال الجغرافي للدراسة الميدانية:

أمام استحالة الدراسة على كامل البنوك التجارية الجزائرية، فقد اقتضت الدراسة على "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وبالضبط على المديرية العامة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والوكالة التابعة للبنك والمتواجدتين بولاية قالة، مع التركيز على نوعية تشكيلة الخدمات المقدمة فيها والجديد على صعيد ما يقدم من هذه الخدمات.

◀ المجال الزمني للدراسة الميدانية:

وتم من خلالها التركيز على بيانات ستة سنوات سابقة أي السنوات (2000-2001-2002-2003-2004-2005) لمتابعه أهم التطورات الحاصلة على مستوى الخدمات البنكية المقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال هذه الفترة.

◀ المجال البشري للدراسة الميدانية:

وقد تم الاعتماد على عينة من "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" "وكالة قالة" من خلال توزيع استمارات البحث على 132 فردا منهم ثلاث إدارات، 19 موظف و 110 زبائن .

2- تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أقدم البنوك التجارية الجزائرية وأكبرها، وسيتم خلال هذا البحث التطرق إليه من خلال نشأته، وتطوره، وهيكله التنظيمي، فضلا عن تتبع تطور مزيج خدماته، وكذا التكنولوجيا المستعملة بداخله.

1-1-2- نشأة البنك وتطوره:

2-1-1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR- هو مؤسسة مالية وطنية، أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، وبنك "البدر" هو مؤسسة ذات أسهم رأسمالها الاجتماعي بقدر ب 2.200000000 دج مكلفة بتوفير النصائح والمساعدة في استعمال وتسيير وسائل الدفع لحساب المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهذا في إطار احترام التشريع البنكي. بمقتضى القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل

1990 والمتعلق بالنقد والقرض، أصبح بنك البدر شخصاً معنوياً يقوم بعمليات استلام رؤوس الأموال من الشعب، والقيام بعمليات منح القروض وكذا وضع تحت تصرف زبائنه وسائل الدفع والتسيير. وتجدر الإشارة إلى أنه منذ سنة 1999 إرتفع رأسمال البدر ووصل إلى حد 33000.000.000 دج.

2-1-2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك البدر هو بنك عمومي مهمته تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، كان مكونا في الأول من 140 وكالة تنازل له عنها البنك الوطني الجزائري، وتضم شبكته حاليا 334 وكالة و42 مديرية جهوية⁽¹⁾ وأكثر من 7000 إطار وعامل ينشطون على مستوى الهياكل المركزية، الجهوية، والمحلية.

من خلال سعة شبكتها وكبر عدد مستخدميها صنف بنك "البدر" من طرف قاموس مجلة البنوك Bankers Almanach (إصدار 2001) البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية، ويحتل المركز الـ13 على المستوى الإفريقي والمركز 668 على المستوى العالمي من ضمن حوالي 4100 بنك مصنف.

وبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" هو مؤسسة ذات طابع فلاحي لدى إنشائه، وأصبح بنك البدر مع مرور الوقت وبعد إصدار قانون 10/90، بنكا عالميا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية⁽²⁾. وكثيره من المؤسسات الوطنية شهيد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من المبادرات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها القطاع البنكي في الجزائر ككل، ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك "البدر" إلى ثلاث مراحل أساسية هي:⁽³⁾

◀ المرحلة الأولى (1982-1990) :

خلال الثمان سنوات الأولى، كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية، والصناعة الميكانيكية الفلاحية. هذا الاختصاص كان منصوب في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

◀ المرحلة الثانية (1991-1999) :

بموجب صدور القانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسّع "بدر بنك" (BADR) أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي، خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI)، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة. في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي:

(1) - أنظر الملحق رقم (01).

(2) - www.badr_bank.net

(3) - Revues- Badr Infos , N°35, Juillet -Aout- Alger 2003.

- 1991: تطبيق نظام "SWIFT" لتطبيق عمليات التجارة الدولية (الخارجية).
- 1992: وضع برمجيات (Progiciel Sybu) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودوعات الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).
- 1992: إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية.
- عمليات فتح القروض الوثائقية أصبحت في يومنا هذا لا تفوق 24 ساعة على الأكثر.
- 1992: إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- 1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR
- 1996: إدخال عملية الفحص السلكي (Télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.
- 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

◀ المرحلة الثالثة (2000 - 2002) :

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة، وجعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق، في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد، بنك البدر "BADR" رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة PME/PMI (في شتى مجالات النشاط الاقتصادي) وفي نفس الوقت رفع مستوى معوناته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مساهرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك "البدر" برنامجاً خماسياً فعلياً يتركز خاصة على عضوية البنك وتحسين الخدمات وكذلك أحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.

هذا البرنامج نتجت عنه إلى يومنا هذا الإنجازات التالية:

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لبنك البدر وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

2002: تدعيم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج (Progiciel Sybu) كزبون مقدم للخدمة (Client Serveur).

2001: التطهير الحسابي والمالي.

2001: إعادة النظر، تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض المدة تتراوح ما بين 20 و 90 يوماً سواء بالنسبة لقروض الاستغلال، الاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة (الوكالة، المديرية الجهوية، المديرية العامة).

2001: تحقيق مشروع البنك الجالس (*Banque Assise*) (خدمات مشخصة)، (وكالة عميروش الشراقة...).

2001: إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

2001: تعميم شبكة (*MEGA-PAC*) عبر الوكالات والمنشآت المركزية.

2001: إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.

2002: تعميم البنك الجالس (*Banque Assise*) مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

2.2. مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1.2.2. مهامه:

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية كضرورة حتمية ناتجة عن إرادة الدولة في ترسيخ قواعد ثابتة لسياسة إعادة هيكلة القطاع الفلاحي، الشيء الذي يضمن الاستغلال الاقتصادي للبلاد، ويرفع من مستوى معيشة سكان المناطق الثائية والريفية، ويضطلع بنك البدر بمهام رئيسية تتمثل في:⁽¹⁾

- دراسة كل ساكنة، الأراض، المرفق، والحزينة.
- فتح الحسابات لكل فرد يقدم طلبا بذلك.
- استقبال إيداعات الأفراد مهما كانت قيمتها ومدتها.
- المشاركة في جمع الإحتياجات.
- المساهمة الفاعلة في تنمية وتطوير القطاع الفلاحي وضمان ترقية نشاطاته، سواء منها الفلاحية الغذائية، الفلاحية الصناعية والفلاحية الحرفية.
- يتعهد للسلطات الوصية بمراقبة النشاطات المالية للمؤسسات العملية لديه.

2.2.2. أهداف البدر:

- كأي مؤسسة مالية أو اقتصادية أخرى للبنك أهداف يسعى إلى تحقيقها ومن بينها نجد:⁽²⁾
- محاولة زيادة الموارد بأحسن الأسعار، وجعلها منتجة توفر له مدخولا ومردودية وهذا بواسطة القروض المتنوعة التي يمنحها وذلك في إطار احترام القواعد والقوانين والتشريعات التي يملئها عليه البنك المركزي.
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- ضمان تنمية متناسقة للبنك في مجال النشاطات التي يضطلع بتقديمها.
- محاولة توسيع ونشر شبكة فروع ووكالاته على كامل التراب الوطني.

⁽¹⁾ - www.badr.bank.net

⁽²⁾ - Revues -Badr Infos , N°35 , Juillet -Aout- Alger 2003.

- محاولة قدر الإمكان تلبية رغبات زبائنه المتزايدة والمتنوعة بمنحهم منتجات وخدمات من شأنها مساهمة هذا التعدد والتنوع والتغير.
- وضع برنامج لتسيير ديناميكي في مجال التحصيل.
- التنمية التجارية بإدماج تقنيات جديدة لإدارة الأعمال مثل التسويق وإدخال سلسلة منتجات جديدة.

2-3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

باعتباره مؤسسة مالية، يملك البنك "BADR" هيكلًا تنظيميًا يتضمن مجلس إدارة ومديرية عامة، أربع مديريات مساعدة، يضاف إليها مديرية أخرى مساعدة فرضت نفسها سنة 2004، كما يحتوي هذا الهيكل على 42 مجموعة استغلال.

يظهر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلس إدارة ومستشارين أعضاء من داخل البنك وعضوين يمثلان الدولة، ويشرف هذا المجلس على السير الحسن للبنك من خلال القرارات والقوانين التي يتخذها، ومديرية عامة تشرف على خمس مديريات فرعية هي: نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل، نيابة المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة، نيابة المديرية العامة للموارد والقروض والتغطية، القسمة الدولية والمفتشية العامة، وقد أضيفت مؤخرًا سنة 2004 نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير.

2-3-1- نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل:

تتم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي مديرية المستخدمين، مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية، مديرية الوسائل العامة، مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات ومديرية التقديرات ومراقبة التسيير.

تقوم مديرية المستخدمين بمتابعة موظفي البنك والاهتمام برواتبهم وغياباتهم، أما مديرية إعادة تقويم الموارد البشرية فتتكفل بتنظيم دورات تكوينية لموظفي البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني، في حين تقوم مديرية الوسائل العامة بالتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة والبنك، أما مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات فهي تختص بإدارة وحل جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفًا فيها مع عملائه، وعلى غرار المديريات السابقة تتكفل مديرية التقديرات ومراقبة التسيير بالمتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الاختلالات التي يمكن أن تحدث والعمل على وضع التصحيحات اللازمة، ومن ثم فإن هدف هذه المديرية هو السهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

2-3-2- نيابة المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة:

تشرف هذه المديرية على خمس مديريات هي مديرية الإعلام الآلي المركزي، مديرية الإعلام الآلي لشبكات الاستغلال، مديرية التحويل والصيانة الآلية، مديرية المحاسبة العامة، مديرية الخزينة.

تتم المديرية الثلاث الأولى بوضع برنامج الإعلام الآلي وتدريب عمال البنك عليها، وكذا كيفية معالجة مختلف العمليات بطريقة آلية مما يسمح باستعمال أجهزة الإعلام الآلي. في حين تتولى مديرية المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك والسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك.

2-3-3- نيابة المديرية العامة للموارد والقروض والتغطية:

تتعامل مع وكالات البنك ومجموعات استغلاله، وينحصر دورها في خمس مديريات وهي مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة، مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مديرية تمويل القطاع الفلاحي، مديرية دراسات الأسواق والمنتجات ومديرية المتابعة والتغطية.

حيث تتم مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة، مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومديرية تمويل القطاع الفلاحي، بتلقي ملفات القروض والنظر في صحتها بعد دراستها على مستوى الوكالات، ثم تسجيل هذه الملفات التي أدخلت إليها وإعطائها رقما تسلسليا. كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديرية بإعطاء القرار النهائي فيما يخص رفض أو منح القروض، أما مديرية دراسات المشاريع والإنتاج فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الاقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى، في حين تقوم مديرية المتابعة والتغطية بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة للعملاء وطرق تحصيلها.

2-3-4- القسم الدولي:

تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالإستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال وتشرف على ثلاث مديريات هي مديرية العمليات التقنية مع الخارج، مديرية العلاقات الدولية، مديرية المراقبة والإحصاء.

تتكفل مديرية العمليات التقنية مع الخارج بمنح القروض القصيرة الأجل ومتابعتها إلى جانب القيام بعمليات تحويل الأموال من وإلى الخارج أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح ومتابعة القروض المتوسطة الأجل مثل قرض المشتري.

2-3-5- المفتشية العامة:

تقوم هذه الهيئة بمتابعة جميع الوكالات ومجموعات الإستغلال التابعة للبنك من أجل حماية سلامة العمليات، القيم، الممتلكات والأشخاص من أجل التعرف على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم، احترام تطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني وكذلك احترام أخلاقيات المهنة، تأمين حماية نشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع، وأخيرا احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

2-3-6- نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير:

لقد فرضت هذه المديرية نفسها بمهامها، حيث نصبت كنيابة مديرية عامة تسهر على احترام كل العمليات البنكية بصفة قانونية، وكذا توجيهات المديرية العامة، وتجدر الإشارة إلى عدم ظهور هذه المديرية بعد في شكل الهيكل التنظيمي المتوفر في وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالمة) والسبب هو أن هذا الشكل يعود لسنة 2003 في حين استحدثت هذه المديرية سنة 2004.

وتنقسم نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير إلى خمس مديريات فرعية وهي:

➤ مديرية المراقبة الداخلية:

تهدف هذه المديرية إلى تحسن وظيفة البنك من خلال:

- حماية سلامة العمليات، القيم، الممتلكات والأشخاص، وذلك بالتعرف الدقيق على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم.
- احترام وتطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني وكذلك احترام أخلاقية المهنة.
- تأمين ونشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع، وأخيرا احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

➤ مديرية مراقبة التسيير:

تهدف إلى التأسيس و المحافظة على ضوابط التسيير لتحقيق أهداف البنك ومردوديته، كما أنه يسهر على وضع وسائل التحليل والتقسيم بهدف تكوين صورة إيجابية عن البنك، فدوره الأساسي هو المحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

ومن ثمة، لا بد على هذه المديرية المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية لتتنبأ بكل الإختلالات التي يمكن أن تقع في التوازن والعمل على وضع التصحيحات.

➤ مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية:

تسهر هذه المديرية على إعطاء جميع هياكل البنك الوسائل المادية الملائمة، بهدف تحقيق مهام هذه المديريات في إطار احترام معايير التسيير طبقا لتقديرات الميزانية.

تحرص كذلك على مطابقة ومعادلة لمصاريف الميزانية لاحتياجات هياكل البنك، وتبرير جميع تجاوزاتها.

➤ مديرية الدراسات التقنية، الهندسة والتطوير:

تعتبر هذه المديرية من بين أهم المديريات التابعة للمديرية العامة المساعدة للمراقبة والتطوير فمهامها الرئيسية هي إنجاز كل الدراسات، التقارير والبحوث الموجهة للإستعمال داخل البنك، أما بالنسبة للهندسة، فهي تقوم بمتابعة كل الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك، وفي إطار التطوير، فهي تدرس كل الإمكانيات لوضع كل الوسائل بهدف تشجيع النشاط البنكي ومردوديته.

◀ مديرية المتابعة والتحصيل:

هي مكلفة بمتابعة كل العمليات لوضع القروض وأعمال التحصيل، كما تسمح بتوضيح الرؤية للمديرية العامة لتطبيق سياسة واضحة وتزويدها بآخر الإحصائيات المتعلقة بالقروض الممنوحة، وتحرص على التحكم في المخاطر التي تنتج عن سوء تسيير المؤسسة.

إن مديرية المراقبة والتطوير سمحت لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقلدها مرتبة الرائد على مستوى القطاع البنكي الجزائري، وذلك بتماشيه مع التغيرات الاقتصادية التي تعرفها البلاد نتيجة انفتاح السوق.

II - بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوير الخدمة المصرفية:

يحرص بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات، بهدف جذب أكبر عدد ممكن من العملاء سواء المودعين أو المقترضين إضافة إلى مجموعة من المنتجات الإلكترونية والخدمات التي يحتاجها العميل من البنك، والتي توفر له القدر الأكبر من الثقة والأمان والسرعة في إتمام العمليات التي يحتاج إلى تنفيذها.

1- الخدمات التي يعرضها بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1-1- خدمات الادخار "E'pargne":

وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكينهم من توظيفها لديه: وتمثل في:

1-1-1- سند الصندوق "Bonde Caisse et dépôt à terme à taux variable":

وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتزم من خلاله الزبون لاكتتاب في مبلغ محدد بمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو تحامله.

1-1-1- سند الصندوق "Bonde Caisse et dépôt à terme à taux variable":

هو دفتر يخول لصاحبه الحق في فتح حساب للادخار، إذ يمكن صاحبه من إمكانية سحب أمواله المودعة في أي وقت يشاء، ومن أي وكالة من وكالات البنك، كما يمكن لصاحبه توكيل أي شخص ينوب عنه في الحالات الضرورية، ويتيح هذا الحساب لصاحبه الحصول على فائدة عند نهاية كل سنة مالية لتضاف إلى رصيده، ويقوم موظفو البنك بتسجيل جميع العمليات المصرفية التي يقوم بها كل من البنك والعميل على هذا الدفتر الشيء الذي يتيح للعميل المتابعة الجيدة لحسابه وتجدر الإشارة هنا إلى أن العميل له الحرية في فتح الحساب مقابل حصوله على فائدة أولا حسب رغبته.

1-1-3- دفتر توفير الشباب "Livret épargne":

هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن

طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

1-1-4- دفتر خاص بالسكن " *Livret spécial* ":

وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5 % وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل *IRG* ويتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني، وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يريد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

1-1-5- حساب إيداع لأجل " *Dépôt a terme* ":

ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

1-2- خدمات متعلقة بالإقراض " *Crédit* ":

يقوم "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" على غرار غيره من بنوك بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية، وهذه القروض تختلف من حيث المدة، وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية" أنواع عدة من القروض نذكر منها:

1-2-1- قروض الاستغلال " *Crédit d'exploitation* ":

وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

❖ القطاع الفلاحي (خارج المخطط الوطني للتنمية *PNDA*):

ويتضمن هذا القطاع خمسة أنواع من الزبائن وهم:

- المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع.
- المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط.
- المزارعون المجمعون.
- المستثمرة الفلاحية الخاصة.
- المستثمرة الفلاحية الجماعية.

❖ قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية:

ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن وهم:

- مقاولات الأشغال العمومية والبناء.

- الصناعة التجارة والخدمات.
- المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.⁽¹⁾

1-2-2- قروض الاستثمار "Crédit d'investissement":

وهي قروض متوسطة وطويلة أجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثمانية سنوات أو أكثر، ويمنح هذا النوع من القروض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تحديد الآلات، أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق بنك "البدر" عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضا قطاعين هما:

❖ القطاع الفلاحي والصيد البحري:

ويشمل ثلاث أنواع من القروض وهم:
القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية: (PNDA).
قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.
قرض الاستثمار في الصيد البحري "Invest pêche"

*قطاع الصناعة ، التجارة ، الخدمات والصحة : وتشمل القروض الموجهة لهذا القطاع ما يلي:
- الصناعة ، التجارة ، والخدمات.

-الاستثمار في الصحة "Invest santé"

- استثمار المركبة النفعية: "Invest van"

إن عملية الإقراض ككل مرتبطة بتقديم مجموعة من الوثائق في شكل ملف يقدم إلى البنك ويتضمن وثائق إدارية وقانونية ومحاسبية وجبائية.... الخ ، وهي موضحة في الملحق رقم (02).

1-3- المنتجات الالكترونية:

وهي منتجات متطورة استحدثت بغرض تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وتخفيف الضغط على الشبابيك واستمرار الخدمات طيلة أيام الأسبوع 24/24 ساعة، وتمثل هذه المنتجات في:

❖ بطاقة الدفع بدر "Carte de paiement BADR":

تسمح هذه البطاقة لحاملها بإجراء عملية السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB المتواجد في كل وكالات بدر ، أو حتى وكالات البنوك الزميلة، وكذا القيام بعملية الدفع لمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز حامل الدفع الإلكتروني "TPE" هذا المنتج صمم من قبل مهندسي وإطارات البنك يتميز بتكنولوجيا عالية بحكم الأجهزة ذات التقنية المحكمة المقتنات من طرف مؤسسة "TCI" التي

¹ - للمزيد من التفاصيل حول شروط البنك حول تكوين الملف والوثائق المطلوبة أنظر الملحق رقم (04).

تزود بورصة نيويورك، بفضيل الخادم (*Serveur*) ذو الفعالية المعترف بها عالميا وفرت وضمنت بطاقة بدر لزبائنها خدمة مستمرة متواصلة ذات جودة عالية.

ومدة صلاحية هذه البطاقة سنة واحدة وهي قابلة للتجديد، ويتم السحب وفق سقف أسبوعي محدد من قبل البنك، ولكل فاتح لحساب جديد لدى إحدى وكالات بنك البدر الحق في الحصول على مثل هذه البطاقة .

1-4- خدمات مصرفية أخرى :

إضافة إلى الخدمات سابقة الذكر يقوم بنك "بدر" بتقديم عدة خدمات أخرى نذكر منها:

❖ المعالجة الحاسوبية عن بعد " *Télétraitement* ":

إن عملية التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحاسوبية عن بعد تجرى مع منتوجات تسخر بتدعيم نوعية الخدمات وإدماج تكنولوجيا جديدة على نظام التسديد، إن إجراء التحصيل المالي عن طريق " *télétraitement* " أي المعالجة الحاسوبية عن بعد يتطلب تجريد هذه العملي من طابعها المادي " *Dematerialization* "، وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة المستحدثة على مستوى وكالات "بدر" لزبائنهم معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي، وتجدر الإشارة أن هذه العملية تتم فقط بين " البدر " ووكالاته.

❖ خدمة بدر " *Consult* ":

وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزبائنه، بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الإنترنت، ويتيح بنك "بدر" هذه الخدمة لزبائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع .

■ عمليات المقاصة للشيكات " *télécompensation* " .

■ عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل .

■ عمليات الحوالات المصرفية .

■ عمليات التجارة الخارجية " *Opérations avec l'étranger* " :

وتمثل طبيعة هذه العمليات في :

- الإعتمادات المستندية .

- توطين الحسابات .

- تحويل الحسابات .

■ عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة والكبيرة الحجم .

■ عمليات الكفالات المصرفية.

■ عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها .

2- محاور تطوير الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال تطوير خدماته إلى جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية، وذلك من خلال المحاور الآتية:

2-1- تطوير في الموارد البشرية:

يولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية كبرى للموارد البشرية من خلال وضع برامج تكوين سنوية ونصف سنوية حيث يستفيد الموظفون من برامج إعادة الرسكلة في عدة ميادين كإدارة الأعمال، التسويق، تقنيات البيع والاستقبال إضافة إلى إجراء دورات تدريبية في معاهد وطنية متخصصة لدراسة مختلف تقنيات البنوك.

ونظرا لسعي البنك نحو سياسة العصرية والتأهيل واعتماده مبدأ البنك الجالس (*Banque Assise*) أو ما يعرف بالبنك النموذجي، فقد عمل البنك على تكوين موظفين مؤهلين بالقيام بالمهام المختلفة المسندة إليهم للمسايرة والتأقلم مع مفهوم البنك النموذجي، وتنقسم فترة تربص هؤلاء الموظفون والذين يطلق عليهم اسم المكلفين بالزبون (*Chargée de Clientèle*)، إلى ثلاث مراحل أساسية متكاملة، الأولى المرحلة الأولى بمرحلة "الحث أو التأثير"، وتسمح هذه المرحلة للمترشحين بالتأقلم مع المفهوم الجديد للبنك والمرحلة "الثانية" مرحلة التحسين" أين يهيأ المكلف بالزبون لمهمة النصيحة المالية في مجال التعهدات، التجارة الخارجية، وكذا تحليل المخاطر، والمرحلة الأخيرة وهي "دورة الزبون الخبير" وتولى أهمية رئيسية، حيث تسمح هذه المرحلة للمكلف بالزبون من التحكم في الأبعاد التجارية لمهنته.

و يجدر بالذكر أنه ومنذ تاريخ 2001، تاريخ أول دفعة للمكلفين بالزبون، يسهر بنك البدر على توسيع محاور التكوين كي يدفع بعجلة إستراتيجية جديدة إلى الأمام، والتي تتخذ العصرية كمصدر للنجاح والفعالية.⁽¹⁾

ويمكننا توضيح توزيع بعض التكوينات التي خضع لها موظفو "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، حسب الجدول التالي:

⁽¹⁾ - Revue, Badr Infos- N°39- Alger 2004.

جدول توزيع التكوينات التي خضع لها موظفو "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"

السنة	نوع التكوين	السنة	نوع التكوين
2004	1- التكوين التأهيلي:	2006	1- التكوين التأهيلي:
2263	- تقنيات وأساليب الدارة الحديثة.	1060	- قروض وتحليل أخطار القروض البنكية.
207	- قروض وتحليل أخطار القروض البنكية.	139	- مكلفين بالزبون.
176	- مكلفين بالزبون.	393	- تحسين مكاتب الواجهة.
198	- تحسين مكاتب الخلف.		- تكوين القروض الرهنية.
183	- تكوين أعوان الاستقبال.	02	- تكوينات خاصة.
200	- تكوين مفتشين.	02	- تكوين مفتشين.
105	- تكوين خارج المؤسسات.	02	- تكوين بالشهادات
23	- تكوين بالشهادات	18	- 3- مشاريع
884	- 2- تكوين بالشهادات		- 3- مشاريع
32	- 3- مشاريع		- 3- مشاريع
255	- 3- مشاريع		- 3- مشاريع
545	- 3- مشاريع		- 3- مشاريع
311	- 3- مشاريع		- 3- مشاريع
311	- 3- مشاريع		- 3- مشاريع
05	- 3- مشاريع		- 3- مشاريع
05	- 3- مشاريع		- 3- مشاريع
3124	المجموع	1995	المجموع

Source : Rapport de gestion de la BADR, 2004, P66.

Rapport de gestion de la BADR, Juin 2006.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على سياسة متنوعة لتكوين وتنمية موارده البشرية، وذلك لتغطية كافة النشاطات البنكية، الإدارية والتسييرية والتي تتم مباشرة مع العملاء لاسيما المكلف بالزبون، والذي يجب أن يكون ملما بكافة العمليات البنكية.

2-2- تطوير في الإجراءات:

باشتر بنك البدر سياسة لتحسين هيكله وتنظيمه الداخلي تجسد هذه السياسة بواقعية سنة 2003

من خلال مفهوم "البنك الجالس بخدمات مشخصة"، والذي يركز أساسا على⁽¹⁾:

- تحسين نوعية التسيير والتخصص المهني لموظفيه.

(1) - تقرير النشاط لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، 2004، ص 34-35.

- تقديم خدمات نوعية خالية من العيوب والسرعة في إتمام المعاملات.
- إزالة الحواجز بين الزبون والبنك.
- أما من الجانب التنظيمي لهذا الشكل الجديد الذي اتخذته "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، فإن الوكالة القائمة في شكل بنك جالس ذات خدمات متخصصة تتميز بانقسامها إلى جزئين متكاملين هما المكتب الواجهة والمكتب الخلفي.
- ✓ المكتب الواجهة: ويتكون من:
 - حجرة للخدمات المشخصة، أين يستقبل المكلفين بالزبون زبائنهم ويعالجون طلباتهم المباشرة.
 - فضاء خدمة حرة للسحب المباشر عبر الموزع الأوتوماتيكي للأوراق (DAB).
 - مستخدم استقبال يوجهون ويساعدون الزبائن.
- ✓ المكتب الخلفي: ويخضع هذا المكتب لسلطة احد المشرفين وهو التكملة الضرورية لمكتب الواجهة، حيث يضمن له المساعدة ويتكفل بمعالجة العمليات التقنية.

2-3- تطوير في التكنولوجيا:

- من أجل تحسين نظم وأدوات التسيير وتطوير عملية معالجة المعلومات، ركّز "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" على استخدام الإعلام الآلي حيث أن كل وكالة من وكالات البنك مجهزة بنظام معلوماتي على شكل شبكة محلية، وتعمل هذه الشبكات المحلية بنفس النظام على الرغم من اختلاف عدد الأجهزة من وكالة لأخرى، فمثلا نجد في وكالة قالمة 22 جهاز كمبيوتر وجهاز خاص واحد موزع (Serveur).
- وتتصل هذه الوكالات ببعضها البعض عن طريق شبكة تسمى شبكة (X25) وهي خدمة مقدمة من طرف مصلحة البريد والمواصلات.
- وتجدر الإشارة إلى أن سنة 1991 كانت نقطة تحول لبنك البدر نحو إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال حيث بدأت عمليات التجارة الخارجية تنفذ بتطبيق نظام "SWIFT" إضافة على وضع برمجيات (Sybu Progiel) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية المختلفة كتسيير القروض، تسيير المدفوعات، عمليات الفحص عن بعد لحسابات الزبائن... الخ.
- إن استعمال تكنولوجيا الإعلام الآلي في البنك سهلت من تنفيذ العمليات البنكية والرقابة عليها بشكل أسرع، ما يجعل من تقديم الخدمات البنكية يتم في أحسن الظروف وفي وقت أقل خاصة بعد:
- إدخال نظام يسير بالحاسوب "تخطيط التحليل المصرفي" مع تحويل مساهمي مما يسمح بضبط عمليات دراسة الملفات ويضمن مصداقية وسرعة في تحليل منح القروض .

- تسديد مبالغ صكوك "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بالاستناد على نظام سيرات (SYRAT) وهو عبارة عن نظام لاسترجاع الرصيد عبر التحويل المسافي⁽¹⁾، والذي تقتصر مدة تنفيذه على 48 ساعة بإزالة الطابع المادي للصك وهو ما يسمح بنقل صورته عبر الشبكة المتخصصة.

- توفير خدمات مصرفية عبر الانترنت تسمح للزبائن من استشارة أرصدة حساباتهم، والاطلاع على معلومات قلمهم، وإيداع طلبات تنفذ عمليات مصرفية تتم بإدخال رموز سرية مؤمنة عبر الانترنت والهاتف النقال.

3. أبعاد تطوير الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعتمد "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" في تطوير خدماته على واحد من القرارات التالية:

- إما حذف خدمة مصرفية حالية.

- أو ابتكار خدمة جديدة تماما.

3-1- حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية:

عند وصول خدمة معينة إلى مرحلة من التعثر، يعمد بنك البدر إلى إسقاطها، وخير مثال على ذلك بحد إسقاطه لخدمة "سند السنايل الذهبية" الذي تم طرحه سنة 1998، وهو سند بمعدل متغير يرتفع تدريجيا، وقد قام البنك بإسقاطه سنة 2000 نظرا لقلّة اقبال الزبائن على شرائه، وبالتالي تعثر معدلات النمو في مبيعاته.

3-2- ابتكار خدمات مصرفية جديدة :

تعد إستراتيجية ابتكار الخدمات الجديدة، من أهم الاستراتيجيات التي يتبناها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" للرد على التحديات التي تملّحها عليه ديناميكية الأسواق، ومن أهم المنتجات المبتكرة لدى بنك البدر نجد:

- بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآلية (CBR) عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة 2004، هذه النقود التي لا يعتبرها بنك البدر عملا إشهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك⁽²⁾

- نظام المعالجة الآلية للصكوك (Télécompensation): وقد تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل سنة 2006، حيث أصبح معمولا به على مستوى كل وكالات "البدر" على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازه من قبل تقني بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو حاليا مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك و من المنتظر تطبيقه في المرحلة اللاحقة على عمليات الدفع تدريجيا⁽³⁾

⁽¹⁾ لمزيد من المعلومات أنظر الملحق رقم (05).

⁽²⁾ Revue BADR Infos, N°38, Alger, 2004.

⁽³⁾ جريدة الشروق اليومي، 2006/07/26.

-دفع مسبق مضمون بمهدف الاستغلال (AEG): وهو عبارة عن قرض قصير المدى يتجدد كل عام، موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل أملاك عقارية، سندات مالية، سندات نقدية متداولة في بورصة الجزائر، أقصى حد لهذا القرض 5 سنوات. وتجدر الإشارة إلى أنه تم استحداث هذا القرض سنة 2006 من أجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال⁽¹⁾

III- عرض وتقييم نتائج استمارة البحث:

إن دراسة وتحليل موضوع "تطوير الخدمة المصرفية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية" باستخدام أدوات الدراسة المذكورة سابقاً "المقابلة السجلات والوثائق والمطبوعات" للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة يعد غير كاف، لذا ارتأينا تدعيم الدراسة باستقصاء للحصول على المعلومات بشكل مباشر.

1- تحضير الاستقصاء واختيار العينة:

يملك "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" شبكة واسعة من المديريات الجهوية والوكالات والمتواجدة على مستوى كل ولايات التراب الوطني، وأمام صعوبة توزيع الاستقصاء على كل الفروع تم اختيار الوكالة التابعة لبنك البدر والمتواجدة على مستوى ولاية قالمة لتكون عينة ممثلة لمختلف الفروع، ويتم على مستواها توزيع استمارات البحث.

1-1- تقديم عام للوكالة محل الدراسة:

تأسست وكالة قالمة في "مارس 1982" وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة وتحمل الرمز "821"

"يرأسها مدير الوكالة، وهو الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الولاية والمشرف على جميع العمليات تساعده في ذلك وتسهل مهامه الأمانة.

في نهاية سنة 2005 بلغ عدد موظفي وكالة قالمة "22" موظف من بينهم ثلاث إدارات والمتمثلين في مدير الوكالة ونائب المدير والمراقب للعمليات "Superviseur" أما عدد الزبائن فقد بلغ "8920" زبونا، ويتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من:

- مدير الوكالة (D.A).
- نائب المدير (D.A.A) للوكالة: وهو المسؤول الأول عن المراقب .
- مراقب العمليات التي ينفذها البنك "Superviseur" ويأخذ هذا المراقب على عاتقه مسؤولية مراقبة كل العمليات التي تحدث في البنك.

وبما أن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" يطبق سياسة البنك الجالس، فإن الوكالة أيضا تطبق هذه السياسة حيث تنقسم إلى نوعين من المكاتب، النوع الأول مقابل للزبائن أي يأخذ الواجهة في الوكالة،

⁽¹⁾ Revue BADR Infos, N°41, Alger, Mars/ Avril 2006.

والثاني يأخذ الجانب الخلفي للوكالة، وبالتالي المراقب يقوم بمراقبة كل العمليات التي تحدث في هذين النوعين من المكاتب وتتكون كل واحدة من:

المكاتب المقابلة (*Front office*) وتتم في هذه المكاتب ثلاث عمليات هي :

❖ الخدمات الشخصية: يعمل على تأدية هذه الخدمة موظف ناصح للزبائن، بالإضافة إلى أربع مكلفين بالزبون.

❖ الخدمات الحرة: ويتم تنفيذ هذه الخدمة عن طريق الموزع الآلي للأوراق (D.A.B)، وكذا تحركات الحسابات (PC)، الذي يعمل على إصدار شهادات الحسابات.

❖ الصندوق الرئيسي: أما المكاتب الخلفية للوكالة (*Back office*) فتتم فيها مختلف عمليات السحب، الإيداع، المقاصة، تسيير الحافظة... الخ، ويعمل في إطارها موظفين مكلفين بالإقراض، الإيداع، تسيير حافظة الأوراق، المقاصة، التجارة، الدعاوى والقضايا القانونية المراقبة والمحاسبة.

- ويعمل على الربط بين النوعين من المكاتب (*Back office*) و (*front office*) موظف مكلف بالربط.

- في حين نجد عند دخول الوكالة، في واجهتنا موظف إستقبال يجيب عن أي تساؤل يطرحه العميل، ويقوم بوجبه العميل إلى المكان المناسب لإتمام عملياته أو الاستفادة من خدمة ما.⁽¹⁾

1-2- عدد الإستثمارات الموجهة للوكالة:

لقد شمل الإستقصاء توزيع ثلاث استثمارات مختلفة، أولها وجهت لإطارات البنك والثانية لباقي الموظفين والثالثة لزبائن البنك، وقد تم إختيار العينات بالشكل التالي:

1-2-1- الإستثمارات الموجهة لإطارات البنك:

وهي ثلاث إستثمارات، أي أن الإستقصاء شمل كل إطارات "وكالة قالملة" وتم توزيع الإستثمارات مباشرة من طرف الباحث، وتمت الإجابة عليها في نفس اليوم الذي دفعت فيه.⁽²⁾

(1) - للمزيد من التفاصيل أنظر الملحق رقم (02).

(2) - أنظر الملحق رقم (06).

1-2-2- الإستثمارات الموجهة لموظفي البنك:

ونقصد بهم العاملين ضمن الأقسام التابعة للوكالة وعددهم "19" موظفا. ⁽¹⁾

1-2-3- الاستثمارات الموجهة لربائين البنك:

وعدهم 8920 ربونا، وأمام استحالة توزيع الاستثمارات على كافة هذا العدد، تم اختيار عينة عشوائية تتكون من "110" ربون، مع مراعاة أن تكون فرصة الظهور لكل نوع من أنواع الربائين متكافئة ⁽²⁾

لدينا $\frac{110}{8920} = 0.0123 = 1.23\%$ أي أن كل فئة من فئات الربائين يجب ظهورها بنسبة 1.23%.

وقد تم توزيع "200" استمارة على الربائين، واضطلع بمهمة التوزيع الباحث شخصيا بمساعدة بعض الموظفين، بحيث واجهت الباحث صعوبات كبيرة في جمع آراء واستقصاء هذا العدد من الربائين، نظرا لكون الأغلبية تمثل الفلاحين وأصحاب الحسابات بالعملة الصعبة وهم من كبار السن، فقد امتنعت فئة كبيرة من هؤلاء عن تقديم المساعدة، وبالتالي تمكّن الباحث من جمع آراء "110" ربون فقط.

2- عرض، تحليل ونتائج استثمارات البحث:

2-1- تحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

على الرغم من بعض الاختلافات في الأسئلة التي احتوتها الاستثمارات الثلاث الموجهة لإطارات الموظفين، الربائين، فإن جميعها تحتوي على نفس قاعد المعلومات الشخصية، والتي تحدد سمات وخصائص العينة المدروسة، وما لذلك من أثر على سلوك المبحوث.

هذه المعلومات الشخصية شملت العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، وقد استقيسنا عنصر الجنس (ذكر أو أنثى) كونه لا يؤثر بشكل كبير في تفسير سلوك أفراد العينة.

(1) - أنظر الملحق رقم (07) .

(2) - أنظر الملحق رقم (08) .

2-1-1- العمر:

العينة الفئة	الإطارات		الموظفين		الزبائن		إجمالي العينة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
[30-20]	00	00	3	15.78	22	20	25	18.94
[40-30]	00	00	8	42.10	26	23.63	34	25.75
[50-40]	02	66.66	7	36.84	34	30.9	43	32.57
[50 فأكثر]	01	33.33	1	5.26	28	25.45	30	22.72
المجموع	03	100	19	100	110	100	132	100

من خلال الجدول، يتضح أن أكبر فئة لعينة البحث [40 ، 50] سنة بتكرار نسبي 32.57% من إجمالي العينة والبالغ عددها 132 فردا، حيث تتوزع 66.66% إطارات، 36.84% موظفين، 30.9% زبائن، تليها فئة [30 ، 40] سنة بنسبة 25.75% تتوزع على 42.10% موظفين، 23.63% زبائن، والواضح أن سيطرة الفئة الأولى والثانية على تشكيلة عينة البحث يفتح مجالات واسعة أمام البنك لتطوير خدماته عن طريق فتح المجال للتكوين والتدريب والترقية لموظفيه وإطاراته، أما بالنسبة لزبائن البنك فالواضح حسب فئات أعمارهم أن معاملاتهم تتصف بالوعي والحيطة والحذر في مجال المعاملات المصرفية، وهذا يرجع أساسا إلى خبرتهم الطويلة في الحياة.

تليها بنسب أقل فئة [50 سنة فأكثر 22.72% من إجمالي العينة، توزعت ما بين 33.33% إطارات، 5.26% موظفين، 25.45% زبائن، وهذه الفئة إذا نظرنا إليها من جهة موظفي البنك وإطاراته، نجد أنهم قاربوا سن التقاعد، وبالتالي فطموحهم في خدمة البنك وتقديم الأفضل لزبائنه محدود، أما بالنسبة للزبائن فعلى البنك إحاطتهم بكل الأساليب التي من شأنها المحافظة عليهم كزبائن دائمين للبنك، وذلك من خلال المعاملة الجيدة وحسن الاستقبال، وتقديم النصح والمساعدة في إتمام عملياتهم، فكبرهم في السن يمنحهم في كثير من الأحيان حتى من تعبئة صك بالمعلومات الضرورية، وعلى البنك استغلال كبرهم في السن هذا لصالحه بشتى الأساليب والطرق.

وآخر وأقل فئة تمثل [20 ، 30] سنة بنسبة 18.94% من إجمالي العينة حيث تتوزع 15.78% موظفين، 20% زبائن، فإذا نظرنا إلى فئة الموظفين، نجد أنها فئة شابة فتية في مقتبل العمر، وهي مقبلة على الحياة بكل طموح وجد، وعلى البنك تقديم كل التحفيزات والمكافآت الضرورية للمجدين والمتميزين من هؤلاء في أداء وظيفتهم إضافة إلى تكثيف عمليات التكوين والتدريب لديهم، لأن هذه الفئة بالذات تمثل مستقبل البنك الواعد، الذي يسعى البنك للوصول إليه.

أمّا فيما يخص الزبائن حسب عمرهم هذا يكونون من محبي التجديد خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، لإتمام العمليات بسرعة، فهم حسب عمرهم هذا يؤكّون أهمية بالغة للوقت ودقة الخدمة التي يتلقونها، ومدى استحداث البنك للتجديد فيها، وبالتالي على البنك أخذ ذلك بعين الاعتبار.

2-1-2- الحالة العائلية:

العينة الفئة	موظفين		الموظفين		الزبائن		إجمالي العينة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
أعزب	00	00	4	21.05	33	30	37	28.03
متزوج	03	100	15	78.94	77	70	95	71.96
المجموع	03	100	19	100	110	100	132	100

يمكن أن نسجل من الجدول أعلاه أن 71.96% من إجمالي العينة هم أفراد متزوجون، وفي هذا مزيد من الاستقرار النفسي الذي يساعد على أداء الوظيفة والتركيز في النشاط، وهذا ما يعكس سيطرة فئات العمر من 30 إلى أقل من 50 سنة التي أظهرها الجدول السابق.

في حين 28.03% فقط من إجمالي العينة هم غير متزوجون .

2-1-3- المستوى التعليمي:

العينة الفئة	الإمارات		الوظائف		الزبائن		إجمالي العينة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
ابتدائي	00	00	00	00	12	10.9	12	9.09
متوسط	00	00	2	10.52	31	28.18	33	25
ثانوي	01	33.33	10	25.63	20	18.18	31	23.48
مهني	00	00	1	5.26	30	27.27	31	23.48
جامعي	02	66.66	6	31.57	17	15.15	25	18.93
المجموع	03	120	19	100	110	100	132	100

يتضح من الجدول أن المستوى التعليمي الذي يغلب على العينة محل الدراسة هو المستوى المتوسط بنسبة 25%، وهو منطقي جداً، إذا نظرنا إلى فئة الأعمار السائدة على مستوى عينة البحث وهي من 40 سنة وأكثر، فالموظفين في سنهم هذا، هم ذو أقدمية في البنك، وشروط توظيفهم في السابق لم تكن على أساس حصولهم على شهادات عليا، وإنما أكثرها عن طريق توظيف مباشر أو علاقات شخصية، أو كان مستواهم التعليمي في ذلك الوقت كاف لمزاولة عملهم، وكذلك الأمر بالنسبة للزبائن، فحسب فئة أعمارهم من المعقول أن يكون مستواهم التعليمي الغالب هو المستوى المتوسط، ضف إلى ذلك أن أغلبية

المتعاملين مع "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" هم فئة الفلاحين وبالتالي فالكثير منهم لا يكمل مزاولة دراسته، فحسب الرأي الذي استقيناه بمقابلتنا لبعض هؤلاء أن مهنة الفلاحة لا تتطلب شهادات، وإنما تتطلب جهد وخبرة في هذا المجال (ويبقى هذا رأي شخصي لبعض زبائن البنك).

وتلي هذه الفئة فئة أصحاب المستوى التعليمي، الثانوي، والمهني بنفس النسبة والمقدرة بـ: **23.48%** ثم فئة الجامعيين بنسبة **18.93%** من إجمالي العينة، وأخيرا فئة المستوى الابتدائي بنسبة **9.09%** من إجمالي العينة، والتي اقتصرت فقط على زبائن البنك بنسبة **10.9%** من إجمالي زبائن البنك.

إنّ اقتصار المستوى التعليمي لأغلبية عينة البحث **95** فردا من بين **132** فرد نسبة **71.96%** من إجمالي العينة على ذوي المستوى المتوسط، الثانوي، والمهني، يصعب إلى حدّ ما من مهمة البنك في اتباع إستراتيجية فعّالة لتطوير خدماته، خاصة في مجال فهم واستيعاب المعاملات البنكية الحديثة والمستحدثة على مستوى البنك، وبالأخص على مستوى زبائنه، بالنسبة للموظفين يمكن للبنك تعويض النقص الحاصل في المستوى التعليمي عن طريق التكتيف من عمليات التدريب والتكوين ويبقى النقص متعلق بالزبائن، وعلى البنك إتباع في ذلك سياسة فعّالة لتسهيل فهم واستيعاب خاصة المعاملات والخدمات البنكية المستحدثة، وأهم وسيلة لذلك حسب رأينا هو تكتيف الحملات الإعلانية، وخاصة المرئية منها، وكذا المعارض لإيصال فكرة المنتج الجديد وكيفية استخدام أذهان الزبائن.

2-1-4- الأقدمية في البنك:

العينة الفئة	الإطارات		الموظفين		إجمالي العينة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
[05-00]	00	00	7	36.84	7	31.81
[10-05]	00	00	1	5.26	1	4.54
[15-10]	00	00	2	10.52	2	9.09
[20-15]	02	66.66	3	15.78	5	22.72
[20 فأكثر]	01	33.33	6	31.57	7	31.81
المجموع	03	100	19	100	22	100

تمثل فئة [0] ، [5] سنة و [20 سنة فأكثر، وبنفس النسبة لكل فئة **31.81%** من إجمالي العينة على أنّ موظفي وإطارات البنك يتوزعون على قسمين متساويين، القسم الأول ويمثل الفئة الفتية العاملة بالبنك والتي تتراوح مدّتها إلى أقل من **05** سنوات، وفئة أخرى تمثل الموظفين والإطارات الذين يعملون في البنك منذ أكثر من **20** سنة، وهذا التوزيع إن دلّ على شيء فهو يدل على السياسة الحديثة التي انتهجها البنك في عملية التوظيف، خاصة في المرحلة من سنة **2000** إلى يومنا هذا، فهو في هذه المرحلة بالذات

كان قد وضع برنامجا خماسيا يتركز على عضوية البنك وتحسين خدماته، وكان البنك قد حقق سنة 2001 مشروع البنك الجالس، وبالتالي فقد كان بحاجة إلى استقطاب المزيد من اليد العاملة وخاصة الجامعية منها، وتكوينها لمسايرة هذا التطور الحاصل، مع الإبقاء على فئة الموظفين والإطارات التي تريد خبرتهم عن 20 سنة ليساعدوا ويمدوا البنك بخبرتهم الطويلة في المجال المصرفي .

أما بقية الفئات، فقد جاءت بنسب أقل، حيث تمثل فئة الموظفين الذين تتراوح مدة عملهم بين 05 سنوات وتقل عن 20 سنة 36.35%.

2-2- عرض، تحليل و نتائج الاستثمار الموجهة للإطارات:

وهي استثمار و جهت إلى إطارات "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" " وكالة قالة" باعتبارهم المشرفين والقائمين على وضع السياسة الداخلية للبنك ومتابعتها والرقابة عليها، وبالتالي فالاستثمار تهدف عموما إلى التعرف على كيفية تقييمهم للخدمات التي يقدمها البنك، والوسائل والطرق التي يتبعونها للتعرف على حاجيات العملاء، وبالتالي تلبيتها عن طريق ما يقدمه البنك من خدمات سواء القديمة أو المستحدثة.

لأجل ذلك تم توزيع 03 استمارات و جهت للإطارات ممثلين في المدير ونائبه، ومراقب عن العمليات (Superviseur)، كل استثمار تعسست 10 أسئلة إضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، وتهدف الاستثمار - من خلال الأسئلة التي تضمنتها - الحصول على المعلومات التالية:

- التعرف على وجهة نظر الإطارات، فيما يتعلق بقدرة الموارد المالية والمادية المتاحة للبنك لتحقيق أهدافه.
- تقييم إطارات البنك للخدمات التي يقدمها البنك.
- النشاطات الترويجية المستخدمة للتعريف بمنتجات البنك.
- التعرف على وجهة نظر الإطارات حول دور البنك بالنسبة للعميل.
- معرفة رأي الإطارات حول أهم الجوانب ومراعاتها عند تطوير الخدمات المصرفية التي يعرضها البنك.

2-2-1- تحليل الأسئلة المرتبطة بموضوع (تطوير الخدمة المصرفية):

1. هل ترى أن الموارد المالية والمادية المتاحة بالبنك كفيلة بتحقيق أهدافه؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	01	33.33
لا	02	66.66
المجموع	03	100

من خلال الجدول يرى ما نسبته 66.66% من إطارات البنك، أن موارده غير قادرة على تحقيق أهدافه، في حين 33.33% منهم يرونها كافية، لكن كيف يمكن تعزيز هذه الموارد، وما المجال الذي يمكن التركيز عليه؟

1-1- كيف يمكن تعزيز هذه الموارد من وجهة نظرك؟

أجمع جلّ إطارات الوكالة على ضرورة تأسيس المواطنين بضرورة التقدم إلى شبائيك البنك لإيداع أموالهم، إضافة للأهمية البالغة لإنشاء الخدمات الجديدة، وتحسين الخدمات القديمة المقدمة للزبائن لزيادة ولاء العميل للبنك وجذب عملاء جدد، ومحاولة تلبية رغباتهم قدر المستطاع، وكذا البحث عن شتى المشاريع ذات المردودية العالية للبنك وإستثمار أموالهم فيها.

2- هل تملكون مصلحة لبحث وتطوير الخدمات المصرفية على مستوى الوكالة؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	00	00
لا	03	100
المجموع	03	100

أجمع كافة إطارات الوكالة وعددهم "03" على عدم تواجد مصلحة لبحث وتطوير الخدمات المصرفية قائمة بذاتها على مستوى الوكالة، حيث أنها متواجدة على مستوى المديرية العامة بالعاصمة فقط، وهو ما دفعنا للتساؤل عن سبب انعدام تواجدها بالمديرية الجهوية للولاية من وجهة نظر إطارات البنك.

2-1- إذا كانت الإجابة "لا"، هل السبب يعود لـ:

الإجابة	التكرار	%
عدم وجود إمكانيات مادية للبنك.	00	00
عدم وجود يد عاملة مؤهلة في هذا المجال.	00	00
وجودها على مستوى المديرية بالعاصمة كافٍ.	03	100
المجموع	03	100

إن عدم وجود مصلحة مختصة في بحث وتطوير الخدمات المصرفية قائمة بذاتها، يعود سببه حسب رأي كل إطارات البنك بالإجماع، إلى وجودها على مستوى المديرية العامة بالعاصمة كافٍ حيث تختص المديرية العامة للمراقبة والتطوير بأهم البحوث والدراسات حول الخدمات البنكية وكيفية تطويرها لمسايرة رغبات الزبائن.

3- هل تقومون بدراسة عملاء بنككم الحاليين؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	03	100
لا	00	00
المجموع	03	100

الملاحظ أن جلّ إدارات البنك بنسبة 100% أجمعوا على القيام بدراسة عملاء البنك الحاليين،

لكن ما هي الطرق المستخدمة لدراسة عملاء البنك بالنسبة للإدارات المجمعين بالإيجاب؟

3-1- إذا كانت الإجابة "نعم" ما هي الطرق المستخدمة لذلك؟

تمحورت كل الإجابة حول طريقة واحدة، وهي إعداد ملف عن كل عميل، هذا الملف يتضمن

غالباً الوثائق المطلوبة كنسخة من السجل التجاري، الوثائق الجبائية وغيرها.

4- في رأيك على أي أساس يختار العميل بنكاً معيناً؟

الإجابة	التكرار	%
قرب البنك من مقر عمله أو سكنه.	00	00
سرعة تنفيذ العمليات.	02	66.66
سمعة البنك.	00	00
حسن الاستقبال.	01	33.33
تنوع خدماته.	00	00
المجموع	03	100

يرى 66.66% من الإدارات أنّ من أهم الأسباب لإختيار العميل بنكاً معيناً هو سرعة تنفيذ

العمليات، يدعمها في ذلك عصر السرعة الذي نعيشه، وتكنولوجيا المعلومات التي اختصرت الكثير من

وقت الزبائن في الاستفادة من الخدمات البنكية التي يرغبون بها، يليها في ذلك حسن الاستقبال

بنسبة 33.33%.

5- كيف تنظر إلى الخدمات التي يقدمها البنك من حيث؟

❖ السرعة:

الإجابة	التكرار	%
سريعة	02	66.66
مقبولة	01	33.33
بطيئة	00	00
المجموع	03	100

يرى أغلبية الإطارات بنسبة 66.66% أن الخدمات التي يقدمها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" سريعة، والسبب يعود إلى السياسة التي يعتمدها البنك حاليا، وهي سياسة البنك الجالس حيث يقوم المكلف بالزبون بالقيام بمختلف العمليات التي يرغب الزبون في إتمامها في أقصر وقت ممكن، إضافة إلى استعمال التكنولوجيا الحديثة على مستوى البنك، أما نسبة 33.33% فيرى أن سرعة تقديم الخدمات مقبولة.

❖ السعر:

الإجابة	التكرار	%
مرتفع	00	00
مناسب	03	100
منخفض	00	00
المجموع	03	100

إذا نظرنا إلى سعر الخدمات التي يعرضها بنك "البدر" من وجهة نظر كل الإطارات، نراها مناسبة بنسبة 100%، والواضح أن أسعار الخدمات المصرفية لا تختلف كثيرا من بنك لآخر، فهي متقاربة، وهذا ما تملّيه السلطة الرقابية للبنك المركزي على البنوك التجارية الجزائرية.

❖ أسلوب التعامل مع الزبون:

الإجابة	التكرار	%
جيد	03	100
مقبول	00	00
سيء	00	00
المجموع	03	100

يرى ما نسبته 100% من إطارات البنك، أن أسلوب التعامل مع الزبون جيد، وجيد جدا لأن هذا الدور من اختصاص المكلفين بالزبون أولا، والذين تم تأطيرهم وتكوينهم للقيام بهذه المهمة

بالذات، فالبنك منذ نشأته يسعى دائما إلى الزيادة في هذا المجال، لأن حسن التعامل هو مفتاح النجاح للبنك والسبب الأساسي لإقبال الزبون عليه.

6- هل ترى أن تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك كفيلة بالحفاظ على عملائه الحاليين وجذب عملاء جدد؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	03	100
لا	00	00
المجموع	03	100

أجمع كل إطارات البنك وعددهم "03" على أن تشكيلة الخدمات التي يقدمها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" كفيلة بالحفاظ على عملائه الحاليين وجذب عملاء جدد، لكن هذا لا يعني حسب ما صرّحوا به اكتفاء البنك بهذه التشكيلة كتشكيلة ثابتة، بل هي خاضعة للتطور المستمر، بحسب تطور احتياجات الزبون من جهة، والتغيرات البيئية والاقتصادية المحيطة من جهة أخرى.

7- هل ترى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج سياسة تطوير خدماته المصرفية؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	03	100
لا	00	00
المجموع	03	100

يرى كل إطارات البنك بنسبة 100% أن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ينتهج سياسة واضحة لتطوير خدماته المصرفية، وما سياسة البنك النموذجي (*Banque Assise*) إلا خير دليل على ذلك، ولكن السؤال المطروح، ما هي أهم الجوانب التي يجب مراعاتها عند التطوير في هذه الخدمات ؟

7-1 إذا كانت الإجابة "نعم" هل ترى أن هذا التطوير يجب أن يتعلق بـ:

الإجابة	التكرار	%
التكنولوجيا المستعملة.	01	33.33
تحسين المعاملة البشرية مع الزبائن.	00	00
اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالقضاء على التعقيدات الإدارية.	00	00
جميع ما سبق ذكره.	02	66.66
المجموع	03	100

حسب إطارات البنك، فإن ما نسبته 66.66% منهم يرى أن هذا التطوير يجب أن يتعلق بمجموعة من الجوانب أهمها: التكنولوجيا المستعملة، تحسين معاملة الموظفين بالبنك مع زبائنه وكذا اتخاذ الإجراءات التي من شأنها القضاء على التعقيدات الإدارية، خاصة في مجال منح القروض ويجب أن يكون هناك تكامل بين هذه الجوانب لزيادة فاعلية تطوير الخدمات التي يعرضها البنك. في حين يرى ما نسبته 33.33% من الإطارات، أن التكنولوجيا المستعملة في البنك هي أهم عامل يجب التركيز عليه أثناء عملية تطوير الخدمات المصرفية.

8- هل يقوم البنك بتقديم الخدمات المصرفية الجديدة؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	03	100
لا	00	00
المجموع	03	100

يرى كل إطارات "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" أن البنك سباق دائما إلى تقديم الخدمات المصرفية الجديدة، ويدعم ذلك أنه أول بنك تجاري جزائري يستعمل خدمة بطاقة الدفع الإلكتروني، خدمة معالجة المعلومات عن بعد (Télétransmission)... الخ

8-1- إذا كانت الإجابة "نعم" هل يتم إعلام الزبائن بهذه الخدمات الجديدة عن طريق:

الإجابة	التكرار	%
إعلان مرئي.	00	00
إعلان مسموع.	00	00
إعلان مقروء.	02	66.66
معارض.	00	00
هدايا.	00	00
الاتصال المباشر بالعملاء.	01	33.33
المجموع	03	100

عند طرح "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لخدمات جديدة، فإنه يتم إعلام الزبائن بهذه الخدمات حسب رأي 66.66% من إطارات البنك عن طريق الإعلانات المقروءة خاصة في الجرائد والمنشورات التي توجد على مستوى البنك، والمتوفرة لدى كل شبك من شبائكه، بحيث يسهل للزبون الإطلاع على مزايا وخصائص المنتج الجديد الذي طرحه البنك.

في حين يرى باقي الإطارات والذين نسبتهم 33.33% أن إعلام الزبون بهذا المنتج أو الخدمة الجديدة، يتم عن طريق الاتصال المباشر بالعملاء ويتولى هذه المهمة موظفي الشبائك وكذا المكلفين بالزبون.

8-2- إذا كانت هناك طرق أخرى حددها:

ركز أغلبية المجيبين على الإعلان المقروء كأهم وسيلة ترويجية يستعملها البنك، وذلك من خلال المطبوعات التي يصدرها البنك للتعريف بمنتجاته، وكذا الهدايا التي تقدم في نهاية السنة كالرزنامات والأقلام التي تحمل شعار البنك... الخ، هذا إضافة إلى رعاية النشاطات الرياضية، حيث يقوم البنك كل سنة باختيار ولاية معينة لتنظيم دورات رياضية بها.

9- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة للعميل؟

الإجابة	التكرار	%
منفذ للعمليات فقط.	00	00
مساعد ونصح	02	66.66
شريك	01	33.33
المجموع	03	100

يرى أغلبية إطارات البنك بما نسبته 66.66% أن دور البنك يكمن في أنه مساعد وناصح للعميل، حيث لا يكتفي البنك بتنفيذ عمليات الزبون فقط، وإنما يكون بمثابة الصديق الذي يعتمد إلى تقديم النصح والإرشاد لصديقه، في حين يرى باقي إطارات البنك بما نسبته 33.33% أن دور البنك يتعدى النصح والإرشاد إلى الشراكة، حيث يهتم البنك بأموال عملائه ويوظفها لهم في مشاريع مجدية تهدف إلى الربح المشترك لكل من البنك والزبون.

10- هل تنصح أقاربك وأصدقائك بالتعامل مع "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	03	100
لا	00	00
المجموع	03	100

من خلال الجدول يرى كل إطارات البنك أنه من الأفضل لأصدقائهم وأقاربهم التعامل مع "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وذلك لإقناعهم بكفاءة البنك وقدرته على تلبية حاجات العملاء.

2-2-2- نتائج الإستمارة الموجهة للإطارات:

بعد توزيع الإستمارة الموجهة للإطارات والمكونة من 10 أسئلة تتمحور كلها حول موضوع "تطوير الخدمة المصرفية" وأهم الجوانب المتعلقة بها، قسّمت هذه الأسئلة إلى مجموعة محاور حيث كل محور تكوّنه أسئلة ترتبط بأساس من أسس تطوير الخدمة المصرفية، هذه المحاور هي:

- الموارد الداخلية للبنك من خلال التركيز على تواجد مصلحة للبحث وتطوير الخدمات المصرفية من عدمه، تقييم الموارد المالية والبشرية داخل البنك.
- دراسة عملاء البنك والكيفية المتبعة في ذلك.
- تجزئة السوق المصرفي وطرقه.
- المزيج التسويقي للبنك من خلال نوعية الخدمات المقدمة وأسعارها وأساليب ترويج الجديد منها.
- وأخيرا مدى ولاء الإطار البنكي للبنك الذي يعمل فيه.

إنّ عملية عرض وتفرغ نتائج الاستمارة في الجداول باستخدام التكرارات المطلقة والنسبية أدّى إلى استخلاص مجموعة من النتائج يمكن تقديمها كما يلي:

✓ الموارد الداخلية للبنك:

- إن موارد البنك ليست كفيلة بتحقيق أهداف البنك بالقدر الذي يصبوا إليه، وبالتالي يجب تعزيز هذه الموارد قدر المستطاع، وذلك من خلال التركيز على تحسيس المواطنين الجزائريين أكثر بأهمية البنك ودوره كوسيط مالي لجذب كمية أكبر من المدخرات، وكذا البحث عن مشاريع مجدية تدرّ

أرباحا ومردودية عالية على البنك كمستثمر، هذا إضافة إلى الأهمية البالغة لابتكار خدمات جديدة تستهوي الزبائن الجدد وتحسين الخدمات القديمة لمسايرة رغبات زبائن البنك الحاليين.

- لا توجد مصلحة لبحث وتطوير الخدمات المصرفية على مستوى بنك "البدر" - وكالة قالة - حيث يقتصر تواجدها على مستوى المديرية العامة بالعاصمة في شكل نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير، ويعود سبب ذلك حسب إشارات البنك إلى الهيكل التنظيمي الذي تفرضه المديرية العامة على جميع وكالات البنك.

✓ دراسة عملاء البنك:

- إن دراسة عملاء البنك تقتصر على إعداد ملف عن كل عميل يتضمن غالبا الوثائق المطلوب تقديمها، كالوثائق الجبائية، الدراسات التقنية للمشروع، نسخة من السجل التجاري وغيرها من الوثائق.
- أما عن المعايير التي يختار على أساسها العميل بنكا معينا، فمن وجهة نظر الإطارات، أن سرعة تنفيذ العمليات هي أهم معيار يدعمها في ذلك عصر السرعة الذي نعيشه وتكنولوجيا المعلومات التي اختصرت لنا الجهد والزمن في آن واحد.

✓ الميزج التسويقي للبنك:

- عند تقييم الخدمات التي يقدمها البنك، يرى الإطار أن عملية التقدم سريعة بسبب التكنولوجيا المستعملة في البنك، كما أن أسعارها غير مرتفعة فهي مناسبة إلى حد كبير ويقتضى أسلوب التعامل مع العميل جيد جداً، حيث تم إعداد مكلفين بالزبائن مهمتهم الأساسية السهر على راحة الزبون من خلال تلبية كل ما يرغب فيه، من خدمات وهو جالس في مقعده.
- كما أن تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك كفيلة بالحفاظ على عملائه الحاليين وجذب عملاء جدد نظرا لسياسة التطوير المستمر التي يعتمد عليها البنك على مستوى خدماته، من حيث التكنولوجيا المستعملة ومن حيث إجراءات التعامل وكذا من حيث المعاملة البشرية مع الزبائن.
- إن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" سباق دائما لتقديم كل ما هو جديد من خدمات مصرفية، ويعتمد في الترويج لهذه الخدمات على الإعلانات المقروءة بشكل كبير، بالإضافة إلى الاتصال المباشر بالعملاء والذي هو من مهمة المكلفين بالزبائن، حيث يقومون بتعريف العميل عن مزاي واستخدامات هذه الخدمة الجديدة، أما فيما يخص الإعلانات المرئية والمسموعة فيرى الإطارات أن الموارد المالية المتاحة حاليا بالبنك تعجز إلى حد ما عن تمويل مثل هذه الإعلانات.

✓ ولاء الإطار "لبنك الفلاحة والتنمية الريفية":

- يعتبر البنك مساعد وناصح للعميل، كما أنه ينوب عنه في أداء بعض العمليات إلى درجة الشراكة في بعض الأحيان.

- يفضل كل الإطارات توجيه أقاربهم وأصدقائهم للتعامل مع بنك "البدر" لقناعتهم بمدى كفاءة البنك وقدرته على تلبية احتياجاتهم.

2-3- عرض، تحليل ونتائج الإستمارة الموجهة لموظفي البنك :

وهي استمارة وزّعت على باقي موظفي "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" "وكالة قالمة" حيث تم التركيز على طريقة تقديم الخدمات المصرفية ومدى الجدة في هذه الخدمات، من هنا تم توزيع 19 استمارة كل واحدة تضمنت 14 سؤالاً إضافة إلى أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية حيث الهدف من هذه الإستمارة الحصول على المعلومات التالية:

- التعرف على الطرق التي تم توظيف الموظفين على أساسها .
- وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالمناخ السائد في البنك أي نوع العلاقة التي تربط كل موظف مع زميله، ومع رئيسه.
- الأسس التي يتم على أساسها اختيار بنك معين .
- كيفية التعامل مع الشكاوي والاحتجاجات التي قد تصدر من العملاء .
- تقييم الموظف للخدمات التي يقدمها البنك من حيث السعر، السرعة، أسلوب التعامل مع الزبون، الجدة، إقبال العملاء عليها .
- وجهة نظر الموظف حول دور البنك ومدى ولاءه له.

2-3-1- تحليل الأسئلة المرتبطة بموضوع " تطوير الخدمة المصرفية ":

1- كيف تم توظيفكم من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

الإجابة	التكرار	%
عن طريق مسابقة	10	52.63
عن طريق توظيف مباشر	7	36.84
عن طريق علاقات شخصية	2	10.52
المجموع	19	100

إن طريقة التوظيف بالبنك تعتمد بنسبة 52.63 % على المسابقة أو الامتحان الذي يجري بالبنك كل سنة تقريبا، في حين أن ما نسبته 36.84 % من هذا التوظيف قد تمت عن طريق توظيف مباشر وما نسبته 10.52 % عن طريق علاقات شخصية، والملاحظ أن عمليات التوظيف المباشر والتوظيف عن طريق علاقات شخصية غالبا تستند إلى معايير موضوعية وعلمية، لكن بما أن النسبة الأكبر من الموظفين قد تمت عن طريق مسابقات فهذا يعني أن اليد العاملة بالبنك متخصصة ومؤهلة للقيام بوظيفة الصيرفة، وهو ما يؤثر إيجابا على أداء الوظيفة البنكية في "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" .

2- هل قمتم بتكوين يؤهلكم للعمل خصيصا في البنوك ؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	9	47.36
لا	10	52.36
المجموع	19	100

فيما يتعلق بتكوين الموظفين، فإن ما نسبته 52.36 % منهم لم يكونوا خصيصا للعمل في مهنة الصيرفة، في حين أن ما نسبته 47.36 % من الموظفين تلقوا مثل هذا التكوين، والسؤال الذي يطرح نفسه، إذا كان هناك أكثر من نصف موظفي البنك لم يتلقوا تكوينا يؤهلهم للعمل خصيصا في البنوك، فهل يقومون بدورات تدريبية؟

3- هل تقومون بدورات تدريبية؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	13	68.42
لا	6	31.57
المجموع	19	100

من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية موظفي البنك بما نسبته 68.42 % يقومون بدورات تدريبية، وهذا يغطيّ النقص الحاصل في عدم تلقي أكثر من نصف موظفي البنك لتكوين خاص يؤهلهم للعمل خصيصا في البنوك، أما ما نسبته 31.57 % فهي لا تقوم بدورات تدريبية.

3-1- إذا كانت الإجابة "نعم" هل تقومون بهذه الدورات:

الإجابة	التكرار	%
خارج الوطن	0	0
داخل البنك	6	46.15
في مؤسسات متخصصة	7	53.84
المجموع	13	100

إنه ومن بين الـ 13 موظف الذين يقومون بدورات تدريبية، نجد أن ما نسبته 53.84 % منهم يقومون بهذه الدورات في مؤسسات متخصصة في ميدان العمل المصرفي، أما في ما يخص تقريبا نصف الذين يقومون بدورات تدريبية بنسبة 46.15 % فهم يقومون بها داخل البنك، ويبقى إذن القيام بدورات تدريبية في مؤسسات بنكية متخصصة أحسن اختيار يفضلها (البدري).

4- ما هي نوعية علاقتك مع زملائك ؟

الإجابة	التكرار	%
جيدة	9	47.36
مقبولة	10	52.63
سيئة	00	00
المجموع	19	100

إن موظفي "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بما نسبته 52.63 % تربطهم علاقة مقبولة مع بعضهم البعض، وما نسبته 47.36 % منهم تربطهم علاقات جيدة، ونوعية هذه العلاقة تحدد المناخ العام السائد في البنك، وبالتالي فموظفي البنك عموماً تربطهم علاقات احترام متبادلة يميّزها طابع الصداقة بين هؤلاء، الشيء الذي يجعل المتمتعين في هذه العلاقة يرى وكأنّ الموظفين يعيشون كأُسرة واحدة داخل البنك، هذا عن العلاقة بين الزملاء، فكيف هي هذه العلاقة إذا انتقلنا صعوداً إلى رؤسائهم ؟

5- ما هي علاقتك مع رؤسائك ؟

الإجابة	التكرار	%
جيدة	10	52.63
مقبولة	09	47.36
سيئة	00	00
المجموع	19	100

من خلال الجدول يلاحظ أن علاقة الموظفين مع رؤسائهم جيدة في طابعها العام بنسبة 52.63 % من إجمالي آراء الموظفين، في حين يرى ما نسبته 47.36 % منهم أن هذه العلاقة مقبولة وبالتالي فالعلاقة بين موظفي البنك ورؤسائهم عموماً جيدة ومع زملائهم جيدة كذلك وبالتالي فيمكننا القول أن موظفي ورؤساء "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" يعيشون في مناخ يسوده الاحترام المتبادل إذا تدرجنا في طبقة المسؤوليات من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، من الأسفل إلى الأعلى.

6- هل سبق وأن تقدم إليكم زبون كان متعاملاً مع بنك آخر؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	16	84.21
لا	3	15.78
المجموع	19	100

يرى جلّ الموظفين بما نسبته 84.21 % تقدّم إليهم عملاء كانوا يتعاملون مع بنوك أخرى في حين يرى 15.78 % منهم عكس ذلك، فما هي الأسباب التي تجعل متعاملي بنوك أخرى يتقدمون إلى "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" ؟

6-1- إذا كانت الإجابة "نعم"، هل هذا يعود لـ:

الإجابة	التكرار	%
سمعة البنك	11	68.75
موقعه	2	12.5
سعر خدماته	00	00
تنوع تشكيلة خدماته	3	18.75
المجموع	16	100

يرى ما نسبته 68.75% من موظفي البنك، أن سمعة البنك هي السبب الأساسي لاستقطاب الزبائن وخصوصا الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع بنوك أخرى، في حين يرى ما نسبته 18.75 % أن سبب ذلك يعود إلى تشكيلة الخدمات التي تنصف بالتنوع والتجديد والتحسين المستمر، ويرى أقلية من الموظفين بما نسبته 12.5 % أن موقع البنك "وكالة قالة" هو سبب ذلك، أما الأسعار فهي لا تدخل كمتغير في استقطاب الزبائن، والسبب يعود إلى تشابه وتوافق أسعار الخدمات البنكية في البنوك الجزائرية، وهذا تطبيقا لتعليمات البنك المركزي وممارسة سلطته الرقابية عليها .

6-2- إذا كانت هناك أسباب أخرى أذكرها ؟

أضاف الموظفون سببا آخر يجعل العميل يتوجه إلى بنك "البدر" بعدما كان عميلا لبنك آخر وهو:

- وجود علاقة شخصية بين العميل وأحد إطارات البنك أو موظفيه تجعله يستفيد من تسهيلات وامتيازات معينة .

7- في رأيك على أي أساس يختار العميل بنكا معينا ؟

الإجابة	التكرار	%
قرب البنك من مقر عمله أو سكنه	4	21.05
سرعة تنفيذ العمليات	6	31.57
سمعة البنك	5	26.31
حسن الاستقبال	2	10.52
تنوع خدماته	2	10.52
المجموع	19	100

إن أهم ثلاثة أسباب يختار على أساسها العميل بنكا معينا حسب وجهة نظر موظفي "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" هي سرعة تنفيذ العمليات بنسبة 31.57 % يليها في ذلك سمعة البنك بنسبة 26.31 % تليها قرب البنك من مقر عمل أو سكن الزبون بنسبة 21.05 % أما باقي الأسباب فتتمثل حسب رأي أقلية من الموظفين بما نسبته 10.52 % بالتساوي بين حسن الاستقبال وتنوع تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك .

8- هل تملكون دفترًا للشكاوي ؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	15	78.94
لا	4	21.05
المجموع	19	100

أجمع أغلبية الموظفين بما نسبته 78.94 % على وجود دفتر للشكاوي على مستوى الوكالة أمّا بنسبة 21.05 % فقد أكدوا عكس ذلك، لكن الملاحظ عند زيارتنا للوكالة تبين أن الدفتر موجود فعلا بحوزة موظف الاستقبال في شكل سجل ملاحظات لتسجيل أي ملاحظة أو شكوى يريد الزبون في تبليغها للمسؤولين .

8-1- إذا كانت الإجابة "نعم" كيف تتعاملون مع مختلف الشكاوى الموجودة في الدفتر ؟

حسب رأي موظفي البنك فإن دفتر الشكاوي يتم نقله مباشرة إلى مدير الوكالة في نهاية كل يوم للإطلاع على ما فيه من انتقادات أو احتجاجات، لكن حسب الموظفين فإن الشكاوى الموجودة في هذا الدفتر قليلة تكون في بعض أيام الأسبوع منعدمة تماما، والسبب راجع إلى عقليات زبائن البنك، أما من حيث الاقتراحات أو المساهمات لتحسين الخدمات فهي تكاد تكون منعدمة كذلك، وبالتالي فعلى الرغم من تواجد هذا الدفتر على مستوى الوكالة وسعي إدارات البنك إلى محاولة التقليل من حدة المشاكل التي

يعانيها الزبون، لا يعطي أي نتائج، فما تواجد الدفتر في الوكالة إلا تواجد صوري لا يسهم في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة، وسبب ذلك راجع بالدرجة الأولى للزبون، فما دفع الزبون لعدم تدوينه للشكوى إذا واجهته صعوبات ما يا ترى ؟

وهذا ما سيتم معرفته من الإستمارة الموجهة للزبائن .

9- هل سبق وتقدم إليكم عميل بشكوى مباشرة ؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	14	73.68
لا	5	26.31
المجموع	19	100

يرى أغلبية موظفي البنك بما نسبته 73.68 % أن الشكاوي التي تقدم في البنك عبارة عن شكاوى مباشرة تقدم لهم شخصيا، وأغلبها متعلق حسب الموظفين المجيبين بالإيجاب حول طول مدة الانتظار أو تماطل في دراسة الملفات، أما ما نسبته 26.31 % فيرون عكس ذلك، أي عدم تقدم الزبائن بشكاوى مباشرة لهم، وربما هذا راجع إلى نوعية العمل الذي يمارسونه والمنصب الموكل إليهم .

9-1- إذا سبق وتقدم إليكم عميل بشكوى مباشرة، كيف تتصرفون معه ؟

الإجابة	التكرار	%
تتفاهمون معه	10	52.63
تحيلونه إلى مسؤولكم المباشر	9	47.36
تتجاهلون أمره	00	00
المجموع	19	100

إذا تقدّم عميل بشكوى مباشرة لموظف في البنك، فإن ما نسبته 52.63% ترى وجوب التفاهم معه والإصغاء إليه وإرضائه بشق الوسائل حتى لا يأخذ صورة ذهنية سيئة عن البنك، في حين يرى بقية الموظفين بما نسبته 47.36 % ضرورة إحالته إلى مسؤولهم المباشر نظرا لانشغالهم بتقديم خدمات للعملاء، خاصة وأن الإستماع إلى هذه الشكاوى وإتخاذ الإجراءات اللازمة يتطلب وقت كبير .

10- كيف تنظر إلى الخدمات التي تقدمها من حيث :

❖ السرعة:

الإجابة	التكرار	%
سريعة	5	26.31
مقبولة	12	63.15
بطيئة	2	10.52
المجموع	19	100

إن الخدمات التي يقدمها البنك مقبولة من ناحية السرعة من وجهة نظر 63.15 % من موظفي البنك، في حين يرى ما نسبته 26.31 % منهم أنها سريعة خاصة بعد إدخال تقنيات تكنولوجيا جديدة على مستوى البنك، أما ما نسبته 10.52 % فترى أن تقدم هذه الخدمات يتم ببطء وهو ما يثير احتجاج العملاء .

❖ السعر :

الإجابة	التكرار	%
مرتفع	4	21.05
مناسب	13	68.42
منخفض	2	10.52
المجموع	19	100

يرى أغلبية موظفي البنك بما نسبته 68.42 % أن سعر الخدمات التي يقدمها البنك من مناسب إلى مرتفع حسب رأي 21.05 %، ومنخفض حسب رأي البقية بما نسبته 10.52 % من موظفي البنك.

❖ أسلوب تعاملك مع الزبون :

الإجابة	التكرار	%
جيد	5	26.31
مقبول	14	73.68
سيئ	0	0
المجموع	19	100

يجمع أغلبية موظفي " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " بما نسبته 73.68 % على أن أسلوب تعاملهم مع الزبائن جيد بدليل العلاقات الودية التي تجمع هؤلاء مع زبائنهم حتى خارج إطار العمل بالبنك، في حين يرى 26.31 % منهم أن أسلوب تعاملهم مع الزبون مقبول مبني على الاحترام المتبادل .

11- هل ترى أن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" يقوم بتقديم الجديد في مجال خدماته ؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	17	89.47
لا	2	10.52
المجموع	19	100

يقوم "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" حسب رأي 89.47 % من موظفي البنك بتقديم خدمات جديدة فهو سباق دائما نحو التجديد على غرار باقي البنوك الجزائرية، في حين يرى ما نسبته 10.52 % من الموظفين عدم تقديمه لخدمات جديدة .

11-1 إذا كانت الإجابة "نعم" هل تجدون إقبالا من قبل الزبائن على الخدمات الجديدة التي يعرضها

البنك بدرجة :

الإجابة	التكرار	%
كبيرة	3	17.64
مقبولة	14	82.35
قليلة	00	00
منعدمة	00	00
المجموع	17	100

يجمع أغلبية موظفي البنك بما نسبته 82.35 % بأن إقبال الزبائن على الخدمات الجديدة التي يعرضها بنك "البدر" مقبولة يتناها التحفظ في الإقبال على ما هو جديد قبل استشارة مستخدميها في حين يرى بقية الموظفين أن الإقبال على المنتجات الجديدة كبير، وخاصة لدى فئة معينة من الزبائن تتابع ما يقدمه البنك من تحسينات على مستوى خدماته .

12- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة للعميل ؟

الإجابة	التكرار	%
منفذ للعمليات فقط	2	10.52
مساعد وناصح	9	47.36
شريك	8	42.10
المجموع	19	100

في نظر 47.36 % من موظفي البنك أن دور البنك بالنسبة للعميل عبارة عن مساعدة ونصح للزبائن خاصة في مجال الأعمال التي يوكلها العميل للبنك كتحويل الأوراق التجارية مثلا في حين يرى ما

نسبته 42.10 % منهم أن البنك يتعدى دور النصح والإرشاد إلى الشراكة خاصة في ميدان استثمار أموال العملاء في مشاريع مجدية، أما البقية من الموظفين والتي نسبتها 10.52 % فترى أن البنك يتخذ دور المنفذ لعمليات الإيداع والإقراض فقط .

13- هل تنصح أقاربك وأصدقاءك بالتعامل مع "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	18	94.73
لا	1	5.26
المجموع	19	100

يرى جلّ موظفي البنك بما نسبته 94.73 % ضرورة نصح أقاربهم وأصدقائهم بالتعامل مع "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" نظرا لحسن استقباله ومعاملته لريائن البنك إضافة إلى كفاءته وسبقه الدائم نحو التجديد والتطوير والتحسين في خدماته، في حين يرى موظف واحد عدم نصح أقاربه وأصدقائه بالتعامل مع بنك "البدر".

14- إذا أتيحت لك فرصة العمل في بنك آخر، هل تترك بنكك الحالي؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	5	26.31
لا	14	73.68
المجموع	19	100

يفضّل ما نسبته 73.69 % من موظفي البنك عدم ترك البنك والاستمرار في العمل لديه نظرا للعلاقات القوية التي تربطهم مع زملائهم ومرؤوسيههم، في حين يرى ما نسبته 26.31 % من هؤلاء ترك العمل في البنك إذا أتيحت لهم فرصة العمل ببنك آخر يعطيهم حوافز ومكافآت وأجور أكبر من بنكهم .

2-3-2- نتائج الاستمارة الموجهة للموظفين بالبنك:

تتكون الاستمارة الموجهة لموظفي "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" من 14 سؤالاً يمكن تقسيمها إلى

المحاور التالية:

- الموارد الداخلية للبنك، من خلال التركيز على كفاءة وتأهيل موظفي البنك و الدورات التدريبية التي يتلقونها، أي متابعة مدى حرص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" على تطوير موارده البشرية، بالإضافة إلى البحث في شكل العلاقات السائدة بين الموظفين ورؤسائهم والموظفين و زملائهم.
- أسس اختيار العميل لبنك معين.
- طرق التعامل مع شكاوى واحتجاجات العملاء الكتابية و الشفوية.

- تقييم الخدمات المقدمة من حيث السعر، أسلوب التعامل، ومدى عرض البنك للجديد منها ومدى إقبال الزبائن على ما يعرض من جديد .

- دور البنك وولاء موظفيه له .

بعد عملية تفريغ الإستثمارات تم الحصول على النتائج التالية :

✓ الموارد الداخلية للبنك:

تم توظيف موظفي البنك عن طريق مسابقة في أغلب الحالات، وفي بعضها تم توظيفهم عن طريق توظيف مباشر وعلاقات شخصية، وهو ما يظهر لنا مدى اعتماد البنك على الأسس العلمية الموضوعية في التوظيف، وخصوصا في السنوات الأخيرة، أما الموظفين القدماء وبعض الموظفين الذين تم تعيينهم بصورة مباشرة أو عن طريق علاقات شخصية وعدم قيام أغلبية الموظفين بتكوين يؤهلهم للعمل خصيصا لدى البنك، جعل البنك يتبع أسلوب تأهيل فعال عن طريق تنظيم وفرض على الموظفين لديه دورات تدريبية يستفيدون منها، وتنظم هذه الدورات التدريبية في مؤسسات متخصصة في مجال الصيرفة، بالإضافة إلى دورات أخرى تنظم داخل البنك .

إنّ أشكال العلاقات داخل البنك تعبر عن الجوهر السائد وأجواء وظروف العمل، وطرق الاتصال، فمن وجهة نظر الموظفين تعتبر هذه العلاقات مقبولة مع الزملاء بل وجيدة إلى حد بعيد وكذلك العلاقات مع الرؤساء، ولا شك أن الشكل الجيد لهذه العلاقات أفقيا وعموديا مؤشر إيجابي يساعد على السير الجيد للعمل داخل البنك، حيث يعيش موظفو البنك داخله كالأُسرة الواحدة تسود بينهم روح الاحترام والمودة والصدقة .

✓ أسس اختيار العميل للبنك :

يتقدم "البنك الفلاحة والتنمية الريفية" عملاء كانوا متعاملين مع بنوك أخرى، وسبب ذلك يعود إلى سمعة البنك بدرجة كبيرة، خاصة وأن هذا البنك متخصص بنسبة 90% في المجال الفلاحي فأغلب زبائنه هم عبارة عن فلاحين، هذا بالإضافة إلى زيادته في ميدان العمل المصرفي وسبقه الدائم إلى تقديم تشكيلة خدمات متنوعة تستهوي الزبون الحالي والمرقب .

✓ طريقة التعامل مع العملاء في حالة التقدم بالشكاوي والاحتجاجات المباشرة وغير المباشرة:

على غرار غيره من البنوك، يملك بنك الفلاحة والتنمية الريفية دفترًا للشكاوي، وهو ما أجمع عليه أغلبية الموظفين، ويوجد هذا الدفتر على مستوى مصلحة الاستقبال حيث يمكن لأي عميل لدى البنك من تدوين ملاحظاته وانتقاداته واحتجاجاته عليه، وينقل هذا الدفتر في نهاية كل يوم لمدير الوكالة - للإطلاع عليه ودراسة هذه الملاحظات والمقترحات والاحتجاجات وأخذها بعين الاعتبار، لكن عقليات أغلبية الزبائن وعزوفهم على التقدم بمثل هذه الاقتراحات أو الشكاوي يجعل هذا الدفتر يتخذ شكلا صوريا فقط حسب رأي موظفي البنك.

في ظل الإحتكاكات المستمرة والعلاقات التي تربط الزبون مع الموظف تحدث أحيانا أخطاء أو سوء تفاهم ينتج عنه تقدم الزبائن بشكاوي واحتجاجات مباشرة، ويفضل أغلبية الموظفين في البنك سماع الزبون والتفاهم معه وإرضاءه حتى لا يأخذ انطباع سيئ عن البنك، في حين يفضل موظفون قلة آخرون إحالة شكاوي هذا الزبون إلى مسؤولهم المباشر نظرا لانشغالهم الدائم بتقديم خدمات للزبائن لا تحتمل التأخير، خاصة وأن حل مثل هذه المشاكل ودراسة هذه الشكاوي يأخذ وقتا طويلا .

✓ تقييم الخدمة المقدمة :

يعتبر موظفو البنك أن الخدمات التي يقدمونها يتم تقديمها بسرعة مقبولة إلى سريعة، نظرا لتكنولوجيا الإعلام الآلي المتوفرة بالبنك، كما أن أسعار هذه الخدمات مناسبة، فهي تتصف بالتماثل من بنك لآخر، أما عن شكل العلاقة التي تجمعهم بالزبائن فهي علاقة جيدة يسودها أسلوب التعامل المبني على الاحترام المتبادل، بدليل العلاقة الودية التي تجمعهم مع زبائنهم حتى بعد خروجهم عن إطار العمل . وكما سبق و أشرنا إلى أن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" هو أول البنوك الجزائرية السبّاقة نحو التجديد والتحسين لخدماته ولهاكله، فإنه بتقديمه لخدمات جديدة يجلب عددا معقولا من الزبائن على هذا النوع من الخدمات فهو بهذا الأسلوب يحافظ على ربابته الحاليين من جهة ويستقطب فئة مقبولة من الزبائن المرتقيين وخاصة المحبين للتجديد ولكل ما هو جديد .

✓ دور البنك وولاء الموظفين له:

نظرا لكثرة التعاملات بين البنك والعميل، والاستشارات التي يطلبها هذا الأخير أحيانا يتجاوز دوره كمجرد منفذ للعمليات فقط، إلى كونه يصبح مساعدا وناصحا لعملائه، ويتعدى ذلك إلى أنه ينوب عنهم في أداء بعض العمليات.

تربط أغلبية الموظفين بالبنك علاقة متينة، لذلك فهم ينصحون أقاربهم وأصدقائهم بالتعامل معه نظرا لكفاءته وخبرته الطويلة في تقديم أجود وأحسن الخدمات، لكن هناك فئة من موظفي البنك الذين قد يرغبون في عدم الاستمرار في بنك "البدر" إذا أتاحت لهم فرصة العمل في بنك آخر، وهذه الفئة هي عبارة عن فئة الشباب الذين مازال طموحهم كبير والحاجات التي يرغبون في تحقيقها أكبر .

2-4- عرض، تحليل ونتائج الاستمارة الموجهة للزبائن:

وهي استمارة وجهت إلى عينة من زبائن بنك " الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة قالملة"، بهدف تقييم الخدمات المقدمة من طرف البنك من قبل الأشخاص الذين يستفيدون من هذه الخدمات.

لهذا الغرض تم توزيع 200 استمارة لتلغى منها 90 استمارة، ويجرى التحليل على 110 استمارة فقط وجهت لزبائن البنك، كل استمارة تضمنت 10 أسئلة إضافة إلى أسئلة المعلومات الشخصية، وتهدف هذه الأسئلة للحصول على المعلومات التالية:

- التعرف على طول مدة تعامل العميل مع البنك.

- أسباب اختيار العميل للبنك.
- مدى معرفته لتشكيلة الخدمات المقدمة وتقييمه لها من حيث سرعتها، سعرها، أسلوب تعامل مقدمها، ومدى استحداث البنك للجديد فيها.
- سلوك الزبون تجاه الخدمات الجديدة، وأهم الأساليب الترويجية التي يجدها.
- التعرف على رأي الزبون من موقع البنك.
- دور البنك بالنسبة للعميل ومدى ولائه للتعامل معه.

2-4-1- تحليل الأسئلة المرتبطة بموضوع "تطوير الخدمة المصرفية":

1- منذ متى وأنت عميل لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

الإجابة	التكرار	%
] 05 ، 00]	46	41.81
] 10 ، 05]	33	30
] 15 ، 10]	12	10.9
] 20 ، 15]	11	10
] 20 ، فأكثر	8	7.27
المجموع	110	100

إن أغلبية زبائن البنك بما نسبته 41.81 % هم عملاء لديه منذ 5 سنوات على الأكثر، و30% منهم هم عملاء لديه لما مدته أقل من 10 سنوات، ثم يليهم في ذلك العملاء الذين تتراوح مدة تعاملهم مع البنك إلى أقل من 15 سنة بنسبة 10.9 %، يليهم العملاء الذين تتراوح مدة تعاملهم معه إلى أقل من 20 سنة بنسبة 10 %، وأخيرا نجد أقل فئة من الزبائن هم الزبائن الذين يتعاملون مع البنك لمدة تتراوح بين 20 سنة فأكثر بما نسبته 7.27% منهم، والملاحظ حسب الجدول أن أكبر نسبة سُجّلت هي للعملاء الذين تتراوح مدة تعاملهم مع بنك "البدر" إلى أقل من 10 سنوات حيث مجموعهم 79 عميل، وتفسير ذلك يرجع إلى الإصلاحات التي عرفها البنك على مستوى هياكله التنظيمية وعلى مستوى خدماته المقدمة في هذه الفترة بالذات .

2- لماذا اخترت "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" :

الإجابة	التكرار	%
سمعة البنك	33	30
نصيحة صديق	23	20.9
قربه من مكان العمل أو السكن	10	9.09
مفروض من قبل المؤسسة التي يعمل فيها	44	40
المجموع	110	100

حسب رأي جلّ زبائن البنك بما نسبته 40% فإن سبب اختيارهم "لبنك الفلاحة والتنمية الريفية" مردّة أنّه فُرض عليهم من قبل المؤسسة التي يعملون فيها، ومرجع ذلك كون الفئة الأكبر من هؤلاء الزبائن هم عبارة بالدرجة الأولى على فلاحين وبالتالي فمهنّتهم ونشاطهم الذي يزاوونه يفرض عليهم التوجه إلى هذا البنك، كونه البنك الوحيد على المستوى الوطني الذي يمول نشاط القطاع الفلاحي، أمّا ما نسبته 30% من زبائن البنك فقد كان سبب اختيارهم هذا الأخير السمعة الجيدة التي يتمتع بها البنك، خاصة في مجال سرعة تقديم الخدمات، أمّا بقية الزبائن بما نسبته 20.9% فيردّون سبب تعاملهم مع البنك إلى نصيحة صديق مقرب لما له من خبرة التعامل مع هذا البنك، في حين ترى أقلية من الزبائن أن سبب توجّههم واختيارهم التعامل مع بنك "البدر" مردّه القرب من مكان العمل أو السكن أي في موقعه المناسب.

3-5 هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" :

الإجابة	التكرار	%
نعم	52	47.27
لا	58	52.72
المجموع	110	100

يؤكد ما نسبته 52.72% من زبائن البنك عدم معرفتهم بتشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك، في حين يؤكد ما نسبته 47.27% من هؤلاء أن لديهم فكرة كاملة عن تشكيلة الخدمات المقدمة، لكن السؤال المطروح هو ما مصدر تلك المعلومات عن تشكيلة خدمات البنك؟

3-1- إذا كانت الإجابة "نعم"، ما هو مصدر معلوماتك ؟

- اختلفت المصادر التي يحصل منها الزبائن الذين لديهم فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وتتمثل هذه المصادر في :
- الإعلانات المكتوبة الموجودة داخل البنك .
 - الإعلانات المرئية التي تعرض على لوح الإشهار الموجود بالبنك .

- عن طريق تعاملهم المباشر مع الموظفين و الاستفسار عن الخدمات المقدمة .
 - عن طريق الأصدقاء .
 - الإطلاع على موقع البنك عبر الإنترنت .
 - الإعلانات المسموعة التي تذاغ عبر المذياع عن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وخدماته المقدمة .
- 4- كيف تنظر للخدمات التي يقدمها البنك من حيث:

❖ السّـرعة :

الإجابة	التكرار	%
سريعة	21	19.09
مقبولة	67	60.9
بطيئة	22	20
المجموع	110	

يرى أغلبية زبائن البنك بما نسبته 60.9 % أنّ الخدمات التي يعرضها البنك مقبولة من حيث السرعة، في حين ترى فئة أخرى منهم بما نسبته 20% أنّ الخدمات التي يتلقونها تتميز بالبطء في التنفيذ، في حين يرى نفس العدد تقريبا من هؤلاء بما نسبته 19.09 % أنّ الخدمات التي يتلقونها تتسم بالسرعة في التنفيذ .

إذا تفحصنا الفئة التي أجابت بالسلب، كوّن الخدمات التي يقدمها البنك تتميز بالبطء ومرّد ذلك حسب ما صرّحوا به بشكل مباشر لنا هو الوقت الكبير الذي يستغرقه البنك في دراسة طلبات القروض، الشيء الذي قد يفوت فرصا كبيرة على الزبون .

❖ السّـعر :

الإجابة	التكرار	%
مرتفع	19	17.27
مناسب	74	67.27
منخفض	17	15.45
المجموع	110	100

إنّ سعر الخدمات التي يعرضها البنك مناسب حسب رأي أغلبية الزبائن بما نسبته 67.27% والسبب هو تماثل أسعار الخدمات التي تقدمها كل البنوك التجارية الجزائرية، أما ما نسبته 17.27 % منهم فيرون أنّ السعر مرتفع، في حين يرى ما نسبته 15.45% من الزبائن أنّ السعر منخفض .

❖ أسلوب التعامل مع الزبون :

الإجابة	التكرار	%
جيد	19	17.27
مقبول	70	63.63
سيئ	21	19.09
المجموع	110	100

يعتبر جلّ زبائن البنك بما نسبته **63.63%** أن تعامل الموظفين معهم مقبول، حيث يسود بين الطرفين جوّ الاحترام المتبادل، في حين يرى ما نسبته **19.09%** منهم أنّ التعامل معهم سيئ خاصة إذا تعلق الأمر بتفضيل زبون على آخر بسبب العلاقات الشخصية بين العميل والموظف، أمّا ما نسبته **17.27%** فيرون أن أسلوب التعامل معهم جيد بل جيد جداً، وهو ما يوثق العلاقة بينهم وبين البنك .

5- ما رأيك في مدّة الانتظار لدى الشبايك؟

الإجابة	التكرار	%
قصيرة	13	11.81
مقبولة	68	61.81
طويلة	29	26.36
المجموع	110	100

يرى معظم زبائن البنك من خلال الجدول وبما نسبته **61.81%** أن مدّة الانتظار لدى الشبايك مقبولة، خاصة وأنّ البنك يعتمد سياسة البنك الجالس، وتكفل المكلفين بالزبون لطلباتهم المختلفة في نفس الوقت، أمّا ما نسبته **26.36%** فيرون أن مدّة الانتظار لدى هذا المكلف بالزبون طويلة، ويتذمّرون من الطوابير لانتظار إنهاء معاملاتهم، أمّا النسبة الباقية من الزبائن والمتمثلة في **11.81%** فيرون أن مدّة الانتظار قصيرة جداً خاصة وأنّ معظم هؤلاء صرّحوا لنا بوجود علاقات قرابة أو صداقة مع موظفي البنك .

6- في حال وأن واجهت مشكلة معينة أثناء تلقيك خدمة ما، هل تتقدم بشكوى إلى إدارة البنك؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	42	38.18
لا	68	61.81
المجموع	110	100

يؤكد أغلبية زبائن البنك بما نسبته 61.81 % عدم تقدمهم بشكوى إلى إدارة البنك في حال أن واجهتهم مشكلة معينة، في حين يرى البقية بما نسبته 38.18 % وجوب التقدم بشكوى لإدارة البنك، في حال وأن واجهتهم مشكلة أثناء تلقيهم أو طلب استفادتهم من خدمة معينة.

لكن السؤال المطروح: لماذا لا يتقدم أغلبية زبائن البنك بالشكوى والاحتجاج لإدارة البنك في

حال وأن واجهتهم مشكلة أثناء تعاملهم مع البنك؟

6-1- إذا كانت الإجابة "لا" هل سبب عدم تقدمك بشكوى إلى إدارة البنك راجع إلى:

الإجابة	التكرار	%
الاعتقاد بأن المشكلة لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل	34	50
لا تعرف إلى من ستتوجه بالشكوى	14	20.58
الاعتقاد بأن إدارة البنك لن تعير الشكوى اهتماما	20	29.41
المجموع	68	100

إن السبب الأساسي في عدم تقدم أغلبية زبائن البنك بشكوى لإدارته بما نسبته 50% اعتقادهم بأن المشكلة التي يواجهونها لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل، أما ما نسبته 29.41% من الزبائن فيرون أن عدم تقدمهم بشكوى راجع لاعتقادهم بأن إدارة البنك لن تعير شكواهم أي اهتمام، أما بقية الزبائن والذين يمثلون نسبة 20.58% فيرجعون سبب عدم تقدمهم بالشكوى إلى أنهم لا يعرفون إلى من يتوجهون بالشكوى.

لكن هل هناك أسباب أخرى لعدم تقدم هؤلاء بشكوى لإدارة البنك يا ترى؟

6-2- إذا كانت هناك أسباب أخرى أذكرها ؟

يؤكد جل زبائن البنك أن أهم الأسباب وأولها في عدم تقدمهم بشكوى هو بساطة المشاكل التي تعترضهم، وبالتالي فهم لا يعيرونها أدنى اهتمام .

7- هل ترى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتقديم خدمات جديدة ؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	75	68.18
لا	35	31.81
المجموع	110	100

يؤكد أغلبية زبائن البنك بما نسبته 68.18 % بأن " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " يقدم خدمات جديدة، فحتى وإن كان هؤلاء لا يحيطون بمعرفة كل منتجات وخدمات البنك، فهم يسمعون أو يقرؤون عن المنتجات الجديدة، وهذا دليل على السياسة الترويجية التي يتبعها البنك، في حين ترى الأقلية بما نسبته

31.81 % من الزبائن أنّ البنك لا يقدم خدمات جديدة، وربما السبب في ذلك يعود إلى عدم اكتراث الكثيرين للإعلانات المكتوبة التي يعتمد عليها البنك في سياسته .

1-7- إذا كانت الإجابة "نعم" فعند تقديم خدمة جديدة، أي من الوسائل الترويجية التالية تجذب اهتمامك أكثر؟

الإجابة	التكرار	%
إعلان مرئي	29	38.66
إعلان مسموع	13	17.33
إعلان مقروء	13	17.33
معارض	9	12
هدايا	11	14.66
المجموع	75	100

يرى الزبائن الذين يؤكدون بأن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" يقدم دائما الجديد في خدماته، أنّ أهم الوسائل الترويجية التي يجذبونها والتي تجذب اهتمامهم أكثر هي علم، التوالي **38.66 %** للإعلانات المرئية، **17.33 %** لكل من الإعلانات المسموعة والمقروءة بالتساوي و**14.66 %** تجذبهم الهدايا، في حين **12 %** تستهويهم المعارض التي يعرض فيها البنك منتوجه الجديد.

لكن هل يقبل هؤلاء الزبائن المحبون بالإيجاب على استعمال هذه الخدمات الجديدة ؟

2-7- هل تقبل على استخدام هذه الخدمة الجديدة ؟

الإجابة	التكرار	%
فور طرحها	03	44.54
بعد استشارة مستخدميها	64	47.27
لا تحبذ استعمالها	08	8.18
المجموع	75	100

يؤكد أغلبية زبائن البنك بما نسبته **85.33 %** عدم إقبالهم على الخدمات الجديدة التي يعرضها، إلاّ بعد استشارة مستخدميها، في حين لا يجذب بقية الزبائن بما نسبته **10.66 %** استعمال هذه الخدمات الجديدة واكتفائهم بما يقدمه البنك من خدمات قديمة، وما تطبعوا عليه من استعمال هذه الخدمات القديمة، في حين ترى الأقلية المتبقية من الزبائن بما نسبته **4 %** وهم المحبين لكل ما هو جديد وهم خاصة من فئة الجامعيين استخدام هذه الخدمات الجديدة والمتميزة عادة بتكنولوجيا عالية .

8- ما رأيك في موقع البنك؟

الإجابة	التكرار	%
مناسب جدا	49	44.54
مناسب نوعا ما	52	47.27
غير مناسب	09	8.18
المجموع	110	100

يرى أغلبية زبائن البنك بما نسبته 47.27 % أن موقع البنك مناسب نوعا ما، في حين ترى تقريبا نفس النسبة 44.54% منهم أنه مناسب جدا، أما بقية الزبائن بما نسبته 8.18% وهم أقلية فيرون أن موقع البنك -وكالة قائمة- غير مناسب ويتمنون لو أنه تفتح لهم وكالات أخرى في الأماكن التي يقطنونها خاصة وأنهم يقطعون مسافة طويلة لبلوغ الوكالة .

9- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة لك؟

الإجابة	التكرار	%
منفذ للعمليات فقط	29	26.36
مساعد وناصح	66	60
شريك	15	13.63
المجموع	110	100

يرى جلّ زبائن البنك بنسبة 60% أن دور البنك بالنسبة لهم عبارة عن المساعد والناصح خاصة في تسير بعض معاملاتهم، أمّا ما نسبته 26.36% منهم فيرون أن البنك بالنسبة لهم يتعلق دوره بتنفيذ العمليات فقط كالسحب والإيداع، أما الفئة المتبقية من عملاء البنك بما نسبته 13.63% فيرون أن البنك يتعدى هذه الأدوار إلى كونه شريك لهم .

10- هل ستستمر في التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

الإجابة	التكرار	%
نعم	95	86.36
لا	15	13.63
المجموع	110	100

يؤكد تقريبا كل زبائن البنك بما نسبته 86.36%، ضرورة الاستمرار في التعامل مع البنك، في حين 13.63% منهم يرون العكس .

2-4-2- نتائج الاستثمار الموجهة للزبائن:

تم تقسيم الاستثمار الموجهة للزبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" إلى محاور تغطي موضوع تطوير الخدمة المصرفية، وحتى ولو بالجزء القليل، وتجدر الإشارة إلى أننا قمنا بوضع استثمار مبدئية حتى يجيب عليها الزبائن، وتقيس هذه الأخيرة بعمق مدى إتباع البنك لاستراتيجيه تطويرية لخدماته المصرفية، لكن الكثير من الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستثمار أقصيت بسبب غموض بعض الأسئلة بالنسبة للزبائن تعذرت الإجابة عنها من طرفهم، وبالتالي قمنا بتعديل هذه الأخيرة وإقصاء بعض الأسئلة على الرغم من أهميتها بالنسبة لموضوع بحثنا لنصل إلى تحديد الشكل النهائي لاستثمار الزبائن والتي تضمنت 10 أسئلة وتم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- أسباب اختيار العميل "لبنك الفلاحة والتنمية الريفية".
- المزيج التسويقي للبنك وتقييمه من قبل الزبائن وذلك من خلال معرفة نوعية تشكيلة الخدمات المقدمة، مدى انتهاج البنك لأسلوب التجديد والحدثة على مستوى تنوع تشكيلة هذه الخدمات، أسعارها، موقع البنك، الوسائل الترويجية التي يستعملها البنك من جهة، والتي تجذب اهتمام الزبون أكثر من جهة أخرى
- دور البنك ومدى وفاء العميل للتعامل معه.

انطلاقا من هذه المحاور ثم تحليل الاستثمار المتعلقة بالزبائن للوصول إلى النتائج التالية:

✓ أسباب اختيار العميل " لبنك الفلاحة والتنمية الريفية":

أغلب زبائن بنك " البدر" هم عملاء منذ أقل من 10 سنوات بنسبة 71.81% منهم ، الشيء الذي يفسر النتائج الإيجابية للإصلاحات التي عرفها النظام المصرفي بصفة عامة و"بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بصفة خاصة، حيث أدخل هذا الأخير خلال هذه الفترة تقنيات حديثة على مستوى خدماته، كإدخال عمليات المعالجة عن بعد للحسابات (Télétraitement)، بطاقة السحب ما بين البنوك، تعميم نظام الشبكة المحلية وإعادة تنظيم البرنامج (Progiciel cydu) كزبون مقدم للخدمة (Client serveur)، تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise)، تعميم شبكة (MIGA-PAC) عبر وكالاته... الخ من التقنيات المستحدثة في ظل البرنامج الخماسي الذي وضعه البنك، والذي يركز على العصرية لكل هياكله وتحسين لخدماته خلال الفترة الممتدة من 1997 إلى 2006، كل هذا ساهم في جذب شريحة معتبرة من الزبائن.

إن من أهم أسباب اختيار الزبائن "لبنك الفلاحة والتنمية الريفية" يبقى كونه مفروض من المؤسسة التي يعملون فيها، وحيث أن معظم زبائن البنك هم من فئة الفلاحين، فهم يعتبرون أن خصوصية نشاطهم ذا الطابع الفلاحي كمؤسسة ينتمون إليها، فرض عليهم التعامل مع بنك "البدر" كونه البنك الوحيد الذي

يمنح قروضا فلاحية على المستوى الوطني، في حين يرى أقلية من الزبائن أن سمعة البنك هي السبب الرئيسي لتعاملهم معه، وهذا لما يُعرف عنه من تحديد على مستوى خدماته وهياكله.

✓ الميزج التسويقي للبنك:

لا يملك أغلب زبائن البنك فكرة كاملة عن تشكيلة الخدمات المقدمة من طرف البنك وذلك مرجعه حسب رأيهم هو أنّ ما يهتمهم عند توجههم للبنك الحصول على ما يحتاجونه من خدمات، ويضيف آخرون أنّ عدم امتلاكهم لفكرة كاملة عن تشكيلة خدمات البنك يعود إلى عدم انتباههم إلى المنشورات الموجودة داخل البنك، وتبقى الفئة التي لديها معلومات كاملة عن هذه الخدمات يحصلون عليها من خلال الاستفسار لدى الموظفين، أو عن طريق أحد الأصدقاء أو من خلال الإعلانات المقروءة الموجودة على مستوى البنك (لوح الإعلانات)، وهم يعتبرونها وسائل غير كافية للتعريف بمنتجات البنك خاصة لأولئك الذين يجهلون القراءة.

- تتسم الخدمات المقدمة من قبل "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" حسب تقييم زبائن البنك لها بالسرعة المقبولة، في حين ترى فئة أقل أنّ الخدمات البنك بطيئة خاصة في مجال دراسة ملفات القروض.

- كذلك الحال بالنسبة لأسعار البنك فهي حسب رأي أغلبية زبائن البنك مناسبة وهذا مرجعه أن الأسعار المطبقة في باقي البنوك التجارية متماثلة.

- بالنسبة لرأي زبائن البنك حول أسلوب التعامل الذي يتلقونه من الموظفين، فهم يرون حسب الأغلبية منهم أنّه مقبول حيث يسود في البنك جوّ الاحترام المتبادل بين البنك والعميل، وهو دليل على قيام الموظف بواجبه تجاه زبونه وبنكه في آن معا، في حين ترى أقلية منهم أن أسلوب التعامل سيئ خاصة إذا تعلق الأمر باختلاف المعاملة من زبون إلى آخر، فهذه الفئة تنذر من التعامل المزوج بالحاباة والتمييز من شخص لآخر.

- يؤكد أغلبية زبائن بنك "البدر" أنّ مدّة الانتظار أمام الشبايك مقبولة، حيث أنّها في بعض الأيام من الأسبوع تكون طويلة جدا وهناك طوابير من العملاء، وفي أيام أخرى بمجرد دخولهم إلى بنك الوكالة يحصلون على ما يريدونه من خدمات في أقصر فترة وبأسرع وقت، كما يشير بعض الزبائن إلى أن الأسلوب الجديد المتبع في البنك وتطبيقه لمفهوم البنك الجالس وفرّ لهم الراحة، فهم لم يعودوا ملزمين بالوقوف طويلا أمام الشبايك وإنما المعدات الموجودة على مستوى الوكالة هيأت لهم ظروف أحسن للاستفادة من خدمات البنك.

- إن عدم تقدم فئة كبيرة من زبائن البنك بشكوى لإدارته في حال واجهتهم مشكلة معينة أثناء تلقيهم خدمة ما، سببه راجع إلى اعتقادهم بأنّ المشكلة التي يواجهونها لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل، فالمشاكل التي تعترضهم حسب رأيهم بسيطة لا تستحق العناء.

- إن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" يقدم خدمات جديدة لزبائنه فهو يتبع إستراتيجية فعّالة في تطوير وتحسين خدماته المقدمة، وهذا حسب رأي الأغلبية من زبائن البنك، ويجذب هؤلاء أن يكون إعلان البنك عنها مرئيا أكثر من كونه مكتوبا أو مسموعا كما يؤكد هؤلاء تقريرا بالإجماع على عدم استخدام هذه الخدمات الجديدة فور طرحها إلاّ بعد استشارة مستخدميها، الذين تكون لهم خبرة سابقة في مجال استخدام والاستفادة من هذه الخدمة.

- موقع "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" "وكالة قالمة" مناسب نوعا ما إلى مناسب جدا من وجهة نظر أغلبية زبائن البنك، ولو أنّ بعض الزبائن يرونه غير مناسب كونه بعيد عن مقر سكنهم أو عملهم ببضعة كيلومترات، وهؤلاء يأملون أن تضاعف المديرية الجهوية من عدد الوكالات، بفتح فروع أخرى في البلديات والدوائر التي تبعد عن مقر البنك، لتسهيل عملية تنقلهم واستفادتهم من خدماته التي يعرضها.

✓ دور البنك ووفاء العميل للتعامل معه:

- يبقى أهم دور بلعبه البنك بالنسبة للعميل هو تقديم المساعدة والنصح، وهو ما أجمع عليه جلّ العملاء إضافة إلى كونه منفذ للعمليات.

- سيستمر أغلب زبائن البنك بما نسبته 95% في التعامل معه، وبالتالي فمن الصعب حسب رأيهم المفاضلة بين بنكهم الحالي وبين بنك آخر، حيث تربطهم مع بنكهم علاقة وثيقة سببها خصوصيته وخصوصية خدماته بالدرجة الأولى.

3- نتائج واقتراحات الدراسة:

بعد دراسة موضوع تطوير الخدمة المصرفية من الناحية النظرية وتطبيقه على "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" - وكالة قائمة - كدراسة حالة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمحورت حول البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها البنوك التجارية وجهود الدولة الرامية إلى إجراء الإصلاحات الهيكلية المتتالية للنهوض بالاقتصاد عامة والقطاع المصرفي خاصة، كما تم من خلال استمارات البحث التي وزعت الاقتراب من البيئة الداخلية لهذه البنوك مجسدا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتعرف على مكانم الضعف.

إن هذه الدراسة لا تهدف إلى الوصول إلى نتائج فقط وإنما تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن أن تسهم في فهم العوائق التي تحول دون قيام البنوك التجارية الجزائرية بدورها الفعّال لدفع الاقتصاد الوطني وتبقى هذه الاقتراحات من وجهة نظر الباحث.

أ. البيئة الخارجية للبنك:

يعمل القطاع المصرفي في بيئة تتسم بسرعة التغير خاصة على المستوى العالمي بسبب ظاهرة العولمة التي شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين، والتي لازالت متغيراتها تتفاعل مع موجة تحرير التجارة العالمية وإزالة القيود إلى جانب الثورة التكنولوجية، والمعلوم مائة، من هذا المنطلق فإن العولمة عميما والعولمة المالية خصوصا أحدثت تأثيرات على الجهاز المصرفي في كل الدول، من جملة ما:

- إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية من خلال اتجاه البنوك إلى أداء خدمات مصرفية ومالية لم تعهد القيام بها مع تنوع نشاطاتها المصرفية.

- تحول البنوك إلى بنوك شاملة تسعى لتنويع مصادر التمويل والتوظيف.

- ظهور عمليات الاندماج المصرفي شملت حتى البنوك المنتمية لبلدان مختلفة.

- انتهاء بلدان العالم الثالث لسياسة خصوصية البنوك، لمواجهة التحديات التي تواجه النشاط

المصرفي في ظل المتغيرات المصرفية العالمية، والتكيف مع ما جاءت به اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية في إطار منظمة التجارة العالمية والتي وقعت عليها أكثر من 100 دولة في بداية سنة 2000.

- إضعاف قدرة البنوك المركزية على التحكم في السياسة النقدية من خلال العجز عن تطبيق الأدوات التقليدية في الرقابة على النقد.

إن القطاع المصرفي في الجزائر اليوم يتأثر كغيره من الدول بالعولمة وتحرير الأسواق المالية العالمية، ويشير هيكل الجهاز المصرفي الحالي إلى السيطرة شبه التامة للقطاع العام، أما بنوك القطاع الخاص فلا زالت بنوكا فنية حديثة النشأة، والبنوك الأجنبية رغم فتح أمامها منذ 1994 فلم تستقر لحد الآن بسبب الظروف الأمنية التي عرفتها الجزائر في الفترة الأخيرة. هذه الأوضاع تفرز توقعات لأثار قد تكون سلبية أو ايجابية على المنظومة المالية والمصرفية الجزائرية نتيجة العولمة، ومن هذه الآثار السلبية:

- البنوك الجزائرية غير مستعدة لمواجهة المنافسة لانخفاض رأسمالها وتواضع أحجامها، وقلة تنوع منتجاتها مقارنة بغيرها من البنوك الأجنبية، وبالتالي فالمنافسة هنا غير متكافئة.
- تحرير تجارة الخدمات المصرفية له أكبر الأثر على سياسة الدولة، فوجود بنوك أجنبية وتقدم خدماتها المتطورة، وسياساتها المرتبطة باتفاقات دولية قد تؤثر على السياسة الاقتصادية الكلية للدولة خاصة من خلال ازدواج المعاملة بين البنوك الوطنية والأجنبية.
- قد يتسبب ذلك أيضا في ازدواجية القطاع المصرفي داخل الجزائر، بنوك أجنبية تملك موارد ومؤهلات وبنوك وطنية تعاني من اختلالات داخلية.

أما الآثار الإيجابية المتوقعة فهي:

- حدة المنافسة التي تؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، وبالتالي إشباع حاجات الزبون المصرفي ورفع كفاءة الجهاز المصرفي.
 - تواجد بنوك أجنبية يؤثر على البنوك الوطنية بمحاولتها لإصلاح أوضاعها الداخلية ورفع كفاءتها بتقديم أفضل الخدمات وبأسعار تنافسية.
 - إعادة هيكلة الجهاز المصرفي ليواكب التطورات العالمية.
- بالنظر إلى هذه التحديات التي تواجه القطاع المصرفي الجزائري، ومن أجل تعزيز قدرة القطاع على المنافسة نقترح ما يلي:

1. الإسراع في إعادة تأهيل الأطر التشريعية للقطاع ومتابعة نتائج الإصلاحات السابقة للجهاز المصرفي، هذه الأخيرة التي ساهمت إلى حد كبير في تكوين أرضية للتوجه نحو اقتصاد السوق، وأدت إلى تحرير أسعار الفائدة على الودائع والقروض وبشكل كامل ابتداء من سنة 1996، إضافة إلى تمويل الخزينة عبر آليات السوق من خلال إصدار الأذونات وبيعها للجمهور عبر المؤسسات المالية والمصرفية، وذلك ببيعها عبر مزادات علنية، كما تكفلت الدولة بإعادة رسملة القطاع المصرفي، لكن أمام متطلبات البيئة وتغيراتها السريعة فإن هذه الإصلاحات يجب تدعيمها وإعادة تأهيلها لتوفير الملائمة للنشاط المصرفي لمواجهة المنافسة الحالية والمستقبلية، وفي هذا الإطار نوصي بما يلي:

➤ القيام بدراسة شاملة من أجل تصنيف وتبويب البنوك الجزائرية حسب إمكاناتها، دورها في الاقتصاد والمساعدات اللازمة للنهوض بها من خلال معطيات صحيحة ودقيقة وإتمام إجراءات التطهير المالي، ثم دراسة إمكانية خوصصة بعضها إذا استحال تحسين أدائها مع وضع الإطار القانوني اللازم لانجاز هذه العملية وتسيير برنامج خوصصتها.

➤ احترام الدولة لقواعد السوق كأساس لعلاقتها مع البنوك والتميز بين ملكيتها لها وبين طبيعة علاقتها معها، إضافة إلى تسهيل الإجراءات لتشجيع المستثمرين الخواص في القطاع المصرفي لخلق منافسة هادفة من شأنها تحسين الخدمات المقدمة وإشباع حاجات الزبون بشكل أكبر.

تكوين وتأهيل كفاءات لازمة تقوم بعمليات التفتيش في المجال المصرفي، من خلال متابعة البنوك وتطبيقها للقوانين بالاعتماد على نظام العينة العشوائية.

2. إدخال التكنولوجيا الحديثة لمواكبة التطور العالمي وتحقيق الفعالية المطلوبة، والاستجابة لمتطلبات الزبائن خاصة وأن أهم التحولات في المحيط الخارجي ناتجة عن التغيرات التكنولوجية وما يرتبط بها من كمية وطبيعة المعلومات المجتمعة وبسرعة انتقال هذه المعلومات، فسرعة تطور التكنولوجيا تفرض على البنوك وضع نظام مستمر للمعلومات للانفتاح أكثر على المحيط الخارجي، ومن أهم التحولات التي يمكن ملاحظتها على مستوى المحيط التكنولوجي ما يلي:

- تنوع الطلب على المنتجات والخدمات المصرفية.
- تغيير أساليب التسيير وتقنيات الإنتاج والتسويق.
- الاهتمام أكثر بجودة المنتجات والخدمات خاصة مع توحيد معايير الجودة على المستوى العالمي.
- إن البنوك الجزائرية اليوم مطالبة أولا بمتابعة التطورات التكنولوجية العالمية في المجال المصرفي والعمل على الاستفادة منها ومن تقنياتها، وتحضير بنية تحتية لشبكة اتصالات تربط بين هذه البنوك فيما بينها والبنك المركزي لتبادل المعلومات الضرورية بطرق أسرع وبدقة أداء أكبر.
- من المؤكد أنه كلما نجح البنك مع بيئته الخارجية واقتنص الفرص المتاحة بما كلما كان جاهزا للتكيف بشكل أكبر، لكن شرط تقييم مواضع القوة والضعف الداخلية.

ب. البيئة الداخلية للبنك:

إذا كانت البيئة الخارجية السابقة تعمل في إطارها كل البنوك التجارية الجزائرية، فإنها تؤثر فيها كلها وإن لم يكن بنفس الدرجة لأن لكل بنك ظروفه وإمكانية، وإذا كانت دراستنا التطبيقية تمت على مستوى "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" - وكالة قائمة - فإنه بعد استخدام أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الملاحظة الاستمارة، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج ومن ثم تقديم اقتراحات نحاول عرضها كما يلي:

1. شعار البنك:

يتجسد شعار "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" في "بنك لمشاريعكم" (*Une Banque a Vous Projets*) والشعار رسالة تعبر عن سبب تواجد البنك، إذن من خلال الرسالة السابقة فإن البنك

وجد لتلبية حاجات العميل من خلال خدمات تقدم له الإشباع المتوقع، لكن هل يضع البنك من بين أولوياته فعلا حاجات الزبون، وهل يهتم بمشاريعه ويأخذها بعين الاعتبار؟

بما أن شعار البنك يجب أن يترجم الهدف الأساسي الذي يسعى لتجسيده فإنه على "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" أن يجسد فعلا هذا الشعار من خلال تنشيط السوق خاصة فيما يتعلق بدراسة حاجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين في إطار علمي مدروس إضافة إلى التركيز على دراسة رد فعل الزبائن على الخدمات المقدمة حاليا من خلال الاستماع لانطباعاتهم إما بطريقة ودية من طرف موظفي الشباك

والاستفسار عن أساليب عدم الرضا، أو تفعيل دور دفتر الشكاوي ودراسة ما يرد فيه يوما بيوم، ثم تقديم تقرير عن المحاور التي دارت حولها احتياجات الزبائن أسبوعيا ودراسة هذه المقترحات بشكل موضوعي وكل مقترح هادف يتم تنفيذه بالشكل الذي يظهر للزبائن هذا التحسين أو التطور بهذه الطريقة يمكن أن يعبر شعار البنك عن توجهاته.

2. الهياكل التنظيمية:

المتبع للهيكل التنظيمي "البنك الفلاحة والتنمية الريفية" - وكالة قالمة- يلاحظ عدم تواجد مصلحة لبحث وتطوير الخدمات، حيث هذه الإدارة متواجدة على مستوى العاصمة بالمديرية العامة فقط في شكل " نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير"، عدم التواجد هذا أسفر عن نتائج منها:

- إن امتلاك البنك لشبكة واسعة من الفروع وتوزيعها على مناطق جغرافية مختلفة وتواجد نيابة المديرية العامة للمراقبة والتطوير كهيئة وحيدة تقوم بتنظيم وترقية ومتابعة المنتجات والخدمات ودراسات السوق والاتصال يجعل إمكانية أدائها لكل هذه الوظائف صعبا ولا يتم بالفعالية المطلوبة، لأنه من المستحيل القيام بدراسات دقيقة على مستوى الفروع، وبالتالي فإن الدراسات والجهود التي تقوم بها تكون ذات طابع شامل تفتقر إلى الدقة والخصوصيات التي تختلف من فرع لآخر ومن وكالة لأخرى خاصة فيما يتعلق بالمحيط الخارجي واختلاف الزبائن ونشاطاتهم وأنماط حياتهم.

- رغم أن المديريات الجهوية للبنك ترسل إلى المديرية العامة بالعاصمة تقريرا دوريا عن تطور نشاطاتها إلا أن هذا غير كاف، فهذه التقارير تنقصها الدقة والتفصيل، كما أن القائمين عليها يعملون على جمع معلومات وبيانات فقط دون تحليلها لأنهم غير مؤهلين لذلك، أضف إلى ذلك الفترة الزمنية التي تتطلب دراسة هذه التقارير.

- عدم وجود مساحة كبيرة متاحة للوكالات لمناقشة القرارات المتخذة، وبالتالي هناك اتجاه أكثر لمركزية القرارات التي على الوكالات تطبيقها بغض النظر عن خصوصية كل وكالة، ووجهة نظر موظفيها في القرار.

من أجل المساهمة في تقليل هذه السلبيات من الجانب التنظيمي نقترح ما يلي:

➤ على بنك الفلاحة والتنمية الريفية السعي بجدية لخلق "دائرة لبحث وتطوير الخدمات" على مستوى فروع (المديريات الجهوية للبنك) وأن تكون على مستوى كل وكالة "مصلحة للبحث والتطوير"

3. الموارد المالية والمادية:

رأى أغلب الإطارات أن المواد المادية والمالية المتاحة بالبنك ليست كافية لتحقيق أهدافه، لهذا لا بد من تعزيزها من خلال اقتراحات:

1- ضرورة تحسيس المواطنين بالتقدم إلى شبائيك البنك لإيداع أموالهم.

2. توفير خدمات جديدة وتحسين الخدمات القديمة.

3. البحث عن مشاريع أكثر مردودية للبنك والمستثمر في آن واحد:

4. إن أحد أهم مميزات البنوك الأجنبية هو ضخامة رأسمالها وكبر حجمها، فإذا قارنا البنوك الجزائرية خاصة الوكالات والفروع نجدها تتسم بضيق مقارناتها حتى أن وكالة قالمة تعاني من صغر حجم المقر خاصة عند الاكتظاظ، وعليه فإن البنوك إذا أرادت دخول مجال المنافسة عليها أولا برفع رأسمالها ثم إعادة تهيئة فروعها ووكالاتها من خلال توسيع هذه المقرات أو استحداث مقرات أخرى، بشرط أن يتم اختيار الموقع وفق أسس علمية، وتقييمها من الداخل بالشكل الذي يحقق رضا العميل.

4. الموارد البشرية:

يعتمد البنك على التوظيف عن طريق المسابقات في أغلب الأحيان وخصوصا في السنوات الأخيرة نظرا للسياسة التي يتبعها في تطبيق "مفهوم البنك الجالس بخدات مشخصة"، أما في ما يخص الموظفين القداماء فقد تم توظيفهم إما عن طريق علاقات شخصية أو توظيف مباشر، وعلى الرغم من استفادة عدد لا بأس به من الموظفين من دورات تكوينية إلا أن ذلك غير كاف لتطوير المعارف والتقنيات بسرعة وضرورة مواكبة ذلك، لذا فإننا نقترح ما يلي:

1. يجب أن يحدد مخططوا هذه الدورات التكوينية أو لا الهدف من هذه الدورات، لأن التكوين يجسد احتياجا موجودا أي أنه فجوة بين الأداء المتوقع للموظف والأداء الفعلي، وعليه فيجب وضع معايير لتقييم أداء الموظفين ومن ثم التعرف على الذين هم بحاجة إلى دورات تكوينية، وأولا التركيز على الإطارات في مرحلة أولى ثم بقية الموظفين دون وضع المعايير التي تحدد الحاجة الفعلية للتكوين والتدريب.

2. يجب أن يركز البنك على أن التكوين كاستثمار يجب أن يرافق التغيير، وأمام ضرورة التغيير التكنولوجي لمواجهة المنافسة يجب تحديد المهام المطلوبة لكل وظيفة أو عملية جديدة، تحديد المواصفات المطلوبة في الموظفين وتصميم نظام الحوافز الذي يشجع الموظفين على السلوك الإيجابي والأداء الملائم من أجل تحقيق العمليات بفعالية، حيث أن تقييم كفاءات ومهارات الموظفين الحاليين بالنسبة للوظائف الجديدة تسمح بوضع المخططات التكوينية المناسبة لتطوير أدائهم في مجال استيعاب المستجدين وتطوير الصناعة المصرفية بالاستعانة بالخبرات المحلية والأجنبية في هذا المجال.

3. إن تركيز البنوك على تجميع أكبر قدر من المدخرات وتوظيفها بأفضل مردودية يجعلها تهم يجعلها تهم يجذب أكبر عدد ممكن من العملاء وهذا لن يتم إلا بالتركيز على مفهوم تطوير الخدمات المصرفية الذي تبنته معظم البنوك الجزائرية بعد قانون النقد والقرض، لكن إدخال وظيفة التطوير ضمن الهيكل التنظيمي لا تعني بالضرورة العمل وفق هذا المفهوم، فعلى مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية " يلاحظ أنه تم استخدام بعض تقنيات وعمليات منظمة فهو ذهنية، لذا فإننا نقترح بدل التركيز على التدريب على تقنيات تطوير الخدمات يجب أولا العمل على غرس روح هذا التطوير في كل الموظفين

خاصة ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء، انطلاقا من فكرة بسيطة مفادها أن "الزبون ملك" وأن تواجد البنك مرهون بتعامل العميل واستمراره في التعامل معه.

4. فيما يتعلق بالاتصال داخل البنك فإننا نقترح:

* العمل على تهيئة الجو المهني المشجع نفسيا على العطاء والبقاء وذلك بتشجيع الاتصالات وتحسين القرارات الإدراكية للموظفين عن طريق التدريب والتكوين المتواصل على حسن اللاصغاء والتواصل .

* توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات وتحمل المسؤوليات خاصة بين المديرية العامة وباقي فروعها وبين موظفي البنك الواحد.

* الاهتمام بالاتصال التنظيمي الصاعد عن طريق تشجيع التغذية العكسية و الإصغاء إلى آراء وانشغالات الموظفين.

* الاهتمام بوسائل الاتصال داخل البنك كالجرائد، النشرات الداخلية، الأوامر والنقاط التوضيحية وألا تقتصر على فئة معينة كالإطارات.

5. التركيز على الموظفين ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء من حيث شروط استقطابهم بأن يكونوا "متخصصين في مجال التسويق وإدارة الأعمال، وأن يكونوا مطلعين على علم النفس فيتمكنوا من التعامل مع مختلف فئات العملاء، إضافة إلى تكوينهم المستمر في تقنيات البيع والاستقبال ليعكسوا أفضل صورة للبنك.

5- الخدمات المقدمة:

إن المقارن بين الخدمات التي يقدمها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" بغيرها والمقدمة من قبل البنوك الأخرى تشير إلى التشابه الكبير بينهما وعلى الرغم من أن بنك الفلاح والتنمية الريفية في مجال تقديم الجديد من هذه الخدمات إلا أن الزبون يجد نفسه أمام نماذج متكررة من المنتجات والخدمات، وبالتالي لم يعد هذا المعيار مدخلا للمفاضلة بين بنك وآخر، أما مواصفات الخدمات فهي مقبولة عموما بالنسبة لزبائن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية".

فيما يتعلق بالخدمات المقدمة وتطويرها نقترح ما يلي:

1- مبدئيا يجب إعادة دراسة شاملة عن المنتجات والخدمات التي يقدمها "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" تتضمن مواصفات المنتجات، عدد زبائن كل منتج وتطورهم خلال السنوات الأخيرة، المنتجات والخدمات المشابهة لها والمقدمة من المنافسين، حصة البنك في السوق، ثم القيام باستقصاء لتقييم ردود فعل الزبون حول هذه المنتجات والخدمات، بعد تحليل هذه البيانات والمعلومات يتم تصنيف المنتجات والخدمات حسب مردودها أهميتها للزبون، الحاجة لتعديلها أو تطويرها.

2- إن الخطوات السابقة لا يمكن تجسيدها دون وجود جهاز مؤهل للقيام ببحوث السوق وفق طرق علمية إضافة إلى نظام شامل لمعلومات شامل ووسائل تقنية حديثة لمعالجة المعلومات التسويقية.

3- الاستعداد والإعداد الجيد للتعامل مع المنتجات المصرفية الحديثة باستخدام التقنيات المتطورة وتقديم خدمات متنوعة لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

4- التركيز على إنشاء فريق متخصص لترقية المنتجات الحالية والبحث عن منتجات مالية جديدة مغرية لكن هذه المنتجات الجديدة يجب أن تستند على دراسة حاجات الزبائن وتحديد القطاع المستهدف.

6- التسعير:

تبقى أسعار مختلف المنتجات والخدمات المصرفية متشابهة إلى حد كبير بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية، وهو ما يقلل أهمية مدخل الأسعار كمعيار للمفاضلة بين بنك وآخر، لذلك فإننا نوصي بما يلي:

1- دراسة تكلفة كل منتج مصرفي على حدى ثم تسعيره اعتمادا على تكلفة كل واحد وأخذ بعين الاعتبار تكلفة المنتجات المشابهة المنافسة.

2- جعل أسعار المنتجات مرنة بحيث تتغير حسب نوع العميل، أهميته ووفائه للبنك، كما أنه تخفيض الأسعار بالنسبة للزبائن الذين يتعاملون مع البنك لأول مرة لدفعهم للاستمرار في التعامل، إضافة إلى تقديم أسعار مغرية تتضمن خصما للزبائن المهمين والأوفياء للبنك.

7- شبكات التوزيع:

عند اختيار موقع فرع جديد يعتمد "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" على تكلفة المقر والكثافة السكانية للمنطقة، مهماً باقي المعايير كحجم النشاط الاقتصادي، وموقع البنك المنافسة وعلايه نقتراح ما يلي:

1- دراسة تقييمية لمختلف فروع من خلال تقرير يعده إدارات كل فرع عن التهيئة الداخلية للفرع بمساعدة استقصاء آراء عينة من الزبائن، ثم تحديد الفروع التي تحتاج إلى إعادة تهيئة من حيث إمكانية توسيع المقر تعديل شكله الداخلي أو تغيير تصميم قاعات الاستقبال.

2- استحداث فروع جديدة للبنك لكن عملية الاختيار تتم وفقا لأسس علمية كحجم النشاط الاقتصادي بالمنطقة أو موقع البنوك المنافسة ودراسة الحصة المتوقعة للبنك بالسوق المصرفي وإعداد دراسات تقنية اقتصادية للبنك بمردودية المقر الجديد.

3- إعداد دراسات وبحوث نفسية واجتماعية لتحديد العوامل المؤثرة على سلوك أفراد المنطقة لتكييف شكل الفرع و الموظفين بحيث يجذب بشكل أكبر للتعامل مع البنك.

8- المزيج الترويجي:

أول الاعتقادات التي يعاني منها موظفو "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" اعتقادهم أن الإعلان هو تقريبا الوسيلة الوحيدة للترويج، كما يركز البنك على الإعلانات المقروءة خاصة في الجريدة اليومية والأسبوعية وكذا الإعلانات المقروءة على اللوح الإلكتروني على مستوى الوكالات التابعة للبنك.

إن المزيج الترويجي للبنك يجب أن يشمل كل عناصر المزيج وفقا لخطط معدة مسبقا تتكامل مع فيما بينها لتحقيق الأهداف، وعليه فإننا نوصي بما يلي:

1- التركيز على الاتصال بين البنك وعملائه الحاليين والمرتقبين بحيث يجب أن يهتم البنك بالاتصال الداخلي أي بشكل انتقال المعلومات بين الموظفين، وذلك بأن تتم عملية الاتصال من جانبين بين الرئيس ومروؤوسيه والعكس من خلال فتح باب المناقشة، تنظيم لقاءات لتقييم أنشطة البنك وخططه المستقبلية وإقناع الموظفين بأهمية أهدافه.

2- إن مركزية القرارات المتعلقة بالحمالات الترويجية وكذا ميزانياتها، يحد من دور الفروع والوكالات التابعة للبنك، ويجعل هذه الحملات متشابهة رغم اختلاف خصائص وظروف كل فرع، لذا فإننا نقترح أن توزع ميزانية الترويج على كل فرع حسب ظروفه والأهداف التي يرمي الوصول إليها، والتي يتم التفاوض عليها، هذا لا يعني اختلاف الترويج من فرع لآخر وإنما على الأقل أن يتم اختيار قنوات الاتصال حسب نوع العملاء المراد الوصول إليهم.

3- قبل البدء بحملات الترويج يجب التخطيط لها بدقة انطلاقا من اختيار الخدمة التي سيتم الترويج لها ثم تحديد أهداف هذه الحملة، فقد يكون الهدف تعريف العملاء بخدمة جديدة أو إدخال تعديلات على خدمة موجودة، بعد ذلك يجب تحديد جمهور العملاء المستهدفين وتحديد مواصفاتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم، ومن ثم اختيار وسائل الاتصال المناسبة والأفضل هنا الاستعانة بالوكالات المتخصصة في الإشهار، بعد تحديد الميزانية المرصودة لهذه الخدمة يجب اختبار فعاليتها من خلال بحوث استقصاء، رد فعل العملاء ودراسة آثار هذه الحملات على نشاط البنك ثم متابعة التنفيذ والرقابة اللازمة.

4- التركيز على البيع الشخصي كونه أكثر أساليب الاتصال فعالية خاصة في جذب كبار العملاء كالتجار والشركات، والقائم بدور البيع الشخصي يقع على عاتقه مسؤولية تحسين صورة البنك لإقناع العميل بالتعامل معه، على أن يقيم ذلك في إطار من «شخصية» العلاقة مع العميل لذلك فإن هذه المهمة يجب أن يقوم بها من يتقن فن البيع أي «إغراء العميل الحالي والمرتقب بشراء الخدمة أو استمرار التعامل فيها»، وعليه ينبغي أن يتم تدريب القائمين بها في مجالات العلاقات الإنسانية، أساليب البيع ومهارات الاتصال، إضافة إلى الإلمام التام بالمعرفة الكاملة بالخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.

5- الاهتمام بشكل أكبر بالعلاقات العامة كونها أساس عملية اتصال البنك بالمتعاملين من أجل المحافظة على القيم المشتركة والثقة المتبادلة بين البنك والأطراف المتعاملة معه من خلال المشاركة في مؤتمرات، ملتقيات، معارض.... الخ.

- 6- عرض وإبراز الخدمات التي يقدمها البنك من خلال مواد ترويجية (كتيبات، نشرات، معلومات) يزود بها العميل قبل مغادرته البنك بحيث تتسم بالوضوح والبساطة والاختصار، مع اشتغالها على رسوم إيضاحية وأشكال باستخدام الألوان لجذب الانتباه.
- إذا نظرنا إلى المستهلك فهو عند اختيار بنك معين لا يلجأ للمفاضلة استنادا إلى أسعار الخدمات أو مواصفاتها وإنما ما يهمه أكثر هو موقع البنك أو قربه من مكان العمل أو السكن، أو أنه مفروض من المؤسسة التي يعمل فيها هذا الوضع يعود إلى سببين:
1. ضعف ثقافة العميل ووعيه المصرفي، وبالتالي عدم معرفته للأسس التي يفاضل على أساسها خدمات البنك.
 2. البيئة التي تعمل فيها البنوك التجارية الجزائرية والتي جعلت خدماتها، أشكال تعاملها حتى شروطها متشابهة إلى حد كبير.
- إن التوجه بتطوير الخدمة المصرفية يعني كأول خطوة دراسة حاجات عملاء البنك الحاليين والمحتملين، ثم اختيار جزء من السوق لتوجيه الخدمات إليه، لكن التحدي الذي يجب مواجهته لتحقيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية أهدافها هو دور البنوك في نشر وتعزيز الوعي المصرفي والمالي بشكل عام بين أوساط المتعاملين معها ومدى قدرتها على توسيع قاعدة المتعاملين مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين خاصة في المرحلة المقبلة التي يفترض فيها التعامل وفقا لمعايير الكفاءة والفعالية للوفاء بمتطلبات سوق الخدمات المصرفية.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها من خلال الاستثمارات التي وزعت على إطارات وموظفي وعملاء البنك ، اتضح أن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" رغم تضمن هيكله التنظيمي لوظيفة المراقبة والتطوير، إلا أنه أغفل حقيقة مهمة مفادها أن التغيير الداخلي يجب أن يسبقه ذهنيات جديدة، فما جدوى استراتيجية تطوير الخدمات واستحداث كل ما هو جديد فيها إذا كان مطبقوها تنقصهم الذهنية التسويقية؟ وهو واقع موظفي "بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، فهم مازالوا لم يكتسبوا بعد ذهنية تطوير الخدمة المقدمة التي تجعل الزبون أهم هدف يجب إغراؤه للتعامل مع البنك والاستمرار معه، وتجعل فقد الزبون أصعب من اكتسابه، واستمرار تعامله معناه استمرار تواجد البنك وتجعل التطوير مرتبطاً باستقصاء حاجات ورغبات العميل أي أنه مرتبط بالسوق، ومن ثم تكييف الخدمات المصرفية على أساس ذلك.

إن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وإن كان يطبق تقنيات تطوير الخدمة المصرفية كتجزئة السوق وتقدم خدمات جديدة والتركيز على الإعلان، إلا أن هذا غير كاف خاصة إذا تعلق الأمر بالتسهيلات التي تقدمها الدولة للبنوك الخاصة أو الاستثمار الأجنبي في هذا المجال، ما يعني أن المنافسة ستكون على أشدها وبالتالي فالبقاء لمن يقدم خدمات مصرفية متنوعة وذات جودة عالية وبأسعار يقبلها جمهور المتعاملين.

الخاتمة:

إن ما شهده العالم في العشرة الأخيرة قلب عالم المال والأعمال رأساً على عقب، وعمق الفجوة الرقمية بين الدول الصناعية والدول النامية، وخلق متاعب كبيرة لحكومات تسعى للإندماج في هذا الاقتصاد الجديد، فأمام التطورات المستمرة في بيئة النشاط الاقتصادي بصفة عامة، والنشاط المصرفي بصفة خاصة، من تحرير لتجارة الخدمات المالية والمصرفية وإمتداد للبنوك خارج دولها من خلال فروع أو إندماجات، واستخدام أحدث التكنولوجيا المصرفية تنامت حدة المنافسة في السوق المالية والمصرفية، وأصبحت الميزة التنافسية أحد أهم العوامل لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم خاصة وأن الخدمات المصرفية تتسم بالنمطية .

إن التنافس جعل البنوك تتسابق للوصول إلى سوق الإدخار قصد جلب أكبر عدد ممكن من المدخرين عن طريق تطبيق أحسن الإستراتيجيات لتطوير خدماتها المصرفية، والتي تتشابه إلى حد كبير مع تلك الإستراتيجيات المطبقة لتطوير السلع المادية إلا أنها تختلف لخصوصية البنوك، هذه الخصوصية تكمن في:

- التفاعل المزدوج للبنك، مع السوق فهو من ناحية يتلقى إيداعات الأفراد فتنشأ علاقته مع المودعين ومن ناحية أخرى يقرض ذوي الإحتياجات المالية فتربطه علاقات معهم، مع الأخذ بعين الإعتبار أن العميل يمكن أن يستفيد من العمليتين.
- تنظيم النشاط البنكي قانونياً ما يحد من السلطة الحقيقية لإتخاذ القرارات في عرض المنتجات والخدمات وتسعيرها .
- عدم وجود قوانين تقوم بحماية الإبداع في المجال المصرفي وهو ما جعل هذه الخدمات متطابقة ومقلدة.
- نقص ثقافة الزبون المصرفية خاصة وأن هذه الخدمات غير ملموسة.
- تواجد علاقات دائمة بين الزبون الذي يتعامل معه لأن تعاملات الزبون تتكرر باستمرار كالسحب، الإيداع، طلب قروض...إلخ.
- الأهمية الرئيسية للتوزيع وأهمية خلق إمتدادات جديدة للبنك وقنوات توزيع الخدمات المصرفية.
- حجم المخاطرة الكبير الذي تعمل في إطاره البنوك.
- أهمية تقسيم السوق نظراً لإختلاف طبيعة الزبائن وإختلاف إحتياجاتهم، وبالتالي يجب تقسيمهم إلى مجموعات متجانسة حسب معايير تتحدد إنطلاقاً من أهداف البنك ثم تكييف المنتجات والخدمات حسب إحتياجات كل فئة.

رغم هذه الخصوصيات فإن تطبيق إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية لا تختلف عن تطوير السلع المادية على مستوى منهجية التخطيط وإنما في التقنيات، فتنطبقها يأتي بعد تحديد أهداف البنك ثم تشخيص داخلي لنقاط القوة والضعف ودراسة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة الخارجية.

الجزائر وأمام متطلبات التحول الإقتصادي الداخلي من جهة وبسبب فشل المؤسسات العمومية في تحقيق المخططات التنموية، والمتغيرات الخارجية المتسارعة من جهة أخرى، كان لا بد لها وأن تلجأ إلى تبني مجموعة من الإصلاحات، فعلى مستوى القطاع البنكي تمت إعادة هيكلته من خلال مجموعة من القوانين كان أهمها قانون 10/90 الذي ركز على كفاءة البنوك التجارية الجزائرية تنظيما للعمل وفق آليات السوق والإستعداد للمنافسة في ظل السماح بإنشاء بنوك خاصة وطنية وأجنبية، هذه الإصلاحات أثرت بشكل مباشر على البنوك التجارية، فعلى مستوى "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" محل الدراسة تمت إعادة تنظيم هيكله، وخدماته المقدمة وانتقل من بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي إلى بنك شامل يقدم مزيج خدماتي متنوع .

إن تقنيات البحث السابقة والتي ركزت على دراسة حالة "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" كأحد البنوك التجارية الجزائرية ومن خلال الإهتمام بالبيئة التي يعمل في إطارها يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- الإصلاحات التي إنتهجتها الجزائر في القطاع البنكي تهدف إلى تحضير هذه البنوك للعمل وفق ميكانيزمات إقتصاد السوق أين يكون البقاء لمن يقدم أفضل إشباع للعميل، هذه الإصلاحات تتجه في أغلبها لتحرير أسعار الفائدة ومنح كل الحرية للبنوك في تسيير القروض خاصة مع تطور النشاط الإستثماري للمؤسسات الخاصة، ومن أجل الإستجابة لهذه المتغيرات على المستوى القانوني والتنظيمي والتكيف مع تطورات البيئة الدولية إنتهجت هذه البنوك مسار التسويق إنطلاقا من إدماج وظيفة التسويق ضمن وظائف البنك.

- رغم التشريعات التي تبنتها السلطات بفتح الباب أمام الإستثمار الخاص المحلي والأجنبي، إلا أن هذا لم يكن أبدا حافزا للبنوك التجارية لاكتساب ميزة تنافسية وتفعيل دور تطوير الخدمات المصرفية وهذا يرجع سببه إلى أمرين أحدهما داخلي والآخر خارجي.

- على مستوى البيئة الخارجية مازال الإستثمار الخاص المحلي في القطاع البنكي محدودا جدا بسبب ما تتطلبه من إستثمار ضخمة والإبتعاد عن مجال الخدمات بالإستثمار في السلع الملموسة ، أما المستثمر الأجنبي فقد تأثر بالوضع الأمني في المرحلة الأخير، هذا الوضع جعله يترتب قبل الدخول في إستثمارات ضخمة من هذا النوع.

- على المستوى الداخلي فإن "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وعند تطويره لخدماته المصرفية لا يهتم بدراسة البيئة التنافسية رغم أن عملية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والمالية تقتضي التركيز على خطط المنافس.

- العميل البنكي الجزائري، حالة عميل "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" عند إختيار بنكنا معينة فعملية الإختيار هذه لا تستند إلى أسس علمية، فالمفاضلة يجب أن تركز على جودة الخدمة أو سعر المنتج أو سمعة البنك وغيرها من المعايير التي ترتبط بنوع من المنافع يجدها العميل في بنك دون آخر، لكن الواقع أن العميل في أغلب الأحيان يختار البنك الأقرب لمكان عمله أو سكنه أو لأنه مفروض عليه من المؤسسة التي يعمل فيها، متجاهلا أهمية باقي الأسس.

إنطلاقا من هنا فإن ثقافة العميل البنكية في الجزائر ما زالت لم تبلور بعد لضعف معلوماته في هذا المجال من ناحية، وتشابه البنوك التجارية لدرجة التطابق في نوعية الخدمات والأسعار والشروط المطبقة، وعليه فإن هذه البنوك مطالبة بلعب دورها لرفع درجة الوعي المصرفي لدى الأفراد بتفعيل منظومة الإتصال إتجاه جمهور المتعاملين والتنافس لتقديم أفضل المنتجات والخدمات بأنسب الأسعار في المكان المناسب وبمقنات اتصال فعالة، ما من شأنه إفراز أسس يستطيع من خلالها العميل إختيار بنك دون آخر.

إن هذا البحث وأمام حداثة موضوع "تطوير الخدمة المصرفية" وقلة المراجع المتخصصة وصعوبة تطبيقه على البنوك التجارية الجزائرية لبدايات استخدامها له، إضافة إلى تضارب المعطيات من مصدر إلى آخر وحتى في المصدر نفسه، لم يكن شاملا كما ينبغي لذلك فإننا نفتتح إمكانية بحث جديدة في نفس المجال، لكن بشيء من الخصوصية، وهي الوصول إلى جودة الخدمة المصرفية، بحيث أن التطوير فهي الخدمات المصرفية قد يؤهلها للمنافسة على المستوى المحلي ربما والأجنبي، لكن مدخل الجودة في هذه الخدمات يجعل من البنوك التجارية الجزائرية إحدى البنوك الرائدة في ميدان صناعة الخدمات المصرفية على المستوى العالمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. الكتب:

1. باللغة العربية:

1. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن، إدارة البنوك التجارية، دار النهضة العربية للنشر، مصر 1999 .
2. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 1986.
3. أحمد أبو الفتوح الناقه، نظرية النقود والأسواق المالية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1998.
4. أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، الاقتصاد النقدي والمصرفي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
5. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
6. أرمان داين، التسويق، ترجمة علي مقلد، منشورات عويدات، الطبعة الأولى، بيروت 1988.
7. أسامة النولي، محمد شهاب، سبائك النقود والبنوك، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999.
8. إسماعيل أحمد الشناوي، عبد المنعم مبارك، اقتصاديات البنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، مصر.
9. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001.
10. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية - المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
11. بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.
12. بشير عباس العلاق، التسويق الحديث، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ليبيا، 2001.
13. بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002 .
14. جازية زعتر، إدارة البنوك والأسواق المالية، مكتبة عين شمس للنشر، الطبعة الأولى، مصر 1998.
15. جبار محفوظ، سلسلة التعريف بالبورصة، الأوراق المالية المتداولة في البورصات، دار هومه للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2002.
16. حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
17. خير الله نصار، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
18. زياد رمضان، محفوظ جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003.

19. زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، "دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ودار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1996
20. سليمان بودياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 1996.
21. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
22. شريف احمد شريف العاصي، التسويق النظرية والتطبيق، مصر، 2004.
23. صلاح الدين السيسي، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني، مكتبة الأسرة للنشر، مصر 2003.
24. ضياء مجيد الموسوي، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر.
25. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
26. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن 21- منشأة المعارف للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر، 2000.
27. عبد القادر بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، جماعة منتوري، قسنطينة، 2000.
28. عقيل جاسم عبد الله، النقود والمصارف، الجامعة المفتوحة، بنغازي، ليبيا، 1994.
29. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
30. فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، محاسبة البنوك، دار ميسرة للنشر والتوزيع عمان، 2000.
31. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
32. محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
33. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
34. محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر والتوزيع، مصر، 2002
35. محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية والبنوك التجارية، دار المعارف الجامعية، مصر، 1998.
36. محمد صالح المؤذن- مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
37. محمد فريد الصحن، التسويق -المفاهيم والإستراتيجيات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
38. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.

39. مصطفى رشدي شبيحة، إقتصاديات النقود والمصارف والمال، دار المعارف الجامعية، مصر 1996.
40. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2003.
41. ناجي معلا، بحوث التسويق، مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن .
42. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق - مدخل تحليلي - دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
43. ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف والنظرية النقدية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1999.
44. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2003 .
45. نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1985.
46. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، الأردن، 2002
47. وجدي محمود حسن، إقتصاديات النقود والبنوك، مصر، 2002.
48. يوسف كمال محمد، المصرفة الإسلامية، أزمة ومخرج، دار النشر للجامعات المصرية، الطبعة الثانية، مصر، 1996.

2- باللغة الفرنسية:

- 1- Farouk Bouyakoub, l'entreprise et le financement bancaires, Casbah édition, Alger 2000.
- 2- Janine Meyer, Economie D'entreprise, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 1985.
- 3- Jean Jacque Lamin, Le Marketing Strategique Mc, Graw Hill, Pairis, 1986.
- 4- Jean-Luccharron et Sabine Separi, Organisation et Gestion de l'entreprise, Epreuve: N°03, nouvelle annales Funod .
- 5- M.BADOC, L'entreprise et ses banquiers, Edition d'organisation, Paris, 1978.
- 6- Md Seghir Djitli, Marketing, Beri editions, Alger.
- 7- Philippe Simonnot, le pouvoir monétaire, collection clefs, Seghers.

II. المجالات، الجرائد والملتقيات:

1. باللغة العربية:

1. مركز البحوث المالية والمصرفية -العمليات المصرفية القائمة على متانة العلاقة بالعملاء- في مجلة الدراسات المالية والمصرفية المجلد السادس، العدد الأول، السنة السادسة، مارس 1998.
2. جريدة الشوق اليومي، الصادرة في 26/07/2006.
3. تقرير النشاط لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، 2003.
4. تقرير النشاط لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، 2004.
5. أمال عياري، ف/ الزهراء شايب، رجم نصيب، تقييم قواعد الملااة المصرفية على مستوى المصارف الجزائري، في مداخلات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي في الجزائر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، أيام 05-06 نوفمبر 2001.
6. حسين رحيم، البنوك العمومية في الجزائر -التأهيل والخصخصة- في مداخلات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 أيام 05-06 نوفمبر 2001.
7. رحيم حسين، هواري معراج، في مداخلات حول الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصره المصارف الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، حسيبة بن بوعلي الشلف يومي 14-15/12/2000.
8. عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف - نظرة شمولية- في مداخلات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، -واقع وتحديات- بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالإشراف العلمي لمخير العولمة و اقتصاديات شمال أفريقيا، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
9. معطى الله خير الدين، بوقموم محمد ، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، في مداخلات، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية-واقع وتحديات- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حسيبة بن بوعلي، أيام 14-15 ديسمبر 2004.
10. مليكة زغيب، حياة النجار، النظام المصرفي الجزائري عبر الإصلاحات الاقتصادية في مداخلات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 8ماي 1945، أيام 05-06- نوفمبر 2001.

11. نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، في مداخلات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -واقع وتحديات- كلية العلوم الإنسانية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

12. نعيمة غلاب، زينات دراجي، استراتيجية التكيف البنكي مع تطور المحيط الاقتصادي، في مداخلات الملتقى الأول حول النظام المصرفي الجزائري بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، أيام 05 و06 نوفمبر 2001.

2. باللغة الفرنسية:

1- Revues ,BADR Infos, N°35, Juillet –Août, Alger 2003.

2- REVUE, BADR INFOS, N°39, Alger 2004.

3- Ouvrage collectif, le marché monétaire, Banque de France, Novembre.

4- Rapport de gestion de la BADR, 2004.

5- Rapport de gestion de la BADR, Juin 2006.

4- Ben hadji, Séminaire sur le marketing, organise par le ministère de la restructuration industrielle et de la participation, Constantine Septembre.

III. المواد والنصوص التنظيمية:

1. القانون رقم (86-12) المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتضمن نظام البنوك والقرض.

2. قانون رقم (88-01) الصادر في 12 جانفي 1988، المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

3. القانون رقم (90-10) المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض.

VI. مواقع الانترنت:

www.badr.bank.net

www.yahoo.com/encyclopédie

www.tkne.net/vb/chouthread.

www.badr_bank.net

www.bank of sudan.org

www.arabcin.net

<http://said.net/fatwa/sahm/26htm>

الملاحق

مجموعات استغلال ووكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مجموعة تتكون من 42 مجموعة استغلال، والتي تضم 334 وكالة متفرعة على كل أرجاء الوطن ، وسنوضح فيما يأتي كل مجموعة استغلال ووكالاتها المكونة لها في جدول موحد.

الوكالات		الوكالات المحلية للاستغلال		رمز الوكالة
رمزها	مجموعات الاستغلال			
001	مجموعة الاستغلال الجهوية أدرار	01	أدرار	252
		02	تيميمون	253
		03	رقان	254
		04	أولف	406
		05	القنطرة	مشروع
		06	برج باجي مختار	مشروع
002	مجموعة الاستغلال الجهوية الشلف	01	الشلف	261
		02	تس	264
		03	بوقادير	268
		04	واد فودة	271
		05	عين ميران	274
		06	الكرمية	275
		07	بوزغاية	279
		08	الشلف "ب"	282
		09	الشطية	مشروع
		01	عين مهدي	290
003	مجموعة الاستغلال الجهوية الأغواط/غرداية	02	بريان	291
		03	غرداية	292
		04	القليعة	293
		05	أفلو	294
		06	الأغواط	297
		07	متليلي	299
		08	القرارة	3601
		09	الأغواط 02	مشروع

322	عين مليلة	01	004	مجموعة الاستغلال الجهوية أم البواقي / خنشلة
324	أم البواقي	02		
325	عين البيضاء	03		
326	خنشلة	04		
337	مiskiانة	05		
331	سوق نعمان	06		
332	عين فكرون	07		
339	قليس	08		
487	ششار	09		
336	باتنة	01	005	مجموعة الاستغلال الجهوية باتنة
337	مروانة	02		
338	أريس	03		
340	المدحر	04		
341	نقاوس	05		
342	عين التوتة	06		
353	بريكة	07		
344	باتنة "ب"	08		
345	باتنة "س"	09		
357	بجاية	01	006	مجموعة الاستغلال الجهوية بجاية
358	أقبو	02		
359	أميزر	03		
360	خراطة	04		
361	بجاية	05		
362	سيدي عيش	06		
363	تازمالت	07		
356	صديق	08		
366	أوقاس	09		
367	أوزلاقن	10		
387	أولاد جلال	01	007	مجموعة الاستغلال الجهوية

388	الواد	02	بسكرة/الواد	
389	طولقة	03		
390	سيدي عقبة	04		
391	الجامعة	05		
392	المغير	06		
393	بسكرة	07		
394.	قمار	08		
395	ديلة	09		
مشروع	زريبة الواد	10		
407	لعبدلة	01	008	مجموعة الاستغلال الجهوية بشار/تندوف
408	بني عبس	02		
409	بشار	03		
410	تندوف	04		
411	بني ونيف	05		
426	البليدة	01	009	مجموعة الاستغلال الجهوية البليدة
428	مفتاح	02		
429	بوفاريك	03		
435	العفرون	04		
436	الأربعاء	05		
441	موزاية	06		
444	بوقارة	07		
447	البليدة	08		
456	سور الغزلان	01	010	مجموعة الاستغلال الجهوية البويرة
457	عين بسام	02		
458	البويرة	03		
459	الأحضرية	04		
460	مشدالة	05		
461	القادرية	06		
462	ذراع البرج	07		

618	الرغاية	01	011	مجموعة الاستغلال الجهوية العاصمة شرق
621	الكاليتوس	02		
622	الروية	03		
625	الصنوبر البحري	04		
629	عين الطاية	05		
مشروع	براقى	06		
مشروع	الدار البيضاء	07		
مشروع	برج الكيفان	08		
مشروع	البرج البحري	09		
مشروع	الحميز	10		
485	الشريعة	01	012	مجموعة الاستغلال الجهوية تبسة
488	تبسة	02		
489	الونزة	03		
490	بئر العاتر	04		
491	العوينة	05		
492	الماء الأبيض	06		
494	تبسة "ب"	07		
516	تلمسان	01	013	مجموعة الاستغلال الجهوية تلمسان
515	الغزوات	02		
517	سبدو	03		
518	ندرومة	04		
519	أولاد ميمون	05		
520	الرمشي	06		
521	مغنية	07		
522	تلمساغن	08		
523	الحناية	09		
مشروع	سكرة "مكتب"	10		
مشروع	واد العسة "مكتب"	11		

541	تيارت	01	014	مجموعة الاستغلال الجهوية تيارت/تيسيمسيلت
542	رحوية	02		
543	فرنندة	03		
544	تيسمسيلت	04		
545	مهديّة	05		
546	سوقر	06		
547	قصر الشلالة	07		
578	ثنية الأحد	08		
549	تاخمارت	09		
550	مدريسة	10		
551	لرجام	11		
مشروع	تيارت 02	12		
571	عزازقة	01	015	
572	الأربعاء نات إيراثن	02		
573	عين الحمام	03		
580	تيزي وزو	04	016	مجموعة الاستغلال الجهوية تيزي وزو شرق
581	تيقزيرت	05		
584	أزفون	06		
588	تيوي راشد	07		
مشروع	مكلة	08		
651	الجلفة	01	017	مجموعة الاستغلال الجهوية الجلفة
652	عين وسارة	02		
654	حاسي ببح	03		
655	مسعد	04		
656	برين	05		
674	الميلية	01	018	مجموعة الاستغلال الجهوية جيغل
675	الطاهير	02		
676	جيغل	03		
677	تكسانة	04		

678	العوانة	05		
مشروع	العنصر	06		
693	بوقعة	01		
694	عين الكبيرة	02		
695	العلمة	03		
697	سطيف	04		
699	عين أزال	05		
700	عين ولان	06	019	مجموعة الاستغلال الجهوية سطيف
701	بوعنداس	07		
702	بني ورتلان	08		
707	بني عزيز	09		
709	سطيف شرق	10		
711	عين ارنات	11		
725	سعيدة	01		
728	مشرية	02		
729	عين الصفراء	03		
730	البيض	04		
732	بوقطب	05	020	مجموعة الاستغلال الجهوية سعيدة/النعامه/البيض
733	عين الحجر	06		
738	سيدي الشيخ	07		
740	الحساسنة	08		
مشروع	النعامه	09		
744	سكيكدة	01		
745	القل	02		
746	عزابة	03		
748	الحروش	04	021	مجموعة الاستغلال الجهوية الحروش
749	بني ولبان	05		
750	تمالوس	06		
751	سكيكدة "ب"	07		

756	رمضان جمال	08		
763	سيدي بلعباس	01	022	مجموعة الاستغلال الجهوية سيدي بلعباس
764	سيدي حمدوش	02		
765	بن باديس	03		
766	تلاغ	04		
767	بوخنفس	05		
771	سقيسف	06		
773	الأمير عبد القادر	07		
774	صورية بن ميرد	08		
775	سيدي لحسن	09		
802	عناية	01	023	مجموعة الاستغلال الجهوية عناية
808	الحجار	02		
812	المطاب	03		
813	برحال	04		
مشروع	البوني	05		
مشروع	سيدي عمار	06		
816	عين مخلوف	01	024	مجموعة الاستغلال الجهوية قلمة / سوق اهراس
817	سوق اهراس "ب"	02		
818	سدراة	03		
819	واد الزناتي	04		
820	بوشقوف	05		
821	قلمة	06		
822	سوق اهراس	07		
824	مداوروش	08		
825	تاورة	09		
747	زيغود يوسف	01	025	مجموعة الاستغلال الجهوية قسنطينة
831	قسنطينة	02		
836	الخروب	03		
838	عين عبيد	04		

839	الأمير عيد القادر	05		
844	بالما	06		
846	المدية	01	026	مجموعة الاستغلال الجهوية المدية
848	تابلاط	02		
850	بني سليمان	03		
852	قصر البخاري	04		
853	البرواقية	05		
855	العمرية	06		
856	عين بوسيف	07		
مشروع	المدية 02	08		
866	مستغانم	01		
867	سيدي لخضر	02		
872	عين دلس	03	027	مجموعة الاستغلال الجهوية مستغانم
874	بوقويرة	04		
مشروع	مسرة	05		
مشروع	حاسي مامش	06		
مشروع	خضرة	07		
مشروع	مستغانم 02	08		
903	سيدي عيسى	01	028	مجموعة الاستغلال الجهوية المسيلة
904	المسيلة	02		
905	بوسعادة	03		
906	عين الملح	04		
907	حمام دلاعة	05		
921	معسكر	01	029	مجموعة الاستغلال الجهوية معسكر
922	المحمدية	02		
923	تيغنيف	03		
924	عين فكان	04		
925	سنيق	05		
926	غريس	06		

298	تمنراست	01	030	مجموعة الاستغلال الجهوية ورقلة / إليزي / تمنراست
474	عين صالح	02		
940	حاسي مسعود	03		
941	جانت	04		
942	الحجيرة	05		
943	ورقلة	06		
944	توقرت	07		
946	إليزي	08		
948	تايبست	09		
949	وهران	01	031	مجموعة الاستغلال الجهوية وهران
950	وهران "ب"	02		
954	بطيوة	03		
955	بوتليليس	04		
956	قديل	05		
957	عين الترك	06		
958	بئر الخير	07		
963	زيانا	08		
مشروع	فكتوريا	09		
696	برج بوعريريج	01	034	مجموعة الاستغلال الجهوية برج بوعريريج
698	راس الواد	02		
704	مدجانة	03		
مشروع	برج بوعريريج 02	04		
مشروع	اليشير	05		
431	حجوط	01	042	مجموعة الاستغلال الجهوية تيازة
433	بوسماعيل	02		
437	قليعة	03		
440	شرشال	04		
442	وراية	05		
443	حمر العين	06		

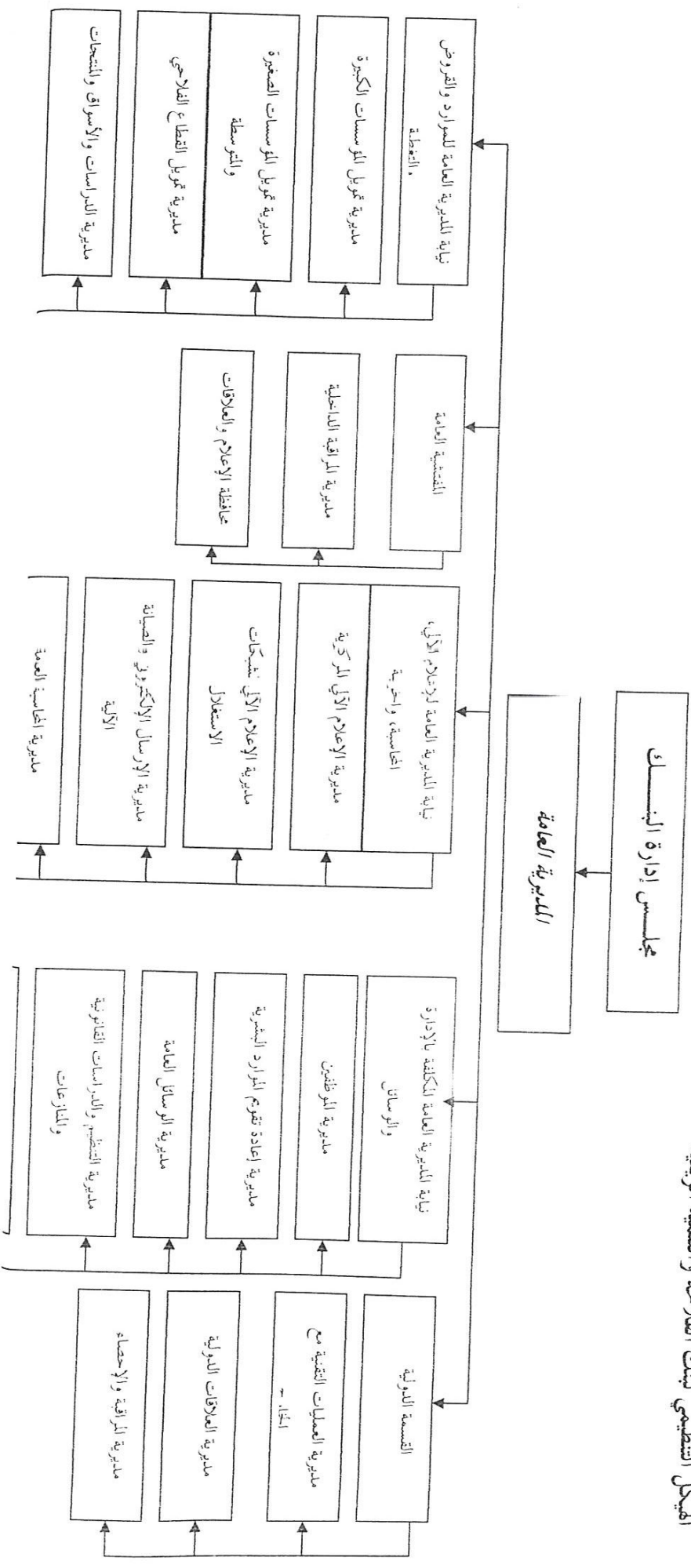
مشروع	تيازة	07		
مشروع	فوكة	08		
مشروع	حطاطبة	09		
مشروع	داموس	10		
265	عين الدفلة	01	050	مجموعة الاستغلال الجهوية عين الدفلة
266	العطاف	02		
267	الخميس	03		
269	مليانة	04		
273	دجنبل	05		
276	العبدية	06		
277	العمره	07		
278	بومدفع	08		
281	الخمس 02	09		
مشروع	عين الدفلة 02	10		
516	بني صاف	01	051	مجموعة الاستغلال الجهوية عين تيموشنت
769	حمام بوحجر	02		
768	المالح	03		
77	العمرية	04		
772	عين تموشنت	05		
868	واد ريو	01	052	مجموعة الاستغلال الجهوية غليزان
870	غليزان	02		
873	مازونة	03		
875	زمورة	04		
876	عمي موسى	05		
877	يلال	06		
575	دلس	01	053	مجموعة الاستغلال الجهوية بومرداس
578	برج منايل	02		
619	برج منايل 02	03		
623	زموري	04		

628	ناصرية	05		
637	بودواو	06		
639	جميس الخشنة	07		
624	بير مراد رايس	01		
647	الأبيار	02		
648	وكالة M	03		
635	القبة	04		
638	الحراش	05		
650	بير خادم	06	054	مجموعة الاستغلال الجهوية الجزائر وسط
مشروع	رياض الفتح	07		
مشروع	حسين داي	08		
مشروع	سعيد حمدين	09		
مشروع	زيغود يوسف	10		
مشروع	تيرمان	11		
مشروع	بولوغين	12		
مشروع	القبة 02	13		
مشروع	رياض الفتح	14		
مشروع	بلوزداد	15		
834	ميلة	01		
673	فرجيوة	02		
833	شلغوم العيد	03		
837	قرارم	04		
840	واد العثمانية	05	055	مجموعة الاستغلال الجهوية ميلة
841	تلاغمة	06		
842	واد الفنجة	07		
843	تاجنانت	08		
432	عين البنيان	01	056	مجموعة الاستغلال الجهوية العاصمة غرب
434	الدويرة	02		
634	الشراقة	03		

04	زرالدة	636		
05	دالي براهم	مشروع		
06	شراقة 02	مشروع		
07	سطوالي	مشروع		
08	درارية	مشروع		
09	بير توتة	مشروع		
01	القالا	803		
02	البسباس	804		
03	الذرعان	805		
04	بن مهيدي	807		
05	الطارف	811		
06	بور حجار	823		
01	ذراع الميزان	574		
02	ذرا عين محدة	576		
03	واصيف	579		
04	واضية	582		
05	تيزي وزو "ب"	مشروع		
06	تادمايت	مشروع		
07	بوغني	مشروع		
01	عميروش	060		
057			مجموعة الاستغلال الجهوية الطارف	
058			مجموعة الاستغلال الجهوية تيزي وزو غرب	
060			الوكالة النموذجية عميروش	

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتسمية الريفية

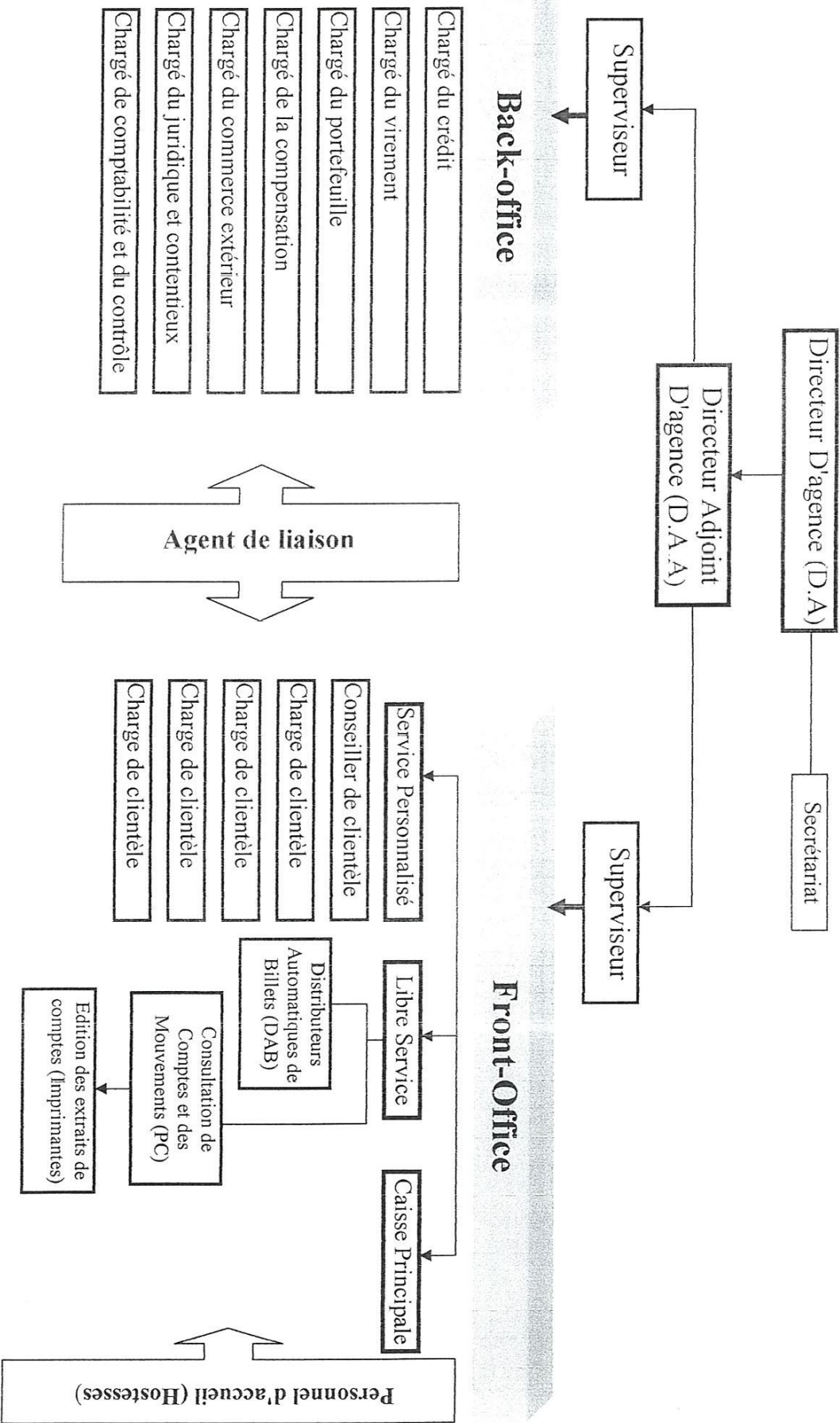
الملحق رقم: 02



الوكالات الجهوية للاستغلال

تسميات تبارت 014	تلمسان 013	تيسة 012	العاصمة شرق 011	البويرة 010	البلدية 009	بشار، تندوف 008	بسكرة، الواد 007	بجاية 006	باتنة 005	أم البواقي 004	الأغواط/غرداية 003	الشفاف 002	أدرار 001
ممسكر 029	السياسة 028	مستغانم 027	المدية 026	قسنطينة 025	قالة، سوق أهراس 024	عداية 023	سبيكي بلمباس 002	سكيكدة 021	سميدية، النعامة البيضاء 20 020	سطيف 019	جيجل 018	الجلغة 017	تيزي وزو شرق 015
العقيد عميروش 060	تيزي وزو غرب 058	الطارف 057	العاصمة غرب 056	ميانة 055	العاصمة، وسط 054	بومرداس 053	غليزان 052	عين قورشت 051	عين الملقاة 050	تيزازة 042	برج بوعريريج 034	وهران 031	ورقلة، تيزي تيراست 030

ORGANIGRAMME AGENCE LOCALE D'EXPLOITATION **"Banque Assise"**



بفضل حساب الإدخار لديكم

إمكانية التصرف في أموالكم المودعة
- أموالكم مهيئة في كل وقت

وسيلة مصرفية عملية:

- لا داعي لأخذ أموالكم معكم عند تنقلاتكم.
- يمكنكم الإيداع والسحب لدى 300 وكالة.
- عند الحالات الإضرائية يمكنكم توكيل أي شخص للنيابة عنكم.
- سرعة في تنفيذ العمليات البنكية بفضل أجهزة ووسائل كمبيوتر حديثة.

نسبة فوائد مهمة:

- حساب الإدخار يمكنكم من الحصول على نسبة فائدة. تحسب الفوائد عند نهاية كل سنة مالية لتضاف إلى رصيدكم.

متابعة جيدة لكل التحويلات:

- جميع العمليات المصرفية تسجل على دفتركم مما يمكنكم متابعة تحويلات حسابكم.

إمكانية الاختيار:

- يمكنكم أيضا فتح حساب ادخار بدون فائدة إن كانت لديكم الرغبة في ذلك.
- * نسبة قابلة للتغيير وفق الشروط البنكية العامة

دفتر بدر للتوفير



بفائدة

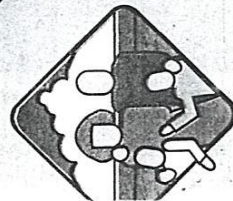
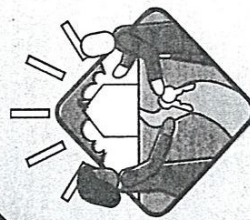
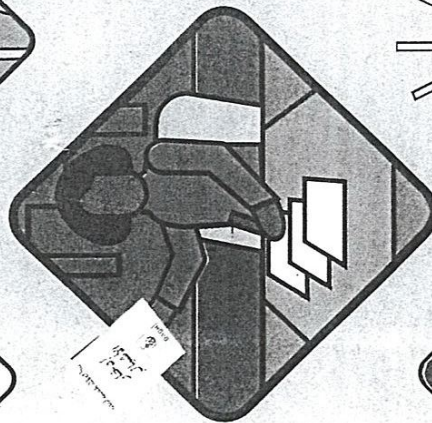
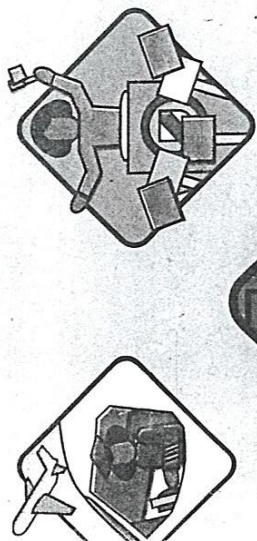
أو

بدون فائدة

دفتر بدر للتوفير
Livret épargne Badr



بنك اليوم
بنك اليوم



صيغة جديدة للادخار
لائحة للشباب دون 19 سنة

بنك اليوم

بنك اليوم

معلومات خاصة بدفتر توفير الشباب

* دفتر ادخار الشباب يمكن فتحه بصفة خاصة للشباب دون (19) سنة عن طريق ممثلهم الشرعيين.

* المبلغ الابتدائي لفتح هذا الدفتر حدد بـ 500 دينار كحد أدنى.

* إيداعكم يمكن أن تتم سواء عن طريق مبالغ محولة أو تحويلات أو قوائم كفية.

* سحب المبلغ الكلي يتضمن إنتهاء الحق في الإستفادة من الفوائد والإحتياجات المحولة من قبل هذا المكتب.

* يمكن بلوغه الأهلية القانونية، صاحب المكتب ذو الأقدمية المساوية أو المرتفعة عن (5) سنوات، يمكنه الإستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى اثنين مليون دينار (2.000.000 دج).

بنك اليوم
والتمهيدية الرفيعة
ومستفيدة من أكفأ

BONS DE CAISSE

C'est un placement à terme rémunéré destiné aux personnes morales et physiques. Il peut être nominatif ou anonyme.



Formes de placements

À taux fixe
Montant minimum 10.000 DA
Durée entre 3 et 12 mois

À taux variable
Montant minimum 10.000 DA
Durée minimale 3 mois

Les intérêts sont payables à terme échu, soit en espèces, soit par crédit du compte.

À intérêts payables d'avance

Montant minimum 10.000 DA
Montant maximum 50.000 DA
Durée 24 mois

Les intérêts sont décomptés au taux de référence de la période, conformément aux conditions

القروض التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الوثائق المطلوبة	نوع القرض	
	قروض الاستثمار	
	قطاع النشاط	
طلب القرض ، بطاقة المزارع البطاقة الفنية للمشروع، الفاتورة الشكلية . قرار منح الإعانة من FNRDA	القرض المشروط (المخطط الوطني للتنمية الفلاحية)	قطاع الفلاحة والصيد البحري
طلب القرض، دراسة تقنو اقتصادية، الحصيصة وجداول حسابات النتائج لثلاث سنوات أخيرة ، حسابات الاستغلال وحسابات النتائج التقديرية لمدة خمس سنوات، بحيرة المنجزات في الموقع، الفاتورة الشكلية، امتيازات ANDI و FNDPA، الوضعية الجبائية والشبه الجبائية، عقد الملكية أو الترخيص بالاستثمار أو الكراء ، رخصة البناء، رخصة مصالح الري أو غيرها.	القرض خارج (المخطط الوطني للتنمية الفلاحية)	
طلب القرض، قرار منح إعانة من طرف FNDPA، دفتر الشروط ، رخصة مديرية الصيد والموارد الصيدية، لاستيراد التجهيزات . امتيازات ABNDIK خبرة وتقييم الأملاك في حالة الرهن، الفاتورة الشكلية، دراسة تقنية اقتصادية بالنسبة للاستثمار الثقيل .	قرض الاستثمار في الصيد البحري	

قطاع الصناعة ، التجارة، الأعمال العمومية والبناء، الخدمات والصحة	الصناعة، التجارة، الأعمال العمومية والبناء، الخدمات	طلب القرض ، دراسة تقنية اقتصادية، حصة وجداول حسابات النتائج لمدة ثلاث سنوات سابقة، حصائل وحسابات الاستغلال التقديرية. لمدة خمس سنوات تقديرية، خبرة المنجزات في الموقع، الفاتورة الشكلية، امتيازات ANDI، التقييم الأولي التقديري للأشغال الباقية في طريق الإنجاز، الوضعية الجبائية والشبه الجبائية، عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء.
	الصحة(استثمار الصحة)	طلب القرض ، الشهادة في الاختصاص ، رخصة الممارسة المسلمة من طرف السلطة الوصية، امتلاك أو تأجير مكتب يساوي مدته مدة القرض على الأقل، الفاتورة الشكلية، وضعية مالية تثبت مستوى الدخل ، دراسة تقنية اقتصادية للاستثمار الثقيل السجل التجاري ، أن يكون النشاط قد بدا منذ عامين على الأقل بنفس العنوان ، عقد الملكية لشهرة المحل أو عقد الكراء تساوي مدته مدة القرض على الأقل وضعية مالية
المركبات النفعية (استثمار فان) بالنسبة للحرفيين		الكراء تساوي مدته مدة القرض على الأقل، وضعية مالية تثبت مستوى دخل يسمح بتغطية استحقاقات القرض، رخصة السياقة صنف "ب" محصل عليها منذ أكثر من عام، ولا تزال على قيد الصلاحية أو شهادة استخدام سائق موزع، أن يكون له حساب بينك الفلاحة والتنمية الريفية ، كشف من سجل الضرائب، الحصيلتان الأخيرتان الحسابية . السجل التجاري ، شهادة الحرفي ، القيام بنشاط دائم واستخدام ثلاثة أشخاص على الأقل، وضعية مالية تثبت مستوى دخل يسمح بتغطية استحقاقات القرض، رخصة السياقة محصل عليها منذ أكثر من عام ولا تزال على قيد الصلاحية ، أن يكون له حساب بينك الفلاحة والتنمية الريفية.

الوثائق المطلوبة	نوع القرض	
	قروض الاستغلال	
	أنواع الزبائن	قطاع النشاط
طلب القرض ، بطاقة المزارع ، عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للأراضي أو محلات الاستغلال، شهادة جبائية ، شهادة شبه جبائية، مخطط الانتاج التخطيطي ، فواتير شكلية، أو تقييم أولي قبل استعمال القرض ، مخطط التمويل التقديري .	مزارعون خواص فردين في بداية نشاطهم	قطاع الفلاحة خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية
طلب القرض، بطاقة المزارع، عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للأراضي أو محلات الاستغلال، شهادة جبائية ، شهادة شبه جبائية، مخطط الانتاج التخطيطي ، فواتير شكلية، أو تقييم أولي قبل استعمال القرض ، مخطط التمويل التقديري، محضر انتخاب المسير، الحصيلة التقديرية، القانون الأساسي.	مزارعون مجموع	
طلب القرض ، بطاقة المزارع ، عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للأراضي أو محلات الاستغلال، شهادة جبائية ، شهادة شبه جبائية، مخطط الانتاج التخطيطي ، فواتير شكلية، أو تقييم أولي قبل استعمال القرض ، مخطط التمويل التقديري، القانون الأساسي.	المستغلات الفردية	
طلب القرض ، بطاقة المزارع ، عقد الملكية أو الترخيص أو الكراء للأراضي أو محلات الاستغلال، شهادة جبائية ، شهادة شبه جبائية، مخطط الانتاج التخطيطي ، فواتير شكلية، أو تقييم أولي قبل استعمال القرض ، مخطط التمويل التقديري، محضر انتخاب المسير(يحدد الصلاحيات)، القانون الأساسي.	المستغلات الفلاحية الجماعية	

طلب القرض، نسخة طبق الأصل مصدقة للسجل التجاري، القانون الأساسي، محضر مداوالات الجمعية العامة يعين المسير ويرخص له بطلب القروض، نسخة من النشرة الرسمية للإعلانات الرسمية BOAL ، شهادة الكفاءة المهنية، عقد الملكية أو الترخيص أو لكراء المحلات المهنية، شهادة جبائية، شهادة شبه جبائية، مخطط الانتاج التخطيطي ، حصيلة السنوات الثلاثة الأخيرة، الحصيلة التقديرية، جدول حسابات النتائج التقديري.	المقاولات الأشغال والبناء	الصناعة، التجارة، الخدمات، الأشغال العمومية والبناء
طلب القرض، نسخة طبق الأصل مصدقة للسجل التجاري، القانون الأساسي، محضر مداوالات الجمعية العامة يعين المسير ويرخص له بطلب القروض، نسخة من النشرة الرسمية للإعلانات الرسمية BOAL ، عقد الملكية أو الترخيص أو لكراء المحلات المهنية، شهادة جبائية، شهادة شبه جبائية، مخطط التمويل التقديري ، حصيلة السنوات الثلاثة الأخيرة، الحصيلة التقديرية، جدول حسابات النتائج التقديري.	الصناعة ، التجارة والخدمات	
طلب القرض، عقد الملكية أو الترخيص أو لكراء المحلات المهنية، الاعتماد أو رخصة خصوصية، شهادة جبائية، شهادة شبه جبائية، مخطط الانتاج التخطيطي ، حصيلة السنوات الثلاثة الأخيرة، مخطط التمويل التقديري.	المهن الحرة والنشاطات الخصوصية	

الاستثمار في الصيد البحري

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمول كذلك قطاعات :

- الصيد
- تربية المائيات
- النشاطات الملحقة



وذلك على شكل قروض متوسطة المدى لمختلف المشاريع

■ شروط التحصيل

- مدة القرض: سبع سنوات على الأكثر
- نسبة الفوائد: 6.5% (تتغير حسب الشروط البنكية)
- التمويل الذاتي: يساوي 10% أو أكثر من قيمة المشروع
- قرض المدى المتوسط: لا يتجاوز 50% على الأكثر من قيمة المشروع.
- أجل استعمال القرض: ستة أشهر
- تأجيل التسديد: حسب تاريخ تسليم وسائل الإنتاج و/أو الشروع في النشاط

■ شروط التأهيل :

- الحصول على القرار النهائي لمنح الإعانة من طرف الصندوق الوطني لتنمية الصيد وتربية المائيات.
- الحصول على دفتر الشروط موقع من طرف المستفيد وممثل عن وزارة الصيد والموارد الصيدية.
- الحصول على رخصة من مديرية الصيد والموارد الصيدية لإستيراد التجهيزات (سفينة الصيد...).



286

وكالة تحت تصرفكم للزيد من المعلومات.



استثمار فان

إذا كنتم :

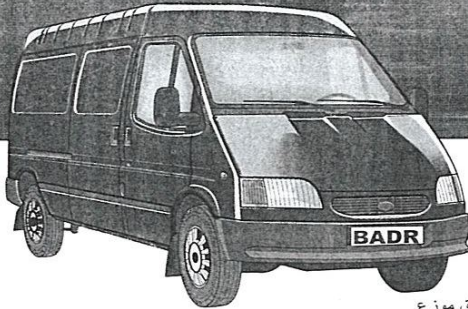
- أصحاب الصناعات الصغيرة
- تجار بالجملة أو نصف الجملة أو بالتجزئة
- حرفيين في الخبازة، حلوجيين أو أصحاب المطاعم لتسليم المأكولات الى المنازل
- حرفيين في التجارة أو مختصين في فن تجارة الاثاث
- فنيين أو مركبين لاجهزة التلفزة والأدوات الكهرومنزلية
- أصحاب سيارات الإسعاف
- أطباء أو أطباء بيطريين
- مزارعين
- أصحاب المهن الحرة

يمكنكم الحصول على قرض المركبة المنفعية



شروط التحصيل :

- مدة القرض : ما بين ثلاث وخمس سنوات حسب مستوى الدخل
- التمويل الذاتي : تكون المساهمة المالية للطالب تساوي أو تتجاوز 30 % من قيمة المركبة
- النسبة المطبقة : 6.5% (تتغير حسب الشروط البنكية)
- مدة التسديد : يسدد القرض كل ثلاثة أشهر
- تأجيل التسديد : ثلاثة أشهر
- التسديد المسبق : يمكن للحاصل على القرض أن يسدده مسبقا بعد سنة واحدة من الأقدمية
- الضمانات المطلوبة : رهن المركبة، التأمين على كل الأخطار، التأمين على القرض
- كيفية التسديد : شيك بنكي محرز باسم الممون .



■ شروط الحصول على قرض المركبة المنفعية

للتجار وأصحاب الصناعات الصغيرة

- الحصول على سجل تجاري
- النشاط منذ عامين على الأقل بنفس العنوان
- تقديم عقد الملكية لنشاط المحل التجاري أو عقد إيجار تساوي مدته مدة القرض على الأقل
- التمتع بمستوى دخل يسمح بتغطية المستحقات المطلوبة للقرض
- امتلاك رخصة السياقة (صنف ب) منذ أكثر من سنة تكون على قيد الصلاحية أو شهادة توظيف سابق موزع
- أن يكون حساب الطالب مفتوحا لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- كشف الضرائب المصفى
- الحصيلتان الأخيرتان

في ما يخص الحرفيين :

- الحصول على سجل تجاري
- التمتع بصفة الحرفي
- الاشتغال بنشاط دائم وتشغيل ثلاثة أشخاص على الأقل
- التمتع بمستوى دخل يسمح بتغطية مستحقات القرض
- امتلاك حساب مفتوح لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- رخصة السياقة منذ أكثر من عام وعلى قيد الصلاحية

سمان نوع المركبة :

لن تكون المركبة المطلوبة تمويلها من (صنف ب) أو لا يتجاوز وزن حمولتها الإجمالي 3500 كلف وأن تكون المركبة المزمع شراؤها ديدة الصنع يشهد على ذلك فاتورة مسلمة من طرف عميل يشتغل فوق التراب الجزائري.

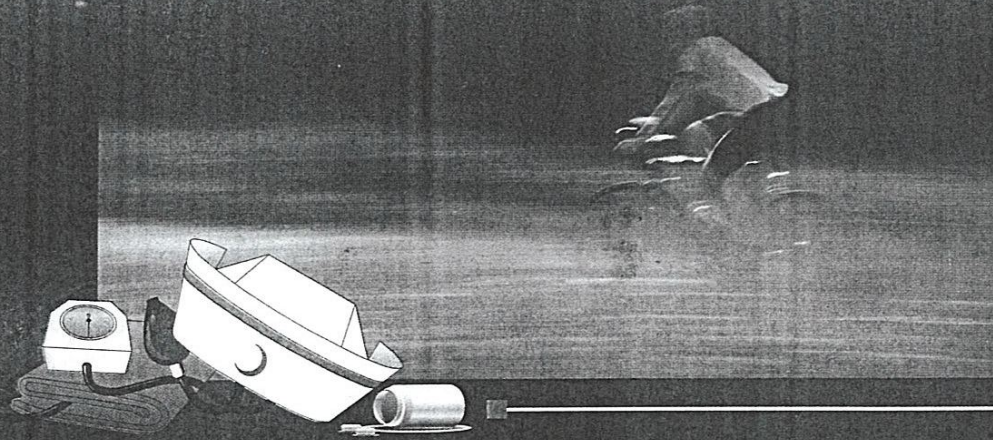
الاستثمار في الصحة

أنت محترف في الصحة وتريد أن تنشأ أو توسع :

- مكتب طبيب عام أو اختصاصي
- عيادة أو عيادة متعددة الاختصاصات
- مركز للتصوير الطبي
- مخبر للتحليلات الطبية
- مركز للقياسات والنظارات البصرية
- صيدلية
- مكتب طبيب بيطري
- مركز لتصفية الدم



بنك الفلاحة والتنمية الريفية يجعل تحت تصرفكم قرض "إستثمار في الصحة"



- مدة القرض : من ثلاث (03) إلى خمس (05) سنوات
- نسبة الفوائد : من 3.5% إلى 6.5%
- مدة التأجيل : من ستة أشهر إلى سنة واحدة
- التمويل الذاتي : مساهمة بقدر 30% على الأقل من قيمة المشروع
- أجل الاستعمال : ستة (06) أشهر

شروط التأهيل :

- الحصول على شهادة في الاختصاص
- الحصول على رخصة النشاط تسلم من طرف السلطة المشرفة
- امتلاك مكتب أو الحصول على عقد إيجار تساوي مدته مدة القرض على الأقل
- تقديم وضعية مالية.



AVANCE D'EXPLOITATION GARANTIE

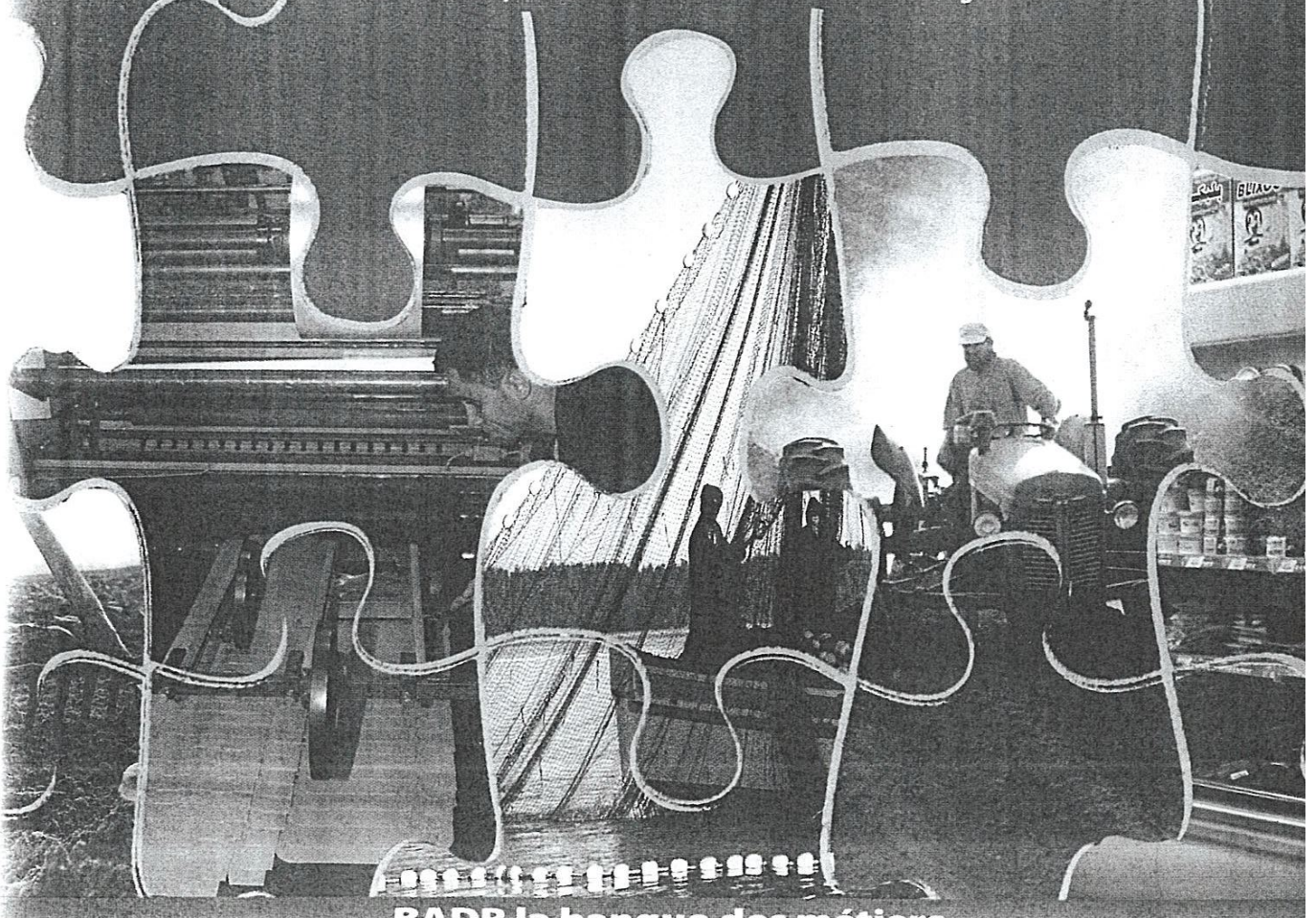
**La BADR propose un produit nouveau :
L'Avance d'Exploitation Garantie (AEG).**

Ce crédit de courte durée, renouvelable, est destiné aux exploitants.

Il s'agit d'un crédit d'exploitation reconductible annuellement.

L'avance doit être garantie par des biens immobiliers ou des valeurs financières de premier ordre.

Le crédit accordé peut atteindre 50% de la valeur de la garantie



بطاقة الدفع

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

CARTE DE PAIEMENT

BADR



الوسيلة
لتسهيل حياتكم

LE MOYEN DE VOUS
SIMPLIFIER LA VIE

DA

Payer contre ce chèque cent quatre-vingt

A l'ordre de BEN MOHAMED ALI

Payable à	34	Alena	15/05	106
موصى	34			

Agence: AMIROU/CHÉ 00060
17 BD COL. AMIROU/CHÉ
16000 ALGER

Serie: **ZQ**

PRIERE DE NE RIEN ECRIRE DANS LA ZONE BLANCHE

0890354 00300060069315200034

Chèque: 0773830

DA 22.0000174

Payer contre ce chèque

BANQUE DE L'ALGERIE

Pour le compte de Monsieur le Directeur

Le 10/10/10

10/10/10

Al'ordre de Monsieur BARD

Payable à	8029912000 25
-----------	---------------

8

Agence: AMIROUCHE 00060
17 BD COL. AMIROUCHE
16000 ALGER

Série: **ZN**

PRIERE DE NE RIEN ECRURE DANS LA ZONE BLANCHE

0773830

00300060802991200025

0
PRIÈRE NE RIEN ÉCRIRE DANS LA ZONE BLANCHE

05

 **nouveau moyen de paiement**
BADR des Chèques par Scannérisation.

La CONSERVATION, la MANIPULATION
et le REMPLISSAGE d'un chèque exigent le respect
de quelques règles.

Toute ANOMALIE pourrait COMPROMETTRE
son RECOUVREMENT.

© 2007 John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America. This book is registered at the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923. Organizations in the USA who are also registered with the Copyright Clearance Center may therefore copy material (beyond the limits permitted by sections 107 and 108 of US copyright law) subject to payment to CCC of the per copy fee of \$0.16. This consent does not extend to multiple copying for promotional or commercial purposes. ISI Tear Sheet Service, 3501 Market Street, Philadelphia, PA 19104, USA, is authorized to supply single copies of separate articles for private use only. Organizations authorized by the Copyright Licensing Agency may also copy material subject to the usual conditions. For all other use, permission should be sought from John Wiley & Sons, Inc. or the appropriate copyright owner. This book is registered at the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923. Organizations in the USA who are also registered with the Copyright Clearance Center may therefore copy material (beyond the limits permitted by sections 107 and 108 of US copyright law) subject to payment to CCC of the per copy fee of \$0.16. This consent does not extend to multiple copying for promotional or commercial purposes. ISI Tear Sheet Service, 3501 Market Street, Philadelphia, PA 19104, USA, is authorized to supply single copies of separate articles for private use only. Organizations authorized by the Copyright Licensing Agency may also copy material subject to the usual conditions. For all other use, permission should be sought from John Wiley & Sons, Inc. or the appropriate copyright owner. www.interscience.wiley.com

**GRACE AU
TELETRAITEMENT**
VOS OPERATIONS
INTER-AGENCES EXECUTEES
IMMEDIATEMENT



LE TEMPS REEL... C'EST DE L'ARGENT

الاستمارة: "01"

"استمارة موجهة لإطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالملة -"

الموضوع: "تطوير الخدمة المصرفية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالملة -
بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص - مالية ونقود -

الرجاء منكم التعاون معنا بالإطلاع على أسئلة الاستمارة والإجابة عليها بكل موضوعية
وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها لأغراض علمية بحتة .

طريقة الإجابة: أقرأ السؤال جيدا ثم ضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة .

I - المعلومات الشخصية :

- | | | |
|----------------------|------------------------------------|--|
| 1- العمر: | ☐] 30،20] | ☐] 50،40] |
| | ☐] 40،30] | ☐] 50، فأكثر] |
| 2- الحالة العائلية: | ☐ أعزب | ☐ متزوج |
| 3- المستوى التعليمي: | ☐ ابتدائي | ☐ مهني |
| | ☐ متوسط | ☐ جامعي |
| | ☐ ثانوي | |

4- الأقدمية في البنك:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐] 5،0] | ☐] 15 ، 10] |
| ☐] 10 ، 5] | ☐] 20 ، 15] |
| ☐] 20، فأكثر] | |

II - المعلومات حول موضوع "تطوير الخدمة المصرفية" :

1- هل ترى أن الموارد المالية والمادية المتاحة بالبنك كفيلة بتحقيق أهدافه؟

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| ☐ نعم | ☐ لا |
|------------------------------|-----------------------------|

1.1- كيف يمكن تعزيز هذه الموارد من وجهة نظرك ؟

2- هل تملكون مصلحة لبحث وتطوير الخدمات المصرفية على مستوى الوكالة؟

☐ نعم ☐ لا

1.2- إذا كانت الإجابة "لا"، هل السبب يعود لـ:

- ☐ - عدم وجود إمكانيات مادية لذلك
- ☐ - عدم وجود يد عاملة مؤهلة في هذا المجال
- ☐ - وجودها على مستوى المديرية العامة بالعاصمة كاف

3- هل تقومون بدراسة عملاء بنكمم الحاليين؟

☐ نعم ☐ لا

1.3- إذا كانت الإجابة "نعم"، ما هي الطرق المستخدمة لذلك؟

4- في رأيك على أي أساس يختار العميل بنكاً معيناً؟

- ☐ - قرب البنك من مقر عمله أو سكنه
- ☐ - سرعة تنفيذ العمليات
- ☐ - سمعة البنك
- ☐ - حسن الاستقبال
- ☐ - تنوع خدماته

5- كيف تنظر إلى الخدمات التي يقدمها البنك من حيث:

- | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| ☐ بطيئة | ☐ مقبولة | ☐ سريعة | السرعة: |
| ☐ منخفض | ☐ مناسب | ☐ مرتفع | السعر: |
| ☐ سيئ | ☐ مقبول | ☐ جيد | أسلوب تعاملك مع الزبون: |

6- هل ترى أن تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك كفيلة بالحفاظ على عملائه الحاليين وجذب عملاء جدد؟

☐ نعم ☐ لا

7- هل ترى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج سياسة تطوير لخدماته المصرفية؟

☐ نعم ☐ لا

1.7- إذا كانت الإجابة "نعم"، هل ترى أن هذا التطوير يجب أن يتعلق بـ:

- ☐ - التكنولوجيا المستعملة
- ☐ - تحسين المعاملة البشرية مع الزبائن
- ☐ - اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالقضاء على التعقيدات الإدارية
- ☐ - جميع ما سبق ذكره

8- هل يقوم البنك بتقديم الخدمات المصرفية الجديدة ؟

- ☐ نعم ☐ لا

1.8- إذا كانت الإجابة "نعم"، هل يتم إعلام الزبائن بهذه الخدمات الجديدة عن طريق :

- ☐ - إعلان مرئي
- ☐ - إعلان مسموع
- ☐ - إعلان مقروء
- ☐ - معارض
- ☐ - هدايا
- ☐ - الاتصال المباشر بالعملاء

2.8- إذا كانت هناك طرق أخرى - حددها - :

.....

9- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة للعميل ؟

- ☐ - منفذ للعمليات فقط
- ☐ - مساعد وناصح
- ☐ - شريك

10- هل تنصح أقاربك وأصدقاءك بالتعامل مع " بنك الفلاحة والتنمية الريفية "؟

- ☐ نعم ☐ لا

الاستمارة: "02"

"استمارة موجهة لباقي موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة -"

الموضوع: "تطوير الخدمة المصرفية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة -

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص - مالية ونقود -

الرجاء منكم التعاون معنا بالإطلاع على أسئلة الاستمارة والإجابة عليها بكل موضوعية

وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها لأغراض علمية بحتة .

طريقة الإجابة: اقرأ السؤال جيدا ثم ضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة .

I- المعلومات الشخصية :

1- العمر: ☐] 30،20 [☐] 50،40 [☐

☐] 40،30 [☐] 50، فأكثر [☐

2- الحالة العائلية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐

3- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ مهني ☐

☐ متوسط ☐ جامعي ☐

☐ ثانوي

4- الأقدمية في البنك:

☐] 5،0 [☐] 15 ، 10 [☐

☐] 10 ، 5 [☐] 20 ، 15 [☐

☐] 20، فأكثر [☐

II- المعلومات حول موضوع " تطوير الخدمة المصرفية " :

1- كيف تم توظيفكم من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

☐ - عن طريق مسابقة

☐ - عن طريق توظيف مباشر

☐ - عن طريق علاقات شخصية

2- هل قمتم بتكوين يؤهلکم للعمل خصيصا في البنوك؟

☐ نعم ☐ لا

3- هل تقومون بدورات تدريبية ؟

☐ نعم ☐ لا

1.3- إذا كانت الإجابة "نعم"، هل تقومون بهذه الدورات :

☐ - خارج الوطن
☐ - داخل البنك
☐ - في مؤسسات خاصة

4- ما هي نوعية علاقتك مع زملائك ؟

☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة

5- ما هي نوعية علاقتك مع رؤسائك ؟

☐ جيدة ☐ مقبولة ☐ سيئة

6- هل سبق وأن تقدم إليكم زبون كان متعاملا مع بنك آخر؟

☐ نعم ☐ لا

1.6- إذا كانت الإجابة "نعم"، هل هذا يعود لـ:

☐ - سمعة البنك
☐ - موقعه
☐ - سعر خدماته
☐ - تنوع تشكيلة خدماته

2.6- إذا كانت هناك أسباب أخرى اذكرها ؟

7- في رأيك على أي أساس يختار العميل بنكا معينا ؟

☐ - قرب البنك من مقر عمله أو سكنه
☐ - سرعة تنفيذ العمليات
☐ - سمعة البنك
☐ - حسن الاستقبال
☐ - تنوع خدماته

8- هل تملكون دفترًا للشكاوي ؟

نعم ☐ لا ☐

1.8- إذا كانت الإجابة "نعم"، كيف تتعاملون مع مختلف الشكاوي الموجودة في الدفتر؟

9- هل سبق وتقدم إليكم عميل بشكوى مباشرة؟

نعم ☐ لا ☐

1.9- إذا سبق وتقدم إليكم عميل بشكوى مباشرة، كيف تتصرفون معه ؟

- ☐ - تفاهمون معه
- ☐ - تحويلونه إلى مسؤولكم المباشر
- ☐ - تتجاهلون أمره

10- كيف تنظر إلى الخدمات التي تقدمها من حيث:

السريعة:	☐ سريعة	☐ مقبولة	☐ بطيئة
السعر:	☐ مرتفع	☐ مناسب	☐ منخفض
أسلوب تعاملك مع الزبون :	☐ جيد	☐ مقبول	☐ سيئ

11- هل ترى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتقديم الجديد في مجال خدماته ؟

نعم ☐ لا ☐

1.11- إذا كانت الإجابة "نعم"، هل تجدون إقبالاً من قبل الزبائن على الخدمات الجديدة التي يعرضها

البنك بدرجة:

كبيرة ☐ مقبولة ☐ قليلة ☐ منعدمة ☐

12- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة للعميل ؟

- ☐ - منفذ عمليات فقط
- ☐ - شريك
- ☐ - مساعد وناصح

13- هل تنصح أقاربك و أصدقاءك بالتعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

نعم ☐ لا ☐

14- إذا أتيحت لك فرصة العمل في بنك آخر، هل تترك بنكك الحالي ؟

نعم ☐ لا ☐

الاستمارة: "03"

"استمارة موجهة لربائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالملة -"

الموضوع: "تطوير الخدمة المصرفية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالملة -

بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص - مالية ونقود -

الرجاء منكم التعاون معنا بالإطلاع على أسئلة الاستمارة والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة مع التعهد بسرية المعلومات واستعمالها لأغراض علمية بحتة .

طريقة الإجابة: اقرأ السؤال جيدا ثم ضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة .

I- المعلومات الشخصية :

- | | | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| ☐ | 1- العمر: | ☐ | 20، 30] | ☐ | 40، 50] |
| ☐ | | ☐ | 30، 40] | ☐ | 50، فأكثر |
| ☐ | 2- الحالة العائلية: | ☐ | أعزب | ☐ | متزوج |
| ☐ | 3- المستوى التعليمي: | ☐ | ابتدائي | ☐ | مهني |
| ☐ | | ☐ | متوسط | ☐ | جامعي |
| ☐ | | ☐ | ثانوي | | |

II- المعلومات حول موضوع "تطوير الخدمة المصرفية" :

1- منذ متى وأنت عميل لدى: " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " ؟

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|----------|
| ☐ | 0، 5] | ☐ | 10، 15] |
| ☐ | 5، 10] | ☐ | 15، 20] |
| ☐ | 20، فأكثر | | |

2- لماذا اخترت " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " ؟

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| ☐ | - سمعة البنك |
| ☐ | - نصيحة صديق |
| ☐ | - قربه من مكان العمل أو السكن |
| ☐ | - مفروض من المؤسسة التي تعمل فيها |

3- هل لديك فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

نعم ☐ لا ☐

1.3- إذا كانت الإجابة "نعم"، ما هو مصدر معلوماتك؟

4- كيف تنظر للخدمات التي يقدمها البنك من حيث:

السريعة: ☐ سريعة ☐ مقبولة ☐ بطيئة ☐
السعر: ☐ مرتفع ☐ مناسب ☐ منخفض ☐
أسلوب التعامل مع الزبون: ☐ جيد ☐ مقبول ☐ سيئ ☐

5- ما رأيك في مدة الانتظار لدى الشبايك ؟

قصيرة ☐ مقبولة ☐ طويلة ☐

6- في حال وإن واجهت مشكلة معينة أثناء تلقيك خدمة ما، هل تتقدم بشكوى إلى إدارة البنك ؟

نعم ☐ لا ☐

1.6- إذا كانت الإجابة "لا"، هل سبب عدم تقدمك بشكوى إلى إدارة البنك راجع إلى :

- ☐ - الاعتقاد بأن المشكلة لا تساوي الوقت والجهد الذي سيبدل
- ☐ - لا تعرف إلى من ستوجهه بالشكوى
- ☐ - الاعتقاد بأن إدارة البنك لن تعير الشكوى اهتماما

2.6- إذا كانت هناك أسباب أخرى اذكرها؟

7- هل ترى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتقديم خدمات جديدة ؟

نعم ☐ لا ☐

1.7- إذا كانت الإجابة "نعم"، فعند تقديم خدمة جديدة أي من الوسائل الترويجية التالية تجذب اهتمامك أكثر ؟

- ☐ - إعلان مرئي
- ☐ - إعلان مسموع
- ☐ - إعلان مقروء
- ☐ - معارض
- ☐ - هدايا

2.7- هل تقبل على استخدام هذه الخدمة الجديدة :

- ☐ - فور طرحها
- ☐ - بعد استشارة مستخدميها
- ☐ - لا تحبذ استعمالها

8- ما رأيك في موقع البنك؟

- ☐ - مناسب جدا
- ☐ - مناسب نوعا ما
- ☐ - غير مناسب

9- في رأيك ما هو دور البنك بالنسبة لك؟

- ☐ - منفذ للعمليات فقط
- ☐ - مساعد وناصح
- ☐ - شريك

10- هل ستستمر في التعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

- ☐ لا
- ☐ نعم

الملخص:

كان للتغيرات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة خلال العشرية الأخيرة أثرا بالغاً على القطاع المصرفي، فأمام التطورات المستمرة في بيئة النشاط كتحريك تجارة الخدمات المالية والمصرفية، امتداد البنوك خارج دولها من خلال فروع أو اندماجات واستخدام التكنولوجيا المصرفية المتطورة، تنامت حدة المنافسة في السوق وأصبحت الميزة التنافسية أحد أهم العوامل لاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم.

والبنوك الجزائرية كغيرها من البنوك الأخرى وأمام هذه التغيرات لاسيما بعد انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة و عجز الإصلاحات عن النهوض بالقطاع المصرفي، أضحت ملزمة بتطوير خدماتها المصرفية من خلال الاهتمام بتطوير مواردها البشرية، واستخدام أحدث التكنولوجيات المستعملة في المجال المصرفي، وكذا اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالقضاء على التعقيدات التي تعيق أداءها، و ذلك للارتقاء بها إلى مستوى مواجهة المنافسة المحلية منها والدولية .

الكلمات المفتاحية :

الخدمة المصرفية، السوق المصرفي، العولة المصرفية، البنوك الالكترونية، الاندماج المصرفي، الموارد البشرية.

Le Résumé :

Les mutations survenues a travers le monde dans tous les domaines durant la dernière décennie ont eus d'énormes répercussions sur le secteurs bancaire.

Devant les évolutions contenue dans l'environnement bancaire, tel que la libéralisation du commerce des services bancaires, et financière l'expansion du réseau bancaire a travers les filiales d'un part et les fusions d'autre part et l'utilisation des nouveaux moyens technologiques la commerce est devenues plus intense sur le marché pour une meilleur bancarisation l'intérêt est accordé au facteur de la compétitivité pour attirer plus de clientèles.

Dans ce contexte, les banques algériennes au même titre que les autres banques et face a ces bouleversements, notamment après son addition à l'OMC et la faiblesse des effets des reformes engagés au paravent, se sont retrouvées dans l'obligation de développer leurs produits et position au axant l'investissement dans la facteur humain et l'utilisation des nouvelle technologies, et la prise des dispositions a même de lever les contraintes rencontrées dans l'exercice de leurs missions en une d'une nouvelle performance permettant de faire face à la rude concurrence dans le secteur bancaire sue le plan interne q'externe.

Les mots clé :

Service Bancaire, Marché Bancaire, Mondialisation Bancaire, Banques électroniques, Ressource Humaines, Fusion des banques.