

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

فرع : علوم مالية

تخصص : مالية المؤسسات

تحت عنوان :

**دور جودة الخدمات البنكية في تحسين الميزة**

**التنافسية للبنوك التجارية**

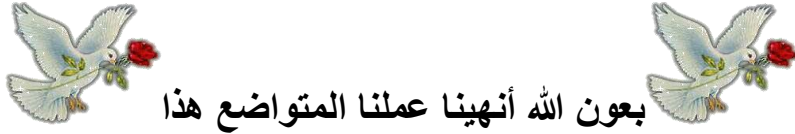
دراسة حالة : بنك الجزائر الخارجي – وكالة تبسة 46-

تحت إشراف الأستاذة :  
رؤوف زرفة

من إعداد الطالبين :  
- إبراهيم كثير  
- حمزة عسال

**دفعة جوان**  
**2012/2011**

# شكر و تقدير



بعون الله أنهينا عملنا المتواضع هذا

وبتوفيق منه - جل وعلا- وضع في طريقنا كل من ساعد في إنجازه، وجعله سببا لإتمامه،  
ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله؛ لذا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ المؤطر رؤوف زرفة، تقديرا له على ما قدمه من توجيه وإرشاد، وحرصه على  
إخراج هذا العمل إلى النور؛

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين سيتفضلون بمناقشة هذه المذكرة

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم مالية ومحاسبة

كل من قدم لنا يد المساعدة خلال فترة التربص

و كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

## فهرس المحتويات

.....	المقدمة العامة	
.....	الخطة	
.....	قائمة الأشكال	
.....	قائمة الجداول	
.....	الفصل الأول: عموميات حول البنوك التجارية وجودة الخدمات البنكية	
2	مقدمة الفصل	
3	المبحث الأول: البنوك التجارية	
3	المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية وخصائصها	
3	1- تعريف البنوك التجارية	
4	2- خصائص البنوك التجارية	
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف البنوك التجارية	
4	1- أهمية البنوك التجارية	
5	2- أهداف البنوك التجارية	
5	1-2 الربحية	
6	2-2 السيولة	
6	3-2 الأمان	
6	3- العلاقة بين الربحية والسيولة وكيفية قياسها	
6	1-3 العلاقة بين الربحية والسيولة	
7	2-3 قياس الربحية والسيولة	
7	1-2-3 قياس الربحية	
7	2-2-3 قياس السيولة	
7	المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية	
7	1- تلقي أو قبول الودائع	
7	1-1 ودائع جارية	
8	2-1 ودائع لأجل	
8	3-1 ودائع بإخطار	
8	2- القروض	
8	3- البطاقات الائتمانية (بطاقة الإئتماد)	
8	4- خدمات إستشارية	
8	5- خدمات أخرى	
9	1- الوظائف الكلاسيكية القديمة	
9	2- الوظائف والخدمات الحديثة	
11	المبحث الثاني: الخدمات البنكية	
11	المطلب الأول: مفهوم الخدمات البنكية، خصائصها ومميزاتها	
11	1- مفهوم الخدمة البنكية	
12	2- خصائص الخدمة البنكية	

- 1-2 لا يمكن صنع الخدمة مقدما وتخزينها ..... 12
- 2-2 لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة ..... 12
- 3-2 الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت ..... 12
- 4-2 الخدمات غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى ..... 13
- 5-2 التفتت الجغرافي ..... 13
- 6-2 الخدمات المصرفية غير ملموسة ..... 13
- 7-2 نظام تقديم الخدمة على درجة عالية من الخصوصية ..... 13
- 3- مميزات الخدمات البنكية ..... 13
- 1-3 تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات ..... 14
- 2-3 تعدد وتنوع الخدمات المقدمة ..... 14
- 3-3 شدة المنافسة بين البنوك ..... 14
- 4-3 أهمية عنصر الثقة في البنك ..... 14
- 5-3 الإعتماد على التوزيع المباشر ..... 14
- 6-3 إرتباط نشاط البنك بالسياسة الإقتصادية والنقدية للدولة ..... 14
- المطلب الثاني: أنواع الخدمات البنكية ..... 15
- 1- الخدمات البنكية التي تمارسها المصارف لصالح العملاء ..... 15
- 1-1 خدمات قبول الودائع المصرفية ..... 15
- 1-1-1 خدمات الودائع لأجل ..... 15
- 2-1-1 خدمات وودائع التوفير ..... 15
- 2-1 خدمات التحصيل ..... 15
- 1-2-1 خدمات تحصيل داخلية ..... 16
- 2-2-1 خدمات تحصيل خارجية ..... 16
- 3-1 خدمات عمليات التحويل ..... 16
- 4-1 خدمات تحصيل الكمبيالات ..... 16
- 5-1 خدمات حفظ الأوراق المالية ..... 16
- 6-1 خدمات خطابات الضمان المصرفي ..... 16
- 7-1 خدمات الإعتمادات المستندية ..... 16
- 8-1 خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية ..... 17
- 2- خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال وتتقاضى المصارف عليها فوائد ..... 17
- 1-2 خدمات تقديم القروض والتسهيلات ..... 17
- 2-2 خدمات خصم الأوراق التجارية ..... 17
- 3-2 خدمات خصم الكمبيالات على اساس البيع ..... 17
- 3- خدمات البنوك ..... 17
- 1-3 الخدمات الموجهة لقطاع الأفراد ..... 18
- 1-1-3 التحويلات ..... 18
- 2-1-3 خدمات البطاقات ..... 18

18	1-2-1-3 بطاقة الفيزا
18	2-2-1-3 بطاقة المصرف الألي
18	2-3 الخدمات المصرفية المقدمة للتجارة والشركات
18	1-2-3 الإعتماد المستندي
19	2-2-3 التحصيل المستندي
19	3-2-3 خطابات الضمان
19	4-2-3 بطاقة المصرف الألي المميز
19	5-2-3 الودائع
19	3-3 القروض الشخصية
19	4-3 صناديق إيداع الأمانات
20	5-3 الحسابات
20	1-5-3 الحسابات الجارية
20	2-5-3 حسابات التوفير
20	3-5-3 حسابات تحت الطلب
20	<b>المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة البنكية</b>
21	1-مرحلة تقديم الخدمة للسوق
22	2- مرحلة النمو
22	3- مرحلة النضج
22	4- مرحلة الإنحدار
24	<b>المبحث الثالث: جودة الخدمات البنكية</b>
24	<b>المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة</b>
24	1- تعريف الجودة
25	<b>المطلب الثاني: مفهوم ومستويات جودة الخدمات البنكية</b>
25	1- تعريف جودة الخدمة البنكية
26	2- مستويات جودة الخدمة البنكية
26	1-2 الجودة المتوقعة
26	2-2 الجودة المدركة من قبل الإدارة
26	3-2 الجودة المروجة
27	4-2 الجودة الفعلية المقدمة للزبون
27	5-2 الجودة المدركة
27	<b>المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة البنكية ومداخل قياسها</b>
27	1- أبعاد جودة الخدمة البنكية
27	1-1 الإعتمادية
27	2-1 الوصول للخدمة
28	3-1 المصدقية
28	4-1 التسهيلات المادية

28	5-1 الإستجابة
28	6-1 الجدارة
29	7-1 الإتصال
29	8-1 درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد
29	9-1 الأمان
29	10-1 اللباقة
30	2- مداخل قياس جودة الخدمة البنكية
30	1-2 المدخل الإتجاهي
31	2-2 مدخل نظرية الفجوة
35	<b>المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة</b>
35	1- مكونات الخدمة
35	1-1 العمليات
35	2-1 العنصر البشري
35	3-1 المكونات المادية الملموسة للخدمة
36	2- تفاعل العميل مع مقدمي الخدمة
36	3- الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمة المقدمة
36	4- السعر
37	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية في البنوك التجارية و دور جودة الخدمات البنكية في بنائها وتحسينها</b>
39	مقدمة الفصل
40	<b>المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية في البنوك التجارية</b>
40	<b>المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية في البنوك التجارية وأهميتها</b>
40	1- تعريف الميزة التنافسية في البنوك التجارية
41	2- أهمية الميزة التنافسية في البنوك التجارية
44	<b>المطلب الثاني: كيفية صناعة المزايا التنافسية في البنوك التجارية</b>
44	1- مظاهر صناعة المزايا التنافسية في البنوك التجارية
45	2- الأدوات والسياسات المنهجية لبناء القدرات التنافسية في البنوك التجارية
48	<b>المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك التجارية</b>
48	1- أنواع الإستراتيجيات وكيفية التمرکز ضمن المنافسة
48	1-1 إستراتيجية الرائد
48	1-1-1 رفع الطلب الأولي
49	2-1-1 حماية حصة السوق
49	3-1-1 توسيع حصة السوق
49	2-1 إستراتيجية المتحدي
49	1-2-1 إستراتيجية الهجوم المباشر
49	2-2-1 إستراتيجية الباب

- 49..... 3-2-1 إستراتيجية السمك الصغير
- 50..... 3-1 إستراتيجية التابع
- 50..... 4-1 إستراتيجية المتخصص
- 50..... 2- أثر الخبرة والموقع التنافسي
- 51..... 3- الإستراتيجيات العامة للتنافس
- 53..... 1-3 إستراتيجية قيادة التكلفة
- 54..... 2-3 إستراتيجية التمييز
- 57..... 3-3 إستراتيجية التركيز
- 57..... 1-3-3 التركيز على أساس التكاليف
- 57..... 2-3-3 التركيز على أساس التمييز
- 58..... 4- الإستراتيجيات الحديثة الخاصة بإكتساب وتطوير الميزة التنافسية للبنوك
- 60..... **المبحث الثاني:** جودة الخدمات المصرفية كمدخل لإكتساب وتحسين الميزة التنافسية للبنك
- 60..... **المطلب الأول:** أهمية إمتلاك وتحسين الميزة التنافسية في البنوك
- 60..... 1- أهمية إمتلاك الميزة التنافسية
- 60..... 2- أهمية تحسين الميزة التنافسية
- 61..... 1-2 مدخل تلبية حاجات العملاء
- 64..... 2-2 مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية
- 65..... **المطلب الثاني:** جودة الخدمات البنكية كمصدر للميزة التنافسية في البنوك
- 65..... 1- جودة الخدمات البنكية كميزة تنافسية
- 68..... 2- تحسين خدمة المستهلك كأداة لتحقيق ميزة تنافسية
- 68..... 1-2 الخدمات المساعدة
- 68..... 2-2 الجودة الكلية
- 69..... 3- جودة الخدمة البنكية وتعزيز الميزة التنافسية للبنك
- 69..... **المطلب الثالث:** إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإكتساب البنوك التجارية ميزة تنافسية
- 69..... 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 70..... 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك
- 71..... 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- 71..... 4- سبل التميز بجودة الخدمة البنكية ضمن مدخل الجودة الشاملة
- 73..... 5- منطلقات إدارة الجودة الشاملة
- 73..... 1-5 التركيز على العميل
- 74..... 2-5 التحسين المستمر
- 74..... 3-5 التعاون والمشاركة الجماعية
- 74..... 4-5 الوقاية من الأخطاء
- 74..... 5-5 الإستثمار في الأفراد
- 74..... 6-5 وضوح و إستقرار الهدف
- 75..... 7-5 إلتزام الإدارة العليا

75	8-5 إتخاذ القرارات بناء على الحقائق
75	<b>المبحث الثالث:</b> سبل دعم المزايا التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية ومتطلبات تطويرها
76	<b>المطلب الأول:</b> مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي والمعايير البنكية الدولية
76	1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي
79	2- مواكبة المعايير البنكية الدولية
79	1-2 تدعيم القواعد الرأسمالية
79	2-2 تطوير السياسات الائتمانية
80	3-2 الإهتمام بإدارة المخاطر
80	4-2 وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك
81	5-2 تحديث نظم الإدارة والسياسات البنكية
81	6-2 تفعيل دور الدولة والبنك المركزي في تطوير الجهاز البنكي الجزائري
82	<b>المطلب الثاني:</b> تطوير وتنويع الخدمات البنكية
82	1- تطوير الخدمات البنكية
84	1-1 العوامل المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية
84	1-1-1 العوامل الدخلية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية
84	2-1-1 العوامل الخارجية
85	2-1 عملية تطوير الخدمات البنكية
88	3-1 مشكلة التطوير والخدمات الجديدة
89	2- تنويع الخدمات البنكية
90	<b>المطلب الثالث:</b> الإرتقاء بالعنصر البشري وتطوير التسويق البنكي
90	1- الإرتقاء بالعنصر البشري
90	1-1 المواصفات النموذجية لموظف البنك
91	2-1 دور العنصر البشري في مزيج التسويق البنكي
92	3-1 دور العنصر البشري في الأداء المتميز للبنوك
93	4-1 أهمية الإرتقاء بالعنصر البشري في البنوك العمومية الجزائرية
96	2- تطوير التسويق البنكي
98	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثالث:</b> دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي-وكالة تبسة 46-
100	مقدمة الفصل
101	<b>المبحث الأول:</b> تقديم عام لبنك الجزائر الخارجي الرئيسي و وكالة تبسة-46
101	<b>المطلب الأول:</b> تقديم بنك الجزائر الخارجي
101	1- تأسيس بنك الجزائر الخارجي
103	2- الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي
103	1-2 الرئيس المدير العام PDG
103	2-2 المديرية العامة المساعدة للتمويل والتنمية
104	3-2 المديرية العامة المساعدة للإلتزامات



104	4-2 المديرية العامة للعلاقات الخارجية(الدولية).....
104	5-2 الأمانة العامة.....
105	المطلب الثاني: تقديم بنك الجزائر الخارجي-وكالة تبسة 46-.....
105	1- تأسيس الوكالة.....
106	2- مهام الوكالة.....
106	3- الهيكل التنظيمي للوكالة.....
107	1-3 مهام مصلحة الإلتزامات.....
108	1-1-3 فرع إدارة الإلتزامات.....
108	2-1-3 فرع المنازعات.....
108	2-3 مهمة مصلحة التسيير الإداري.....
109	1-2-3 فرع إدارة الوسائل.....
109	2-2-3 فرع المعلوماتية والمحاسبة.....
109	3-3 مصلحة النشاطات البنكية.....
110	1-3-3 فرع عمليات الشباك.....
110	2-3-3 فرع عمليات ماوراء الشباك.....
110	3-3-3 فرع التجارة الخارجية.....
111	4-3 مصلحة المكلفين بالزبائن.....
112	المبحث الثاني: دور جودة الخدمات في تحسين الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي.....
112	المطلب الأول: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة.....
112	1- تحصيل الشيكات.....
112	2- تحصيل الأوراق التجارية.....
112	3- تسيير وحفظ الحساب.....
112	1-3 حساب الدفتر.....
112	2-3 الحساب الجاري.....
112	4- فتح الحسابات وإصدار دفتر الشيكات.....
113	5- مصاريف التلكس، الهاتف، الفاكس.....
113	6- كراء الخزائن الصلبة.....
113	7- مصاريف مختلفة.....
113	8- عمولات الخدمات النقدية.....
113	9- بطاقة الإعتماد العالمية.....
113	10- بطاقة إعتماد أخرى عالمية.....
113	11- إستعمال بطاقة عالمية في الخارج.....
113	12- تغطية فواتير موضوعة من طرف الزبائن.....
114	13- دفاتر الإدخار.....
114	1-13 حساب التراكم.....
114	2-13 القسط الشهري.....

114	3-13 حساب المستقبل
114	14- ودائع لأجل محددة بالعملة الصعبة أو بالدينار المحول
115	15- الودائع قصيرة الأجل
115	1-15 حساب الإخطار
115	2-15 التوظيف قصير الأجل
115	16- الودائع لأجل
115	17- منتجات الدائنين
116	1-17 قروض الإستثمار
116	2-17 قروض تمويل دورة الإستغلال
116	18- خدمات اخرى
116	1-18 خدمات مجانية
116	1-1-18 عمليات الصرف
117	2-1-18 عمليات الصندوق
117	2-18 خدمات بمقابل
117	1-2-18 عمليات الصرف
117	2-2-18 عمليات الصندوق
118	<b>المطلب الثاني:</b> دور جودة الخدمة البنكية في تحسين الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي
119	<b>المطلب الثالث:</b> مكانة، ترتيب وتصنيف بنك الجزائر الخارجي
126	<b>المبحث الثالث:</b> سبل دعم المزايا التنافسية لبنك الجزائر الخارجي ومتطلبات تطويرها
126	<b>المطلب الأول:</b> مواكبة بنك الجزائر الخارجي أحدث التطورات التكنولوجية والمعايير البنكية الدولية
126	1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي
129	2- مواكبة المعايير البنكية الدولية
129	<b>المطلب الثاني:</b> تطوير وتنويع خدمات بنك الجزائر الخارجي
130	<b>المطلب الثالث:</b> الإرتقاء بالعنصر البشري و تطوير التسويق في بنك الجزائر الخارجي
130	1- الإرتقاء بالعنصر البشري
133	2- تطوير التسويق في بنك الجزائر الخارجي
134	خاتمة الفصل
135	الخاتمة العامة
140	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	صفحة
01	دورة حياة الخدمة المصرفية	21
02	مفهوم جودة الخدمة	25
03	أبعاد جودة الخدمة	30
04	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل القجوات)	34
05	مظاهر بناء المزايا التنافسية	44
06	الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية	52
07	الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف	54
08	الميزة التنافسية القائمة على التمييز	56
09	عملية تطوير الخدمات البنكية الجديدة	87
10	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي الرئيسي	105
11	الهيكل التنظيمي للوكالة تبسة-46	107

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	صفحة
01	ملخص الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الخدمات	58
02	حالة الموارد البشرية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية	95
03	موقع بنك الجزائر الخارجي بين ال50 بنك إفريقي الأول	120
04	موقع بنك الجزائر الخارجي بين ال200 بنك إفريقي الأول	124
05	موقع بنك الجزائر الخارجي بين ال50 أول بنك شمال إفريقي	125
06	وضعية عمال وكالة تبسة-46- في مارس 2012	131

## المقدمة العامة

تعد البنوك التجارية أحد أهم ركائز التقدم الإقتصادي، فهي تساهم في تمويل المشاريع الإستثمارية، وإشباع الحاجات المتعددة للعملاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، وبالتالي فهي تسعى في ظل التغيرات والتحديات الراهنة إلى إستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء لتحقيق هدفها الجوهري الذي وجدت من أجله، والمتمثل في الحصول على أكبر حصة في السوق وهذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال تكامل مجموعة من الوظائف، وتعتبر الخدمات البنكية أحد أهم المواضيع الهامة التي شغلت العديد من الإقتصاديين، خاصة خلال السنوات الأخيرة نظرا للتغيرات والتطورات المتلاحقة التي شهدتها البيئة المصرفية، وكذا تزايد حدة المنافسة بين البنوك على المستوى المحلي والعالمي وإدراكها أن تطوير الخدمات البنكية هو العامل الأساسي لبقائها في السوق المصرفي.

وتعد الجودة أهم إستراتيجية إعتمدتها البنوك كسلاح قوي لتحقيق النمو والتنمية والتطور في السوق المصرفية وكذا إكتساب وتحسين مزاياه التنافسية مقارنة بباقي البنوك وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق نشاط تسويقي أكثر كفاءة لتقديم أفضل الخدمات، وتأدية وظائف البنك بفعالية أكثر. وبالتالي فإن تحقيق ميزة تنافسية أصبح من أهم التحديات التي تواجه البنوك العمومية، فكلما كانت خدمات البنك ذات جودة عالية كلما حقق وحسن من ميزته التنافسية وإكتسب مكانة هامة على المستوى المحلي والعالمي.

وبالتأمل إلى واقع البنوك الجزائرية وطبيعة الخدمات التي تقدمها والمتميزة بمحدوديتها وعدم تنوعها من جهة، ومن جهة أخرى تتميز بأنها خدمات جد تقليدية لا تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك في دول العالم المتقدم، وبالتالي فهي لازالت تشهد تأخير في تنظيمها وأخذها بالأساليب والوسائل الحديثة وضعف التأطير البشري بها، لذا فالبنوك الجزائرية لازالت تطمح وتسعى لمواكبة أحدث التطورات التكنولوجية وتطوير خدماتها وتنويعها بهدف تحقيق رضا العملاء ورجبتهم وتحسين مزاياها التنافسية.

وبناء على ما تقدم تبرز ملامح التساؤل الأساسي لدراسة والذي يمكن صياغته على النحو

التالي:

✓ كيف يمكن لجودة الخدمات البنكية أن تساهم في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية بصفة عامة، وبنك الجزائر الخارجي بصفة خاصة؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية الموالية:

✓ كيف يمكن للبنوك المحافظة على زبائنها؟

✓ هل هناك تطبيق لجودة الخدمات على مستوى البنوك؟

✓ مالمقصود بالميزة التنافسية في البنوك؟

✓ كيف يمكن لجودة الخدمات ان تلعب دورا في بناء البنوك التجارية ميزة تنافسية وعلى وجه التحديد بنك الجزائر الخارجي.

✓ ما هي أبرز السبل التي تدعم المزايا التنافسية للبنوك التجارية؟ وما متطلبات تطويرها؟  
ومن خلال التساؤل الجوهرى يمكن صياغة فرضية الأساس الموالية:

✓ تعتبر جودة الخدمات البنكية أحد العوامل الأساسية والتي لها دور فعال في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية.

ومن خلال التساؤلات الجزئية يمكن صياغة الفرضيات الموالية:

✓ حتى يتمكن البنك من المحافظة على زبائنه لابد من تسطير سياسات تسويقية محكمة موافقة للغرض المعد من أجله.

✓ لا يوجد تطبيق لجودة الخدمات على مستوى البنوك باتم معنى الكلمة، بل هناك تطبيق جزئي فقط.

✓ الميزة التنافسية هي قدرة البنك على إكتساح السوق.

✓ تلعب جودة الخدمات البنكية دورا هاما في بناء البنوك التجارية ميزة تنافسية، فالبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة حتى ولو كانت بنفس أسعار الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة الخدمة، حتى وإن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه سيكون أيضا متميزا ويبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز.

✓ تعد مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والمعايير الدولية، تنويع وتطوير الخدمات البنكية، وكذا الإرتقاء بالعنصر البشري وتطوير التسويق البنكي من أبرز السبل التي تساهم في دعم المزايا التنافسية للبنوك التجارية بصفة عامة، وبنك الجزائر الخارجي بصفة خاصة.

وسيتم اعتماد المنهج الوصفي في الجزء النظري، وإتباع المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات.

ويرجع سبب إختيار دراسة هذا الموضوع إلى:

✓ عدم التطرق إلى جودة الخدمات البنكية وعلاقتها بالميزة التنافسية في البنوك التجارية في الدراسات السابقة.

✓ عدم التعرض إلى الميزة التنافسية في البنوك.

✓ الميل الشخصي لدراسة المواضيع الحديثة الخاصة بالبنوك.

وتتمثل أهمية الموضوع فيمايلي:

- ✓ نجاح البنك يرتبط بشكل أساسي وجودة الخدمات البنكية.
  - ✓ جودة الخدمات البنكية هي المسؤولة عن إستقطاب أكبر عدد من العملاء.
  - ✓ إن أي إصلاح في الجوانب التشريعية و التنظيمية لا يمكن أن يحقق هدفه المنشود إذا أغفلنا مسألة التطوير والتحديث والعصرنة وتحسين الميزة التنافسية في ظل محيط عالمي يتميز بالحدثة والعصرنة والتنافسية.
- وقد كانت أهداف البحث:

- ✓ التعمق أكثر في موضوع جودة الخدمات البنكية والمزايا التنافسية والوقوف على تطبيقها ميدانيا.
  - ✓ إبراز أهم المتطلبات التي يجب الأخذ به لتطوير الخدمات البنكية، تنويعها والإرتقاء بجودتها من أجل تحسين الميزة التنافسية للبنوك.
- أما أسلوب البحث وجمع المعلومات للوصول إلى الأهداف المسطرة والغايات المنشودة فقد إستعنا بمجموعة من المصادر، من أهمها:**

- ✓ إعتقاد أسلوب المسح المكتبي وذلك بهدف التعرف على المراجع والبحوث والدراسات التي لها صلة بموضوع البحث.
- ✓ المجلات، والملتقيات الوطنية والرسمية.
- ✓ المواقع الإلكترونية.
- ✓ المقابلات الشخصية مع مسؤولي وموظفي بنك الجزائر الخارجي.

وبناء على الفرضيات السابقة الذكر سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول: فصلان نظريان وفصل ثالث تطبيقي على النحو التالي:

سيتناول الفصل عموميات حول البنوك التجارية وجودة الخدمات البنكية، إذ سيتم التعرض إلى المبحث الأول من خلال مفهوم البنوك التجارية و خصائصها، أهميتها، أهدافها، في حين يتطرق المبحث الثاني إلى الخدمات البنكية، مفهومها، خصائصه ومميزاتها، أنواعها ودورة حياتها، أما المبحث الثالث فسيتم التعرف فيه إلى جودة الخدمات البنكية، مفهومها ومستوياتها، أبعادها ومداخل قياسها، وكذا العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة.

أما الفصل الثاني سيهتم بالتعرف على الميزة التنافسية في البنوك التجارية ودور جودة الخدمات البنكية في بنائها وتحسينها، وفيه سيختص المبحث الأول بالتعرض إلى الميزة التنافسية في البنوك التجارية من حيث تعريفها، أهميتها، كيفية صناعتها في البنوك وإستراتيجيتها، أما المبحث الثاني سيتناول جودة الخدمات المصرفية كمدخل لإكتساب وتحسين الميزة التنافسية للبنك في حين سيتم التعرض في المبحث الثالث إلى سبل دعم المزايا التنافسية للبنوك الجزائرية ومتطلبات تطويرها.

أما الفصل الثالث سيشتغل على الدراسة التطبيقية وهي دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة -46- وسيتم التطرق فيه إلى المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول سيهتم فيه بتقديم بنك الجزائر الخارجي الأم ووكالة تبسة - 46- ، ويتطرق المبحث الثاني إلى الخدمات التي يقدمها بنك الجزائر الخارجي، ودور جودة الخدمات في تحسين الميزة التنافسية للبنك، أما المبحث الثالث سيتم التعرض إليه من خلال سبل دعم المزايا التنافسية لبنك الجزائر الخارجي ومتطلبات تطويرها.

وكغيره من البحوث لم يكن هذا العمل من الأمور الميسورة فقد واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعدادنا هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفت نظر الباحثين من أجل تفاديها مستقبلا، كما نود لفت إهتمام المسؤولين ومصادر المعلومات بضرورة تزويد الباحثين بالمعلومات الكافية لتسهيل مهمة إنجاز بحوثهم العلمية، ومن بين هذه الصعوبات نذكر أهمها كمايلي:

- ✓ قلة المراجع وخاصة تلك التي تعالج مواضيع الميزة التنافسية في البنوك.
  - ✓ قلة المعلومات المتعلقة بالموضوع حتى وإن وجد بعضها فيتسم بالطابع العام.
  - ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من المصادر الرسمية، والموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين والموظفين وعدم إكترائهم بأهمية البحث العلمي.
- كل هذه الصعوبات ما كانت لتقف عائقا في طريقنا لإنجاز هذا العمل بالشكل الذي هو عليه، والذي لا نعتقد أنه يخلو من بعض النقائص كأبي جهد بشري.



تلعب البنوك التجارية في عالمنا المعاصر دورا له أهميته في عملية الإستثمار وتأثير فاعل في تنمية وإدارة الإقتصاد على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وفي مختلف الأصعدة والميادين التنموية والإستثمارية، وبدأت أهمية البنوك في الآونة الأخيرة لما ترتب عن إنهيار الأنظمة الإقتصادية كالإشترابية، مما أدى إلى لفت الأنظار نحو نظام عالمي جديد يهدف إلى تحويل العالم إلى قرية إستثمارية صغيرة، وتعتبر الخدمة البنكية من أهم وأكثر الفعاليات المصرفية في هذه الصناعة بل أكثر أدواتها حساسية، حيث لا يتوقف تأثيرها على مستوى البنك فحسب، وإنما ترتبط بالعملاء والإنطباعات التي يكونونها عن الخدمات التي تقدمها البنوك والتي تعمل على رفع الميزة التنافسية لدى البنك. لذا فإن جودة الخدمة البنكية تعد من الأساسيات التي تسبق إرضاء العملاء وفي المقابل فإن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه، و بالتالي تعتبر جودة الخدمة البنكية شرطا أساسيا لإشباع رغبة العميل والإحتفاظ به، ومن هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل معالجة المباحث الثلاث الآتية:

✓ **المبحث الأول:** عموميات حول البنوك التجارية.

✓ **المبحث الأول:** ماهية الخدمات البنكية.

✓ **المبحث الثالث:** عموميات حول جودة الخدمات البنكية.

## المبحث الأول: البنوك التجارية

تعد البنوك التجارية نوعاً من أنواع البنوك وأقدمها نشأة، فقد ظهرت قديماً نظراً للمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية التي عايشها أفراد المجتمعات.

## المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية وخصائصها

تحضى البنوك التجارية بأهمية خاصة باعتبارها ركناً أساسياً في النظام المالي لأي بلد، كما تتفرد هذه البنوك بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات النقدية والمالية.

### 1- تعريف البنوك التجارية

للبنك التجاري عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

يمكن تعريفها بناءً على السمات الرئيسية لعملها على أنها:

✓ "تلك المؤسسات التي تتيح خدمات مصرفية متنوعة للجمهور دون تمييز، فهي تقدم للمدخرين فرص متنوعة لإستثمار مدخراتهم من خلال الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصير الأجل و كذلك تتيح فرص عديدة للمقترضين من خلال تقديم قروض قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل"<sup>1</sup>.

✓ "البنوك التجارية هي إحدى المنشآت المالية المتخصصة في التعامل بالنقود و التي تسعى لتحقيق الربح"<sup>2</sup>.

✓ كما يمكن تعريفها على أنها "نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يركز نشاطها في قبول الودائع و منح الائتمان، و البنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، و بين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال"<sup>3</sup>.

✓ وهناك من ينظر إليها على أنها: "تلك المنشآت المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات

- أكرم حداد، مشهور هذلول، النقود والمصارف مدخل تحليلي ونظري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص: 145.  
2 - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات وإدارة النقود والبنوك في إطار عالمية القرن الحادي والعشرون، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص: 29.  
3 - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية-مدخل إتخاذ القرارات-، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2002، ص: 05.

تنمية الإدخار والإستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقاً للأوضاع التي يقررها البنك التجاري<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن البنوك التجارية هي منشآت مالية تلعب دور الوساطة بين أصحاب الفائض المالي من جهة، وأصحاب العجز المالي من جهة أخرى، حيث تختص بقبول الودائع ومنح القروض مما يتيح لها خلق النقود، وهي الصفة التي تميزها عن البنوك الأخرى.

## 2- خصائص البنوك التجارية

تتميز المصارف أو البنوك التجارية بالخصائص الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ أنها أكبر أنواع المصارف مخاطرة في عملياتها مما يجعلها متحفظة في ممارسة فعاليتها وعليه فإنها تتحمل مسؤوليات جسيمة في إدارة الأموال.
- ✓ تعتمد هذه المصارف على رؤوس أموال قليلة مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها.
- ✓ تهدف هذه المصارف بشكل أساسي إلى تحقيق الرغبة في أنشطتها وفعاليتها المختلفة، كما تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي.
- ✓ تواجه هذه المصارف متطلبات السيولة أكثر من غيرها من المصارف و ذلك لتعاملها بالودائع تحت الطلب بشكل كبير، منها القروض قصيرة الأجل.
- ✓ تتصف كذلك بتعامل عدد كبير من الجمهور و منشآت الأعمال معها مقارنة بالمنشآت المالية الأخرى، ويعود السبب في ذلك إلى قدم تعاملها بالصكوك و الحسابات الجارية.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف البنوك التجارية

### 1- أهمية البنوك التجارية

تبرز أهمية البنوك التجارية من خلال الدور الذي تلعبه في تهيئة الأموال وضخها في مجالات إستثمارية متعددة تساهم بشكل أو بآخر في تنمية وتطوير مختلف القطاعات التي تتولى تحويلها من خلال عمليات الإقراض إلى المؤسسات تهدف أولاً وقبل كل شيء إلى تقديم خدمات متميزة لتضمن البقاء والنمو و الإستقرار وتحقيق الأرباح وتعزيز المراكز التنافسية لها ووسيلتها على تأدية هذه الخدمة

1- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 33.

2 - محمد السيد السرايا، البنوك التجارية، دار المطبوعات الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 14.

هي محاولة إغراء المتعاملين بشتى الوسائل على ولوج أبوابها باعتبارها أن إجتذاب زبون غنما يعتبر ربحا في حد ذاته<sup>1</sup>.

## 2- أهداف البنوك التجارية

تتحدد أهداف البنوك التجارية في ثلاث نقاط أساسية وهي :

**2-1- الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني "وفقا لفكرة الرفع المالي" أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثر بالتغيير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا لأثار الرفع المالي فإذا زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا إنخفضت الإيرادات بالنسبة معينة إنخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك على خسائر. وهذا يقتضي من إدارة البنك السعي لزيادة الإيرادات و تجنب حدوث إنخفاض فيها.

وإذا كان للإعتماد على الودائع "كمصدر رئيسيا لموارد البنك المالية" بعض الجوانب السلبية نتيجة للإلتزام البنك بدفع فوائد عليه، سواء حقق أرباح أم لم يحقق، للإعتماد على الودائع ميزة هامة. فالعائد الذي يحققه البنك على إستثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه، ومن ثم إذا إعتد البنك على إستثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه. ومن ثم إذا إعتد البنك على الأموال الملكية في تمويل إستثماراته فسوف يقلل أبوابه منذ اليوم الأول، بل و ربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق، أما الإعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك حافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن إستثمار تلك الودائع، وبين الفوائد المدفوعة عليها، و بالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك، مما يجعل الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الإستثمار وبهذا يطلق على حافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية، أي العائد الناجم عن إعتماد أموال الغير في تمويل الاستثمارات<sup>2</sup>.

**2-2- السيولة:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، و من ثم ينبغي أن يكون البنك مستعدا للوفاء بها في أي لحظة.

- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق نكره، ص: 1.33.  
2- سامر جلة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 19-20.

وتتمثل السيولة العامة في المصارف التجارية بدرجة ثبات الودائع في المصرف وتركيبتها وسهولة عمليات الإقراض والإستثمارات الأخرى في المصرف فضلا عن تأثيرات السياسة النقدية والوعي المصرفي والإدخاري<sup>1</sup>.

**2-3- الأمان :** يتسم رأسمال البنك التجاري بأنه صغير نسبيا، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول على 10% عادة. وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للإستثمار. فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءا من أموال المودعين، والنتيجة هي إفلاس البنك<sup>2</sup>.

### 3- العلاقة بين الربحية و السيولة وكيفية قياسهما

**1-3- العلاقة بين الربحية و السيولة:** السيولة والربحية هدفان متلازمان ومتعارضان في الوقت نفسه. ومبدأ التلازم بينهما ناشئ عن أهمية كليهما لوجود أية مؤسسة تجارية وإستمرارها. فالسيولة ضرورية لتفادي خطر الإفلاس والتصفية. والربحية ضرورية للنمو وإستمرار البقاء، لأن الخسارة ستؤدي إلى تآكل حقوق أصحاب المؤسسة، وبالتالي تصفيتها، أما التعارض بين هذين العنصرين، فناشئ من أن تحقق المزيد من إحداهما، لا بد أن يكون على حساب الآخر. فالسيولة تعني الإقتراب الأكثر من النقد وشبه النقد، والربحية تعني الإبتعاد الأكثر عنهما، بالإعتبار أن دخل الإستثمار في الأصول الأخرى الأقل سيولة بحكم ما تضمنه من مخاطر. مثل هذا التعارض موجود أيضا في المصرف التجاري، لكنه يظهر على شكل تعارض أوضح بين مصالح المجموعتين اللتين قدمتا للمصرف مصادره التمويلية، وهم حملة الأسهم والمودعون، فالمساهمون يملكون المصرف ويتطلعون إلى ربحية عالية على إستثماراتهم، لذا فهم يميلون إلى قليل من التضحية في السيولة لأجل تحسين الربحية. و المودعون قدموا للمصرف الجزء الأكبر من المصادر المالية التي يستعملها، وهم يتطلعون إلى الأمان، و إمكانية إسترداد أموالهم عند الحاجة إليها دونما صعوبات. فهم حتما يميلون إلى مزيد من السيولة، و هذا يتطلب تضحية من المصرف ببعض الأرباح، و بسبب هذا التعارض كانت المهمة الصعبة الملقاة على إدارة المصرف هي الموازنة بين السيولة والربحية، إذ دون هذه الموازنة قد يفقد المصرف إحداهما، وهو أمر يصعب التعايش معه<sup>3</sup>.

### 2-3- قياس الربحية والسيولة

- أكرم حداد، مشهور هذلول، مرجع سبق ذكره، ص: 148.  
- سامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص: 20.  
3- مفاح عقل، إدارة السيولة في المصارف التجارية، 2005، عن موقع: <http://www.muflehakel.com> ، 13/01/2012..

### 3-2-1- قياس الربحية<sup>1</sup>:

أ- هامش الفائدة : = الفوائد الدائنة – الفوائد المدينة

الأصول العاملة

و تشمل الأصول العاملة كافة الأصول بإستثناء النقدية و الأصول الثابتة .

ب- هامش صافي الربح بعد الفوائد : = صافي الربح بعد الضرائب

الفوائد الدائنة

ج- درجة استخدام الأصول : = الفوائد الدائنة

الأصول

### 3-2-2- قياس السيولة<sup>2</sup>:

نقدية وذهب لدى البنوك + أرصدة لدى البنوك + أصول سائلة أخرى + أذون الخزانة + أوراق تجارية واستثمارات مالية

= اجمالي الودائع + المبالغ المقترضة من البنك المركزي + مستحقات البنوك + شيكات وحوالات وخطابات دورية مستحقة الدفع

### المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية

يسعى البنك التجاري إلى ممارسة العديد من الوظائف و تقديم خدمات متنوعة ومختلفة، سعياً نحو خلق مركز إستراتيجي متميز و تحقيق رضا وولاء الزبائن، ومحاولة رفع رقم أعماله، وعموماً فإن البنوك التجارية تتولى تقديم الخدمات التالية:

#### 1- تلقي أو قبول الودائع:

من مختلف الجهات، والودائع أنواع منها:

**1-1- ودائع جارية:** وهي تلك الودائع التي يستطيع أصحابها سحبها دون سابق إنذار.

**1-2- ودائع لآجل:** وهي تلك الودائع التي لا يستطيع أصحابها السحب منها إلا بعد إنقضاء

المدة المحددة والمتفق عليها مسبقاً بين البنك والمودع.

**1-3- ودائع بإخطار:** وفيها يخطر المودع بنكه بالتاريخ الذي يرغب فيه سحب وديعته، أو

يخطر بنكه برغبته في السحب بعد مدة زمنية متفق عليها<sup>3</sup>.

- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 1.170

- المرجع السابق، ص: 2.101

<sup>3</sup> - عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية-عمليات، تقنيات وتطبيقات، -، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 16

**2- القروض:** تقوم المصارف بمنح القروض للمنظمات والأفراد أو إلى زبائنها على أن يكون هنالك ما يضمن تسديد هذا القرض في حالة عدم تمكن المقترض من تسديد هذا المبلغ، وقد يكون الضمان حجز بيت، حجز سيارة، أو ضمان من شخص له حساب في المصرف أولديه هوية تجارة، وذلك حسب الضوابط التي تحدد من قبل المصرف<sup>1</sup>.

**3- البطاقات الائتمانية (بطاقات الإ اعتماد):** تعتبر من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة التي استخدمتها المصارف التجارية في الولايات المتحدة في الستينات من هذا القرن و تتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن إسم المتعامل ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بالعديد من خدمات المحلات التجارية المتفقة مع المصرف خلال 25 يوماً من تاريخ إستلامه قائمة بمختلف المشتريات التي قام بها خلال الشهر المنصرم، حيث يرسل المصرف هذه القائمة في نهاية كل شهرين ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا الإئتمان إذا قام بالسداد خلال الأجل المحدد، إلا أنه سيدفع فوائد مقدارها (1.5%) في الشهر على الرصيد المتبقي دون سداد بعد فوات الأجل المحدد للسداد<sup>2</sup>.

وتشترط معظم المصارف حد أدنى للسداد كأن يكون 5% من الرصيد القائم. كما أن المصرف يتقاضى عمولة بيع من المحلات التجارية و محلات الخدمات، وتتراوح هذه العمولة بين 3% و 5% من قيمة المبيعات التي تتم بواسطة هذه البطاقة .

**4-خدمات إستشارية:**تقوم بعض المصارف بإعداد الدراسات المالية التي تطلب من قبل زبائنها عند القيام بإنشاء المشاريع لأن الزبائن يعتمدون على هذه الدراسة في تحديد الحجم الأمثل للتمويل<sup>3</sup>.

**5-خدمات أخرى:** تقوم المصارف بتقديم خدمات أخرى أهمها<sup>4</sup>:

- ✓ المساهمة في تحويل مشروعات التنمية.
- ✓ إصدار خطابات الضمان.
- ✓ منح الإئتمان التعهدي.
- ✓ شراء وبيع حوالات الخزينة، وسندات الحكومة، وكذلك شراء وبيع الأوراق المالية المسموح بتداولها في سوق الأوراق المالية.

- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 1.37

- المرجع السابق، ص ص: 37-38. 2

4- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي- مدخل إستراتيجي كمي، تحليلي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 89.

4 - زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص: 16.

- ✓ خلق النقود.
  - ✓ تجاوز السحب عن مقدار الرصيد للزبون، إذ يسمح المصرف لزيائنه بالسحب أكثر من مقدار رصيدهم في المصرف و لكن هناك حدود يجب أن لا يتجاوزها الزبون في السحب.
  - ✓ إستخدام نظام الشيكات.
  - ✓ إدارة ممتلكات و شركات المتعاملين مع المصرف.
  - ✓ الإسهام في تمويل مشروعات التنمية.
- إلا أنه يشير بعض الإقتصاديين إلى أن المصارف التجارية تقوم بوظائف نقدية متعددة، ويمكن تقسيمها إلى نوعين، **وظائف كلاسيكية قديمة، ووظائف وخدمات حديثة** كما يلي:

### 1- الوظائف الكلاسيكية القديمة: وتشتمل على الوظائف والخدمات التالية:

- ✓ قبول الودائع على مختلف أنواعها.
- ✓ تشغيل موارد البنك على شكل قروض و إستثمارات متنوعة مع مراعاة مبدأ التوفيق بين سيولة أصول البنك و ربحيته و أمانه<sup>1</sup>.

### 2- الوظائف و الخدمات الحديثة: وأبرزها ما يلي:

- ✓ إدارة الأعمال والممتلكات للزبائن وتقديم الإستشارات الإقتصادية والمالية .
- ✓ تمويل الإسكان الشخصي.
- ✓ إيداع المناسبات.
- ✓ سداد المدفوعات نيابة عن الغير.
- ✓ خدمات البطاقة الإئتمانية.
- ✓ تحصيل فواتير الكهرباء والهاتف والماء من خلال حسابات تفتحها المؤسسات المعنية يقوم المشتركون بإيداع فواتيرهم فيها.
- ✓ تحصيل الأوراق التجارية.
- ✓ المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.
- ✓ **وظيفة التوزيع:** حيث يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج وإعادة الإنتاج، والمتولدة عن مصادر خارجة عن المشروع نفسه عن طريق البنك.
- ✓ **وظيفة الإشراف والرقابة على الأموال المتداولة،** أي إستخداماتها المناسبة و تحقيق الأغراض المؤطرة والمحددة مسبقا للمشروعات التي إستخدمتها<sup>1</sup>.

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 90<sup>1</sup>



- ✓ خصم الأوراق التجارية.
  - ✓ تمويل الإسكان الشخصي للزبائن من خلال منحهم قروض لهذا الغرض.
  - ✓ إدخار المناسبات وعادة ما ندخر الأموال لأغراض محددة كالزواج وتمويل نفقات الدراسة الجامعية وغيرها<sup>2</sup>.
- يتضح من خلال ما سبق أن البنوك التجارية تلعب دور هام في المجتمعات، فهي تمثل الوساطة المالية بين أصحاب الفائض المالي والعجز المالي، وهي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في السيولة والربحية والأمان، من خلال وظائفها المختلفة والمتعددة.

## المبحث الثاني: الخدمات البنكية

تتبوأ الخدمة البنكية مكانة جوهرية في العملية التسويقية لأي بنك فهي موضوع التبادل بين البنك وأسواقه، كما أن جميع القرارات المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج تعتمد في الأساس على وجود الخدمة نفسها. ولكي تكون هذه العملية أكثر فعالية لا بد من وجود خدمة جديدة يمكن الإعتماد عليها والثقة فيها من قبل العميل، لهذا السبب يواجه المسؤولين في البنك العديد من القرارات والتحديات في مجال صياغة وتصميم سياسة الخدمات، حيث أن الهدف الأساسي هو تحقيق التوافق بين هذه

---

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 90-91.<sup>1</sup>  
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 35.<sup>2</sup>

الخدمات وإحتياجات العملاء كشرط أساسي للتفوق على المنافسة، وخاصة أن الخدمة الناجحة تعني فرص كبيرة للبيع واستقلالا أكبر في التسعير والتوزيع والترويج.

## المطلب الأول: مفهوم الخدمات البنكية، خصائصها ومميزاتها.

تمثل الخدمات البنكية أحد عناصر المزيج التسويقي البنكي وأحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في وضع الإستراتيجية التسويقية والإستراتيجية العامة للبنك، وقد عرفت مجالا كبيرا من التغير والتطور بفضل التكنولوجيا الحديثة التي تتبناها البنوك وأضافت لها العديد من الميزات.

### 1- مفهوم الخدمة البنكية:

يمكن تقديم عدة تعاريف للخدمة البنكية:

- ✓ "هي عبارة عن مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين المصرفين"<sup>1</sup>.
- ✓ "هي مجموعة من الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك وهي الإيداع والإئتمان وخدمات الإستثمار"<sup>2</sup>.
- ✓ "عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك مقابل مادي أو دونه فقد يقوم البنك أحيانا بتقديم خدمات مجانية للعميل"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الخدمات البنكية على أنها كل نشاط يقدمه البنك للعميل لتحقيق منافع معينة سواء بمقابل أو دون مقابل.

### 2- خصائص الخدمة البنكية: لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات البنكية هي إدراك

موظفي البنك في خط المواجهة، أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 1.52  
- الدسوقي حامد أبوزيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص: 2.104  
- زياد رمضان، محفظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 3.307

عامّة، وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة، ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي<sup>1</sup>:

**1-2- لا يمكن صنع الخدمة مقدما و تخزينها:** من المستحيل إنتاج الخدمة مقدما وتخزينها لحين طلب العميل. فالموظف "يصنع" الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه. وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز "المواد الخام" وبقية عناصر إنتاج الخدمة، وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر.

إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العملاء ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف ذلك "الطاهي" الخبير الذي يجيد صنع "وجبات" الخدمة وتقديمها ساخنة شهية لكل عميل.

**2-2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:** يقوم الموظف بإنتاج و تقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل إستعماله لها. كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفها إلى العميل. ومهما حاول أن يصفها له فإن المعايشة شيء آخر ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره إلى البنك.

**2-3 الخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت:** يقوم العميل بإستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها أو إنتاجها وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.

**2-4 الخدمات غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى:** بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للإستهلاك الأدمي، أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، و بمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في التو، واللحظة وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي أجزاء منها.

**2-5 التفتت الجغرافي:** ليس هناك حدود جغرافية للمطالب والإحتياجات المصرفية للعملاء فهناك طلب محلي موزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل أي بلد، وهناك طلب خارجي يتمثل في الطلب على

<sup>1</sup>- عوض الحداد، التسويق- إستراتيجيات- التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2006، ص ص: 52-53.

التحويلات المصرفية بين الدول وبعضها وإستخدام بطاقات الإئتمان المصرفي خارج حدود الدولة المصدرة للبطاقة، وعلى هذا فإن كافة الخدمات على إختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها من أقرب مكان يناسبه مما يجذب العميل على إستمرار التعامل مع البنك.<sup>1</sup>

**2-6 الخدمات المصرفية غير ملموسة:** فالعميل لا يستطيع الحكم على الخدمة دون تطبيقها و تجربتها بنفسه، ولا تكفي المشاهدة أو رأي الغير في الإقتناع بالبنك وتفضيله عن سائر البنوك الأخرى ويحتم ذلك على البنك أن يراعي في كل عملية مصرفية يؤديها لعملائه أن الأساس في تعاملهم هو الفكرة الطيبة التي تكونت لديهم، وأن الحفاظ عليهم يقتضي تقديم الخدمة على الدوام بدرجة عالية من الجودة.

**2-7 نظام تقديم الخدمة على درجة عالية من الخصوصية:** تتطلب طبيعة الخدمة المصرفية توافر درجة عالية من السرعة في التعامل والمحافظة على الأسرار المالية للعملاء، وأن هذه الخاصية تفرض على الإدارة المصرفية العليا أن تكون قناة توزيع مباشرة وقصيرة حيث أن العمليات المصرفية تحتاج لإنجاحها تفاعل شخصي بين العميل والبنك فلا مجال هنا للوسطاء لتوزيع الخدمات.

### 3- مميزات الخدمات البنكية

كما سبقت الإشارة إلى أن الخدمات البنكية تتميز بمواصفات تختلف عن بقية الخدمات

الأخرى يمكن إبرازها فيما يلي<sup>2</sup>:

**3-1- تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات:** إن الخدمات التي يقدمها أي بنك تقدمها معظم البنوك الأخرى، وهذه أول مشكلة تسويقية تواجه أي بنك حيث يدفعه ذلك إلى محاولة التميز عن المنافسين بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

**3-2- تعدد وتنوع الخدمات المقدمة:** يقدم البنك الواحد تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية وكل خدمة لها خصوصياتها ولكل خدمة عملاء ذوي خصائص ورغبات معينة، الأمر الذي يحتم على موظفي البنك بذل مجهودات من أجل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الإستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة.

---

1- سامي أحمد محمد مراد، دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 63-65.  
1- عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- فرع نقود ومالية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص: 233-235.

**3-3- شدة المنافسة بين البنوك:** تشتد المنافسة بين البنوك في الأفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب عدد أكبر منهم الأمر الذي يصعب من مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

**3-4- أهمية عنصر الثقة في البنك:** نظرا لحساسية التعامل في الأموال فإن خسارة البنك في أحد العمليات المالية قد تنشئ تخوفا لدى الزبائن الأمر الذي يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية الناتجة عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى بنوك أخرى، كما أن عجز البنك عن تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك و نقص الثقة لدى الزبائن.

**3-5- الإعتدال على التوزيع المباشر:** لا يستطيع البنك إنتاج الخدمة مركزيا ثم توزيعها بواسطة قنوات توزيع كما هو الحال بالنسبة للسلع المادية ولكن البنك يقدم خدماته مباشرة عن طريق فروعه المنتشرة لتلبية رغبات الزبائن ويكون قريبا منهم، ولأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يستخدم البنك طريقة حديثة في تقديم بعض الخدمات.

**3-6- إرتباط نشاط البنك بالسياسة الإقتصادية و النقدية للدولة:** إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الإقتصادي تجعل كلا منهما يؤثر ويتأثر بالآخر فبناء على الحالة الإقتصادية للدولة يتخذ البنك المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والإئتمانية للتأثير على النواحي الإقتصادية حسب الأهداف الموضوعية، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات والأدوات وينعكس ذلك على طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها.

## المطلب الثاني: أنواع الخدمات البنكية

أصبح من الصعوبة حصر الخدمات البنكية نظرا لتعددتها وتنوعها وخضوعها لتطورات مستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويمكن تقسيم أنواع الخدمات البنكية على النحو التالي:

### 1- الخدمات البنكية التي تمارسها المصارف لصالح العملاء

يقوم المصرف بتقديم خدمات عدة في هذا المجال منها تحصيل الشيكات والحوالات وتحصيل الكمبيالات إضافة إلى تقديم خدمات تترجى منها الكسب عن طريق بيع وشراء الاوراق المالية وعملية الإعتمادات المستندة وخطابات الضمان وفي ما يلي نقترح موجز لأهم هذه الخدمات<sup>1</sup>.

### 1-1- خدمات قبول الودائع المصرفية: يقبل المصرف الودائع من عملائه ويصنفها كالتالي:

✓ على أساس مدى قدرة المودع على سحبها: وتشمل الودائع تحت الطلب (إسم الحساب الجاري) وودائع للأجل (الإدخار).

✓ وودائع التوفير: وتشمل خدمات فتح الحساب الجاري وخدمات الإيداع في الحساب الجاري ويمكن شرحها كالتالي:

1-1-1- خدمات الودائع لأجل: وهي مبالغ يستهدف أصحابها من وضعها في المصرف للحصول على فوائد ما داموا ليسوا بحاجة إليها في الوقت القريب و لا يجوز سحبها إلا بعد مدة يصدق عليها مسبقا .

1-1-2- خدمات وودائع التوفير: وهي كل دفتر واجب التقديم عند كل سحب أو إيداع وهي قسم من الودائع الإدخارية ويمنح أصحابها فائدة على سحب النسب المقررة.

### 1-2- خدمات التحصيل: وتحتوي على<sup>2</sup>:

1-2-1- خدمات تحصيل داخلية: تمارس البنوك تسوية الديون عن طريق المقاصة\* أو الترحيل في الحساب وتتمثل هذه المستويات في تحصيل الشيكات، الكمبيالات... الخ.

1-2-2- خدمات تحصيل خارجية: يتم الإتفاق بين المصدر والمستورد على إرسال البضائع دون فتح اعتماد مستندي لصالح المصدر حيث يقوم المصرف بنقل جميع المعلومات والوثائق إلى المستورد.

1-3- خدمات عمليات التحويل: الحوالة المصرفية أمر كتابي يصدره العميل إلى المصرف لدفع مبلغ من النقود إلى شخص آخر في جهة أخرى فيتولى المصرف المأمور الإتصال بفرعه في الجهة المحددة لتنفيذ أمر عميله ويشمل عدة خدمات كالتحويل المقترن بدفع مبلغ من النقود والتمويل أو التحويل لأمر نفس الشخص.

1-4- خدمات تحصيل الكمبيالات: يقوم المصرف بخدمات أخرى من خدمات التحصيل وهي إستحصال قيمة الكمبيالة لحساب عميله أو يقوم قبل موعد إستحقاق الكمبيالة لبضعة أيام

زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 1.258.

<sup>2</sup>- محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنوك التجارية، دار الأمين، مصر، 2002، ص: 129.

\* المقاصة: عملية تصفية وتحصيل شيكات في إجتماعات يومية تعقدها البنوك بالبنك المركزي يحضرها مندوب عن كل بنك

بإرسال إخطار للمدين يوضح فيه رقم الكمبيالة وتاريخ إستحقاقها وقيمتها وبعد الحصول على قيمتها من المدين يقبدها بالرصيد الدائن للمستفيد من الكمبيالة بعد خصم المصاريف<sup>1</sup>.

**1-5- خدمات حفظ الأوراق المالية:** قد يودع العملاء لدى المصرف أوراقهم المالية للمحافظة عليها والقيام بخدمتها فتهيئ المصارف خزائن محكمة لحفظ تلك الأوراق نظير أجر حفظ يتقاضاه المصرف من مودعي تلك الأوراق، وهو يستفيد إضافة إلى ذلك من ربط عملائه به وميلهم إلى إيداع أموالهم لديه.

**1-6- خدمات خطابات الضمان المصرفي:** تعهد من المصرف بقبول دفع مبلغ معين عند الطلب إلى المستفيد في ذلك الخطاب وتصنف خطابات الضمان إلى عدة أقسام منها خطابات الضمان الابتدائية وخطابات ضمان النهائية وهذا على المستوى الداخلي كما أن هناك خطابات ضمان خارجية على المستوى الخارجي<sup>2</sup>.

**1-7- خدمات الإعتمادات المستندية:** يعتبر الإعتماد المستندي من أهم وسائل الدفع وأكثرها إنتشاراً في عمليات التجارة الخارجية وهو يعني تعهداً من قبل المصرف المحلي للمصرف المرسل بتسديد ثمن مستندات البضائع بعد توفر الشروط المطلوبة في الإعتماد مما يعني تسوية الديون الناشئة بسبب تلك المستندات بين المستورد و المصدر عن طريق المصرفين.

**1-8- خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية:** تهتم المصارف بصورة عامة بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية لغرض توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجة العملاء ولأجل الحصول على ربح فيما إذا كانت أسعار الشراء أقل من أسعار البيع و حتى إذا تساوت أسعار البيع مع أسعار الشراء فإن هذا يوفر للمصرف فرصة الشراء بدون خصم على أقل تقدير<sup>3</sup>.

## 2-خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال و تتقاضى المصارف عليها فوائد

تقوم المصارف إلى جانب خدماتها السابقة بتسهيلات مصرفية وتقديم قروض لأن التسهيلات المصرفية أشمل من مصطلح القروض في لغة المصارف وهي تشمل ما كان قبيل الكفالات والضمانات التي قد تنتهي إلى قرض بالفعل أو لا تنتهي إلى شيء من ذلك وأهم هذه الحالات:

**1-2-خدمات تقديم القروض والتسهيلات:** تقسم القروض المصرفية إلى تسليفات طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة الأجل، وتتخذ عملية التسليف هذه تارة صورة قرض عادي يتقدم العميل بطلبه إلى المصرف

<sup>1</sup>- ناظر محمد نوري الشمري، النقود والمصارف والنظرية التقليدية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص:202.

<sup>2</sup>- زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

<sup>3</sup>- محمد توفيق سعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

ويتسلم بموجبه مقدارا محددًا من النقود وتتخذ تارة أخرى صورة فتح إعتقاد ويقصد به وضع المصرف تحت تصرف عميله مبلغًا معينًا من النقود لمدة محددة ويكون للعميل حق السحب منه<sup>1</sup>.

**2-2- خدمات خصم الأوراق التجارية:** خصم الأوراق التجارية شكل من أشكال التسليف المصرفي إذ يتقدم المستفيد من الورقة التجارية ذات الأجل المحدد قبل حدود موعد وفائه إلى مصرف معين ليحصل على قيمتها فيدفع له المصرف قيمتها بعد إستنزال مبلغ معين يتكون من فائدة المبلغ المذكور في الورقة التجارية من يوم الدفع حتى يوم الإستحقاق.

**3-2- خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع:** يقوم المستفيد بتقديم الكمبيالة إلى المصرف طالبا خصمها أي بيع الدين الذي تمثله الورقة فيملك المصرف بموجب هذا البيع الدين الذي كان المستفيد يملكه في ذمة محرر الكمبيالة لقاء الثمن الذي يدفعه فعلا إليه<sup>2</sup>.

### 3-خدمات البنوك

تصنف الخدمات المصرفية من وجهات نظر مختلفة نذكر منها:

#### 3-1- الخدمات الموجهة لقطاع الأفراد<sup>3</sup>:

##### 3-1-1- التحويلات:

- ✓ شيكات عند الطلب وتحويلات سريعة بالتلكس بمختلف العملات.
- ✓ شيكات سياحية متوفرة بالدولار الأمريكي، الجنيه الإسترليني، اليورو، الين الياباني... الخ.

##### 3-1-2- خدمات البطاقات

##### 3-1-2-1- بطاقة فيزا

- ✓ بطاقة إئتمان متوفرة للزبائن من أصحاب الحسابات الجارية.
- ✓ السحب النقدي في جهاز صرف آلي بالعملة المحلية للدول التي تشترك في خدمات بطاقة فيزا حول العالم.

##### 3-1-2-2- بطاقة المصرف الآلي

<sup>1</sup>-حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف إستراتيجية تعبئة الودائع وتقييم الائتمان، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص: 56.

<sup>2</sup>- ناظر محمد نوري الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

<sup>3</sup>- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص: 198-200.



- ✓ متوفرة للزبائن من أصحاب الحسابات الجارية، حسابات التوفير أو حسابات التوفير اليومي.
- ✓ الخدمة على مدار الساعة وكل يوم.
- ✓ إستفسار عن الرصيد.
- ✓ طلب كشف حساب مختصر.
- ✓ طلب كشف حساب مفصل.
- ✓ طلب دفتر شيكات جديد.
- ✓ تحويل المبالغ من حساب إلى آخر في المصرف التجاري.
- ✓ إستفسار عن رصيد القرض.

### 2-3- الخدمات المصرفية المقدمة للتجارة و الشركات<sup>1</sup>:

#### 3-2-1- الإعتاد المستندي

هو تعهد خطي صادر عن المصرف لفائدة الزبون لجراء الدفع لغاية المبلغ المنفق عليه وذلك بمقابل تقديم المستندات و الشروط المنصوص عليها في كتاب الإعتاد. و يوفر الإعتاد المستندي درجة عالية من الأمان، الطمأنينة و الراحة بالإضافة إلى دعم المصرف لتحويل الصفقات الجارية.

#### 3-2-2- التحصيل المستندي

هو طلب البائع إلى المصرف القيام بتسليم مستندات الشحن للمشتري عند القبول أو الدفع، بفضل التحصيل المستندي للمشتري إختيار الدفع عند وصول المستندات، أو البضاعة بموجب الاتفاق مع البائع.

#### 3-2-3- خطابات الضمان

خطاب الضمان هو تعهد خطي صادر عن المصرف للمستفيد، ضامنا مبالغ محددة عند المطالبة بها خلال فترة صلاحية الكفالة المتعلقة بإنجاز شيء معين، بفضل خطابات الضمان يحصل المستفيد على دعم المصرف، مما يزيد ثقته في المجالات التالية:

- ✓ عند تقييم العروض أو عند الحصول على عقود لتنفيذ الخدمات أو المشاريع المنفق عليها.
- ✓ الحصول على الدفع المسبق.

<sup>1</sup>-عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 201-202.

- ✓ الحصول على أوامر التسليم في حالة عدم إستلام وصل الشحن.
- ✓ الحصول على دفتر المرور الجمركي للسفر.

### 4-2-3- بطاقة المصرف الآلي المميز

وتشمل هذه البطاقة كل من خدمات "بطاقة فيزا" بالإضافة إلى خدمة القرض الآلي الفوري.

### 5-2-3 الودائع

- ✓ فائدة تدفع عند الإستحقاق.
- ✓ يترك لك حرية تحديد فترة زمنية ثابتة.

### 3-3- القروض الشخصية

- ✓ متوفرة للزبائن من أصحاب الوظائف الثابتة.
- ✓ فائدة منخفضة.

### 4-3- صناديق إيداع الأمانات

- ✓ إيجار سنوي مقابل رسوم بسيطة.

### 5-3- الحسابات<sup>1</sup>:

#### 3-1-5- الحسابات الجارية

- ✓ فتح الحساب إبتداء من مقدار معين.
- ✓ دفتر الشيكات.
- ✓ كشف حساب دوري بناء على طلب.

#### 3-2-5- حسابات التوفير

- ✓ فتح الحسابات بالعملة الوطنية و العملات الأجنبية.
- ✓ فتح الحسابات بصفة فردية أو مشتركة .
- ✓ كشف شهري لحسابات التوفير بالعملات الأجنبية.

#### 3-3-5- حسابات تحت الطلب

- ✓ فتح الحسابات ابتداء من مقدار معين.

<sup>1</sup>-عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

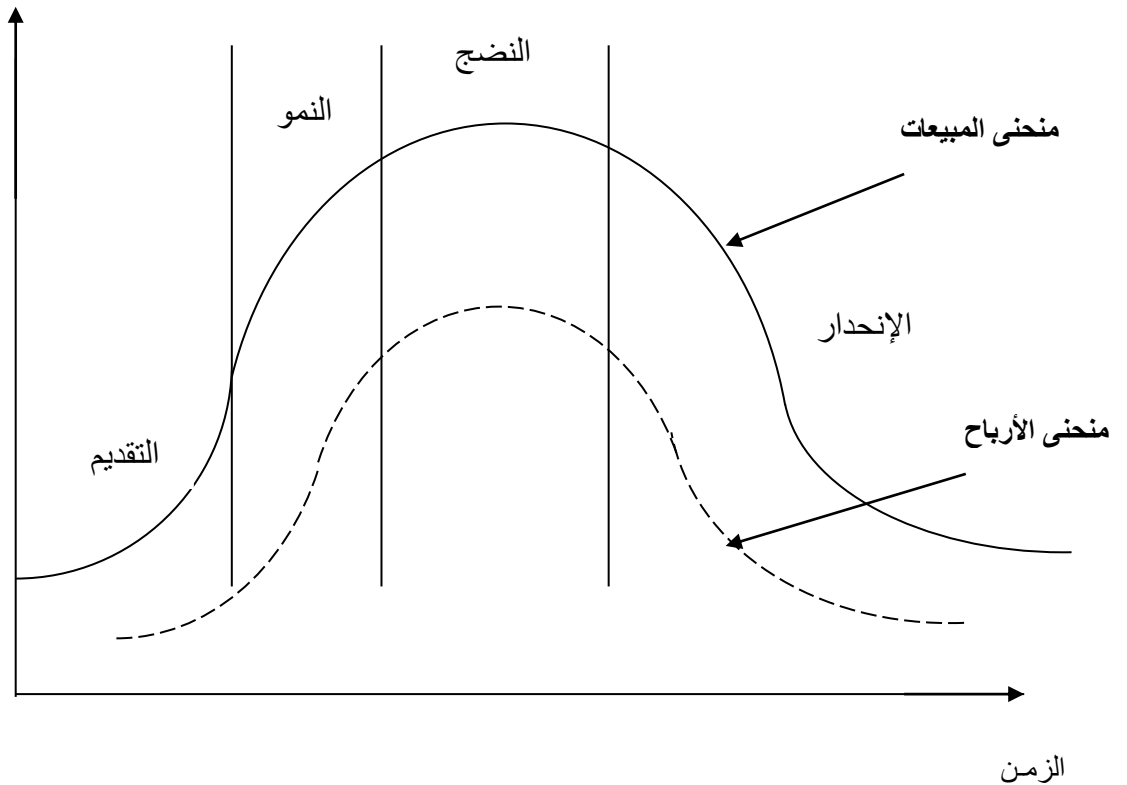
✓ كشف حساب شهري.

### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة البنكية

تمر الخدمات المصرفية والمالية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج، ويعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة في التعرف على الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل و كذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة. وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية كما يتضح من الشكل التالي بأربعة مراحل أساسية هي:

#### الشكل رقم 1: دورة حياة الخدمة المصرفية

المبيعات والأرباح



المصدر: Michel Badoc, Marketing management pour les sociétés financière,

Edition D'organisation, Paris, 1998, p: 256.

### 1- مرحلة تقديم الخدمة للسوق

تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، وبوجه عام يحقق البنك خسائر في هذه المرحلة، وتشمل التكاليف في هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع، وتشمل هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة تكلفة بحوث السوق، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة، و تكاليف اختبار السوق بالنسبة للخدمة وغيرها. وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسي للبنك في مرحلة تقديم الخدمة للسوق هو التأكيد على العنصر الترويجي<sup>1</sup>.

### 2-مرحلة النمو

أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الإرتفاع مع ثبات حجم التكاليف، وأثناء هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال:

- ✓ التطوير و التحسين في ملامح وجودة الخدمة.
- ✓ بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق.
- ✓ التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الإقتناع بشراء الخدمة .
- ✓ تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجذب اكبر عدد ممكن من العملاء.

### 3-مرحلة النضج:

وفي هذه المرحلة يبدأ معدل النمو في الإنخفاض تدريجيا حتى يصل إلى درجة الصفر، أي لا تحدث زيادة في حجم الطلب ووصول السوق إلى مرحلة التشبع ويستقر التعامل بهذه الخدمة عند حجم معين منها وعادة ما تكون هذه الفترة من أطول الفترات السابقة حيث يتحدد النصيب السوقي لكل مصرف يقوم بتقديم هذه الخدمة للزبائن وتستقر السياسات التسويقية في هذه المرحلة نظرا لعدم مرونة الزيادة في التعامل على هذه الخدمة المصرفية<sup>2</sup>.

1- عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

2- ناجي معلا، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص: 80.

و تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- ✓ إشتداد المنافسة في مجال الخدمات المصرفية بين المصارف.
- ✓ يتم تخفيض الأسعار من قبل مقدمي الخدمات المصرفية وبالتالي تقل الأرباح.
- ✓ تحاول المصارف في هذه المرحلة تطوير الخدمات المصرفية وإيجاد إستخدامات جديدة لها بهدف إطالة فترة هذه المرحلة.

#### 4-مرحلة الانحدار:

هي مرحلة الشيخوخة بالنسبة للخدمة المصرفية وحيث يكون خلالها هبوط في التعامل والطلب على الخدمة المصرفية، و هذا ما يجعل المصارف تفكر جيدا في التوقف عن تقديمها، وتقوم بسحبها تدريجيا من السوق، والبدء في إدخال خدمات مصرفية جديدة تحل محلها وتكون أكثر فعالية في إشباع حاجات ورغبات الزبائن، ولا تتأثر حركة التعامل في المصرف أو على خدماته المصرفية، ويتجنب المصرف أية هزة أو أزمة ناشئة عن توقف التعامل على إحدى خدماته المصرفية<sup>2</sup>.

1- حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2003، ص: 99-100.  
2- محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص: 240-246.

### المبحث الثالث: جودة الخدمات البنكية

تعتبر الخدمات البنكية حلقة الوصل بين البنك و عملائه، حيث يدخل العميل لإحدى البنوك للحصول على خدمة، وبعد حصوله عليها يخرج بإنطباع قد يكون سلبي أو إيجابي، وهذا الإنطباع يرجع في حقيقة الأمر إلى مدى إهتمام إدارة البنك بمعايير الجودة، والجدير بالذكر أن الجودة ليست مفهوما عقليا فحسب بل هي مفهوم عاطفي، وإستعانة بها لتحسين الأداء تعني: "وجود عملاء أكثر رضا، و كذلك موظفون أكثر رضا، و مبيعات عالية وبالتالي أرباح عالية، وبالتالي الحصول على أكبر حصة في السوق، والأهم من ذلك الإستمرارية على المدى البعيد".

### المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة

تعتبر الجودة من الأمور الهامة التي يعتمد عليها المستهلك بشكل أساسي في قرار إختياره للسلع والخدمات، ويرجع مفهوم الجودة **quality** إلى الكلمة اللاتينية **qualitas** والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والإتقان أما حديثا فقد تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة.

#### 1-تعريف الجودة

✓ عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة **ASQC** والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة **EOQC** الجودة بأنها:

"المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"<sup>1</sup>.  
✓ وتعرف الجودة أيضا على أنها: "مجموعة من المواصفات و الخصائص لمنتج أو خدمة ، والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة و الضمنية"<sup>2</sup>.  
✓ كما عرفها **Joseph Juran** على أنها: "مدى ملائمة المنتج للإستعمال"، فالمعيار الأساسي للحكم على الجودة في رأي **Juran** هو: هل المنتج ملائم للإستعمال أم غير ملائم بغض النظر

عن وضع وحالة المنتج<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الجودة هي: "إتقان المنتج أو الخدمة في سبيل إرضاء العميل والسعي إلى التحسين المستمر من خلال تقديم منتج يتوافق مع حاجاته ورغباته".

## المطلب الثاني: مفهوم ومستويات جودة الخدمات البنكية

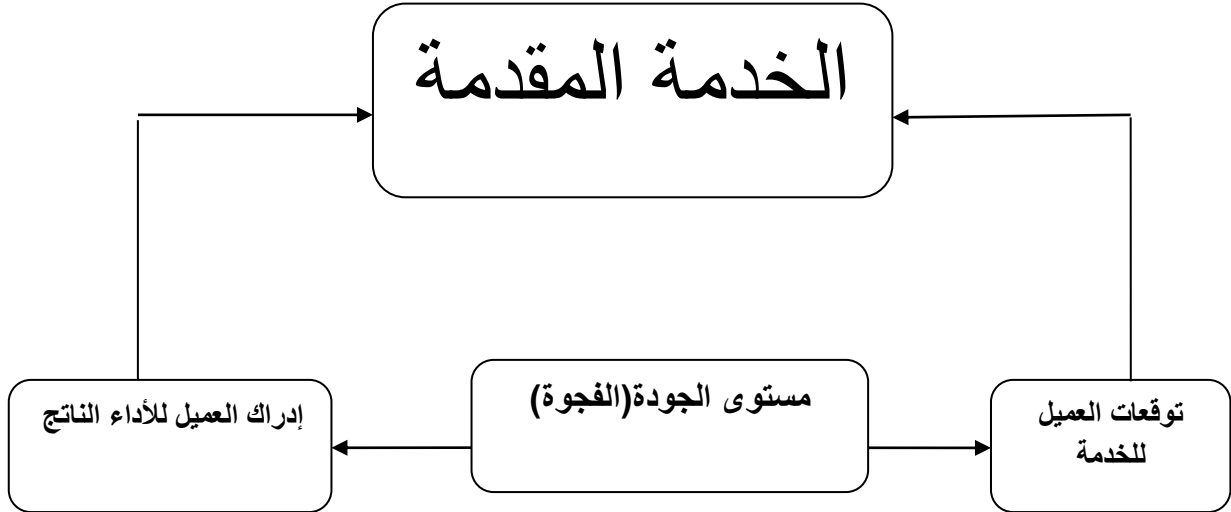
يعد موضوع جودة الخدمات البنكية من المواضيع التي يجب الإهتمام بها، يرجع ذلك إلى أن الجودة هي المعيار الذي يمد المصارف بالمزيد من الزبائن، علاوة على زيادة القدرة التنافسية لها، ولقد تعددت التعاريف الخاصة بجودة الخدمة البنكية، لذا سوف نتطرق إلى بعضها.

### 1- تعريف جودة الخدمة البنكية

✓ تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على "أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها"<sup>4</sup>. وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

### الشكل رقم 2: مفهوم جودة الخدمة

1- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 14.  
2- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص: 23.  
3- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص: 19.  
4- سامي أحمد محمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 167.



المصدر: سامي أحمد محمد مراد، دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص: 168.

✓ كما عرفها **Dale Barrieg** على أنها: "إلتقاء حاجات و متطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية أيضاً، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة"<sup>1</sup>.

✓ "ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية من وجهتي نظر مختلفتين أحدهما داخلية والأخرى خارجية، وفي حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الإلتزام بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، كما تعبر عن موقف الإدارة في حين تركز وجهة النظر الخارجية على جودة الخدمة المصرفية التي يدركها زبائن المصرف أو الخدمة التي يتلقونها"<sup>2</sup>.  
ومن خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي لجودة الخدمة البنكية: "هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة الخدمة البنكية المقدمة من قبل المصرف على تلبية حاجات زبائنه".

## 2- مستويات جودة الخدمة البنكية

قدم **Prasuruman** عام 1985 خمسة مستويات من الجودة في الخدمات وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق -سوريا-، 2007، ص: 198.

<sup>2</sup>- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص: 389.

<sup>3</sup>- نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي - إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات-، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، يومي: 10-11 ماي 2010، ص: 05.



- 1-9- الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على عدة عناصر من أهمها: إحتياجات العميل وخبرته وتجاربه السابقة وثقافته وإتصاله بالآخرين.
- 1-10- الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لإحتياجات وتوقعات زبائنه، وتقديم الخدمة البنكية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.
- 1-11- الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها، وما تعهد البنك بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان، ترويج شخصي ومطبوعات.
- 1-12- الجودة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم، وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لأخر، وقد تختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.
- 1-13- الجودة المدركة:** وهي تقدير الزبون للخدمة المقدمة له.

### المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة البنكية ومداخل قياسها

#### 1- أبعاد جودة الخدمة البنكية

يعتبر التصنيف الذي قدمه **praturuman** من أهم الإسهامات فيما يتعلق بجودة الخدمات والأبعاد المحددة لها، ويرى أن أبعاد الجودة متمثلة في<sup>1</sup>:

#### 1-1- الإعتماضية Reliability

تعبر عن درجة ثقة العميل بالبنك، وعن مدى قدرة البنك على الوفاء بالوعود المقدمة من قبله، ويعد هذا البعد الأكثر أهمية للعميل كونه يعكس مستوى الخدمة عموما، فالعميل يأمل من البنك بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرعة في إنجازها تماما مثلما وعد، وأن يعتمد على البنك في هذا المجال بالذات فقد يتساءل العميل: هل لي أن أطمئن بأن أموالى المودعة ستكون بأيدي أمينة وأن أتمكن من سحبها في الوقت المحدد؟. وقد نجد عميلا يسأل مدير البنك: إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى المستفيد غدا مساء بالتأكيد، فهل يمكن تحقيق ذلك؟. ومن أهم مظاهره: ✓ دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث أخطاء.

- نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص: 08- 09.

✓ تقديم الخدمة بشكل صحيح.

✓ تقديم الخدمة في المواعيد المعين عنها.

## 1-2- الوصول للخدمة: Accessibility

وهي تعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يرغب فيهما العميل وبأن يحصل عليها دون إنتظارها، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل العميل في البنك من أجل الحصول على الخدمة، وكذلك ملائمة موقع البنك، وملائمة ساعات العمل، وتوفر العدد الكافي من منافذ الخدمة البنكية التي تكون قادرة على تلبية الطلب.

وهنا يمكن تحديد هذا البعد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ كم من الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة؟.

✓ هل يتوفر البنك على مراكز خدمة كافية؟.

## 1-3- المصداقية: Credibility

يتمثل هذا البعد في قدرة البنك على تقديم الخدمة بعناية فائقة، وأن يلتزم بوعوده وأن يتعامل مع طلبات العميل بسرية تامة. كل هذه العوامل تؤثر بدرجة كبيرة على سمعة البنك، والتي تعتبر من أساسيات العمل البنكي، فمن خلال إستخدام السمعة الجيدة للبنك يمكن تقوية الثقة بين الطرفين.

## 1-4- التسهيلات المادية: tangibles

ويعكس المنظر العام لمباني البنك والمعدات ومظهر العاملين، ويجب أن تكون على جودة عالية من الجمال والأداء ، وجودة أدوات الإتصال مثل : توفر التكنولوجيا ، البنك التليفوني وبطاقة الشراء الفوري ، بالإضافة إلى توفر المطبوعات والكتيبات التي يستفيد منها العميل في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المالية.

وعليه فالبنك الذي لا يمتلك صرافا أليا أو معدات التدقيق وحساب النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء كأجهزة التكييف أو الإضاءة أو المقاعد ...إلخ يكون عرضة لتقييم خدماته بشكل سلبي من قبل العميل.

## 1-5- الإستجابة: Responsiveness

وهي القدرة على تلبية الإحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا: ماهو مدى إستعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبون، أو حل

مشاكله المحددة؟. هل الإدارة مثلاً قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخلها لتذليل هذه المشكلة؟<sup>1</sup>

### 1-5- الجدارة: **Compétence**

وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع به القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستنتاجية، والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل: الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معينة لتقييم جدارة مقدم الخدمة وجودة خدماته.

### 1-7- الإتصال: **Communication**

أي وجود قنوات إتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الإقتراحات أو الإعتراضات المقدمة، لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق والتغير في الخدمة للمستفيد.

### 1-8- درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد: **Understanding the Customer**

وتعكس الجهد المبذول للتعرف على إحتياجات الزبون، وملائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الإهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه، مثلاً: كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟. هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟.

### 1-9- الأمان: **Security**

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.<sup>2</sup>

### 1-10- اللباقة: **Courteys**

وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الإحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والإحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.

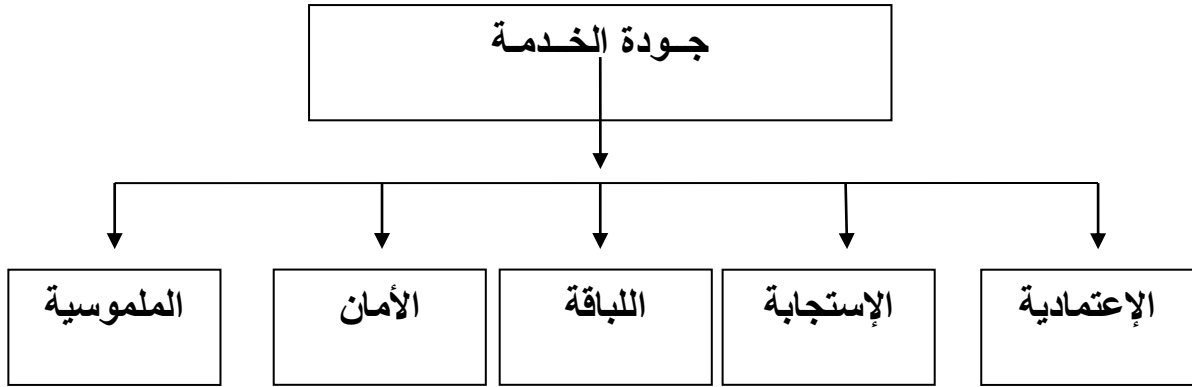
1- قاسم نايف علاون المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم-عمليات - تطبيقات "، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، عمان، الأردن، 2006، ص ص 94-95

- عوض الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 344-345.

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل: النواحي المادية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان واللباقة<sup>1</sup>.

والشكل رقم التالي: يوضح هذه الأبعاد لجودة الخدمة

الشكل رقم 3: أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص: 333.

## 2- مداخل قياس جودة الخدمة البنكية

### 2-1- المدخل الإتجاهي<sup>2</sup>:

يركز هذا المدخل في قياس جودة الخدمات المصرفية على أساس الجودة التي تمثل مفهوم إتجاهي يتصل برضا الزبائن عن الخدمات المصرفية ولكنه ليس مرادفا لها. كما أنه يرتبط بإدراك الزبائن للأداء الفعلي لتلك الخدمات، ونظرة متمعنة لهذا المدخل من شأنها أن تكشف عن قدر من الغموض فبالرغم من أن الكتاب والباحثون يعترفون ضمنا بأهمية إدراك الزبائن لجودة الخدمة المصرفية، ورضا الزبون مفهوما يختلف عن الآخر، والتفسير الشائع لهذا الإختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة المصرفية كما يقيّمها و يدركها الزبون تعبر عن إتجاه معين نحو الخدمة وأن هذا الإتجاه يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى.

- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 195.  
- سليمان رمضان أحمد جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002، ص: 240-243.

أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، وقد إتمدت الفرضية التي يقوم عليها هذا المدخل على أن جودة الخدمة المصرفية تمثل مفهوماً مشابهاً للإتجاه كأساس للقول أن الرضا يمثل حالة نفسية تسبق الحكم على جودة الخدمة المصرفية.

وهذا يعني أن الرضا يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراك السابق لجودة الخدمة والإدراك الحالي لها، وفي هذا الإطار تتم عملية تقييم الزبائن لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم فعلاً، ويرى بعض الإقتصاديون أن الإدراك السابق للخدمة المصرفية دالة لتوقعات الزبائن حول الخدمة وأن الإدراك اللاحق للخدمة هو دالة لتقييم الزبائن للمستوى الحالي للخدمة المقدمة لهم.

وإذا اعتبرنا جودة الخدمة المصرفية تمثل إتجاهاً فإنه يمكن توقع مايلي:

- ✓ في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع المصرف فإن توقعاته حول الخدمة المصرفية تحدد بصورة أولية مستوى إدراكه لجودة الخدمة المصرفية.
- ✓ بناء على الخبرة السابقة للزبون والمترابطة من خلال تكرار تعامله بالخدمة فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المصرفية المقدمة يقوده إلى مراجعة مستوى جودة الخدمة المدركة سابقاً.
- ✓ أن الخبرات المتعاقبة مع المصرف تقود إلى مراجعات إدراكية لمستوى جودة الخدمة.
- ✓ تقييم جودة الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي الناتجة عن الخدمة المصرفية.

ومن الناحية العملية فإن الممارسين غالباً ما يقيسون محددات الرضا العام والجودة المدركة في الخدمة المصرفية عن طريق الطلب إلى الزبائن بأن يقوموا بتقييم الأداء الحالي للخدمات المصرفية الممتدة من قبل المصارف.

## 2-2- مدخل نظرية الفجوة: SERVQUAL

يعتبر هذا المدخل أحد المرتكزات التي إستندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها للعمليات النفسية التي يقوم من خلالها العميل بتقييم جودة الخدمات والحكم عليها، ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة<sup>1</sup>. ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى تطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبون و بين ما يتوقع بشأنها. وقد سار في خط هذا المنهج الفكري Gronroos الذي إستطاع أن يطور مفهوماً نظرياً يوضح فيه أن زبائن البنك يقومون بعقد مقارنة بين الخدمة التي يتوقعونها ويعتقدون أنها يجب أن تكون، وبين الأداء الفعلي للخدمة. وعليه فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمة يعتمد على مدى تباين (الفجوة) بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل الزبائن، وتقاس جودة الخدمة وفقاً

<sup>1</sup> - بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 263-264.

لهذا المدخل على النحو التالي<sup>1</sup>:

✓ إذا كانت جودة الخدمة المصرفية، المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة المصرفية تكون أقل من مرضية.

✓ إذا كانت جودة الخدمة المصرفية، المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المصرفية المدركة فإن جودة الخدمة المصرفية تكون مرضية.

✓ إذا كانت جودة الخدمة المصرفية المتوقعة أقل من جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل الزبائن فإن جودة الخدمة المصرفية تكون أكثر من مرضية.

هذا وقد أوضحت الدراسات التي قام بها **1988 Berry & other** أن مشكلات قياس جودة الخدمات تنشأ نتيجة لفجوة بين توقعات العميل وبين إدراك المنظمات الخدمية لتلك التوقعات، كما أوضح الباحثون أن تلك الفجوة تتكون في حقيقتها من خمسة فجوات وهي<sup>2</sup>:

✓ **الفجوة رقم (01):** وتنتج عن الإختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى عجز الإدارة عن معرفة وتفهم إحتياجات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

✓ **الفجوة رقم (02):** وتنتج عن الإختلاف بين ما تعتقده الإدارة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المنظمة بأدائه من الناحية الفعلية.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فهذا يعني أنه بالرغم من إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن بسبب قيود تتعلق بموارد الشركة أو المنظمة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة، والعكس صحيح.

✓ **الفجوة رقم (03):** وتظهر بسبب الإختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك إختلافا بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

<sup>1</sup>- محمد الفولي، محمود شهاب، **مبادئ النقود والبنوك**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1997، ص: 223.  
قاسم نايف علوان المحياوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 99-100.

✓ **الفجوة رقم (04):** وتنتج عن الإختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة.

**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في منظمة الخدمة، والعكس صحيح.

✓ **الفجوة رقم (05):** هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة المدركة والخدمة الفعلية.

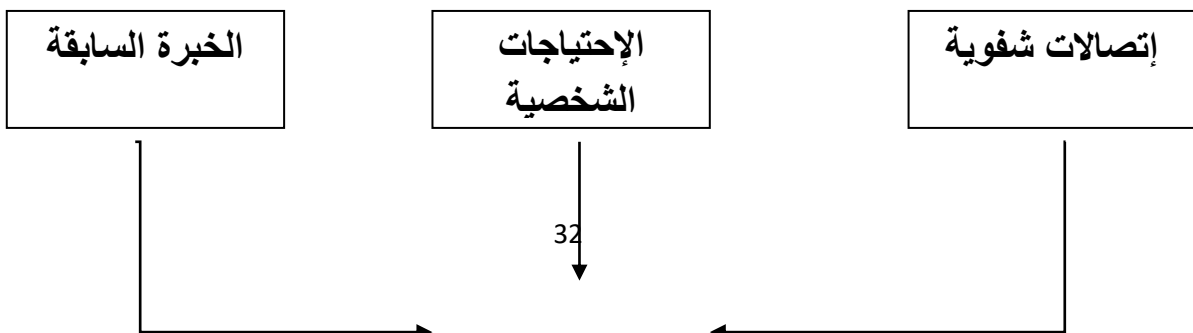
**نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن الخدمة المقدمة، وإحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الإنطباعات السيئة عن منظمات الخدمة.

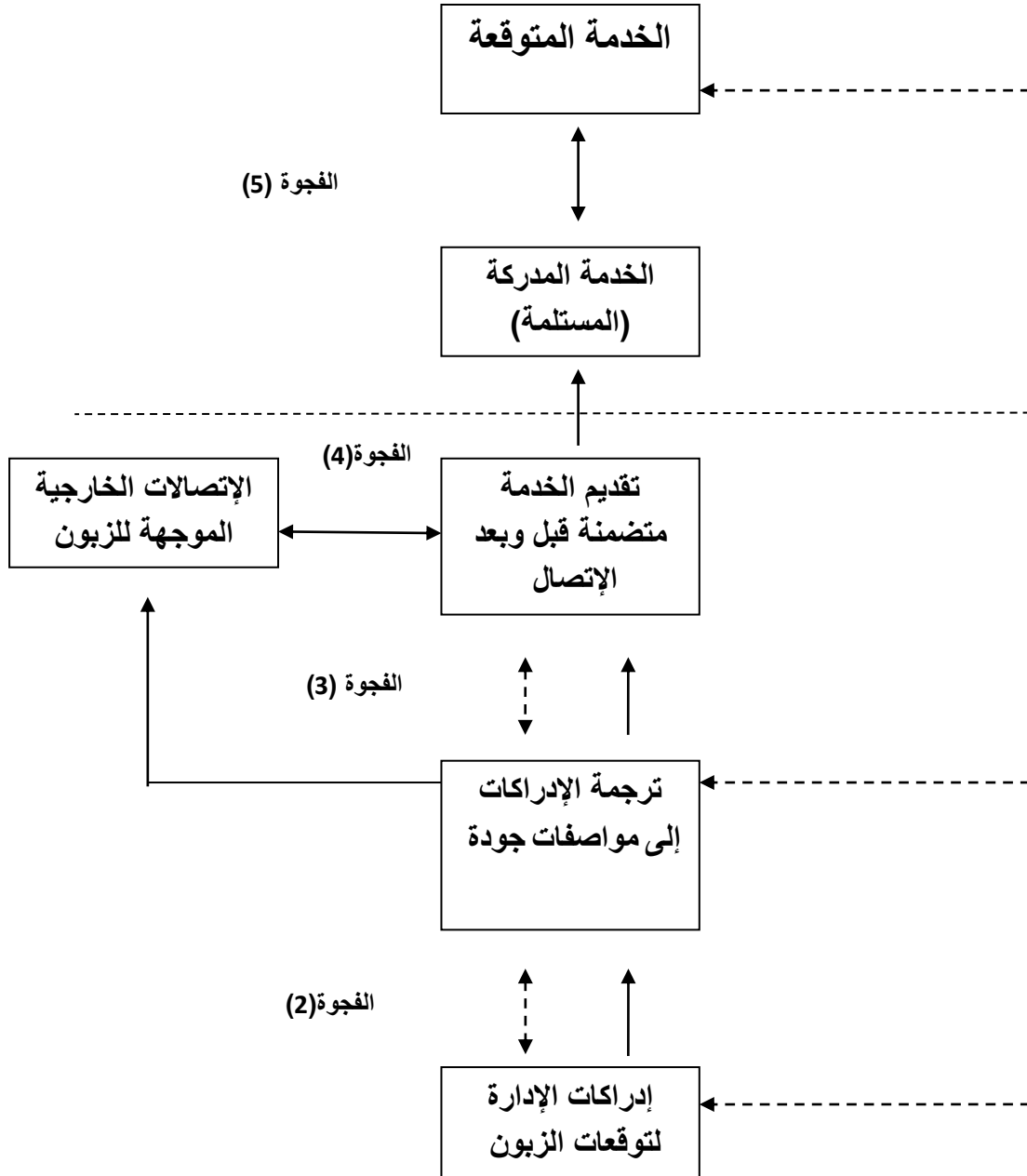
ولقد حظيت كل من الفجوة الأولى والخامسة بإهتمام الباحثين والمهتمين بقياس جودة الخدمة، وذلك بالتطبيق على خدمات متنوعة منها الخدمة الصحية، الخدمة المصرفية، النقل الجوي، التعليم والوجبات السريعة والخدمة الهندسية الإستشارية وخدمة التنظيف الجاف وعلى سبيل المثال الدراسة التي أجراها Lam عام 1997 في قطاع الخدمات الصحية في هونكونك والتي أوضحت إتسام هذا المقياس (SERVQUAL) بالواقعية والمصادقية كما أشارت نتائج هذه الدراسة أيضا إلى ما حصل عليه المرضى من خدمات صحية لم يرق إلى مستوى إدراكهم وتوقعاتهم لجودة هذه الخدمات.

ولجودة الخدمات وفقا لمدخل الفجوة خمسة مستويات هي:

- ✓ الجودة المتوقعة من قبل الزبائن وتتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب وجودها.
- ✓ الجودة من قبل إدارة المنظمة الخدمية وترأها مناسبة.
- ✓ الجودة القياسية المحددة بالمواصفات النوعية للخدمة.
- ✓ الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
- ✓ الجودة المروجة للزبائن.

الشكل رقم 4: نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)





المصدر: قاسم نايف علاون المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم-عمليات - تطبيقات "، دارالشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، عمان، الأردن، 2006، ص: 101.

ويمكن إستخلاص ما تم إستعراضه حول العلاقة بين الزبون والإدارة من خلال المتغيرات العديدة والخاصة بجودة الخدمة، أن الفجوة الخامسة تكمن في جودة الخدمة التي يراها الزبون والفجوات من (4-1) تقع أساسا في خدمة المنظمة، لذلك فإن الفجوات (1-4) تسهم في تكوين الفجوة (5)<sup>1</sup>.

- قاسم نايف علاون المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.



## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على إدراك العملاء لجودة الخدمة

ويقصد بها مجموعة العناصر التي تؤثر على العميل عند تقييمه لجودة الخدمة المقدمة له، ولقد حدد الباحثان، **Zeithaml and Bitner** العناصر المؤثرة على تقييم العملاء وإدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم في أربعة عناصر أساسية هي<sup>1</sup>:

مكونات الخدمة، السعر، العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمة، إنطباع العملاء عن الخدمة المقدمة.

**1- مكونات الخدمة:** وهي التي تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم أهمها: العمليات، العنصر البشري، المكونات المادية للخدمة، وفيما يلي توضيح لكل عنصر من العناصر الثلاثة.

**1-1- العمليات:** ويشتمل هذا العنصر على الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات أو الخصائص التي يرغبها الزبون في الخدمة وتعكس العمليات في أداء الخدمة العناصر التالية:

- ✓ تدفق وتتابع العمليات التي تؤدي بها الخدمة.
  - ✓ خطوات أداء كل عملية من العمليات.
  - ✓ تفاعل العنصر البشري الذي يقدم الخدمة للعملاء مع التكنولوجيا المستخدمة في أداء الخدمة.
- 1-2- العنصر البشري:** ويشتمل هذا العنصر على:

- ✓ العاملين (الموظفين) مقدمي الخدمة.
- ✓ العميل الذي يقيم الخدمة المقدمة له.
- ✓ العملاء الآخرون.

**1-3- المكونات المادية الملموسة للخدمة:** وهذا العنصر يشتمل على:

- ✓ الأجهزة و التسهيلات المادية.
- ✓ المظهر الداخلي و الخارجي للبنك.
- ✓ توافر احتياطات الأمن.

ويعكس هذا العنصر مدى ملائمة المكونات المادية للخدمة لتوقعات العملاء.

## 2- تفاعل العميل مع مقدمي الخدمة

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 268-269.

إن هذا العنصر يرتبط بالتفاعل بين مقدمي الخدمة والعميل حيث أن مساهمة مقدم الخدمة في تحقيق رغبات العميل يؤثر على إدراك العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة له، ذلك أن جودة الخدمة تعبر عن سلسلة من العلاقات بين مقدمي الخدمة والعملاء وهو ما يعظم الاستفادة من الخدمة المتميزة التي يقدمها البنك لعملائه.

### 3- الصورة الذهنية للعملاء عن الخدمة المقدمة

وهو يمثل مزيج من توقعات العملاء عن الخدمة المقدمة وما يصلهم من معلومات من خلال التفاعل بينهم وبين مقدمي الخدمة، أو عن طريق الإتصالات الخارجية وكذلك تقييم هؤلاء العملاء للجوانب المادية الملموسة في الخدمة والخبرة الشخصية التي تتم تكوينها من خلال تعاملهم السابق مع البنك، فكل ما سبق يؤثر على إنطباع العميل وإدراكه لجودة الخدمة المقدمة له.

4- **السعر:** يمثل السعر الذي تقدم به الخدمة أحد عناصر قرار تعامل الزبون مع البنك، لذا يجب أن يحدد البنك السعر الذي يتناسب مع قيمة الخدمة التي يحصل عليها العميل، من الخدمة المقدمة له، حيث أن عنصر السعر يؤثر إلى حد كبير على إدراك العميل للخدمة المقدمة له.

من خلال ما سبق ذكره نجد أن الخدمات البنكية تلعب دورا مهما في البنوك التجارية، إذ تعتبر العمود الفقري لها وهي تتعلق بمصير ومستقبل هذه الأخيرة من خلال ما لها من أهمية كبيرة في عملية جلب العملاء، حيث من خلالها يتم تحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة للبنوك وذلك من خلال إتخاذ قرار صائب وراشد وعقلاني لتسيير العمليات التي تقوم بها البنوك من أجل الوصول إلى تحقيق جميع الأهداف، كما تجدر الإشارة أنه يجب أن ينظر إلى جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظر الإدارة التسويقية للبنك لذا يتوجب على البنك محاولة التعرف على رغبات الزبون

وحاجاته حتى تتمكن الإدارة المصرفية من تحسين خدماتها لتتلائم مع المتطلبات الجديدة، وحتى يتمكن البنك من تحسين علاقاته مع الزبائن، وضمان وفائهم له. ويعد موضوع تحسين الميزة التنافسية للبنك أهم الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها وهو محور الدراسة في الفصل الموالي.

أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة، مع دخول العالم عصر العولمة، وتنامي التنافس بين البنوك، وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية ضرورة العمل للتكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة أثارها السلبية والإستفادة من المكاسب التي تحققها، وأصبح تطوير الخدمات البنكية والوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة، وتستجيب لتطلعات الزبائن وفقا للمعايير الدولية، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك وبالتالي الصمود في وجه المنافسة، وسيتم التعرض في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية في البنوك التجارية ودور جودة الخدمات البنكية في بنائها وتنميتها من خلال المباحث الآتية:

- ✓ **المبحث الأول:** أساسيات الميزة التنافسية في البنوك التجارية.
- ✓ **المبحث الثاني:** جودة الخدمات البنكية كمدخل لإكتساب وتحسين الميزة التنافسية للبنك.
- ✓ **المبحث الثالث:** سبل دعم المزايا التنافسية للبنوك التجارية ومتطلبات تطويرها.

## المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية في البنوك التجارية

يعتبر بناء المزايا التنافسية أبرز مسارات الاستمرار والتقدم لأي منظمة، وبشكل خاص للبنوك التجارية خاصة في بيئة تسودها المنافسة وعالم لا تحكمه سوى لغة القوة والتقدم التي لا يجيد التحدث بها إلا من استطاع امتلاك أسرار الميزة التنافسية؛ كيف تنشأ؟ وكيف يمكن اكتسابها والمحافظة عليها واستغلالها من أجل مواكبة التطور؟ فكل بنك تجاري يسعى لاكتساب وضع مميز في السوق في ظل صراع تنافسي دائم.

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية في البنوك التجارية وأهميتها

للبنوك التجارية دور هام في الحياة الاقتصادية باعتبارها لا تخلو من الحركة الدائمة والمستمرة، ويتولد عن ذلك نوع من التنافس أو امتلاك المزايا التنافسية التي تميز بنك عن آخر، وللتعرف أكثر على هذه القدرات في البنوك التجارية سيتم إعطاؤها تعريف مبسط وإيضاح مدى أهميتها في ما يلي.

#### 1- تعريف الميزة التنافسية في البنوك التجارية

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة و إنما ناتج عن التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم و لازال على جميع الأصعدة. فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات و الدول على حد سواء ، ومن كتابات RICARDO وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة. وفي أواخر السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية و أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد و الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية الى ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

ومنه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها:

- ✓ الوضع الذي يتيح له مع مختلف الأسواق المصرفية، ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه؛ بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها<sup>2</sup>.
- ✓ أنها قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف

وأسعار بيع الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رابح عرابة، قدور بن ناقله، التسويق البنكي قدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحولات - الشلف، 2004، ص: 512.

<sup>2</sup> - عادل البشراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة، مصر، 1995، ص: 17.

✓ أما "جيفري ساكس" فيعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على إنتاج خدمات بأقل تكلفة وتسويقها، على أن يؤدي هذا الإنتاج من الخدمات زيادة في ربحية البنك<sup>2</sup>.

## 2 - أهمية الميزة التنافسية في البنوك التجارية

يمثل إكتساب وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية<sup>3</sup>.

✓ وبالتالي فهي إستثمار للعقول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

➤ إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

➤ التميز عن باقي المنافسين.

✓ إن التواجد في عصر العولمة الإجتياحية بالنسبة لأي بنك من البنوك، هو تواجد مرهون بعناصر التفوق والإمتياز، وإن مجالات التفوق والتطور متعددة ومتنوعة، وتعتمد على عناصر التفعيل الذاتي وعلى الجهود الحيوية للمواهب والقدرات الإبتكارية الإبداعية للمشرفين والعاملين في المصرف لإكتساب قدرة على التنافس مع الغير ولتمكنه من التنعم بالمزايا الآتية<sup>4</sup>:

➤ إرتفاع العائد والمردود والربح المتراكم، وبالتالي ضمان مستوى من الدخل أفضل، ومستوى من الحياة أجود، ومستوى أمان مستقبلي رائع، وهو ما يدعم جودة الحياة، ويدعم أيضا تطوير سبل هذه الجودة، ومقومات التواجد وأسس الوجود في عالم تجتاحه تيارات الخطر المتزايد الإتساع.

➤ إزدياد القدرة وإمتلاك المهارة، ورفع الكفاءة، وبالتالي إثبات الذات والثقة قي مستقبل واعد وغد أفضل، والثقة في القابلية للوصول إلى الأحسن والأرقى، إعتقادا على الذات وليس إستجداء للآخرين، وهو ما يتطلب وعيا دائما ومستمرًا بأهمية وخطورة تحقيق التقدم، وبشكل مستمر، ومن خلال حسن إستغلال وانتهاز الفرص الاستثمارية المتاحة، والتفوق بهذا الانتهاز والاستغلال على

1 - آمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية جامعة بسكرة، 29، 30 أكتوبر 2002، ص:11.

2 - طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص 117.  
3- بحصنية سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية و تحديات المناخ الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، المنعقد يومي 22- 23 أبريل 2003، ص 176  
4- محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 216- 217.

الآخرين، فإذا لم تكن هناك فرص استثمارية متاحة، تم العمل على اختراعها وإيجادها، والإستفادة من التأثير التشابكي وتتابعات هذا التأثير لأي منها، ولكل منها، وفي الوقت ذاته إيجاد المسارات والطرق والممرات التي تؤدي إلى<sup>1</sup>:

- تعميق الانشطة الإستثمارية.
  - توطيد وتدعيم العلاقات والروابط الإستثمارية.
  - نشر وتوسيع وزيادة الطاقة والقدرات الإستثمارية.
- الإستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل والمستمر، سواء في مجال العمل والنشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار مجتمع ، أو في مجال الانشطة الثقافية والاجتماعية التي يمارسها هذا الإنسان في إطار حياة. وبالتالي حسن الإستثمار فيه ببياعته أصلا من الأصول، وحسن الحصول على عائد ومردود مرتفع من هذا الإستثمار.
- إختراق الأسواق الاجنبية المختلفة بفعالية وجدارة وذكاء، وهو مهمة يقوم بها السوق، ومعرفة كيفية التأثير في هذه السوق، وكيف يمكن تعبئة المدخرات القائمة في هذه السوق، وكيف يمكن الدخول إلى عالم المال والأعمال في هذه السوق، ومن خلال رغبة وحاجة حقيقية وفعلية يتم زرعها في هذه الاسواق الدولية، وتعهدها بالرعاية والحماية حتى تتأصل وتعمق داخل المستهلكين في هذه الأسواق، وحيث تمتد جذورها وتتوغل وتضبت دعائمها وبالتالي لا يمكن الإستغناء عنها. بل تصبح ضرورية وأساسية، فعالم المال والاعمال، عالم تحكمه وتتحكم فيه المصالح والمنافع، ليس فقط القائمة الآن، بل تلك التي يمكن إيجادها في المستقبل، وبشكل أفضل وأرقى.
- التمركز بالأسواق الأجنبية بقواعد راسخة ثابتة قوية. ومن خلال مراكز تسويق وبيع سواء مشتركة أو مستقلة، ومزودة بكوادر بيعية بشرية مؤهلة ومدربة وفاعلة، وقادرة على تنمية المبيعات بشكل دائم ومستمر، وبشكل يجعل الأسواق الاجنبية ترحب وتعتمد على الخدمات البنكية التي تقدمها هذه البنوك، ومن ثم فكلما كانت هذه الخدمات البنكية متطورة، وكلما كانت فعالة. كلما كانت قدرة البنك على صنع مزايا تنافسية أكبر وأفضل.
- التوسع في الأسواق الأجنبية بامتداد توافقي مرن وملائم، من خلال توسيع نطاق مراكز البيع والتوسع في المعروضات البيعية المختلفة، وبما يؤدي إلى تكامل

<sup>1</sup> - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 217، 218.

مراكز البيع خاصة فيما يتصل بالمراكز التسويقية ذات النشاط الموسمي، وكذلك النشاط شبه الدائم، والدائم بالنسبة للعمل البنكي والمصرفي، فالبنوك يتعين أن تنتشر في كل مكان من أجل<sup>1</sup>:

- توزيع المخاطر ونشرها على أكبر مساحة جغرافية، مما يقلل من حدتها أو شدتها إذا ما حدثت.
- تنويع مجالات النشاط، وبالتالي زيادة البنك على استيعاب ضغوط المخاطر الناجمة عن التركز.

➤ الإنتشار في الأسواق الأجنبية إلى مناطق ومراكز جديدة لزيادة قوة التواجد والتأثير بصفة مستمرة، وبما يعمل على تغطية كافة الاسواق، والوصول إلى أكبر شريحة من المستهلكين الحاليين والإحتماليين خاصة وأن البنوك في عصر العولمة جماهيرية الطابع، حتى ولو كانت بنوك إستثمار وأعمال، زان إدارتها لمحافظتها الإئتمانية والإستثمارية ترتبط إرتباطا مباشرا ليس فقط بالمشروعات القائمة، ولكن والأكثر أهمية بالمشروعات التي تستهدف إقامتها في المستقبل، فكل لحظة تعيشها البنوك وتمر بها، هي في الواقع عملية تفعيل وتفاعل مستمر، ما بين الواقع الذي تتواجد فيه، وبين الحلم والطموح الذي تسعى إلى الوصول إليه والذي تعمل على تجسيده.

➤ التحكم في الأسواق الخارجية والسيطرة عليها، وتوجيه قوى الفعل الرئيسية فيها بما يضمن حماية المصالح وزيادة المكتسبات، وصولا إلى أعلى درجة من الكفاءة التوزيعية لخدماتها، ونشر شبكة فروعها، فالبنوك والمصارف تضع مزاياها التنافسية من خلال أدوات الإنتشار، التوسع، وانمو... وتكتمل قوتها عندما تتمكن من السيطرة على الأسواق المصرفية العالمية، وعندها تستطيع توجيه قوى السوق فيه وبشكل علمي وعملي رشيد يحقق لها مصالحها ويضمن لها استمرارها.

➤ تقوية قاعة رأسمال البنوك التجارية، وزيادة عمليات الاندماج المصرفي للوصول إلى حجم كبير للوحدة المصرفية، يجعلها قادرة على التنافس<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: كيفية صناعة المزايا التنافسية في البنوك التجارية

<sup>1</sup> - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 218، 219.  
<sup>2</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 145 - 147.

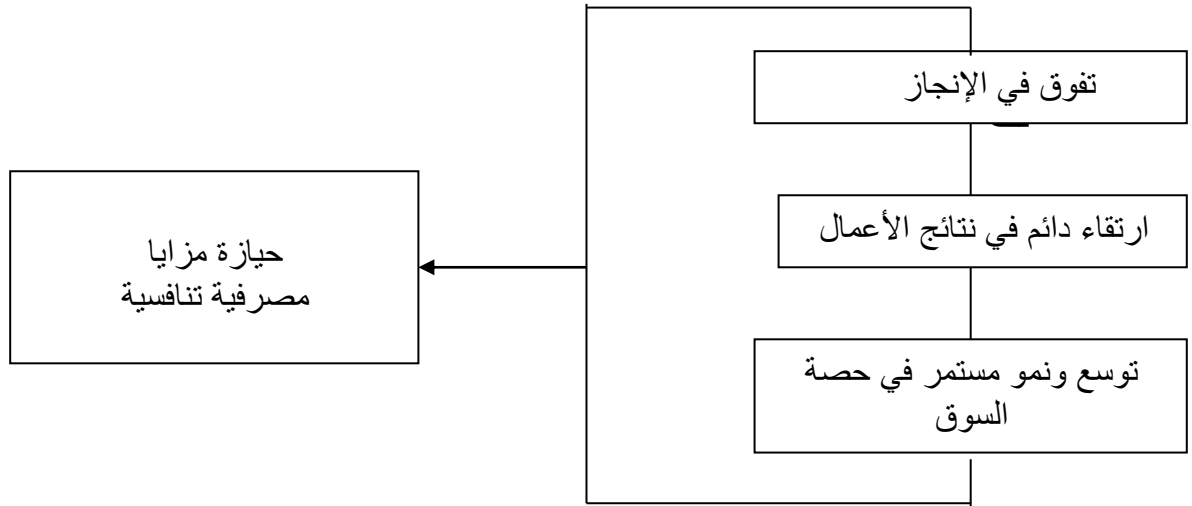


تسعى البنوك التجارية جاهدة لأن تكون متقدمة في صناعة المزايا التنافسية وذلك من خلال مزيج متفاعل بين الخبرة، والكفاءة والمهارة، وتصنع من أجل ذلك كافة قدراتها وإمكانياتها للارتقاء بالأداء المصرفي، وتحقيق وضع متميز وواضح في نتائج الأعمال والإنجاز.

### 1- مظاهر صناعة المزايا التنافسية في البنوك التجارية

تعتبر البنوك رائدة التطوير في المجتمعات وأداة التقدم، وسبيلها في ذلك هو صنع المزايا التنافسية، التي لها عدة مظاهر يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل رقم 05: مظاهر بناء المزايا التنافسية



المصدر: محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى،

القاهرة - مصر، -، 2004، ص 223.

لقد ثبت يقينا أن البنوك كوكيل للتغيير وأداته الرئيسية تعمل على اكتساب وصناعة المزايا التنافسية، وذلك من خلال التفوق في الإنجاز، والارتقاء الدائم في نتائج الأعمال، والتوسع والنمو المستمر في الحصة السوقية، ومن ثم فإنها - أي البنوك - بطبيعتها متقدمة، وهي في الوقت ذاته سابقة المجتمع بنحو عشرين عاما على الأقل، وتقوم فلسفة التقدم في البنوك على استيعابها لحقائق العصر الذي تعيش فيه. وعلى إحساسها بقوة رأس المال الذي تحوزه، وتتاجر فيه، والذي تملك به قوة التدخل و التفعيل الاستثماري، فالمال قوة، و قوة المال لا تستمد من ذاته و لكنها تستمد مما يمكن توظيفه فيه، و مما يمكن أن يوجه به، ويستثمر فيه.

إن العلاقة الخاصة القائمة بين قوة البنك، و بين قوة صناعة المزايا التنافسية تفرض على كل متخذ قرار في البنك أن يعمل على زيادة نفوذه وأن يساند كل عمل يساعد على ذلك، ومن ثم استخدام الوسائل اللائقة التي تحقق له هذا الهدف، في الوقت الذي يكون نصب عينيه القوى المصرفية، وما تقوم به، وما تستهدفه، و هو ما يجعل هذه القوى تصنف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

✓ **النوع الأول:** مصارف و بنوك ذات منافسة قوية، يحتاج الأمر إلى التنسيق معها في السياسات الائتمانية المختلفة.

✓ **النوع الثاني:** مصارف و بنوك ذات منافسة أقل قوة، يحتاج الأمر إلى إقناعها بالاندماج الودي، إما بشراء أسهمها أو الاستحواذ عليها تدريجياً، أو بالاندماج الطوعي وفق شروط متفق عليها.

✓ **النوع الثالث:** مصارف و بنوك ذات منافسة ضعيفة، و هي بنوك بطبيعتها مغامرة و هو ما يوقعها في مشاكل كثيرة، و يجعلها تتعثر، و ليس لديها موارد كافية، مما يجعل الاستيلاء عليها أمراً ميسوراً.

و من ثم فإن صناعة القدرات التنافسية في البنوك و المصارف، هي صناعة قائمة على القوة، سوا قوة الفعل أو قوة ردود الفعل<sup>1</sup>.

## 2- الأدوات و السياسات المنهجية لبناء القدرات التنافسية في البنوك التجارية:

لا يقتصر بناء القدرات التنافسية في البنوك و المصارف على مناهج الرشادة و التوقعات الرشيدة كأدوات و أساليب للعمل المصرفي، بل تمتد إلى أبعد من ذلك، فهي تستخدم عدة أدوات و سياسات منهجية من أهمها<sup>2</sup>:

✓ سياسات إضافة خدمات جديدة تماماً إلى مزيج الخدمات الذي تقدمه لعملائها، وهي خدمات غير مسبوقه، تشبع حاجات ارتقائية لدى الزبائن، سواء كانوا أفراداً أو شركات، و سواء كان السوق مستوعباً و متشبعاً بما هو قائم فيه من خدمات، أو كان يعاني من نقص في عدد الفروع، فالخدمات يتعين أن تتطور وترتقي وأن يضاف إليها الجديد المبتكر، مما يضيف للبنك عناصر جذب و استقطاب جديدة، و يضمن له الاستمرار.

✓ سياسات تطوير الخدمات القائمة و تحديثها و اشتقاق خدمات حديثة منها، وهي في سبيل ذلك ترتقي بجودة الإشباع القائم، كما أنها تقدم إلى العملاء الحاليين مؤكداً إهتمام إرتقائية بالعملاء و المتعاملين، فالخدمات المصرفية متعددة، و متنوعة و تفاعلية، و هو ما حدا ببعض البنوك إلى استخدام الانظمة التفاعلية في تقديم خدماتها إلى السوق، و هو ما

<sup>1</sup> - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 223- 224.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص ص: 224- 225.

يتيح لها ان تقدم هذه الخدمات وفقا لما يحتاجه العميل بالفعل وبما يتناسب مع قدراته أيضا.

✓ سياسات مضاعفة العائد والمردود للعملاء، سواء من حيث الدخل، أو تقليل الجهد والوقت المبذول في الحصول على الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه، فالبنوك تحرص على إشباع حاجة عملائها إشباعا متناميا حتى تضمن ولاء العميل للبنك وتضمن استمرار العميل في التعامل مع البنك، وهي فاعلة ومتفاعلة مع تطور الحاجات، ومع إرتقاء الرغبات.

✓ سياسات إعادة التشكيل، والتشكيل الإبتكاري للخدمات القائمة بالفعل لإشباع احتياجات جميع أنواع العملاء، حيث لا تقف البنوك عند حدود تقديم خدمات تقليدية بشكلها المعتاد التقليدي، بل هي دائما تسعى لتطوير هذه الخدمات سواء في مضمونها أو في طريقة تقديمها، أو في الأشكال المختلفة التي تتبع في تشكيل هذه الخدمات إرضاء لأذواق ورغبات واحتياجات العملاء والمتعاملين.

✓ سياسات للتقدم بالمجتمع والتقدم إلى المجتمع، أي من خلال سياسات التأثير والتأثر وهي سياسات تبادلية، أي تعمل من خلال إحداث قدر من التكيف والملاءمة، بحيث تتمكن الأطراف المختلفة من البناء عليها، وإحداث التراكم التنموي فالبنوك تعيش لتنمو وتتقدم، فالنمو التراكمي هدف رئيسي لأي بنك، بل هو أحد مقومات وجوده، وأساس من أسس تواجده، فالبنك الذي لا ينمو تراكميا يتجمد، ومن يتجمد يتراجع ومن يتراجع يختفي ويتلاشى عن الوجود.

✓ سياسات التكتل والاندماج للوصول إلى أحجام اقتصادية كبرى، ومن ثم التمتع بوفرات الحجم الكبير، والسعة الإقتصادية ربما تزيد من مؤكدات الربحية ومن العائد والمردود سواء كان مردودا وعائدا إقتصاديا ظاهرا او ملموسا أو عائدا ضمنيا يشع قوة على مركز ومكانة البنك، وقدرته على التوافق التائيري في السوق المصرفية، سواء على المستوى المحلي والإقليمي، أو على المستوى الدولي العالمي.

وتقوم البنوك ليس فقط بصنع المزايا التنافسية، بل تأكيد مقومات نجاحها في الوصول إليها، وفي الوقت ذاته تعمل على استخدامها، والبنوك تؤمن أن الفرص المتاحة يتعين إنتهازها واستثمارها، وبشكل جيد، وأن الفرص المتاحة حاليا لا يعني أن هناك فرصا متاحة بعدها، بل إن عدم إنتهاز فرصة متاحة حاليا قد يغلق الباب أمام فرص المستقبل، والمستقبل يعني الكثير بانسبة للبنوك، فالعمل المصرفي لا يقع تحت سيطرة وأسر الحاضر، بل دائما يتجه إلى المستقبل بقوة.

- ومن ثم يتم صنع المزايا التنافسية للبنوك في إطار منظومة تفاعلية استهدافية شاملة تضم العديد من العناصر، وذلك من خلال الآتي<sup>1</sup>:
- ✓ إقامة وحدة بحوث وتطوير R & D متقدمة لعمليات التطوير، تساندها وحدة دعم قرار D. S. ونظام معلومات I. S. إرتقائي فعال، وكذلك وحدات لبحوث السوق والعمل المصرفي.
  - ✓ إنشاء شبكة متطورة للفروع لتحقيق التواجد المؤثر في السوق المصرفية سواء محليا أو دوليا والقيام بعمليات الإستحواذ والإبتلاع للبنوك الأخرى في هذه الأسواق، وبشكل مستمر، وبما يؤدي إلى زيادة حجم وانتشار البنك في كافة الأسواق.
  - ✓ بناء معهد دراسي متقدم ومتطور للبنك، ويقوم باختيار الكوادر البشرية المختلفة وتأهيلها وإكسابها الخبرة والدراية والمعرفة بالأصول المصرفية. وفي الوقت ذاته الحرص على حسن إختيار الكوادر البشرية.
  - ✓ بناء ثقافة متخصصة للبنك، وتأكيد رسالة مجتمعية له، وبما يسهم أولا في توحيد الفكر وفي إيجاد القاعدة المشتركة للتعاون والإعتمادية المتبادلة بين الأفراد بعضهم البعض.
  - ✓ الإستفادة القصوى من الطاقات الإبداعية والغبطارية المتوفرة لدى الكوادر البشرية العاملة في البنوك والمصارف، وزيادة قدرتها على إحداث التطوير والتغيير الإيجابي فيها.
  - ✓ إن البنوك صانعة لمستقبلها، ومن ثم فإنها في كافة أعمالها يحتل المستقبل جانبا هاما من مكونات هذه الأعمال، ومن ثم فإن البنوك تعتمد على وجود رؤية إستشرافية لهذا المستقبل الذي تتولى صناعته بذاتها، ون ثم فإن المستقبل الذي يصنع بديلا أو خيارا من جملة بدائل أو خيارات، إنما هو أشبه بإقرار المصير الذي سيؤول إليه البنك، ويتخذ شكلا وموضوعا في المستقبل.
  - وتعتمد البنوك في صناعة المزايا التنافسية على تشكيل فرق مهام Task Forces قادرة على تنفيذ المهام، ومزودة بالصلاحيات وبالقوة المتدفقة الكافية والكفيلة بتنفيذ هذه المهام، فالعمل المصرفي عمل جماعي منظم، وهو يضم العديد من التخصصات والخبرات، ومن ثم فإن فرق المهام المصرفية العاملة في البنك تقوم بممارسة العمل في جهود تفاعلية متناسقة مع بعضها البعض، بحيث أن كل عمل يؤدي بشكل جيد ليساندا أعمالا أخرى تتم أيضا بشكل جيد، وهو عمل موجه ومخطط من أجل إكساب مزايا تنافسية قوية للبنك<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك التجارية

<sup>1</sup> - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 226-227.

<sup>2</sup> - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

يمكن اختيار البنك للإستراتيجيات التنافسية بشكل أمثل من التنافس بكفاءة وفعالية في تقديم خدماته، يوجد أنواع عديدة للإستراتيجيات توضح كيفية التمرکز ضمن المنافسة.

### 1- أنواع الإستراتيجيات و كيفية التمرکز ضمن المنافسة<sup>1</sup>:

تتمثل أنواع الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

✓ إستراتيجية الرائد.

✓ إستراتيجية المتحدي.

✓ إستراتيجية التابع.

✓ إستراتيجية المتخصص.

**1-1-1- إستراتيجية الرائد<sup>2</sup>:** في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق. وكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها من القيام بما يلي:

**1-1-1- رفع الطلب الأولي:** مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق، و تقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، و كذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، و أيضا الرفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

**1-1-2- حماية حصة السوق:** عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم و الاستفادة منها، و على المؤسسة الرائدة أن تقوم دائما بتجديد منتجاتها و تنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها السوقية. و يمكن التمييز بين ست إستراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة عن مكانتها وهي:

✓ الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات.

✓ الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين.

✓ الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك.

✓ الهجوم المضاد و تقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من اخذ مكانة في السوق.

<sup>1</sup> - قنور بن نافلة، رايح عرابية، مرجع سبق ذكره، ص: 518.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 518.

✓ الدفاع المتحرك و هو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.

✓ الانسحاب الاستراتيجي، عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة و تحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

**1-1-3- توسيع حصة السوق:** للتمكن من زيادة أو رفع أرباحها عن طريق توفير منتج جديد، ونوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

**1-2- إستراتيجية المتحدي<sup>1</sup>:** ويطلق عليها إستراتيجية متحدو السوق (Maret- challenger strategy) ، وأساس هذه الإستراتيجية هو قيام البنوك بتحدي البنوك القائمة في سوق الخدمات وذلك باستخدام إحدى الإستراتيجيات التالية:

**1-2-1- إستراتيجية الهجوم المباشر (Direct Attack Strategy):** تستخدم عادة كأداة لمواجهة المنافسين وخاصة الكبار منهم في أجزاء معينة من السوق، وذلك باستخدام أسلوب التحدي في السياسة السعرية أو التجديد في أنواع الخدمات المقدمة.

**1-2-2- إستراتيجية الباب (Back- Door Strategy):** تستخدم هذه الإستراتيجية في قطاعات سوقية مختلفة أو متجانسة، وتتم من خلال شبكات واسعة من قنوات التوزيع، فروع، وسطاء معتمدون في كل قطاع سوقي معين.

**1-2-3- إستراتيجية السمك الصغير (Guppy Strategy):** وفق هذه الإستراتيجية فإن التحدي يستهدف المنافسين الصغار في صناعة الخدمات.

إن الهدف العام لإستراتيجية المتحدي في سوق الخدمات هو لدفع المنظمة الخدمية للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الضغط على المنافسين الكبار والصغار منها.

**1-3- إستراتيجية التابع<sup>2</sup>:** ويطلق عليها الغستراتيجية السوقية للأتباع (Market follower Strategy) ، تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات الخدمية الصغيرة والتي لا تتمكن من منافسة المنظمات الكبيرة. إن الأساس في هذه الإستراتيجية هو أن جهود المنظمة الخدمية يتركز على السوق المتواجد فيه أو أجزاء معينة منه، وكذلك تعتمد هذه الإستراتيجية على تقليد المنتجات الخدمية للمنظمات الكبرى، وإن إستراتيجية تقليد المنتجات الخدمية تعتبر مربحة حالها حال إستراتيجية تجديد المنتجات الخدمية وذلك لانعدام تكاليف الإبتكار التي تتحملها المنظمة المبتكرة، على ضوء ذلك فإن الكثير من المنظمات الخدمية تحاول تقليد خدمة معينة وطرحها للأسواق وبالتالي تلقى قبولاً لا بأس به من الزبائن.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 382-383.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره، ص: 383.

**1-4- إستراتيجية المتخصص:** هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين و توجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين، يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

✓ أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.

✓ أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.

✓ أن يكون مجالاً مهماً من طرف المنافسين.

✓ إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

ويمكن أن نحدد زيادة المؤسسة من عدمها عن طريق خبرتها المتراكمة وهذا باستعمال منحى الخبرة كمعيار لذلك.

## 2- أثر الخبرة والموقع التنافسي:

أعطت طريقة BCG (Boston Consulting Group) أهمية كبيرة لأثر الخبرة في المؤسسة، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في الإنتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرتفعة، فهي تستطيع فرض أسعارها للقدرة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما سيساعد على زيادة نصيبها في السوق.

ويقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل إلى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج، وقد تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس تخفيض التكاليف نتيجة لأثر الخبرة، وبالتالي تحقق قدرة تنافسية بالنسبة للمؤسسات المنافسة بما يحقق لها النصيب الأكبر في السوق وبالتالي القيادة والسيطرة.

ومما سبق فإن تضاعف أثر الخبرة يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة في التكاليف، ومن ثم تحقيق القيادة في السعر والريادة في السوق.

ومنه نستخلص أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الخبرة و الموقع التنافسي للمؤسسة، و المؤسسة الرائدة في السوق هي التي لها أكبر خبرة و تكاليف أقل<sup>2</sup>.

## 3- الإستراتيجيات العامة للتنافس<sup>3</sup>:

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"، و تتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

<sup>1</sup> - راجع عرابية، قدور بن نافلة، مرجع سبق ذكره، ص: 519.

<sup>2</sup> - قدور بن نافلة، راجع عرابية، مرجع سبق ذكره، ص: 520.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص: 520.

- ✓ طريقة التنافس: وتشمل عدة استراتيجيات كاستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع...إلخ
- ✓ طريقة ميدان التنافس: ويتضمن اختيار الأسواق و المنافسين.
- ✓ أساس التنافس: وتشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

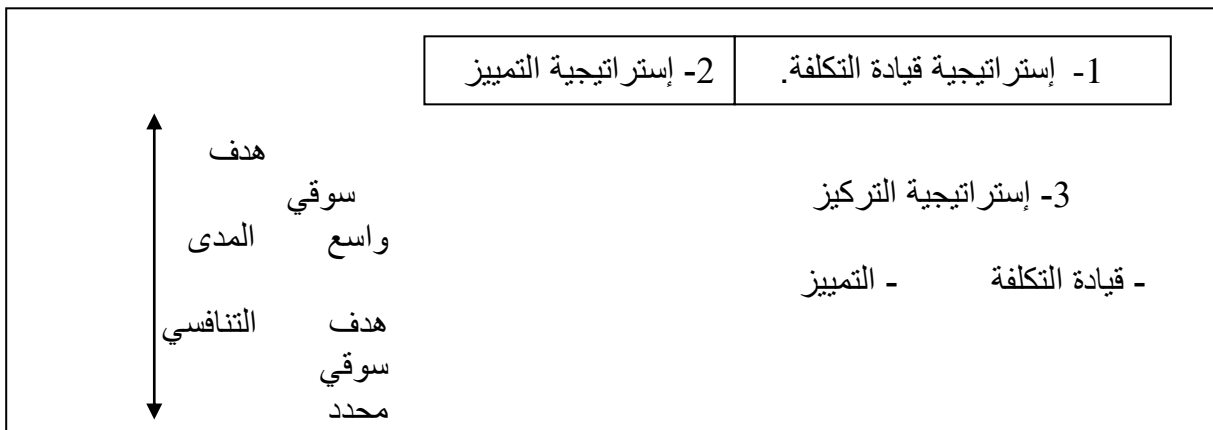
وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المنظمات ومنها الخدمية من الاستفادة منها في التعامل مع المنظمات المنافسة داخل نفس الصناعة، وبالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة. إن هذه الإستراتيجيات هي:

- ✓ إستراتيجية قيادة التكلفة
  - ✓ إستراتيجية التمييز .
  - ✓ إستراتيجية التركيز.
- كما أضع Porter بأن الإستراتيجية الفعالة يجب أن تتضمن عدة خصائص هي:

1. التفرد في الوضع التنافسي.
  2. تكيف الانشطة الإستراتيجية.
  3. وضع الخيارات والمبادلات إزاء المنافسين.
  4. خلق الميزة التنافسية من خلال الموائمة عبر أنشطة المنظمة.
  5. حدوث الديمومة من خلال نظام الأنشطة.
- إن الإستراتيجيات العامة (Porter, 1990) تمثل الإطار التحليلي لكيفية تعامل المنظمة ومنها الخدمية مع المنظمات المنافسة، لقد أكد (Porter) عند وضعه لاستراتيجياته أن هناك نوعين من الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تتمتع بها هي:

1. ميزة بأقل تكلفة.
  2. ميزة بالتمييز.
- إن كلا الميزتان تنظمان مع مدى أجزاء السوق المستهدف لإنتاج الإستراتيجيات العامة لتحقيق الأداء المنشود<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضع ذلك:

الشكل رقم 06: الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية.





المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 366.

من جانب آخر يشير (Baker, M, 2008) إلى أن إستراتيجيات بورتر العامة تستند على<sup>1</sup>:

✓ أبعاد المجال الإستراتيجي.

✓ القوة الإستراتيجية.

حيث يشير أبعاد المجال الإستراتيجي إلى إختراق السوق بينما قوة الإستراتيجيات تشير إلى ميزة المنظمة التنافسية المستمرة لإي انها تعني:

✓ تجزئة السوق.

✓ تمييز المنتج.

**3-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** يركز البنك من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدمات البنوك المنافسة، وتستعين منظمات الخدمات ومنها البنوك بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية". بإتباع البنك لهذه الإستراتيجية، يجد المنافسون أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة البنك سعريا، ومن ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا<sup>2</sup>.

ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توفر عدة شروط وهي<sup>3</sup>:

✓ وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات

المستهلكين للسلعة.

✓ نمطية السلع المقدمة.

✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 366-367.

- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس-، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 236.

<sup>2</sup> - زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2005، ص: 251-252.

✓ تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبها زيادة في التكاليف.

✓ محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.

✓ إتباع سياسة البيع المباشر للمستخدم للتقليل من تكاليف الوسطاء.

✓ الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.

✓ استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيف الكلفة و زيادة حجم المبيعات.

إلى جانب هذه الشروط، فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المنظمة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها.

والشكل التالي يوضح الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكلفة.

### الشكل رقم:07: الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف



المصدر: روبرت. أ. بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص: 305.

**3-2- إستراتيجية التمييز:** وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتسيير منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من المنتجات في خطوط إنتاجها وفقا (Gerold & Wenfei) فإن التمييز يعرف بان النقاط المهمة في الاختلافات في عرض المنتجات أو الخدمات في حين يشير (Porter) بان التسيير بأنه خلق شئ يدرك في كل صناعة على أنه شئ متميز وفريد.

إن التمييز يتطلب عددا من الأنشطة المكلفة كتصميم البحث والتطوير، التعبئة والتغليف، العلامة المميزة، وهذا يعني أن المنظمة تقوم بإجراءات على المنتج سواء كان هذا التغيير بالتصميم أو بالشكل أو في العلامة التجارية وغيرها بهدف تمييزها عن المنتجات المنافسة من أجل خلق صورة إيجابية في ذهن الزبون من خلال أن هذا التمييز يصب في النهاية لزيادة المنافع بما يرضي الزبائن.

وتستخدم إستراتيجية التمييز في الظروف التالية:

- ✓ إشتداد المنافسة.
  - ✓ زيادة عدد الاسواق المحيطة بالمنظمة.
  - ✓ وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة.
  - ✓ وجود موارد مالية وبشرية يمكن الإستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة<sup>1</sup>.
  - ✓ وقد تختف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا<sup>2</sup>:
  - ✓ تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
  - ✓ تكنولوجيا مميزة.
  - ✓ خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر).
  - ✓ خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
- وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز<sup>3</sup>:
- ✓ الوسيلة الأولى: محاولة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.

1 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص: 368-369.

- رابح عرابية ، فنور بن نافلة ، مرجع سبق ذكره، ص: 521<sup>2</sup>.

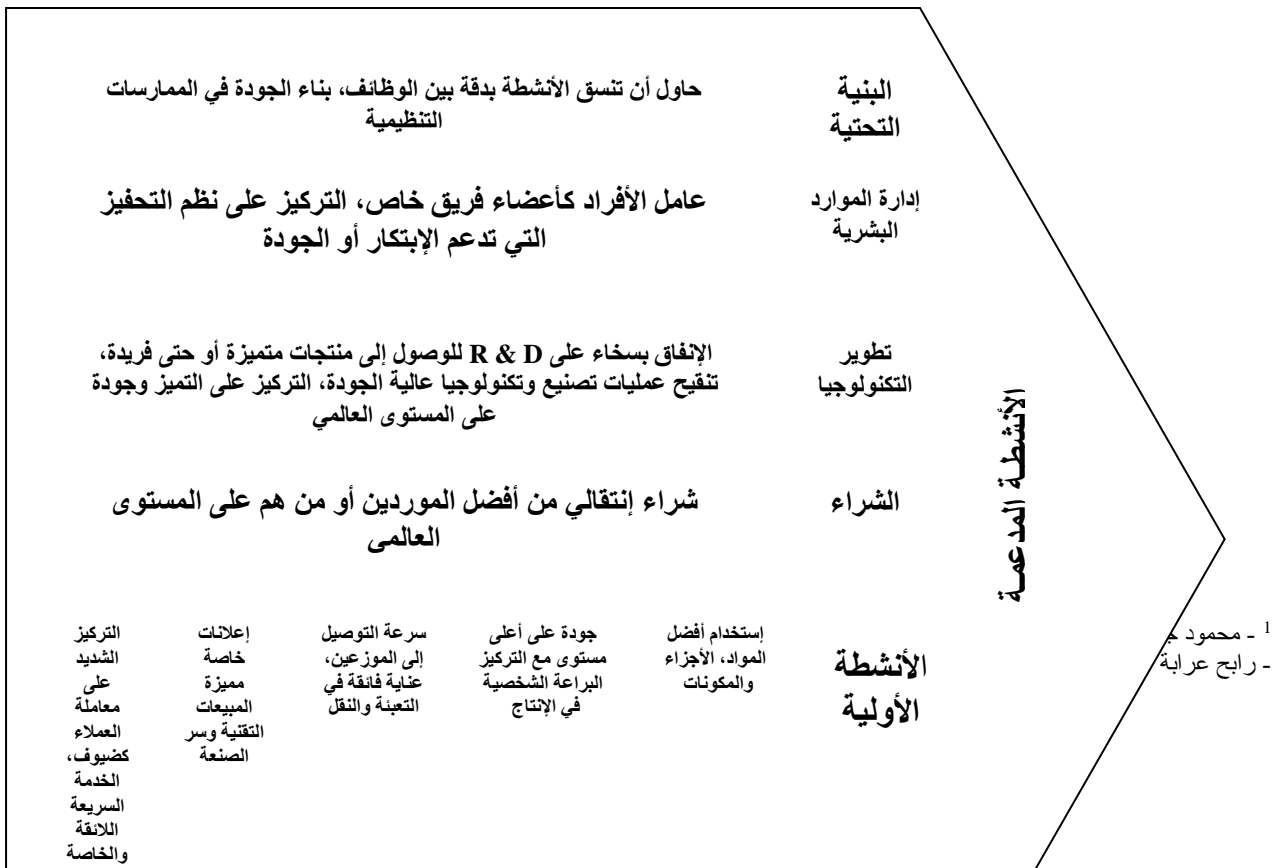
<sup>3</sup>- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2004، ص: 229.

- ✓ الوسيلة الثانية: فإنها تتمثل في محاولة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة محددة.
- إن تحقيق هذا التمييز يتطلب الكثير من البحث والإبتكار في الجوانب ذات أثر واضح على تفصيلات الزبائن. بشكل عام فإن إستراتيجية التمييز تأخذ عدة أشكال في القطاع الخدمي<sup>1</sup>:
- ✓ التمييز في سعر بيع الخدمة.
- ✓ التمييز في تقديم الخدمة.
- ✓ التمييز بالعلامة.
- ✓ التمييز في وجود الخدمة المقدمة.
- ✓ التمييز بالمستلزمات الداعمة للخدمة والمساعدة على تقديمها.
- ✓ التمييز على أساس التقنيات المتعلقة بتقديم الخدمة.

وحتى تضمن المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة و دائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات و تشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، وكذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.

وتحقق المؤسسة قدرة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح الميزة التنافسية القائمة على التمييز.

### الشكل رقم 08: الميزة التنافسية القائمة على التمييز



<sup>1</sup> - محمود م - رايح عراية

المصدر: روبرت. أ. بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سيق ذكره، ص: 326.

**3-3- إستراتيجية التركيز:** وهي ثالث إستراتيجية تنافسية عامة، وهي تختلف بشكل رئيسي عن سابقتها لأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين. وتركز هذه الإستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج<sup>1</sup>.

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تتحقق من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها. أو زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة.
  - ✓ تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي.
  - ✓ التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.
  - ✓ تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين النوعية المنخفضة.
  - ✓ التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولاً لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزاً عن منتجات أو خدمات المنافسين.
- و تنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:

**1- التركيز على أساس التكاليف:** تحاول المنظمة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة المستهدفة وبالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه

<sup>1</sup> - شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002، ص: 323.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، مرجع سيق ذكره، ص: 370.

القطاعات المحددة، غن هذه الميزة التنافسية تتيح للمنظمة من فرض أسعار تنافسية ذات تكلفة منخفضة في هذه الاجزاء المحددة المستهدفة<sup>1</sup>.

2- التركيز على أساس التمييز: أي أن تبحث المنظمة (البنك) عن التمييز في داخل القطاع المستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

✓ تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

✓ تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف<sup>2</sup>.

إن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمنظمات الخدمية من اتباعها وذلك حسب الظروف الداخلية (إمكانية وقدرات المنظمة المادية والبشرية والخبرات التي تتمتع بها) والخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة، المنافسين، الزبائن، وظروف البيئة العامة الأخرى)<sup>3</sup>.

والشكل التالي يوضح ملخص الإستراتيجيات التسويقية التنافسية وتكيفها في مجال الخدمات.

الجدول رقم 01: ملخص الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الخدمات

الإستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الخدمات			الإختيارات
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية قيادة التكلفة	
منخفض/ مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج متميز	مرتفع الأساس تقديم خدمات متميزة وفريدة	منخفض الأساس إنخفاض الكلفة والمنافسة من خلال الأسعار	تمييز الخدمة
منخفضة قطاع أو عدد معين من القطاعات المستهدفة	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة السوق الكلية	القطاعات السوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	الحث والتطوير والتسويق	صناعة الخدمات والمستلزمات الداعمة	التمييز والتفرد

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص: 371.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص: 370.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2002، ص: 113.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص: 370.

#### 4- الإستراتيجيات الحديثة الخاصة باكتساب و تطوير الميزة التنافسية للبنوك<sup>1</sup>:

هناك إستراتيجية حديثة وضع أساسها M.Cusumano & Yoffi.D (1999) تقوم على مبادئ ثلاث رئيسية، وهي الحركة السريعة، المرونة والقوة الفاعلة، ويطلق عليها مصطلح .RAMFEL.

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

- ✓ التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسة.
- ✓ التحرك في تطبيق سياسات سعرية يتعذر على المنافسين مواجهتها.
- ✓ المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية.
- ✓ عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

**المبدأ الثاني:** المرونة وتعني التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت المحدد متغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها البنوك المنافسة.

**المبدأ الثالث:** يستحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في إستراتيجية المنافسين ويشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهتمين بنجاح المنافس.

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية في البنوك هي قدرة البنك على احتلال أكبر حصة في السوق المصرفي من خلال استراتيجيات عدة يجب عليه إتباعها للصدوم في وجه منافسيه. كما أن جودة الخدمات لها دور فعال في إكساب البنوك ميزة تنافسية وهذا ما سيتم التعرض له في المبحث الموالي.

2- عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 290، 291.

## المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لاكتساب وتحسين الميزة

### التنافسية للبنك

يعد مدخل جودة الخدمات البنكية وتطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل والأنظمة التسييرية التي يؤدي تطبيقها الى اكتساب وتنمية الميزة التنافسية لدى البنوك، فجودة الخدمة البنكية تعد أسلوبا تنافسيا فعالا تستعمله البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية، كما أن الالتزام الاستراتيجي لمبادئ الإدارة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرص البنوك على التكيف بشكل ايجابي مع التحديات الراهنة التي أصبحت تفرضها البيئة المصرفية الدولية . وسيتم في هذا المبحث محاولة ابراز الدور الذي تلعبه جودة الخدمات البنكية في اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك .

### المطلب الأول: أهمية امتلاك وتحسين الميزة التنافسية في البنوك

سيتم التعرض في هذا المطلب الى أهمية امتلاك البنوك ميزة تنافسية وكيفية السعي نحو تنميتها وتحسينها .

#### 1- أهمية إمتلاك الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه، في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الراهن، اذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء كان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية، والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين .



فلقد أكد Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إن يمكن أن تأخذ شكل سعر منخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.

## 2- أهمية تحسين الميزة التنافسية:

لقد أفرزت التطورات التنافسية الى سعي المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي،

حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه المزايا التنافسية<sup>2</sup> ومن بينها مايلي:

**1-2- مدخل تلبية حاجات العملاء:** يتوقف نجاح البنوك في إختراق الأسواق البنكية في ضل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى امكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن إشتداد المنافسة بسبب إفتتاح الأسواق البنكية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب العملاء وإستمرارية إرتباطهم بالتعامل مع البنك هدف إستراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل تلك الإحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر مايلي:

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

✓ **سرعة الإستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم الخدمات البنكية ذات الجودة العالية في الوقت و المكان المناسبين وبسعر المناسب بمعنى:

- تقديم خدمات بنكية عالية الجودة متميزة عن مايقدمه المنافسون.
- تقديم الخدمات البنكية بأسعر جذابة و ملائمة لإمكانيات العملاء.

✓ **ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:** يعنى قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس غيرها من الخدمات<sup>3</sup>.

✓ **حسن المعاملة:** تلعب الناحية النفسية ( البسيكولوجية ) دورا كبيرا في جذب العملاء، وحملهم على الإقبال للتعامل مع البنك معين، ويتوقف ذلك على مدى قدرة العاملين في البنك على حسن

1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TGM) في المؤسسة الخدمية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قسدي مرباح، ورقلة، 2006، ص: 13.

2 - أحمد بن عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

3 - عبد القادر بريش، إلتحريز المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 274.

معاملة هؤلاء العملاء، وحسن إستقبالهم و التشاور معهم بحيث يمنح ذلك العملاء إحساس بالراحة و الثقة و الأمان.

ولذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية و البشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك و من ذلك:

- تجهيز قاعات الإستقبال بوسائل حديثة ومريحة.
- حسن الإستقبال و البشاشة وإحترام المتعاملين ( العملاء ).
- توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء<sup>1</sup>.
- ✓ **جذب الإنتباه و إثارة الإهتمام بالعملاء:** إن قدرة البنك على جذب إنتباه العملاء وإثارة إهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء يمكنه من إمتلاك ميزة تنافسية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- الإستعداد النفسي و الذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالإهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة الملائمة لهم و في مختلف مجالات التفاعل.
- حسن المظهر و تقديم خدمة الإيجابية الفاعلة نحو العملاء.
- الإبتسامة و الفة والدفئ في التعامل و إظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.
- الودح الإيجابية المتفاعلة نحو العملاء بصرف النظر عن الجنس والأعمار والمظاهر...إلخ.
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وإنتهاج الموضوعية في التفاعل و التعامل مع مختلف العملاء.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة أو التمويل بشأنها.
- إشعار العملاء بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة وأن البنك الذي يعمل بها يمثل أكبر البنوك تأكيدا للجودة والإهتمام بتقديمها.
- تجاوز حالات الجمود والتصنع في المقابلة أو الحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل قدر الإمكان.
- التركيز على أن البنك يبدأ من المستهلك و ينتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية وإنها دائمة الإنتظار نحو أي تفصيلات تتعلق بالخدمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - زبيدة محسن، سهام بوخلالة، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، يومي: 24- 25 أفريل 2006، ص:6.

<sup>2</sup> - خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 220، 221.

- ✓ خلق الرغبة لدى العملاء و تحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيةها إنما تعتمد أيضا على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم إعتادها بهذا الشأن هي:
- العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السلعة أو الخدمة المرتكبة على خصائصها وتركيبها ووفرتها ومتانتها وغير ذلك.
  - التركيز على نواحي القصور في السلع أو الخدمات التي يعتمد عليها العميل (دون تجريح) مع الإلتزام بالموضوعية وإقناع العميل بأن التعامل في هذا المنتج الجديد هو المخرج من النواحي القصور هذه.
  - ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهز الخدمة مستعد لرد على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل، حيث أن العميل عند شعوره بصدق الخدمة يمكن أن يستكمل سبل إجراءات أقتناء الخدمة دون تردد.
  - التركيز على الجوانب الأنسانية بالتعامل كالترحيب والإبتسامة والشعور بأمية توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء وغيرها من السبل الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الجودة في ترصين الولاء والإلتزام بالبنك هذا دون غيره لما يلمسه العملاء من إستعدادات دائمة لمتطلبات والحاجات<sup>1</sup>.
- ✓ إقتناع العميل ومعالجة الإعتراضات لديه: إن سبل إقناع العميل وخلق الرغبة لديه بإقتناء تلك الخدمة ليست مهمة بسيطة دائما تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على إستقطاب قناعاتهم ومعالجة الإعتراضات التي يبديها بعض العملاء عند قيامه بالحصول على الخدمة وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على الإعتراضات العملاء والتي يمكن توضيحها كمايلي:
- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) ويقضي ذلك أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل.
  - يجب على مقدم الخدمة أن يكون مسمعا جيدا للعميل وأن يظهر الإهتمام واليقظة بحديث العميل ويمكن أن يدون بعض الآراء والملاحظات بالنسبة للعميل ولاشك هذا يرضي كبرياء العميل ويسهل من مهمة البيع بإضافة إلي السهولة النسبية في الرد على الإعتراضات العميل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 221.  
<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 222، 224.

✓ **التأكيد من إستمرارية العملاء بالتعامل مع البنك:** إن عملية التأكد من إستمرارية العملاء مع البنك وخلق الولاء بينهم وبين البنك من شأنه أن يكسب البنك ميزة تنافسية وعادة يأتي ذلك من خلال العديد من الخدمات التسويقية التي تشكل مركز الصدارة بضمان الولاء بين البنك والعملاء ومنها:

- الإهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم وذلك من خلال:
- الإعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم.
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك<sup>1</sup>.

## 2-2- مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية:

تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلي تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميزه دائما، وتتمثل تلك القدرات في<sup>2</sup>:

✓ **المرونة:** وهي قدرة البنك على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها<sup>3</sup>.

✓ **الإنتاجية:** يؤدي الإستثمار والإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجيا والبشرية للبنوك إلي زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

✓ **الزمن:** أدت المتغيرات التنافسية إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- إختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة البنكية.
  - تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات أي ضرورة إحداث المرونة في عمليات إنتاج الخدمات.
  - تخفيض زمن دورة العميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- ✓ **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن أستمرارية الجود العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها<sup>4</sup>.

1 - خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 225.  
2 - عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 274.  
3 - بحصنية سمالي، مرجع سبق ذكره، ص: 174.  
4 - عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 274، 275.

## المطلب الثاني: جودة الخدمات البنكية كمصدر للميزة التنافسية في البنوك

يعتبر تصميم الخدمة البنكية من أحد الوسائل الأساسية لسياسة التمييز التي يستخدمها البنك لخلق إنطباع إيجابيا 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.

**1- جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية:** لقد تزايد استخدام جودة الخدمة كوسيلة رئيسية لتمييز خدمات البنك عن منافسيه ولتحقيق ميزة تنافسية، فالبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات بنكية عالية الجودة حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء ودفعهم للإستمرار في التعامل مع البنك وتقليل حساسيتهم لأسعار الخدمات التي يقدمها البنك.

كما سيسمح ذلك أيضا من تحقيق قدر أعلى من الأرباح والحصول على نصيب أكبر من حصة السوق، وإنخفاض التكاليف من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ على العاملين والرفع من كفاءتهم.

إن تقديم خدمة بنكية ذات جودة متميزة يتيح للبنك إمكانية رفع أسعار خدماته وإستخدام هذه الزيادة في مكافأة العاملين مثلا أو زيادة ميزانية التدريب وزيادة البحث والتطوير للخدمات البنكية التي يقدمها ولتعزيز الوضع التنافسي في السوق، أو تقديم خدمات عالية الجودة وبمواصفات مميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون وهذا يترتب عليه تعزيز المركز التنافسي أيضا.

والواقع أن تقديم خدمات بنكية عالية الجودة يحقق رغبات جميع الأطراف المرتبطة بالبنك، والإدارة والمساهمين والعاملين والعملاء، فالإدارة تسعى إلى تحقيق النمو وزيادة الأرباح، والمساهمون يسعون إلى زيادة العائد على الأسهم، أما العاملون يسعون إلى الحصول على أجور ومكافآت أعلى، والعملاء يسعون للحصول على خدمات أفضل وأحسن، والكفيلة بتحقيق كل هذه الرغبات هي الخدمة المتميزة عالية الجودة.

وحقيقة الأمر أن التوجه نحو تقديم خدمات ذات جودة متميزة يبدأ بالتوجه نحو المستهلك على أنه محور نشاط البنك وغايته، فالحاجة لتمييز الجودة تنبع من المستهلك ويحققها البنك على أرض الواقع عندما يفهم التمييز كما يعينه وبيتغيه المستهلك.

وتعتبر جودة الخدمة البنكية عن الميزة التنافسية التي تحملها للبنك إذا كانت تحقق حاجات ورغبات العميل وتوافق توقعاته، ويجدها في وقت الإحتياج ودون عناء، وتحمل له قيمة مضافة<sup>1</sup>. وتتعدد الإستراتيجيات التنافسية البنكية فهناك تعدد جودة الخدمة البنكية سلاحا تنافسيا عاما، وأصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة في البنك عدة مقومات أهمها:

- ✓ إستلهاهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف نظم البنك أي إعتبار العميل هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك.
- ✓ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- ✓ زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
- ✓ إختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الإبتكار البنكي فنيا وتسويقيا.
- ✓ تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.
- ✓ تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ إستخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات البنكية<sup>2</sup>.
- ✓ جعل مقدمي الخدمة يعملون بجد ومثابرة أكثر.
- ✓ إستغلال وقت العمل وذلك من خلال تقليل الوقت الضائع.
- ✓ زيادة كمية الخدمات وأنواعها من خلال التنازل عن بعض النوعية.
- ✓ تصنيع الخدمة من خلال تقسيمها وإستخدام معدات في إنتاجها.
- ✓ التقليل من الحاجة للخدمات عن طريق إيجاد البدائل.
- ✓ تقديم خدمة ذات تأثير أكبر.
- ✓ إعطاء محفزات للزبون في إنتاج الخدمة.
- ✓ تقليل الوقت المستغرق بين طلب الخدمة وتقديمها.
- ✓ تبسيط عملية تقديم الخدمة.
- ✓ تلاقى العوامل التي تؤدي إلى الأخطاء في أداء الخدمة.
- ✓ خلق مناخ يمكن فيه تحقيق التحسن المتواصل في أداء الخدمة.

<sup>1</sup> - عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>2</sup> - عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، 2005، ص 259، 260.

- ✓ ضمان وجود العاملين في المنظمة الذين يتفاعلون مع المستفيد بشكل جيد ويتمتعون معهم بعلاقة طيبة
- ✓ الإشارة المستمرة والتصرفات الطيبة أثناء تقديم الخدمة التي لا يقلدها المنافسون والإهتمام بالتفاصيل المرافقة للخدمة.
- ✓ تعديل مستوى الخدمة بالاستفادة من المؤشرات المستقاة من ردود فعل الزبائن.
- ✓ إدخال البهجة في نفس الزبون بما يفوق توقعاته من المنظمة الخدمية، وهذا يعني ضرورة الإصغاء له والإبداع في الخدمة وتحقيق التفاعل بين الموظفين أو العاملين والزبائن فهو يؤكد على زيادة إرتياح الزبون من الخدمة وما يحيط بها وجعلها أسهل وأكثر تنافسا وخصوصية، أي أن التميز يقوم على الإشارة والعلاقات الطيبة والثقة المتبادلة إن هذه المقومات تشكل أركان التميز.
- ✓ تدريب العاملين لرفع مستوى الخدمة.
- ✓ الإهتمام بملاحظات العملاء من حيث إدخال التحسينات فنتيجة لتنوع الخدمات وإشنتاد المنافسة وتطور أذواق المستفيدين من الخدمات فإن إدارة المنظمة الخدمية تسعى جاهدة إلى التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخدمات المقدمة وذلك خلال القيام بإجراء البحوث والدراسات والتعرف على آرائهم والأخذ بالملاحظات التي يبديونها بهدف تحسين الخدمات المقدمة وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين لتحقيق التميز المطلوب.<sup>1</sup>
- ✓ تقديم خدمات مطابقة للمواصفات العالمية.
- ✓ تلبية رغبات العملاء لرفع حصتها السوقية وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية.<sup>2</sup>
- ويخلص عوض بدير الحداد المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها كالآتي<sup>3</sup>:
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.
- ✓ تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.
- ✓ أن الخدمة المتميزة تتيح للبنك فرصة إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر.
- ✓ أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد.
- ✓ أن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء كمندوبي بيع في توجيه وإقناع العملاء.

- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 107، 108.<sup>1</sup>  
- إلهام يحيى، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قسدي مبراه ورقلة، 2007، ص: 48، 49.  
- عبد القادر بريش، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص: 260.<sup>3</sup>

**2- تحسين خدمة المستهلك كأداة لتحقيق ميزة تنافسية:** تعتبر عملية تحسين خدمة المستهلك أحد المساعي الأساسية للمؤسسات البنكية من أجل تحقيق مزايا تنافسية، غير أن إمتلاك ميزة لا يكفي بل يجب المحافظة عليها بجعلها أقوى وأكثر إستمرارية، ويمكن إكتساب ميزة تنافسية تساهم في تحسين خدمة المستهلك من خلال المحوريين التاليين<sup>1</sup>:

**1-2- الخدمات المساعدة:** إن البنوك التي تقدم خدمات ذات مستوى عال ستؤثر بلا شك على منافسيها ذوي الخدمات الأضعف، وعلى البنوك أن تحدد بدقة حاجات الزبائن عند تصميمها للإنتاج، إن الإستراتيجية المثالية لأي منظمة هي أن سلع المنافسين وخدماتهم تبدو عاجزة من مجاراتها، فمن الأفضل أن تسيطر على منظمة بأكملها أو على سوق بأكمله بالخدمة الممتازة والإبتكارات المتجددة، بدلا من تفتيت الجهود على أكثر من جهة.

ويمكن إتباع عدة أساليب لزيادة أو تحسين إنتاجية الخدمات المساعدة وذلك ب:

✓ جعل منفذي الخدمات يعملوا بجد ومهارة أكبر.

✓ تصميم خدمات ذات تأثير أكبر.

✓ تقديم خدمات ذات جودة عالية.

✓ تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

✓ جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة.

**2-2 الجودة الكلية:** مستوى الجودة مرتبط بالحاجات وبالطموحات وبطلب جزء تسويقي معين، وإذا أخذنا بإستراتيجية **push and pull** للتعريف بحاجات المستهلك فسوف يتضح نوعين من الحاجات، حاجات ظاهرة وحاجات باطنة.

تهتم إستراتيجية **push** بدفع المنتج نحو المستهلك، أما إستراتيجية **pull** فتهدف إلى جذب المنتج نحو المستهلك.

ويجب أن تغطي الجودة نوعين من الحاجات، فهناك جودة تدفع إلى المستهلك لأنه لا يتناول مستوى معين من الجودة، وهناك جودة تجذب العملاء إليها، وهذا الأخير يجب أن يدرك المستهلك بأنه مستوى متميز، فيخلق بذلك قيمة أكبر لدى العملاء.

وتسعى البنوك إلى تحقيق الجودة الكلية لتحقيق ميزة لاتقهر، غير أن الجودة الكلية المقدمات المنطقية التالية:

✓ يجب أن يتم فهم وإدراك الجودة من قبل المستهلكين، كما يجب أن تبدأ أعمال الجودة مع حاجات الزبون وأن تنتهي مع فهم ومدارك المستهلك.

<sup>1</sup>- زكية مقري، التوجه بالمستهلك كمدخل إستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي حول الأداء التميز للمنظمات والحكومات، جامعة باتنة، المنعقد يومي: 08-09 مارس 2005، ص ص 217-218.



✓ يجب أن تكون الجودة منعكسة وواضحة في كل نشاطات البنك وليس فقط في المنتجات البنك.

**3- جودة الخدمة البنكية وتعزيز الميزة التنافسية للبنك:** صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية، ويمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك.

فالبنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته، حتى وإن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه سيكون أيضا متميزا ويبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز.

ويمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، ولا يتحول العميل عن هذا المكان إلا إذا أجبر على ذلك. وللحفاظ على هذه الميزة التنافسية لابد من قيام البنك باستغلال التقنية المتقدمة في مجال تقديم الخدمات البنكية كأجهزة الصراف الآلي، ولابد من إعادة النظر في الأساليب المستخدمة عند تقرير فتح فروع جديدة للبنك وتوزيعها الجغرافي والتصميم الداخلي لفروع البنك.

ويمكن لكفاءة العاملين بالبنك ومودتهم وعلاقاتهم بالعملاء أن تكون ميزة تنافسية وتتحقق هذه الميزة عندما يتكفل العاملون بالبنك بالعملاء ويستجيبون لهم بشكل إيجابي وكفاء ويعاملونهم باحترام وأدب ويقيمون علاقاتهم على أساس متين من الثقة.

والتميز بالخدمة عالية الجودة أمر هام ويجب أن يبادر إليه البنك، وإذا لم يحقق البنك ميزة تنافسية فإنه سيكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالبنوك التي تتميز بخدمات عالية الجودة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإكتساب البنوك التجارية ميزة تنافسية

في ظل التحولات السريعة التي عرفتها الصناعة المصرفية وجدت البنوك نفسها أمام تحديات عديدة دفعتها إلى البحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها، فتوجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، وإستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

#### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة "TQM"

وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين<sup>2</sup>، ومن بين هذه التعاريف مايلي:

<sup>1</sup> - عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 276.

<sup>2</sup> - بحضية سملاي، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

- ✓ يعرفها رودز بأنها "عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات ثم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة"<sup>1</sup>.
- ✓ ويعرفها **JABLONSKI** على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في البنك وهي: الإشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"<sup>2</sup>.
- ✓ ويعرفها **JURAN** "أن الجودة الشاملة ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم ويطبق أدوات ثم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة مع إحداث تغيير في التوجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الإلتزام طويل الأجل بالجودة"<sup>3</sup>.

## 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك: تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك فيما يلي<sup>4</sup>:

- ✓ مدخل إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً وأصبحت إتجاهاً عالمياً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل.
- ✓ تواجه البنوك التجارية صعوبات ومشاكل معاصرة تحد من قدرتها على مواجهة المنافسة سواء على المستوى المحلي وذلك في عدم القدرة على تقديم كافة الخدمات المصرفية المستحدثة المتاحة في السوق المصرفي العالمي نظراً لوجود بعض القصور في الإمكانيات البشرية والتكنولوجية، أو على المستوى الخارجي وعدم القدرة على منافسة البنوك العالمية والحصول على حصة من السوق المصرفي العالمي لضمان النمو والتوسع وزيادة الأرباح. ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التسييرية الحديثة التي يجب تبنيها في هذه المرحلة من مراحل الإصلاح الاقتصادي في الجزائر وخاصة إصلاح وتحديث وعصرنة النظام البنكي.
- ✓ أن أشكالاً عديدة من المنافسة بدأت تقتحم السوق التقليدية للخدمات البنكية إلى جانب تزايد المؤسسات المالية من غير البنوك ومباشرتها للوظائف التقليدية للبنوك، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تطوير الخدمات الحالية التي تقدمها البنوك بهدف ملاحقة التطور التكنولوجي في هذا الميدان، والقدرة على منافسة البنوك الأخرى والمحافظة على الحصة السوقية.
- ✓ بالرغم من أن البنوك الجزائرية باشرت بعض الخطوات لتحسين وتطوير الخدمات بها، إلا أن الفارق بين أداء البنوك الجزائرية والبنوك العالمية في مجال تقديم الخدمات مازال شاسعاً.

1- قاسم نايف علوان المحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 144

- احمد عيشاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 10<sup>2</sup>.

- يحضية سملاي، مرجع سبق ذكره، ص: 176<sup>3</sup>.

4- عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص:

### 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة: حدد شونبيرجر الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها

هي<sup>1</sup>:

- ✓ تحقيق مستوى عال من الجودة.
- ✓ الإستجابة السريعة لإحتياجات العميل
- ✓ تحقيق مرونة أكبر لتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في إحتياجات العملاء وسوق العمل المحيط بالبنك.
- ✓ تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر للجودة.
- بينما الباحث عمر حدد الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها في البنك هي:
- ✓ توفير البيئة الملائمة للعمل في البنك ليحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
- ✓ تحقيق الجودة الشاملة لعمليات البنك من خلال جودة المخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ✓ تحقيق التنافس بين منظمات الخدمة.
- ✓ التغلب على نقاط الضعف، ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالبنك.
- ✓ زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في البنك، وذلك بإكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة الذاتية والتقليل الحاجة إلى الرسمية.
- ✓ توفير الخدمة وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة و التكلفة، والوقت والإستمرارية.
- ✓ تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات ذات قيمة عالية لدى البنك والزبون.
- ✓ تعلم إتخاذ القرار بناء على الحقائق.

### 4- سبل التميز بجودة الخدمة البنكية ضمن مدخل الجودة الشاملة:

لقد بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها لتحسين وتطوير جودة خدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الزبون، وقد حققت المنظمات الخاصة والعامة نجاحا كبيرا إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة خلال ماحققه هذا المدخل الجديد من نجاحات كبيرة في الإدارة.

- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 149، 150.

إن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة الخدمة، وتتضمن هذه المفاهيم على سبيل المثال : (تحسين أداء مقدمي الخدمة، تحسين أداء العملاء أثناء تقديم الخدمة له، تطوير البرامج والخطط التدريبية، تحسين الروابط بين العاملين وغيرها...). إن بإمكان إجراء بعض التعديلات البسيطة ويمكن تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع منظمات الخدمة وإحداث تأثير إيجابيا على تحسين نظام الخدمة فيها.

ومع تزايد حدة المنافسة وتنوع وتزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية بإمكان خلق ميزة تنافسية للبنك تهئ له تميزا على منافسيه في مجال أو أكثر وبدرجة أو أكثر، وتنشأ سبل ومقومات تهئية وتنمية الميزة التنافسية من المصادر التالية:

- ✓ تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص العملاء بما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبونها.
- ✓ تحليل اتجاهات المنافسة البنكية تكنولوجيا وتسويقيا، وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق البنكي والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، والتعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.
- ✓ تصميم أو تبني إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة، والتميز والتركيز والتحالف الإستراتيجي وغيرها.

- ✓ تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي.
- ✓ اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء البنكي.
- ✓ اعتبار العميل كحجر الزاوية في تصميم الخدمة البنكية وقياس جودتها وتطويرها.
- ✓ إستخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى إستيعاب التكنولوجيا البنكية المستعملة من طرف العملاء، ومن أمثلة المجالات التي يمكن إستخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات البنكية، خدمات الصرف الآلي ATM والبطاقات البنكية والهاتف البنكي والبنك المنزلي والبنك عبر الإنترنت.

وعلى الرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة وتطوير قدراته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق البنكي، فجودة الخدمة البنكية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، وجودة الخدمة البنكية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

## 5- منطلقات إدارة الجودة الشاملة:

- عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص ص 280، 281<sup>1</sup>

تمثل منطلقات إدارة الجودة الشاملة المبادئ الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ولا يمكن أن يكون هناك نجاح إذا لم تكن مفهوما لدى القائمين على تطبيقها<sup>1</sup> وهي<sup>2</sup>:

**1-5 التركيز على العميل:** كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية البنك وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل إهتمام متزايد من طرف البنوك، حيث أن الإحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة البنك على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أدواق العملاء وتلبي إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

ومن حيث تركيزها على تلبية إحتياجات العميل تعرف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المنظمة كل من إحتياجات المستهلك وأهدافها معا". وهذا ما ذهب إليه colee عندما عرف TQM بأنها: "نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المنظمة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى، إن تلبية إحتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المنظمة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل".

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدف إستراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية. إن كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الإلتزام وولاء الأفراد داخل المنظمة أو البنك للأهداف والسياسات المطبقة، مما يدعو إلى ضرورة الإهتمام والتكفل بهم، وذلك بعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي. ويمكن للبنك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

✓ التعرف الدائم على إحتياجاته الحالية والمتوقعة إعتادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك.

✓ ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين وإحتياجاتهم المتنوعة.

✓ قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة الخدمات المقدمة.

**2-5- التحسين المستمر:** إن التحسين والتطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سيما وإن العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وجميع الفعاليات والأنشطة الخدمية المرافقة لعملية إنتاج السلع أو تجهيز الخدمات تعتبر من الأنشطة الإنسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر، ولذا فإن عبارة kaizan اليابانية تعني التحسين المستمر، لأن الأنماط الإنتاجية لا يمكن أن تتسم بالثبات والإستقرار في ظل المتغيرات الحاصلة في البيئة الديناميكية والمتغيرة بإستمرار ولا بد أن

- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص : 145.

<sup>2</sup> - عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 284، 285.

يرافق التغيير في الأنشطة والمهام الساندة فعاليات قادرة على إستيعاب ومواكبة التغيير في مختلف النشاطات الإنتاجية والخدمية وبصورة مستمرة<sup>1</sup>.

**3-5- التعاون والمشاركة الجماعية:** إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد التعاون في أداء الأعمال، سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يوفر معلومات للمستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بعضها عن البعض ولعل أسلوب حلقات الجودة اليابانية دليل على هذا النظام التعاوني، وتتضمن مجالات التعاون مايلي:

✓ تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء.

✓ تشجيع العمل الجماعي.

✓ إحترام الآخرين مع إعطائهم الثقة بعملهم والإعترافية<sup>2</sup>.

**4-5- الوقاية من الأخطاء:** إعتمدت الإدارة التقليدية على مراقبة الخدمات بعد تقديمها وهو مآدى إلى عدم الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة، ولكن بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدخال مبدأ الوقاية بدل المراقبة لدى العاملين في أعمالهم وعمليات تقديم الخدمة من الأخطاء التي تحصل في تقديم الخدمة في المنظمة.

**5-5- الإستثمار في الأفراد:** يعتبر الإستثمار في الموارد البشرية العاملة في المنظمة من أهم عناصر تحسين عمليات تقديم الخدمة، وضمان إستمرارها ومواصلتها، حيث تعتبر تنمية قدرات الفرد العامل وإكتسابه للخبرة، من خلال برامج التدريب وبناء فرق عمل هدفاء، فإن ذلك يحقق للبنك عمليات الإبداع والتجديد ومستويات المهمة للأداء المتميز.

**6-5- وضوح وإستقرار الهدف:** يتطلب وجود هدف مستقر ووضوح الرؤية التطبيقية، ويكون الجميع في المنظمة على علم تام به، وأن يتم توجيه جميع الجهود المبذولة نحو تحقيقه لأن الأهداف المتضاربة تجعل مناخ العمل غير مناسب يتسم بالإحباط والتناقض والتضارب في الأعمال والقرارات.

**7-5- إلتزام الإدارة العليا:** إن أية خطة لتنفيذ الجودة الشاملة لايمكنها أن تنجح إذ لم يكن هناك إلتزام من القيادة العليا للمنظمة، لضمان التحسين المستمر للأداء، وتحقيق رضا العميل، وكسب ثقة العاملين، ومن ثم قيام القيادة بالتغيير المطلوب الذي يؤكد هذا الإلتزام.

**8-5- إتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** تمتاز البنوك التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو توقعات شخصية، من أجل الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستوى الإنحراف في أداء عمليات الخدمة، فإن إدارة الجودة الشاملة تستخدم أدوات إحصائية متعددة لهذا الغرض مثل: خريطة باريتو، خرائط التدفق، خريطة إيشيكاوا،

- خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 232.<sup>1</sup>  
- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 147.<sup>2</sup>

ودوائر شوهارت وغيرها من الأدوات العملية التي تساعد ليس فقط في إتخاذ قرارات روتينية، وإنما في وضع إستراتيجيات متعددة للبنك.<sup>1</sup>

إضافة إلى ماتم ذكره من منطلقات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من القول أن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية عمل إستراتيجي تتصف بالديمومية والإستمرارية، وهي رحلة طويلة وليست محطة تنقضي بإنهاء مدة زمنية لبرنامج بعينه، وحتى تترجم هذه المنطلقات في منظمات الخدمة، فإن ذلك يستلزم الوصول إلى رضا العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، ويكون ذلك من خلال التعرف على إحتياجاتهم بشكل دقيق ثم إخضاع هذه الإحتياجات إلى جملة من المعايير التي ينبغي الإلتزام بها في سبيل السعي نحو الخدمة.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن بلوغ الخدمات البنكية مستوى الجودة ضرورة حتمية لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للبنك، حيث أن الميزة التنافسية تكون مبنية على أساس الإستجابة لإحتياجات وتوقعات العميل، حيث أصبحت الجودة الشاملة محورا للتميز والتفوق على البنوك المنافسة، وتقديم مستوى متميز من الخدمات البنكية له التأثير في صناعة وترويج ثقة العميل، وبالتالي إمتلاك البنك مقومات الميزة التنافسية، ولا يقتصر الأمر عند ذلك فحسب، بل يتعداه إلى السعي المستمر للمحافظة على هذه الميزة التنافسية وتفعيلها وتجديدها بما يكفل تنميتها المتواصلة عبر الزمن، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لبقاء وإستمرار البنك في النشاط، وبالتالي البقاء.

### المبحث الثالث: سبل دعم المزايا التنافسية للبنوك الجزائرية ومتطلبات تطويرها

في ظل المتغيرات التي اجتاحت البيئة المالية الدولية إقليميا وعالميا، أضحت لزاما على البنوك الجزائرية زيادة عنايتها بجودة ماتقدمه من خدمات كأحد العناصر المحددة للمزايا التنافسية البنكية في السوق المحلية والأجنبية، ولكي تتمتع البنوك الجزائرية بميزة نسبية في مجال الخدمات البنكية عليها بذل الكثير من الجهد المنظم لزيادة كفاءتها ومزاياها التنافسية.

وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى أهم السبل التي تدعم تطوير جودة الخدمات البنكية وكذا المزايا التنافسية للبنوك الجزائرية.

### المطلب الأول: مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي والمعايير البنكية

#### الدولية

- قاسم نايف علوان المحيلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 147، 148.<sup>1</sup>  
- المرجع السابق، ص ص 148، 149.<sup>2</sup>

مع دخول العالم عصر العولمة وزيادة التطورات والإبتكارات التكنولوجية الحديثة، وإستخدام الآليات في التعامل المصرفي وجب على البنوك الجزائرية مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والمعايير البنكية الدولية.

**1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:** لاشك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الإستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية وإبتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء<sup>1</sup>.

وقد إهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الإستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال البنكي لتحقيق هدف إنخفاض العمليات البنكية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات، بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة البنكية من أهمها<sup>2</sup>:

✓ إنخفاض تكلفة التشغيل ولاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص إستخدام النقود.

✓ تزايد أهمية إستخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومن أهمها بطاقات الإئتمان والشيكات الإلكترونية والنقود الإلكترونية بشكل عام.

✓ أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية **home banking** التي وفرت الوقت والجهد لعملاء البنك.

✓ وأخيراً فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي **ATM** وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية و البنك المحمول.

وفي هذا الصدد سعت البنوك الجزائرية لمواكبة التطورات في الصناعة البنكية بنقل العديد من التقنيات البنكية إلى السوق الجزائرية لتلائم مع متطلبات العصر الحديث، وعلى الرغم من تلك الجهود قد ساهمت بشكل كبير في تطوير العمل البنكي في الجزائر وإبتكار أدوات بنكية جديدة، إلا أن الفجوة التكنولوجية بين البنوك العمومية ونظائرها من البنوك الأجنبية لا تزال كبيرة، وهذا راجع إلى العديد من المعوقات التي حالت دون تحقيق طفرة نوعية في مجال تطبيق التكنولوجيا البنكية لعل أهمها:

<sup>1</sup>- محمد زيدان، رشيد دريس، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الإقتصاد العالمي، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية -الواقع والتحديات-، يومي 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، ص: 417.

<sup>2</sup>- عبد القادر بريس، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 294، 295.



- ✓ قصور البيئة القانونية والتشريعية في تقنين المعاملات البنكية الإلكترونية.
  - ✓ ارتفاع تكلفة إنشاء وصيانة وإيجار الشبكات الخاصة بالعمليات البنكية الإلكترونية.
  - ✓ تعدد المخاطر المرتبطة بتقديم الخدمات البنكية الإلكترونية ومنها مخاطر المنافسة الائتمانية.<sup>1</sup>
  - ✓ غياب ثقافة بنكية في مجتمع لا يتعامل بالشيك البنكي إقليلا.
  - ✓ ضعف الإقبال على استخدام وسائل الدفع الإلكترونية.<sup>2</sup>
- في ظل هذه المتغيرات الجديدة وجدت البنوك التجارية الجزائرية نفسها في وضع بالغ الحساسية لاسيما مع تطبيق إتفاقيات تحرير التجارة في الخدمات المالية، إذ أصبحت ملزمة بتدعيم مزاياها التنافسية لمواجهة هذه التحديات المرهونة بمدى نجاحها في تحقيق مكاسب تقنية المعلومات ولعل أهم المحاور التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتعظيم الاستفادة القصوى من ثورة العلم والتكنولوجيا في العمل البنكي<sup>3</sup> تتمثل في<sup>4</sup>:
- ✓ زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات " **information technologie** "
  - " بإعتباره أهم أسلحة التي تحرص البنوك على إقتنائها للصدوم في حلبة المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة، وأن تضطلع الدولة بمهمة التحديث التكنولوجي للبنوك العمومية في المرحلة الراهنة، خاصة في ظل الرخاء المالي المسجل حاليا الناتج عن ارتفاع أسعار النفط.
  - ✓ الإسراع في تنفيذ شبكة الإتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها بإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى محليا وعالميا.
  - ✓ الإسراع في جعل نظام تآلية وسائل الدفع موضع التنفيذ، وخاصة نظام المقاصة الإلكترونية.
  - ✓ ضرورة التوسع في استخدام النقود الإلكترونية، وتعميم خدمات الصرف الألي **ATM** والتوسع في تعميم استخدام البطاقات البنكية كأداة للسحب والإئتمان ومنح الحوافز للأفراد حاملي البطاقات والتجارة الذين يقبلون التعامل بالبطاقات البنكية بالإضافة إلى تقديم خدمات متنوعة مثل: تسجيل أوامر الدفع الإلكترونية التي يطلبها العملاء لتسوية معاملاتهم المالية والتجارية.
  - ✓ التوسع في إصدار البطاقات البنكية مثل البطاقات الذكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات البنكية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية حيث تتوفر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير والتزييف وسوء الاستخدام.

- محمد زيدان، رشيد دريس، مرجع سبق ذكره، ص: 417.<sup>1</sup>  
- خير الدين معطى الله، محمد بوتوم، المعلوماتية والجهاز البنكي- حتمية تطوير الخدمات المصرفية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع وتحديات-، يومي 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، ص: 201.  
- المرجع السابق، ص: 201.<sup>3</sup>  
- عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 295، 296.

✓ إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمليات البنكية الإلكترونية، كالقانون الخاص بالتوقيع الإلكتروني، والقوانين التي تنظم التجارة الإلكترونية، وتكييف القوانين السارية مع تطور المعاملات البنكية الإلكترونية كتزوير البطاقات البنكية، والدخول إلى الحسابات الشخصية، وقرصنة وتخريب المواقع الإلكترونية.

وتعاني البنوك الجزائرية من تخلف التقنية التكنولوجية وضعف الإستثمار التكنولوجي، حيث يلاحظ على البنوك المتقدمة الإعتماد المتزايد على عامل تكنولوجيا المعلومات، حيث أن إقتصاد القرن الحالي يعتمد إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، لذا لابد للبنوك الجزائرية أن تزيد من إعتادها على التكنولوجيا الحديثة لتطويع وتوسيع خدماتها البنكية بشكل مستمر للتأقلم مع الإحتياجات المتطورة للعملاء، مع ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري القادر على التعامل مع تلك التكنولوجيا المتطورة حيث لا يكفي توافر التكنولوجيا المتطورة ما لم تواكبها عمالة ماهرة ومدربة على حسن تسخير هذه التكنولوجيا.

وتعمل البنوك الجزائرية حاليا على تدارك الفجوة التكنولوجية بهدف تحديث وعصرنة نظم الدفع كما أشار إلى ذلك رئيس البعثة الإقتصادية الفرنسية بالجزائر السيد **pierre morlavin** "إنه بالرغم من وجود نوع من السبات إلا أننا نلاحظ نوعا من التحديث وأكد بأن جميع البنوك العمومية الجزائرية قد أعلنت عن مناقصات من أجل الحصول على معدات وتجهيزات إلكترونية".

ورغم الجهود المبذولة من طرف البنوك الجزائرية لملاحقة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة البنكية، كإقتناء أحدث التجهيزات والحواسب والأنظمة الآلية كنظام **DELTA**، إلا أنه مازال الكثير مما يجب عمله من طرف البنوك الجزائرية في هذا المجال للوصول إلى المستويات العالمية في ميدان إستخدام تكنولوجيا الصناعة البنكية، ولعل هذا الجانب يعد من بين الكثير من نقاط الضعف التي تسجل للبنوك العمومية الجزائرية.<sup>1</sup>

**2- مواكبة المعايير البنكية الدولية:** في ضوء ماتشده الساحة البنكية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة البنكية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة البنكية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والإرتقاء بمستوى الخدمة المقدمة في السوق البنكية<sup>2</sup>، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي مواكبتها ما يلي:

**2-1- تدعيم القواعد الرأسمالية:** تحتل قضية رؤوس أموال البنوك أهمية بالغة بوصفها صمام أمان لمواجهة الصدمات والأزمات، فضلا عن أهميتها في تعزيز القدرة الإستثمارية للبنك، وتحسين نظام

<sup>1</sup> - عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

- محمد زيدان، رشيد دريس، مرجع سبق ذكره، ص: 2.418.

تقويم المخاطر، وجعل فئاتها ترتبط بثقة أكبر مع المخاطر الاقتصادية التي تتعرض لها البنوك، ومن ثم فقد إهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني المتعلق بكفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يواجهها العمل البنكي في الوقت الراهن، وعلى الرغم من أن الإقتراحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حالياً (8%) إلا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال.

وفي ضوء ماتقدم فإن البنك المركزي الجزائري ملزم بإلزام كافة البنوك الخاضعة له بزيادة معدل كفاية رأس مالها، وهي خطوة هامة على طريق مواكبة المعايير الدولية وتقوية مراكز البنوك الجزائرية، إذ يجب تعزيز هذا الإتجاه سواء عن طريق بورصة الأوراق المالية أو من خلال الإندماج.<sup>1</sup>

**2-2- تطوير السياسات الائتمانية:** حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر البنكية التي إحتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة بارزة، وقد شملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، كفاية سياسات تقييم جودة الأصول، كفاية مخصصات الديون المدومة ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز والتي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى 25%، كما إهتمت بوضع ضوابط للحد من مخاطر الإقتراض للعملاء ذوي العلاقة مع البنك.<sup>2</sup>

**2-3- الإهتمام بإدارة المخاطر:** في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من إنفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلا عن تنامي إستخدام الإبتكارات المالية أصبحت الصناعة البنكية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي:

- ✓ تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل البنكي.
- ✓ القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
- ✓ قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة وإتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل البنكي، ومن المعروف أن العمل البنكي يتعرض للعديد من المخاطر والمتمثلة في مخاطر الائتمان والعمليات البنكية، أسعار العائد، السيولة، الإستثمار، السمعة والإلتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الإلكترونية.

ونظراً لتنوع تلك المخاطر وأهمية قياسها وإدارتها بأسلوب علمي، لاسيما وأن معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية، فإن على البنوك الجزائرية أن تبدأ على الفور بإتخاذ العديد من الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال مايلي:

- خير الدين معطى الله، محمد بوتوم، مرجع سبق ذكره، ص: 203<sup>1</sup>  
- المرجع السابق، ص: 203.<sup>2</sup>

✓ العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، وأخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية دور الرقابة الداخلية وتفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.

✓ تدريب الكوادر البنكية بصفة مستمرة في هذا المجال.

✓ توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر أو ما يعرف بتكنولوجيا إدارة المخاطر.<sup>1</sup>

**2-4- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك:** مع تعاظم الإهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ولجنة بازل للرقابة البنكية فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات البنكية بالبنوك الجزائرية وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الإستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أية إختلالات خاصة في المدى القصير و إقتراح أهم الأساليب والإجراءات التي تعالج الموقف أولاً بأول قبل تفاقم المشكلات.

وفي هذا السياق يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب أخذها في الإعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر، نذكر منها:

✓ ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لإتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز البنكي.

✓ إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك في ضوء ظروف كل بنك، والوضع الإقتصادي للدولة.

✓ دراسة الأزمات البنكية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة وإستخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز البنكي والعمل على تلافي الأخطاء التي وقعت فيها.

✓ توافر القيادات التي تتمتع بالثقافة الإدارية والتي يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في المجالات البنكية.<sup>2</sup>

**2-5- تحديث نظم الإدارة والسياسات البنكية:** أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات البنكية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة وذلك إلى الحد الذي حدا بلجنة بازل إلى وضع عناصر مثل: (الخبرة ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على إتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي توضع في

<sup>1</sup> - عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 302، 303.

<sup>2</sup> - عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص 303، 304.

الإعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل بنك، كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسن وإدارة المخاطر وتعمل على تقليل حجم الخسائر.

ولدعم المزايا التنافسية للبنوك الجزائرية ينبغي إدخال المفاهيم التسييرية الحديثة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي إذ يعتبر هذا الأخير من المهام الرئيسية للمنظمات الحديثة، ويمكن البنك من القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة المتغيرة بإستمرار.<sup>1</sup>

**2-6- تفعيل دور الدولة والبنك المركزي في تطوير الجهاز البنكي الجزائري:** يعد تطوير الجهاز البنكي مسألة مصيرية في مستقبل الإقتصاد الجزائري، لذا فإنه لايمكن إغفال الدور الذي يمكن أن تؤديه الدولة ومؤسساتها المختلفة خاصة البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير، وفي هذا الإطار ينبغي القيام بمايلي:

✓ تهيئة المناخ التشريعي ليتلائم مع المتغيرات على الساحة البنكية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الإقتصادي من خلال:

- الإسراع بإصدار القانون الموحد للبنوك الذي يهدف ضمان سلامة أداء الجهاز البنكي ومسايرة الإتجاهات العالمية على النحو الذي يؤهله لمواجهة المنافسة الخارجية.
- سن التشريعات المتعلقة بنظم الدفع الإلكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية، هذا على جانب دراسة تأسيس لجنة للإشراف على التوثيق الإلكتروني وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ بين البنوك وعملائها.

✓ تطوير الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على البنوك ليتلائم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إستخدام التكنولوجيات الحديثة وتقديم منتجات بنكية مستحدثة، بحيث ينبغي أن تتم عملية التطوير في ضوء مقرارات لجنة بازل عام 1997.

✓ العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك.

✓ تبني أنظمة الخبرة في مجال إتخاذ القرارات وذلك على خلق خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الإقتصادي **un service d'intelligence economic** الهدف منها هو جمع المعلومات (داخليا وخارجيا) ومعالجتها من أجل توضيح الرؤى وتقديم النصح لمتخذي القرار في البنوك، وبذلك تصبح البنوك الجزائرية مستحدثة بإستمرار، وتسير إلى جنب منافسيها وليس ورائهم.<sup>2</sup>

ولعل ماقامت به السلطات الجزائرية من خلال تعديل قانون النقد والقرض بالأمر 11-03 يصب في هذا الإتجاه وذلك بغية تفعيل دور الدولة والبنك المركزي في مراقبة النشاط البنكي والمحافظة على

- المرجع السابق، ص: 304.<sup>1</sup>

- خير الدين معطى الله، محمد بوتوم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 204، 205.<sup>2</sup>

سلامة وإستقرار النظام البنكي، خاصة بعد الهزة التي عرفها بعد فضيحة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري وإعلان إفلاسهما، وما تلاها بعد ذلك من إهتزاز ثقة المتعاملين في البنوك الخاصة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تطوير وتنويع الخدمات البنكية

تعد عملية تطوير وتنويع الخدمات البنكية عاملا ضروريا وحيويا بسبب التحرر من الأنظمة والقيود، الذي أدى بدوره إلى زيادة حدة المنافسة إذ أن قدرة البنك على تطوير خدماته وتنويعها وكذا تحسينها بإستمرار من شأنها أن تزيد وتعزز من وضعه التنافسي في السوق.

**1- تطوير الخدمات البنكية:** إن عملية تطوير الخدمات البنكية جزءا مهما من المكونات الأساسية لأي إستراتيجيات إدارية وتسويقية للمؤسسات المالية المعاصرة، إذ تتميز البيئة التسويقية لهذه البنوك بتباين أنماط العملاء وتعدد إحتياجاتهم وتطور رغباتهم والتغيير في معايير إختيارهم، بالإضافة إلى تواجد متغيرات مختلفة أخرى التي من بينها المنافسة الشديدة والمتزايدة، عولمة الإقتصاديات، المتغيرات الحادة التي شهدتها قطاع الخدمات البنكية التي من ضمنها الإبداع والإبتكار البنكي المستمر، وإعادة تعديل التشريعات المنظمة لهذا القطاع نتيجة لذلك، يتبين بوضوح أن تجاهل مثل هذه المتغيرات من شأنه أن يعرض البنوك إلى المخاطر بإستمرار.

إن الخدمات البنكية التي يقدمونها قد تصبح غير مناسبة أو على الأقل دون مثالية أو المستوى المطلوب، ومن أجل أن تحافظ على مكانتها، فإن ذلك يتطلب تقديم خدمات بنكية مبتكرة ومطورة من أجل الإستمرار والنمو والبقاء.

إن النجاح في تسويق الخدمات المالية لايعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات البنكية القائمة أو الحالية وإنما يعتمد بشكل متزايد على تطوير خدمات بنكية جديدة.<sup>2</sup>

فعملية تطوير الخدمات البنكية هي عملية شاملة ومتكاملة، وترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، كما أنها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته البنكية، لتصل إلى إشباع حاجات العملاء الجديدة وجذب مزيد من العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى.

يقصد بتطوير الخدمات البنكية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، وقد تعني عملية تطوير الخدمات البنكية طرح منتجات معرفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على البنك.

1 - عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 305.

2 - سليمان الجبوسي، محمد الطائي، تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2010، ص: 260.

إن عملية تطوير الخدمات البنكية تهدف إلى تعزيز وضع البنك التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل.

وتعد عملية تطوير الخدمات البنكية عاملا حيويا وأساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة، التي يتبعها البنك بشكل فعال للمحافظة على إستمرار نشاط المصرف وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى إحتفاظه بالعملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها، وتهدف عملية تطوير الخدمات البنكية إلى تحقيق الغايات التالية للبنك:

- ✓ جذب وإستمالة عملاء جدد للبنك.
- ✓ زيادة حجم التعامل من الخدمات البنكية في السوق الحالية.
- ✓ تخفيض تكلفة تقديم خدمات بنكية مشابهة تقدمها بنوك أخرى.

إن أهمية تطوير الخدمات البنكية تتضح عندما ندرك التشابه بين الخدمات البنكية المقدمة، ولذلك فإن الحاجة ملحة لتمييز هذه الخدمة عن الخدمات المشابهة، ويتحقق التمييز في الخدمة البنكية عندما يستطيع البنك أن يقنع عملائه بأنه مؤسسة فريدة، في كل من نوعية وكمية الخدمات المقدمة، أو في المزيج الفريد للخدمات المقدمة.<sup>1</sup>

### 1-1- العوامل المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية:

#### 1-1-1- العوامل الداخلية المؤثرة على عملية تطوير الخدمات البنكية: وترتبط هذه العوامل

بالبنك نفسه وبيئته الداخلية وهي:

- ✓ جهود البحث والتطوير في البنك: وهي الجهود التي تبذلها إدارة البنك فيما يتعلق بمجال البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير خدمات بنكية أو إبتكار خدمات بنكية جديدة، ومحاولة إيجاد طرق لتمويل العمليات البنكية الأخرى.
- ✓ إدارة عملية التطوير في البنك: المواءمة بين حاجات العملاء ومايقدمه البنك من خدمات بنكية، وهذا يعني أن العملية التسويقية يجب أن تعتمد بشكل قوي على ضرورة إستمرارية البحوث والدراسات للتعرف على الحاجات والرغبات المختلفة بما يزيد من ربحية البنك ويدعم إستقراره.
- ✓ المناخ التنظيمي والإداري في البنك: ويقصد به البيئة التنظيمية والإدارية للبنك ويتضمن ذلك مايطبقه من أساليب وأنماط إدارية، وهذه الأساليب إنما تعكس الخبرة والمعرفة المتعمقة، والمقدرة على تقديم خدمات بنكية جديدة وتطوير الخدمات البنكية الحالية.
- ✓ جهود تحفيز الإبتكار داخل البنك: ويقصد بذلك مدى وجود نظام لتشجيع موظفي البنك على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة يمكن معرفتها من خلال إتصالهم المباشر والغير المباشر بالعملاء،

<sup>1</sup>- هواري معراج، العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي 24-25 أفريل 2006، بشار، ص ص: 539، 540.

وذلك بالتعرف على الإنطباعات المتولدة لدى العملاء عن الخدمة ومدى ملائمتها لإشباع حاجاته ورغباته وأوجه القصور التي يمكن تجنبها وبالتالي تطوير هذه الخدمة بمختلف جوانبها.<sup>1</sup>

### 1-1-2- العوامل الخارجية:

- ✓ التغيير في الحاجات والرغبات الائتمانية للعملاء.
- ✓ الأنظمة والقوانين الحكومية المنظمة للنشاط البنكي.
- ✓ المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية.
- ✓ مستوى التطور التكنولوجي السائد في الدولة وخارجها.<sup>2</sup>
- ✓ معاهد البحث العلمي.
- ✓ شركات البحوث الخارجية.<sup>3</sup>

**1-2-2- عملية تطوير الخدمات البنكية:** لا يعتمد النجاح في تسويق الخدمات البنكية فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات البنكية الحالية (القائمة)، وإنما يعتمد بشكل متزايد على تصميم وإنتاج خدمات بنكية جديدة، وإن عملية تطوير الخدمات البنكية الجديدة من قبل البنك تستلزم وجود مجموعة من المقومات الأساسية لإنجاحها على النحو التالي:

- ✓ توافر هيكل تنظيمي ملائم بالإضافة إلى ثقافة تشجع على تطوير الخدمات الجديدة.
- ✓ المحافظة على الإتصالات المنتظمة مع البيئة الخارجية بهدف التعرف إلى أي تغييرات قد تطرأ على خصائص السوق وإحتياجات العملاء.
- ✓ الحاجة إلى وجود دعم إداري قوي من الرئيس ومن الإدارة العليا يحفز ويشجع على تطوير الخدمات البنكية الجديدة وذلك من خلال توفير القدرات والإمكانيات والموارد المالية والتسويقية والتكنولوجية وغيرها.
- ✓ وضع قواعد إرشادية تتبع لتنفيذ سياسات تطويرية ثابتة نسبياً للبنوك لانتغير مع تغيير الإدارات العليا، وذلك لضمان الإستمرارية.
- إن وضع نظام وتبني عملية منهجية رسمية لتطوير وتقديم الخدمات البنكية الجديدة يساهمان في إحتماالية تحقيق النجاح فالباحثان **Reickenback. Moak** وبناء على دراسة ميدانية، يؤكدان أن البنوك ذات الأداء المتميز تطبق برامج وسياسات وإجراءات تطويرية رسمية، منسقة وثابتة وبشكل منظم مقارنة بالبنوك ذات الأداء المتوسط أو دون المتوسط.<sup>4</sup>

- المرجع السابق، ص: 537، 538<sup>1</sup>

<sup>2</sup> - هواري معراج ، مرجع سبق ذكره، ص: 538.

<sup>3</sup> - كمال رزيق، عبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي -الواقع والتحديات-، يومي 14-15 ديسمبر 2004، الشلف، ص: 378.

- سليمان الجبوسي، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 267، 268<sup>4</sup>.



هناك عدة نماذج تستخدمها البنوك على إختلاف أنواعها وأحجامها لتطوير الخدمات البنكية والتي تم تقديمها من خلال باحثين وأكاديميين في مجال تسويق الخدمات من أمثال: **Domnelly and Cowell. Sheuming and Johnson** ، وبشكل عام فإنه لا يوجد نموذج واحد فقط لتطوير خدمة بنكية جديدة ثم قبوله أو الإجماع عليه من قبل الأكاديميين والباحثين التسويقيين، والشكل التالي يساعد على توضيح المراحل التقليدية الرئيسية لهذه العملية والعلاقات التبادلية في مابينها، بدءا من المؤثرات على نشوء الفكرة حين طرح الخدمة في السوق ومراجعة وتقييم مابعد طرح التجاري للخدمة وبشكل عام فإن عملية تطوير الخدمة البنكية تشتمل على الخطوات التالية<sup>1</sup>:

✓ صياغة الأهداف والإستراتيجية لتطوير خدمة بنكية جديدة **For new banker product**

### **Formation of objectives and strategy development**

✓ تلائم الأفكار **Idea ceneration**

✓ غربلة الأفكار **Idea screening**

✓ تطوير المفهوم **Concept development**

✓ إختيار المفهوم **Concept testing**

✓ تحليل الأعمال **Business analysis**

✓ تفويض سلطات المشروع **Project authorization**

✓ تصميم وإختبار الخدمة **Service design and test**

✓ تصميم وإختبار العملية والنظام **D. and T Process and system**

✓ تصميم وإختبار البرنامج التسويقي **D. and T Marketing programme**

✓ تدريب الأفراد **personnel training**

✓ إختبار الخدمة وعمل دورة تشغيلية **service testing and pilot run**

✓ إختبار التسويق **test marketing**

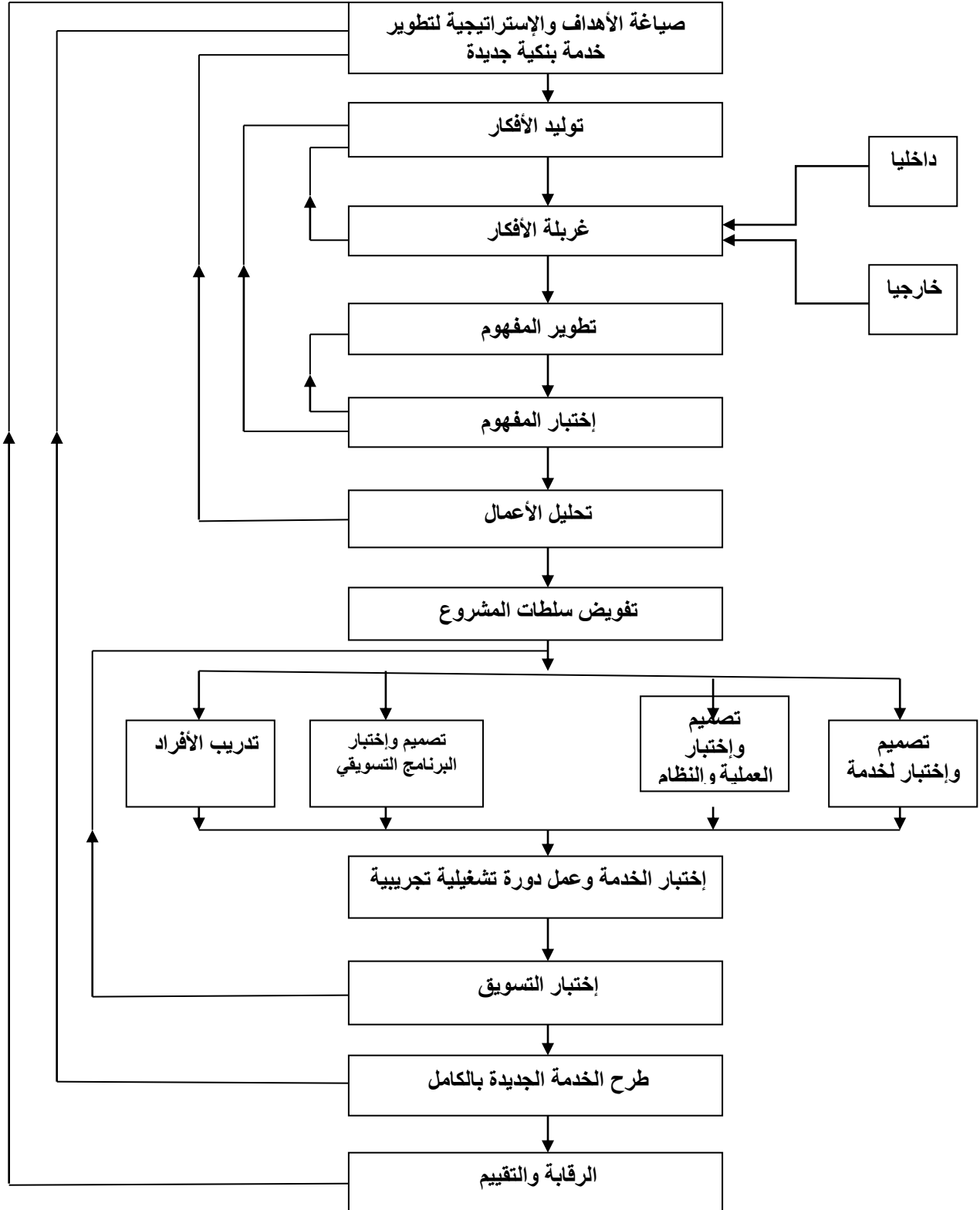
✓ طرح الخدمة الجديدة بالكامل **full launch**

✓ الرقابة والتقييم **post-launch review**

ويعد النموذج التالي نموذجا شاملا لعملية تطوير الخدمات البنكية.

<sup>1</sup> - سليمان الجبوسي، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

الشكل رقم 09: عملية تطوير الخدمات البنكية الجديدة



المصدر: سليمان الجبوسي، محمد الطائي، تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2010، ص: 269.

**1-3- مشكلة التطوير والخدمات الجديدة:** يعمل البنك على التوصل إلى خدمات جديدة من أجل ضمان بقائه وإستمراره ونموه، وتكمن الخطورة عندما يهمل البنك هذا، وفي الجانب الآخر، وحتى لو إفترضنا أنه من السهل التوصل إلى عدة خدمات جديدة، فكم منها ستحقق له النجاح، إن التوصل إلى خدمات جديدة يحتاج إلى جهود ووقت وأموال وقد يتحقق كل ذلك النجاح أو جزء من النجاح، إلا أن إحتتمالات الفشل قائمة ونسبتها عالية في الخدمات الجديدة، وبصفة عامة فإن التوصل إلى منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات ليس بالأمر السهل لعدة أسباب<sup>1</sup>:

✓ مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، ومن الصعب إكتشاف حاجات جديدة، ولكن ذلك بالطبع ليس مستحيلا فالحاجات الجديدة تظهر بإستمرار وسوف تستمر في الظهور مدى الحياة، فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن **70%** من إستخدامها يتم لصرف النقد ويجب أن تفكر البنوك في كيفية إستغلالها في تقديم خدمات أخرى و أنشطة إعلانية عن البنك وخدماته.

✓ تحول شدة المنافسة دون السيطرة على السوق متسع بشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق وتقسيمه إلى قطاعات، ولذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها.

ويعني ذلك بالطبع تحقيق مبيعات وأرباح أقل حتى وإن تمكن البنك من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة.

✓ لا بد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للعميل وتقدم له منافع كافية وفي نفس الوقت تحقق أرباحا مناسبة للبنك، وقد إزدادت القيود المفروضة على البنوك فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي ودور البنوك بالنسبة للإقتصاد الوطني.

✓ هناك مشكلة إرتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة ففي حقيقة الأمر لا تشتمل هذه التكلفة على مايتحملة البنك في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم إستبعادها في أية مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة كما سيتضح فيما بعد.

✓ هناك مشكلة عدد الخدمات التي تفشل، حيث إن إحتتمال نجاح الخدمة الجديدة أقل من إحتتمال فشلها في المتوسط.

وبإستخدام معيار الربح للحكم على نجاح أو فشل الخدمة يمكن التمييز بين ثلاث حالات.

- هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص ص 540، 541.

أولها عندما لا تكفي إيرادات الخدمة الجديدة من تغطية تكاليفها المتغيرة ويتحقق الفشل الكامل للخدمة، وثانيهما عندما تغطي الإيرادات التكاليف المتغيرة وجزء من التكاليف الثابتة ويعتبر هذا فشلا جزئيا للخدمة الجديدة، وأخيرا عندما تغطي الإيرادات المحققة التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة مع تحقيق هامش ربح طفيف أقل من عائد الإستثمار الذي يحققه البنك من الإستثمارات الأخرى البديلة فيعتبر الفشل نسبيا إلى حد ما.

✓ قصر فترة نجاح الخدمة الجديدة، فحتى بعد اجتياز الخدمة لجميع مراحل تطويرها، فإن النجاح التي تحققة قد يجنب المنافسين عادة إلى تقليد البنك أو تطوير خدماته، مما يؤدي إلى التأثير على درجة نجاح الخدمة الجديدة للبنك، حيث قد يؤدي ذلك إلى إنخفاض المبيعات وقد يصاحب ذلك إنخفاض الأرباح التي تحققتها الخدمة الجديدة.

**2- تنوع الخدمات البنكية:** في ضوء التحديات الجديدة التي أصبحت تواجه البنوك الجزائرية، ليس فقط من البنوك الأجنبية بل وحتى من المؤسسات المالية غير البنكية والمؤسسات التجارية الأخرى، إزاء هذه التطورات ينبغي على البنوك الجزائرية تدعيم قدراتها التنافسية من خلال تقديم حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات البنكية تجمع فيها ما بين التقليدي والحديث تكريسا لمفهوم البنوك الشاملة ومن أهم هذه الخدمات نذكر<sup>1</sup>:

✓ الإهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الإحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.

✓ الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.  
وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل:

✓ التأجير التمويلي. **Financial Leasing**

✓ القروض المشتركة. **Syndicated Loans**

✓ خصم الفواتير التجارية. **Factoring**

✓ شراء إلتزامات التصدير. **Forfaiting**

✓ تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى العقود الآجلة وإتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: الإرتقاء بالعنصر البشري وتطوير التسويق البنكي

- خير الدين معطى الله، محمد بوتوم، مرجع سبق ذكره، ص: 202.<sup>1</sup>  
<sup>2</sup>- عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 297.

إن الإرتقاء بالأداء البشري هو المجال المتحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في البنوك وذلك على النحو الذي يحقق أهداف البنك، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في البنك، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

كما أن تطوير التسويق البنكي يعد من الأمور الهامة التي يجب أن تتبناها البنوك، خاصة في ظل إحتدام المنافسة والتطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية.

**1- الإرتقاء بالعنصر البشري:** من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات البنكية والتي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمات البنكية المقدمة لهم هي العنصر البشري، والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالبنك والذي يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص إستعمال التسهيلات المادية، أوفيا يخصص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء وكيفية إستقبالهم، فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبنوك خاصة هؤلاء ممن لهم الإتصال مباشرة بالعملاء.<sup>1</sup>

**1-1 المواصفات النموذجية لموظف البنك:** من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البنك مايلي:

✓ **الإتصال:** ويعني القدرة على التعبير بوضوح شفاهة أو كتابة عن الإتصال بالعملاء والتعامل معهم.

✓ **الحساسية تجاه العملاء:** إظهار الإهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء.

✓ **المرونة:** القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب مع إحتياجات وميول كل عميل على حدا.

✓ **المعرفة الوظيفية:** المتمثلة في الفهم الكامل للخدمات البنكية التي يقدمها البنك وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.

✓ **المظهر:** حسن المظهر وترك إنطباع إيجابي ومحبيب لدى العملاء.

✓ **الكرامة والتراهاة:** الإلتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الإجتماعية عند التعامل مع العملاء.

**المتابعة:** تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الإستجابة السريعة لمطالب العملاء والوفاء بالإلتزامات المقدمة لهم.

<sup>1</sup> - محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي 24-25 أبريل 2006، بشار، ص: 04.

وقد أشار إلى أن النقطة الهامة لمنظمات الخدمات، ومن بينها البنوك التي تهدف إلى التمييز والإرتقاء بمستوى الجودة هي الإستثمار في تنمية مهارات العاملين وضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريب موظفي البنوك.

✓ أهمية جودة الخدمات في تنمية المزايا التنافسية.

✓ الربط بين أهمية سمعة البنك والعاملين معا.

✓ الربط بين أهداف البنك وبين برامج تدريب العاملين<sup>1</sup>.

**2-1- دور العنصر البشري في مزيج التسويق البنكي<sup>2</sup>:** نظرا لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق البنكي فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي للبنك والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل في العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف البنك بدون تعبئة لموارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم ولما كان دور العنصر البشري في مجال التسويق يتفرع إلى جانبين، ودوره في المجال التسويقي بوجه عام من خلال:

أ- دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام بحوث التسويق.

ب- دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

ج- دوره في وضع الإستراتيجية التسويقية.

ودوره كعامل إستراتيجي في إنتاج وبيع الخدمات ومنها الخدمات البنكية من خلال:

أ- إنتاج الخدمات البنكية وتقديمها لعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها البنك.

ب- تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملين بالعمل المستمر على تطوير الخدمات البنكية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة إنحدار، وذلك إعتقادا على بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل.

ج- عرض الخدمات البنكية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضي بها هذا الأخير.

تتفق معظم الدراسات على الأهمية المميزة للعنصر البشري في مجال التسويق البنكي وإن كانت تختلف فيما بينها في تطبيق أحد المنافع التالية حسب أولوية هذا العنصر.

✓ **منهج العنصر البشري أولا " People Before Money Concept "**: هذا المنهج يعطي

أهمية بالغة وغاية كبرى للعمالة في البنوك كما هو الحال في البنوك الأمريكية، حيث تركز هذه

- محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 06<sup>1</sup>.

- المرجع السابق، ص: 05<sup>2</sup>.

الأخيرة على التدريب المستمر للموظفين بغية تأهيلهم ليكونوا في مستوى التعامل مع العملاء، وكذلك التدريب من أجل إستعمال التكنولوجيا في المجال البنكي.

✓ **منهج الأموال أولا "Money Before People Concept":** يركز هذا المنهج على حجم الأموال التي يحوزها البنك أكثر من العنصر البشري، هذا المنهج تعتمد عليه الكثير من بنوك الدول النامية حيث تتجاهل أهمية هذا الأخير في جلب المدخرات من المزيج الترويجي المستعمل من طرف البنك.

✓ **المنهج الثلاثي «Three Phases Approach»:** هو المنهج الذي يأخذ بثلاثة عناصر جوهرية وهي العمالة، الأموال والمعلومات، وهو المنهج الذي إعتمدته البنوك السويسرية وتبعتها الكثير من بنوك دول الإتحاد الأوروبي.

**1-3- دور العنصر البشري في الأداء المتميز للبنوك<sup>1</sup>:** لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة، والتغيرات المتلاحقة في إحتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة، مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الإستراتيجية الشاملة للبنوك.

وتستطيع البنوك إتباع إستراتيجية تمكنها من تحقيق التميز في أداء الخدمات البنكية بالإعتماد على موظفيها إنطلاقا من أن:

✓ جودة الخدمة البنكية هي نتاج أداء العاملين بالبنوك الذي يدركه العملاء من خلال المنفعة الزمانية والمكانية.

✓ مصدر الأداء المتميز هو بالدرجة الأولى موظفي البنوك، على الرغم من أهمية التسهيلات المادية الأخرى.

✓ عدم تعاون موظفي البنوك مع موظفي البنوك في تحقيق الخدمة البنكية من شأنه أن يؤثر بالسلب على نتائج البنوك.

ولكي يتحقق التميز في أداء الخدمات البنكية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء، ولا بد من وجود لغة مشتركة وتفهم وعمل جماعي لتحقيق التميز، وهذا يعني أن يكون مناخ العمل في البنك هو مناخ تحقيق التميز في أداء الخدمات البنكية، والمقصود بمناخ العمل القيم التي يتبناها الناس والممارسات اليومية التي يتعودون عليها إراديا ولإراديا، والعنصر البشري هو القدوة الذي يمكن أن يحقق ميزة التفوق في مجال العمل المصرفي.

**1-4- أهمية الإرتقاء بالعنصر البشري في البنوك العمومية الجزائرية:** يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للإرتقاء بالأداء البنكي، على إعتبار الكفاءة في الأداء هي الفيصل مابين المؤسسات، وكما يقال

- محمد زيدان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 6، 7.

في العبارة الشائعة: "**c'est compétence qui fait la différence**" فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل العامل البشري وراءها، ومن أجل مسايرة أحداث ماوصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا البنكية ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لإستيعاب التطورات في مجال الخدمات البنكية بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية وتحقيق أفضل إستخدام للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.<sup>1</sup>

هذا ويتطلب الإرتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "**البنكي الفعال**" نذكر منها ما يلي:

- ✓ الإستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر البنكية على إستخدام تكنولوجيا الصناعة البنكية وأدوات العصر الحديث مثل الإنترنت والسويفت **SWIFT** وغيرها.
- ✓ إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لإستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الجزائر.
- ✓ ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الإبتكار والإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتطوير المنتجات البنكية، والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.
- ✓ يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط وإتخاذ القرار، وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات والوظائف القيادية، على أن يتم إختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، وتزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات البنكية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل البنكي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة وإتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم.
- ✓ إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على إستخدام تكنولوجيا الإتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.
- ✓ تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد وإستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك بإستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

- خير الدين معطى الله، محمد بوتوموم، مرجع سبق ذكره، ص: 202.<sup>1</sup>



- ✓ ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن إلتزامهم وحماسهم عند التطبيق، الذي يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>
  - ✓ المشاركة في حل المشاكل، وتمثل هذه المشاركة جميع مستويات البنك، وتحديد مشاكل العمل ومعالجتها بما يساهم في تحسين وتطوير عمليات جودة الخدمة المقدمة.
  - ✓ إعادة هيكلة المهام، والأعمال التي يؤديها العاملون من حيث النوع والتوقيت وبما ينسجم مع العاملين وجماعات العمل داخل البنك.
  - ✓ تطوير وتحسين مكان العمل، ويكون ذلك بالتركيز على بيئة العمل المادية التي يتم من خلالها تنفيذ عمليات تقديم الخدمة.
  - ✓ إيجاد أساليب فعالة لتشجيع ومكافأة العاملين بما يساهم ذلك في كسب رضاهم وزيادة ولائهم للبنك الذي يعملون فيه.<sup>2</sup>
- ويشير واقع الموارد البشرية في البنوك العمومية الجزائرية، أنها مازالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، وذلك من خلال قراءة حالة الموارد البشرية في البنوك العمومية كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>3</sup>

الجدول رقم 02: حالة الموارد البشرية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية

2004	2003	2002	2001	2000	البنوك العمومية
					البنك الوطني الجزائري BNA
5755	5657	5688	5705	5390	- العدد الإجمالي للمستخدمين
2045	2112	2103	1975	1620	- منهم عدد الجامعيين

<sup>1</sup> - عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 298.

- قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 150.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> - محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في البنوك التجارية ودور جودة الخدمات البنكية في بنائها وتحسينها

4480	4496	4355	43974	4329	بنك الجزائر الخارجي BEA - العدد الإجمالي للمستخدمين - منهم عدد الجامعيين
830	819	748	66	722	
4431	3953	3590	3434	3267	بنك التنمية الريفية BDL - العدد الإجمالي للمستخدمين - منهم عدد الجامعيين
1234	1009	811	780	633	
4500	4590	4489	4518	4293	القرض الشعبي الجزائري CPA - العدد الإجمالي للمستخدمين - منهم عدد الجامعيين
1363	1318	1202	1168	1013	
6541	6938	6227	6764	6819	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - العدد الإجمالي للمستخدمين - منهم عدد الجامعيين
3069	2736	2737	2327	2330	
4940	4871	4671	4617	4700	صندوق الإحتياط والتوفير CNEP - العدد الإجمالي للمستخدمين - منهم عدد الجامعيين
1878	1633	722	700	650	
30647	30505	2966	29488	28807	العدد الإجمالي للمستخدمين للبنوك العمومية - العدد الإجمالي للمستخدمين - منهم عدد الجامعيين
10416	9627	8323	7696	6968	
%34	%32	%28	%26	%24	

المصدر: محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والإقتصادية، يومي 24-25 أبريل 2006، بشار، ص ص: 7، 8.

مايمكن إستخلاصه من الجدول أعلاه أن نسبة العاملين بالبنوك العمومية الذين يحملون مؤهل جامعي في حدود **34%** من مجموع العاملين، وهي نسبة متواضعة، دون الأخذ في الإعتبار أن نسبة الجامعيين هذه وما تحتاجه من تأهيل وإعادة تكوين لتكون في مستوى متطلبات العمل البنكي المرغوب. وتشير بعض الإحصاءات أن نسبة إنفاق هذه البنوك على التكوين لا تتعدى **05%** من الكتلة الأجرية، في حين نجد النسب المئوية العالمية في حدود **15%**.

ويمكن القول أن مستوى التأهيل البشري للبنوك العمومية الجزائرية ما يزال ضعيفا مقارنة بالبنوك الأوروبية والأمريكية أو حتى في بنوك دول الخليج والمغرب العربي، وعليه فإن التحدي لا يزال قائما أمامها (البنوك العمومية) الأمر الذي يجب تداركه إذا أرادت تعزيز قدراتها التنافسية وضمان بقائها في السوق، في ظروف المنافسة القادمة من البنوك الأجنبية.<sup>1</sup>

**2- تطوير التسويق البنكي:** يعد تبني مفهوم التسويق البنكي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة البنكية، والتي تبلورت أهم ملامحها في إحتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك وإستخداماته،<sup>2</sup> ومن أهم ركائز وظائف التسويق البنكي الحديث التي يجب التركيز عليها:<sup>3</sup>

- ✓ البحث وإيجاد العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
- ✓ المساهمة في إكتشاف الفرص الإقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد.
- ✓ تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات وإحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضاء العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لإحتياجات العملاء.
- ✓ ضرورة قيام مسؤول التسويق البنكي بالمعايشة الكاملة للبيئة الإقتصادية والإجتماعية التي يعمل بها البنك، مع إستخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد إحتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات البنكية الذي يتلائم معهم، وذلك من خلال إستخدام أساليب وأدوات إبتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.
- ✓ تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف البنكية الأخرى، لأن أي إنفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ كذلك يتسع المفهوم الحديث للتسويق ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لتدفق وإنسياب الخدمات البنكية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات العملاء المستهدفين.
- ✓ تضطلع إدارة التسويق البنكي بمسؤولية إختيار مواقع فروع البنك والتي تخضع لمجموعة من العوامل والإعتبارات التسويقية، ومن أهمها قدرة الفرع على خدمة عملاء البنك الحاليين والمرتبين ومنافسة فروع البنوك الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية.

1 - محمد زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

2- عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره ، ص: 300.

3 - جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية-واقوع وتحديات-، المسيلة، 2004، ص: 32.

✓ يعتبر التسويق البنكي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط البنكي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل البنكي.

كذلك يقع في إطار المفهوم الحديث للتسويق البنكي العديد من المهام التي تعمل على موازنة النشاط البنكي ودرء مخاطر الإختلال في التوازن ومن أهمها:

دراسة سلوك العملاء وإتجاهاتهم، إختيار مواقع الفروع وتوزيع الخدمات البنكية عليها، فضلا عن الترويج والإتصال والنشر والإعلان عن الخدمات البنكية، وذلك من خلال كافة الوسائل الإعلانية بما فيها الوسائل الحديثة مثل شبكة الإنترنت وماكينات الصراف الآلي.

وخلاصة القول أنه في ضوء التغيرات المستجدة ينبغي على البنوك الجزائرية الإستعداد لتطبيق ثقافة بنكية جديدة تأخذ في الحسبان التغير المستمر في أوضاع السوق وذلك بزيادة إقتناء التكنولوجيات البنكية الحديثة ومواكبة المعايير الدولية، وكذا تطوير الخدمات البنكية وتنويعها وتحسينها والإهتمام بالعنصر البشري ومحاولة الإرتقاء به لتحقيق رغبات العملاء كأحد أهم المداخل الرئيسية لإكتساب وتطوير المزايا التنافسية للبنوك مما يزيد قدراتها على المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة.

إجمالاً لما سبق يمكننا القول أن الإهتمام بجودة الخدمات البنكية، تطويرها وتحسينها وعصرنة الوسائل المادية والتكنولوجية وتحديث وعصرنة نظم التسيير وإدارة البنوك وكذا الإهتمام بالعنصر البشري وذلك بتوفير العمالة الماهرة والمدربة القادرة على إستيعاب التكنولوجيا الجديدة، أضحت من الأمور الأساسية التي ينبغي على البنوك العمومية بصفة عامة والبنوك الجزائرية بصفة خاصة الأخذ بها لإكتساب وتنمية مزاياها التنافسية وإثبات جدارتها في السوق في ظل إنفتاح السوق البنكية الجزائرية، وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا البنكية الحديثة.

بعد التطرق بشكل عام إلى دور جودة الخدمات البنكية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية، فإن من الأهمية بما كان تطبيق الدراسة وإسقاطها على إحدى البنوك التجارية، وعليه تم اختيار بنك الجزائر الخارجي بإعتباره أحد أهم البنوك التجارية في القطاع المصرفي الجزائري نظرا للدور الذي يلعبه في تقديم خدمات أفضل للزبائن، ويسعى من خلالها إلى زيادة حصته في السوق المصرفي وكسب أكبر عدد من العملاء من خلال الخدمات التي يقدمها ويسعى لتحسينها وتنويعها ورفع مستوى جودتها.

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من أهم البنوك التجارية في الجهاز المصرفي لما يلعبه من دور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد أسندت إليه مهمة التكفل بعمليات الجزائر مع الخارج إضافة إلى تعدد وكالاته نتيجة توسع نشاطه في الداخل.

## المطلب الأول: تقديم بنك الجزائر الخارجي

سوف يتم تقديم بإيجاز عرض تاريخي لبنك الجزائر الخارجي الأم.

### 1- تأسيس بنك الجزائر الخارجي

النظام البنكي الجزائري هو وليد التقدم الذي تحقق على عدة مراحل بعد الإستقلال الوطني سنة 1962، إذ أنشأت عدة بنوك من بينها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في أوت 1964، و البنك الوطني الجزائري في جوان 1966 والقرض الشعبي الجزائري في سبتمبر من نفس السنة. و في أول أكتوبر 1967 تأسس بنك الجزائر الخارجي بموجب الأمر 67/204 و بهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري تم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي، إذ أنشئ تحت شكل مؤسسة وطنية برأس مال يقدر ب 24000.000 دج<sup>1</sup>، متكون أساسا من هيئة الدولة لإنعاش أعمال Crédit Lyonnais. وكان هدفها الرئيسي تسهيل وتطوير، في إطار مخطط وطني، العلاقات الإقتصادية والمالية للجزائر مع البلدان الأخرى<sup>2</sup> وذلك على أنقاض خمسة بنوك أجنبية و هي<sup>3</sup>:

✓ القرض الليوني Crédit Lyonnais.

✓ الشركة العامة Société Générale.

✓ قرض الشمال Crédit Du Nord.

✓ بنك بركليز Barclays Bank.

✓ البنك الصناعي للجزائر والمتوسط Banque industrielle Pour L'Algérie et

La Méditerranée.

وفي إطار عملية تأميم النظام البنكي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، إستأنف تدريجيا عمليات بعض البنوك الاجنبية التي كانت تعمل بالجزائر، منها Société Générale في وضعيتها إلى 31 ديسمبر 1967، ثم Barclays Bank Limited إلى 30 أفريل 1968، وأيضا Crédit Du Nord والبنك الصناعي للجزائر والمتوسط Banque industrielle Pour L'Algérie et La Méditerranée (BIAM) إلى 31 ماي 1968.

<sup>1</sup>- Ahmed Hadeif, **38 ans au service de l'économie nationale**, la revue convergence, Edition N° 13, Mars 2006, p:8.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 16.

<sup>3</sup>- الطاهر لطرش، **تفتيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2005، ص: 190.

الإنتشاء النهائي لبنك الجزائر الخارجي كان في 1 جوان 1968، حيث كان رأس مالها حصريا مكتتبا من طرف الدولة.

في أعقاب إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتغيرات العميقة التي قامت بها الحكومة في الثمانينات، بنك الجزائر الخارجي غير من وضعيته وأصبح في 05 فيفري 1989، شركة ذات أسهم (SPA) في إطار أحكام القانون 88-01 المؤرخ في 17 جانفي المقرر لإستقلالية المؤسسات، مع المحافظة عموما على نفس الغرض الشامل المحدد في النظام بالمرسوم المؤرخ في 01 أكتوبر 1967.<sup>1</sup>

رأس مالها الذي يمكن زيادته إلى عدة أضعاف وذلك بخلق أسهم جديدة، والتي حددت شروطها في الجمعية العامة الإستثنائية للمساهمين، ورفعت إلى مليار دينار جزائري. والتي كانت مرتبطة بأموال المساهمات من طرف القطاعات الرئيسة للمحفظة التجارية لبنك الجزائر الخارجي (خارج قطاع المحروقات)، والمبينة كالتالي:

- ✓ صندوق المساهمة (البناء) ← 35%
- ✓ صندوق المساهمة (الاتصالات الإلكترونية، والإعلام الآلي) ← 35%
- ✓ صندوق المساهمة (النقل والخدمات) ← 30%
- ✓ صندوق المساهمة (الكيمواويات والبتروكيمواويات والصيدلة) ← 10%

في عام 1991 تم زيادة رأس المال ب 600 مليون دينار، حيث تعدت هكذا مليار وستمائة مليون (1.600.000.000)، هذا الرأسمال كان مقسما على 1000 سهم بقيمة (1.000.000) مليون دينار، مقسمة بدورها ما بين الأربع صناديق المساهمة المذكورة أعلاه مع الحفاظ على نفس النسب.

في ماؤس 1996، إرتفع رأسمال البنك إلى 5.600.000.000 دينار، وبعد تصفية صناديق المساهمة، بقي الرأس المال ملكا للدولة، لكن رأس مال البنك حافظ على الزيادة منذ هذا التاريخ، وانتقل من 12 مليار في سنة 2000 إلى 24.5 مليار في سبتمبر 2001.<sup>2</sup>

وفي يومنا هذا، يقع مقر بنك الجزائر الخارجي ب 11 شارع العقيد عميروش 1600 الجزائر العاصمة، ويبلغ رأس مالها (24.500.000.000 دج)، أيضا هو متكون من شبكة مكثفة من الوكالات عبر كامل التراب الوطني.

بحيث يمكن تعداد "82" وكالة عملية وتنفيذية مقسمة على "9" مديريات جهوية<sup>3</sup>.

1 - أنظر الملحق رقم: 16.  
2 - أنظر الملحق رقم: 17.  
3 - أنظر الملحق رقم: 17.

يمارس بنك الجزائر الخارجي كل مهام البنوك التجارية، وعلى هذا الأساس يمكنه جمع الودائع التجارية، وفي جانب الإقراض يتكفل بتمويل التجارة الخارجية، فهو يقوم بمنح القروض للإستيراد عبر عمليات الإعتمادات المستندية.

ويقوم بنك الجزائر الخارجي بتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم، كما تمتد نشاطاته الإقراضية إلى مجالات أخرى.

وفي هذا البنك تركز العمليات المالية للشركات الكبرى مثل: شركة " سوناطراك " و"شركات الصناعات الكيماوية" و"البتروكيماوية"، وقطاعات إقتصادية أخرى على عكس ما هو منصوص عليه فيما يتعلق بتخصيص النظام البنكي<sup>1</sup>.

## 2- الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي<sup>2</sup>

بنك الجزائر الخارجي منظم وفقا لخمس وظائف هامة هي:

✓ وظيفة التمويل والتنمية.

✓ وظيفة الإلتزامات.

✓ وظيفة الدولية (الخارجي).

✓ وظيفة الأمانة العامة.

✓ المراقبة.

### 1- الرئيس المدير العام (PDG) يساعد من طرف:

✓ ثلاث مديرين عامين مساعدين، من مهامهم المراقبة والتنسيق بين مهام التمويل،

التنمية والتطوير، العلاقات والدولية (الخارجية).

✓ أمانة عامة للمراقبة والتنسيق بين الهياكل الإدارية وموارد البنك.

✓ مديرية المفتشية العامة، مباشرة متصلة بالرئاسة.

### 2- المديرية العامة المساعدة للتمويل والتنمية تضم:

✓ خلية الإستراتيجية.

✓ خلية التنظيم.

✓ مديرية المحاسبة.

✓ مديرية تكنولوجيا المعلومات (الإعلام الآلي).

✓ مديرية الخزينة.

✓ مديرية المراقبة والتسيير.

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص:190.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 18.



3- المديرية العامة المساعدة للإلتزامات وتضم:

✓ مديرية الشبكة المركزية.

✓ مديرية الإلتزامات مع المؤسسات الكبيرة.

✓ مديرية الإلتزامات مع المؤسسات الصغيرة.

4- المديرية العامة للعلاقات الخارجية (الدولية) وتضم:

✓ مديرية الفروع، المساهمة في العلاقات الدولية.

✓ مديرية التجارة الخارجية.

✓ مديرية العمليات مع الخارج.

5- الأمانة العامة وتضم:

✓ مديرية الموارد البشرية.

✓ مديرية الإدارة العامة.

✓ مديرية الدراسات القانونية والمنازعات.

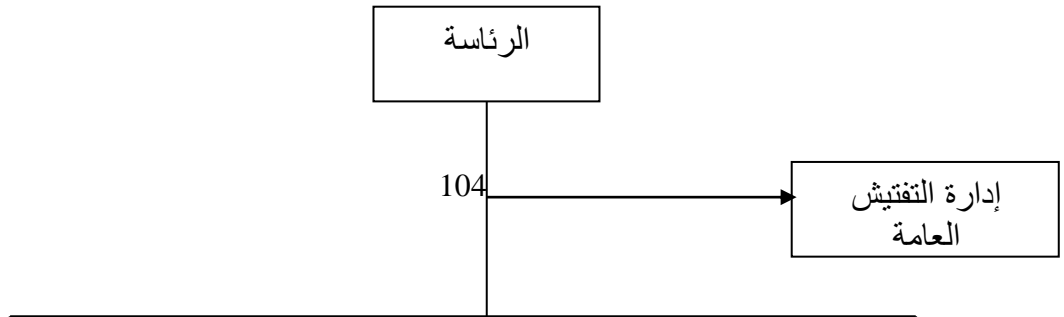
✓ مديرية الإتصال.

✓ خلية الأمن.

✓ خلية التعريب.

للرئيس (المدير العام في البنك) وظيفتين أساسيتين هما: رئيس مجلس الإدارة والأخرى كمدير عام المحدد أعماله وصلاحياته في قانون البنك المؤرخ في 05 فيفري 1989. يمكن توضيح التنظيم الداخلي لبنك الجزائر الخارجي من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي الرئيسي



المصدر : أنظر ملحق رقم: 1.

### المطلب الثاني: تقديم بنك الجزائر الخارجي- وكالة تبسة 46-

وكالة بنك الجزائر الخارجي تبسة رقم -46- الموجودة بشارع الأمير عبد القادر وسط المدينة 12.000 تبسة، والتي هي محور الدراسة ومكان إجراء العمل التطبيقي، هي وكالة من الصنف الأول، لديها كل الصلاحيات للقيام بكافة العمليات البنكية في إطار قانون النقد والقرض.

#### 1- تأسيس الوكالة:

أسس بنك الجزائر الخارجي وحدة وكالة تبسة -46- بتاريخ 02 جانفي 1990 وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري<sup>1</sup> تتمثل وظيفتها الأساسية في تسهيل و تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، كما تقوم بإستقبال الودائع ومنح الإعتمادات للمستوردين ومنح الضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل عمليات التصدير، ونظرا لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين رئيسيين:

- قسم خاص بالائتمان: يقوم بقبول الودائع ومنح القروض.

1- أنظر الملحق رقم: 02.

- قسم خاص بالعمليات الخارجية: يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى المتخصصة في مجال النفط والتعدين ( سوناطراك، نفطال).

## 2- مهام الوكالة:

بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا فأصبحت تنفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية ومن أبرز مهام الوكالة ما يلي:

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية.  
- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والمؤسسات الصناعية.

- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والأجنبية.

ويشرف على الوكالة مدير تتمثل مهامه في:

- تطوير وتقييم رأس المال الإقتصادي للوكالة.

- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن.

- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.

- السهر على تكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة.

- تقديم تقارير عن نشاط الوكالة بصفة دورية.

## 3- الهيكل التنظيمي للوكالة:

تتكون وكالة تبسة -46- من أربع مصالح تتمثل في:

- مصلحة الإلتزامات.

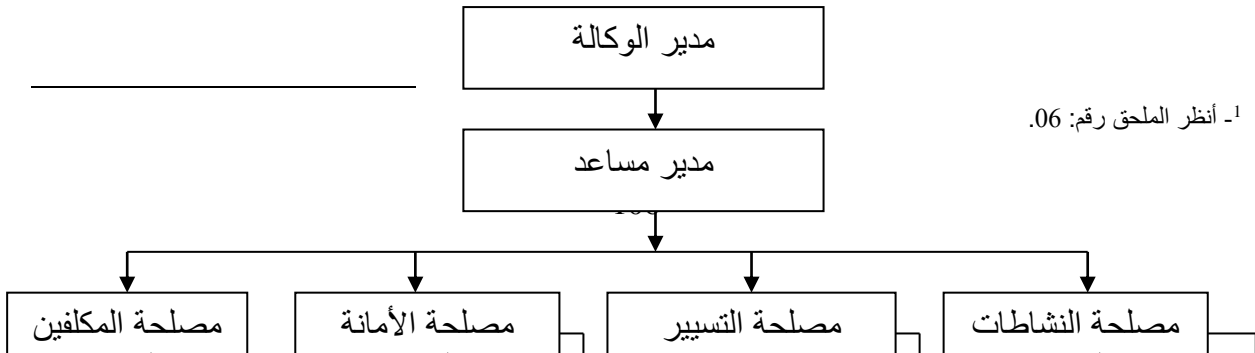
- مصلحة التنظيم الإداري.

- مصلحة النشاطات البنكية.

- مصلحة العلاقات مع الزبائن.

تضم كل مصلحة مجموعة من الفروع والأقسام التابعة لها، تعمل على التنظيم والتنسيق فيما بينها لضمان السير الحسن لنشاط الوكالة وتحقيق أهدافها العامة، ويظهر الهيكل التنظيمي للوكالة كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: انظر الملحق رقم: 15

وتتوزع المهام على مختلف المصالح بالوكالة كالتالي:

### 1-3 - مهام مصلحة الإلتزامات<sup>1</sup>:

تتمثل مهامها في الآتي:

- ضمان دعم الإدارة لإلتزامات الزبائن.
  - إدارة ملفات الزبائن المتعلقة بالقروض.
  - السهر على متابعة تطبيق وإحترام التعليمات المتعلقة بالاللتزامات.
- وتتضمن مصلحة الاللتزامات فرعين هما:

- فرع إدارة الإلتزامات.

- فرع المنازعات.

### 1-1-3 - فرع إدارة الإلتزامات<sup>2</sup>:

تتمثل مهامه في:

- إقامة علاقات مع الزبائن.
- متابعة شروط وكيفية فتح وسير حسابات الزبائن.

---

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 08.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 08.

- فتح ومتابعة يومية لملفات الزبائن.
- إدارة منح رخص القروض.
- تكوين بطاقة معلومات خاصة بكل زبون وبكل عملية منح قرض.
- متابعة وإرسال الملفات إلى بنك الجزائر ومتابعة النتائج.
- إعلام الأعوان المكلفين بالزبائن لأجل تجديد الملفات وذلك قبل تسعين يوما من النهاية.
- تحضير العقود والضمانات.
- مسك وإدارة ملفات الزبائن المتعلقة بالإمضاء.
- ترتيب الإحصائيات المتعلقة بالوكالة وخاصة بالإلتزامات.

### 3-1-2- فرع المنازعات<sup>1</sup>:

تتمثل مهامه في:

- المحافظة على الوثائق القضائية للزبائن.
- إدارة مختلف الأمور القضائية للوكالة.
- المشاركة وإبداء الرأي في العقود المبرمة.
- مراقبة الجانب القانوني للعقود والإلتزامات والضمانات المقدمة.
- إدارة الأوامر القضائية والمتعلقة بتجميد حسابات الزبائن.
- إرسال الإنذارات وأوامر التجميد لحسابات الزبائن إلى المؤسسات الأخرى.
- تكوين وإدارة ومتابعة بطاقة المعلومات الخاصة بالمنازعات وشبه المنازعات.

### 3-2- مهمة مصلحة التسيير الإداري<sup>2</sup>:

تتمثل مهمتها في:

- إدارة الوسائل البشرية والمادية للوكالة.
- التنسيق المعلوماتي والمحاسبي للوكالة.
- تتكون مصلحة التنظيم الإداري من الفرعين التاليين:
  - فرع إدارة الوسائل.
  - فرع المعلوماتية والمحاسبية.

### 3-2-1- فرع إدارة الوسائل<sup>3</sup>:

تتمثل وظائفه في:

1 - أنظر الملحق رقم: 09.  
2 - أنظر الملحق رقم: 10.  
3 - أنظر الملحق رقم: 10.

- السهر على الإدارة والمحافظة على الوثائق المختلفة للوكالة.
  - متابعة حسابات للموظفين وفقا للقانون.
  - التحضير وتقدير الإحتياجات الخاصة بتكوين الموظفين.
  - تنظيم التسجيلات المتعلقة بتكوين الموظفين المتفق عليهم.
  - تقديم ميزانيات تقديرية للتكفل بتكوين الموظفين.
  - متابعة تطبيق منهج التكوين.
  - تقديم التقرير السنوي الخاص بتكوين موظفي الوكالة.
  - السهر على تطبيق الشروط الوقائية والصحة والتأمين داخل الوكالة.
  - إدارة العقارات والمنقولات.
  - القيام بالتصريحات الدورية الجبائية وشبه الجبائية لدى المصالح المعنية.
  - القيام بإعداد الميزانية التقديرية السنوية للوكالة.
  - القيام بإدارة الأرشيف والعمل على المحافظة عليه من التلف.
- 3-2-2- فرع المعلوماتية والمحاسبة<sup>1</sup>:**

تتمثل وظائفه في:

- إدارة التطبيقات الخاصة بالمعلوماتية.
  - العمل على المتابعة والتأمين لشفرات الكمبيوتر.
  - تقديم حصيلة يومية لمجموع العمليات المحاسبية.
- 3-3- مصلحة النشاطات البنكية<sup>2</sup>:**

تتمثل مهامها في:

- السهر على تنفيذ كل العمليات الخاصة بالزبائن وفق المخطط الإداري والمحاسبي للوكالة.
  - ترتيب تصريحات دورية حول المخالفات المتعلقة بعمليات الدفع.
- تتكون مصلحة النشاطات البنكية من ثلاث فروع هي:

- فرع عمليات الشباك.
- فرع عمليات ما وراء الشباك.
- فرع التجارة الخارجية.

**3-3-1- فرع عمليات الشباك<sup>3</sup>:**

وتتمثل وظائفه في الآتي:

<sup>1</sup> - أنظر الملحق رقم: 11.  
<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم: 12.  
<sup>3</sup> - أنظر الملحق رقم: 12.

- حسن إستقبال الزبائن.
  - تنظيم يومي عام مستمر للعمليات المباشرة.
  - ضبط الحسابات في نهاية كل يوم عمل.
  - تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة بالعملة الوطنية أو الأجنبية.
  - القيام بعمليات تحويل العملات.
- 3-3-2- فرع عمليات ما وراء الشباك<sup>1</sup>:**

وتتمثل وظائفه في الآتي:

- إدارة ومتابعة حسابات الخزينة للوكالة.
- القيام بعمليات تحويل للفائض وطلب تغطية العجز في الخزينة.
- القيام بجميع التحويلات المتعلقة بالزبائن.
- تسهيل عمليات الدفع للأموال في شكل شيكات وكمبيالات وسندات.

**3-3-3- فرع التجارة الخارجية<sup>2</sup>:**

وتتمثل وظائفه في الآتي:

- القيام بتحويل الأموال المتعلقة بالإستيراد والتصدير.
- تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة بالعملات الأجنبية.
- تقديم التصريحات الدورية للعملات المتعلقة بالتصدير والإستيراد.
- القيام بعمليات التحويل للعملات المختلفة.

**3-3-4- مصلحة المكلفين بالزبائن<sup>3</sup>:**

تتمثل مهمة هذه المصلحة في الآتي:

- الإستقبال الجيد للزبائن.
- إستقبال ملفات الزبائن.
- التحاور مع الزبائن وتزويدهم بكافة المعلومات التي تفيدهم.
- البحث عن الزبائن لكسب عدد كبير من المتعاملين الأكفاء ذوي السمعة الحسنة.

1 - أنظر الملحق رقم: 13.  
2 - أنظر الملحق رقم: 13.  
3 - أنظر الملحق رقم: 07.

**المبحث الثاني: دور جودة الخدمات في تحسين الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي**  
تمثل وكالة تبسة كما هو الحال بالنسبة لكل الوكالات الأخرى تمثل خلية متعددة النشاطات الرئيسية للقيام بالعمليات البنكية، ويجب أنت تكون قادرة من خلال فاعليتها، على تلبية متطلبات عملائها وزبائنهم مهما كان نوع قطاعات وطبيعة عملهم، وعليها أيضا أن تفي وتقوم بعدد من المهام المنوطة بها والتي هي من إختصاصها وذلك من أجل تحسين الميزة التنافسية للوكالة وإحتلال مكانة هامة في السوق المصرفي.

### **المطلب الأول: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة**

تقدم وكالة البنك الخارجي الجزائري رقم 46 عدة خدمات للزبائن، نلخصها كالآتي<sup>1</sup>:

---

- وثائق مقدمة من طرف البنك الجزائري الخارجي – وكالة تبسة 46-<sup>1</sup>



**1- تحصيل الشيكات:** يضع الزبون الشيك في البنك من أجل التحصيل فتقوم مصلحة المحفظة بوضعه في حساب داخلي للبنك يسمى تحصيل الوكالة مع إرسال الشيك عبر المقاصة الإلكترونية للتأكد من أن حساب صاحب الشيك مدين بقيمة مبلغ الشيك في مدة لا تتجاوز ثلاث أيام، حيث يتم معرفة الشيك إذا كان مدفوع أو غير مدفوع، فإذا كان مدفوع تدخل قيمة الشيك آليا إلى حساب الزبون، أما إذا كان غير مدفوع فيعاد الشيك عبر المقاصة الإلكترونية.  
مرفقا بشهادة عدم الدفع حاملة للسبب.

**2- تحصيل الأوراق التجارية:** تحصل بنفس طرق الشيك لكن بعمولات مختلفة والميزة الأساسية للأوراق التجارية هي إعطاء مهلة للتسديد، و بالتالي فإن الورقة التجارية هي وسيلة دفع ووسيلة انتمان كذلك، عكس الشيك الذي يعتبر وسيلة دفع وسحب فقط.

**3- تسيير و حفظ الحساب:** وهي كالآتي:

**1-3- حساب الدفتر:** وهو عبارة عن ترقيم حسابي مع منح صاحب الحساب دفتر خاص عند عملية الفتح، وتسجل في هذا الدفتر كل العمليات المالية ( سحب، إيداع، عائدات )، والحساب على الدفتر الشخصي لا يمكن إستعماله إلا من طرف صاحبه فقط، ولا يمكن إستعماله إلا من طرف صاحبه ولا يمكن إعطاء أمر سحب أو إيداع للغير.

**2-3- الحساب الجاري:** هذه الحسابات مفتوحة للأشخاص الطبيعيين والمعنويين والتي تمارس نشاط تجاري كما هو معروف في القانون التجاري ويمكن أن يكون الرصيد دائن ولا ينتج فائدة.

**4- فتح الحسابات و إصدار دفتر الشيكات.**

**5- مصاريف التلكس، الهاتف، الفاكس.**

**6- كراء الخزائن الصلبة:** من النوع الصغير، المتوسط والكبير.

**7- مصاريف مختلفة**

✓ عمليات صكوك الصندوق والأوراق (أوراق و صكوك الصندوق عند البنك في نفس المكان) والأوراق والصكوك في البنوك الأخرى في نفس المكان، أوراق وصكوك في صندوق البنك خارج المكان، أوراق وصكوك في بنوك أخرى أو في أماكن يوجد فيها البنوك.

✓ أوراق وصكوك أخرى في بنوك أخرى في أماكن لا يوجد فيها البنك.

✓ الصكوك غير المسددة والمحصلة في الصندوق المطبقة نفس العلاوة بالنسبة للشيكات المخصومة العائدة والغير مسددة.

**8- عمولات الخدمات النقدية**

✓ بطاقة الإعتماد الوطنية.

✓ إصدار بطاقة السحب.

✓ تجديد البطاقة.

✓ إلغاء بطاقة خلال مدة الصلاحية بطلب من الزبون.

#### 9- بطاقة الاعتماد العالمية

✓ إصدار بطاقة American Express.

✓ تجديد بطاقة الاعتماد.

#### 10- بطاقات اعتماد أخرى عالمية.

#### 11- استعمال بطاقة عالمية في الخارج

✓ الدفع عند التجار (الأعباء على الزبون).

✓ السحب نقدا في الوكالة (الأعباء على الزبون).

#### 12- تغطية فواتير موضوعة من طرف الزبائن

✓ مطعم وفندق.

✓ إستئجار السيارات.

✓ وكالات السفر.

✓ محلات متعددة الخدمات.

✓ معارض فنية.

✓ شركات الطيران.

#### 13- دفاتر الإدخار

وهي مفتوحة في شكل حسابات تحت الطلب في دفتر يتيح لصاحبه الحصول على فائدة وكذا الحصول عليها متى شاء ذلك، يوجد دفتر خاص بالإدخار للسكن، وهي تمول صاحبها للحصول على سكن جديد.

**1-13- حساب التراكم:** هو توظيف لأجر يسمح بالحصول على فوائد سنوية على رأس المال وعلى الأرصدة. تسدد عند تاريخ الاستحقاق، وتوجد شروط لفتح حساب التراكم:

✓ المبلغ الأدنى: 100000 دج.

✓ أدنى مدة: سنتين كاملتين.

✓ أقصى مدة: 5 سنوات.

✓ المعدل المطبق للفوائد على الودائع لأجل.

**2-13- القسط الشهري:** وهي شكل من أشكال الإدخارات لأجل تسمح للمكتب بالإستفادة من فوائد شهرية ابتداء من الشهر الثالث من الإكتتاب، وتوجد شروط إجبارية هي:

✓ المبلغ الأدنى: 100000 دج.

✓ أدنى مدة: سنتين كاملتين.

✓ الفائدة المطبقة: هي الفوائد على الودائع لأجل.

**3-13- حساب المستقبل:** وهي الحسابات المفتوحة لفائدة الأشخاص دون الخامسة عشر (15 سنة)

حيث أن هذه الحسابات غير قابلة للتحرك إلا بعد الدفع والفوائد المحصل عليها تبقى في الحساب حتى بلوغ صاحب الحساب وشروط فتح هذا الحساب هي:

✓ المبلغ الأقصى: 1000 دج.

✓ الدفع الأدنى: 1000 دج.

الفائدة تكون تدريجية حسب أقدمية الحساب وفق الشروط المطبقة في الودائع لأجل.

**14- ودائع لأجل محددة بالعملة الصعبة أو بالدينار المحول**

إن التوظيف المفتوح من حسابات العملة الصعبة أو المحولة إلى الدينار تسمى بالحصول على الفوائد، وعن معدلات الفائدة على التوظيف والتحويل من الحسابات من العملة الصعبة يتم التصريح عليها كل ثلاثي من قبل البنك المركزي الجزائري.

**15- الودائع قصيرة الأجل**

هي الأرصدة المودعة من طرف الزبائن في حسابات لدى البنك أين يكون حدها الأدنى ثابتا تكون ودائع متاحة للزبون وتمثل وسيطا بين التوفير الفوري والتوفير لأجل، وهناك نوعين للودائع قصيرة الأجل:

**1-15- حساب الأخطار:** وهي الحسابات المرتبطة بالحسابات تحت الطلب وحسابات الفوائد، حيث يتم فتحها وفقا لإتفاقية تحدد شروط النشاط والفوائد ويتم التصريح على هذه الحسابات من طرف مدير المحاسبة.

يجب أن يكون الحساب برصيد مدين بقيمة أدناها 50000 دج أين تكون الفائدة ثابتة بالنسبة لمدة الإخطار.

**2-15- التوظيف قصير الأجل:** وهي الودائع التي تخضع للشروط الآتية:

✓ المبلغ الأدنى: 100000 دج.

✓ أدنى مدة: 30 يوما.

**16- الودائع لأجل**

تشمل سندات الصندوق وحسابات الأجر حيث تخضع للشروط التالية:

✓ المبلغ الأدنى: 10000 دج.

✓ أدنى مدة: 3 أشهر.

إذا كانت الحسابات لأجل لا بد وأن تكون إسمية فإن سندات الصندوق يمكن أن تكون إسمية أو غير إسمية. يجب فتح الحسابات لأجل بتقديم طلب خطي من طرف الزبون حسب النموذج الموضوع لهذا الغرض. إن الفائدة على الودائع لأجل تكون ثابتة بالنسبة لمعدل الأساس الذي يرتفع وينخفض بهامش يتغير حسب مدة التوظيف، وهناك نوعان من الفوائد التي يتم طرحها على الزبون تتمثل في:

- ✓ سعر ثابت: ويشمل سعر الأساس الذي يتم تطبيقه خلال فترة التوظيف.
- ✓ سعر متغير: ويشتمل على سعر الأساس تبعا للسياسة المالية وإعادة التمويل بهامش ثابت قابل للتفاوض مع الزبائن وقت التوظيف أو الإكتتاب، يكون الهامش محددًا حتى تاريخ الإستحقاق.

### 17- منتجات الدائنين

من بين أشكال المنتجات التي يقدمها بنك الجزائر الخارجي، وكالة تبسة للزبائن قروض الإستثمار وقروض تمويل دورة الإستغلال.

#### 17-1- قروض الإستثمار: تتكون من:

- ✓ قروض طويلة الأجل.
- ✓ قروض متوسطة الأجل.
- ✓ قروض صغيرة (تشغيل الشباب).
- ✓ القروض المهنية.

#### 17-2- قروض تمويل دورة الإستغلال: تنقسم إلى:

- ✓ الحسابات على المكشوف.
- ✓ تسهيلات الخزينة.
- ✓ تسهيلات حسب الشهادات.
- ✓ تسهيلات على المخزون.
- ✓ تمويل خارجي للإستيراد والتصدير.
- ✓ قروض الإستهلاك (آلات كهرومنزلية، أثاث).
- ✓ قروض بالإمضاء ( خصم الشيكات).

### 18- خدمات أخرى

تقدم الوكالة عدة خدمات لزبائنها زيادة على المنتوجات البنكية ويمكن تقسيم هذه المنتوجات

إلى:

#### 18-1- خدمات مجانية

### 1-1-18- عمليات الصرف

- ✓ دفع الصكوك لصالح حامل الشيك.
- ✓ السحب من حساب دفتر توفير البنك.
- ✓ عمليات تحويل الأموال من رصيد على رصيد آخر لنفس الزبون من نفس الوكالة.
- ✓ تسديد الأوراق الموطنة بالنظر أو المعفية.
- ✓ الدفع لتعويض التكاليف والعملات.
- ✓ دفع إمتيازات لصالح عدة زبائن مستفيدين من حساب إلى حساب في نفس الوكالة.
- ✓ تشكيل المخزون الخاص بالكفالات وعمليات القروض.
- ✓ الدفع لكراء الخزينة الحديدية.
- ✓ دفعات أخرى (بالنسبة لصرف) أي فوائد خاصة بالصرف.
- ✓ دفعات التعويض.

### 2-1-18- عمليات الصندوق

- ✓ دفع السيولة في الحساب أو بالصك.
  - ✓ دفع إلى الحساب في دفتر شروط البنك.
  - ✓ دفع حساب إلى حساب في نفس البنك نفسه (نفس الوكالة).
  - ✓ دفع تعويضات ودفع ودائع بنك الجزائر (البنك المركزي).
  - ✓ دفع الودائع في وكالة أخرى عند نفس البنك.
  - ✓ دفع ودائع دار المالية والبريد والموصلات، وودائع وكالات البنك الأخرى.
  - ✓ إرجاع الصكوك إلى صندوق الوكالة.
  - ✓ إرجاع الصكوك إلى وكالات أخرى للبنك في أماكن مختلفة.
  - ✓ إعادة الصكوك إلى بنوك أخرى في أماكن أين يقع البنك (البنوك المجاورة).
- 2-18- خدمات بمقابل:** هذه الخدمات ليست مجانية ولكن يجب دفع عمولة في أغلب الأحيان تكون محددة من طرف البنك الجزائر (البنك المركزي).

### 1-2-18- عمليات الصرف

- ✓ عملية التحويل المقدمة لزبون في نفس الوكالة.
- ✓ تقديم إمتياز لزبون خاص لبنك آخر أو مؤسسة أخرى.
- ✓ دفع إمتيازات لصالح عدة زبائن مستهدفين.
- ✓ الخدمات المقدمة لودائع لأجل.
- ✓ تسديد الصكوك عن بعد لأجل.

✓ الإعتمادات وتسديد الأوراق الموطنة.

✓ دفع الحوالة البريدية وبيع الصكوك البنكية.

### 18-2-2- عمليات الصندوق

✓ أوراق وصكوك مخصومة عائدة بدون دفع (صك غير خالص، أوراق غير خالصة، أوراق مؤجلة).

✓ عمليات صكوك الصندوق والأوراق (أوراق وصكوك الصندوق عند البنك في نفس المكان)، والأوراق والصكوك في البنوك الأخرى في نفس المكان، وأوراق وصكوك في بنوك أخرى وفي أماكن يوجد فيها البنوك.

✓ أوراق وصكوك أخرى في بنوك أخرى في أماكن لا يوجد فيها البنك.

**ملاحظة:** كل العمولات عن العمليات البنكية مفوترة على الزبائن تفرض عليها القيمة المضافة 17%.

## المطلب الثاني: دور جودة الخدمة البنكية في تحسين الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي

تعتبر جودة الخدمات البنكية من أهم العناصر الفعالة التي تساهم في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية من أجل الحصول على الريادة، فبالنسبة للبنك الجزائري الخارجي يمكن أن يكسب ميزة تنافسية من خلال تميزه في بعض الخدمات التي يقدمها عن باقي البنوك الأخرى وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

✓ يعتبر المصدر الرسمي للزيادة في الربحية المتواصلة للبنك الجزائري الخارجي وجود العملاء بكثرة منذ نشأته إلى يومنا هذا.

✓ كذلك باعتباره أول بنك مسؤول عن عمليات التجارة الخارجية (التصدير والإستيراد) فقد إهتم بعمليات التصدير للمحروقات أي مختلف عمليات التوطين.

✓ الإتفاقيات الرسمية التي يبرمها البنك الجزائري الخارجي مع بعض الشركات مثل: شركة سوناطراك، نפטال والتي تكمن في توطين حساباتها في البنك الجزائري الخارجي، بحيث يكون عمال وموظفي شركة سوناطراك ونפטال مجبرين على فتح حساباتهم فيه، وذلك بموجب مرسوم رئاسي ووزاري.

<sup>1</sup> - المصلحة الإدارية لبنك الجزائر الخارجي.

✓ العقود التي تبرمها مع بعض الشركات بخصوص عملية الإقتراض كشركة الأنابيب والشركة الوطنية للزجاج واللتان أصبحتا تحت تسيير وإشراف البنك الخارجي الجزائري وفقا للضمانات الموجودة ضمن العقد المبرم.

✓ الخدمات الأخرى التي يتميز بها البنك الخارجي الجزائري عن باقي البنوك التجارية الأخرى مثل: عمليات الصرف اليدوي حيث أنه في سنة 2005 وصلت إلى أكثر من 9000 عملية صرف يدوي بوكالة تبسة-46- والخاصة بمنح السياحة حيث تتم العملية بجواز السفر مرة كل سنة، وتتقاضى على هذه العملية عمولة.

✓ توقيع إتفاقية بين البنك الخارجي الجزائري ووزارة الدفاع الوطني وهي سارية المفعول منذ شهر جانفي 2007 تتضمن منح قروض وتسهيلات مختلفة (قرض إستهلاكي لشراء السيارات، أجهزة كهربومنزلية...)، قروض موجهة لشراء السكن وهي تخص شريحة الجيش الشعبي الوطني والدرك الوطني الناشطين فقط.

✓ ولتحقيق الأهداف، وضع بنك الجزائر الخارجي خطة إستراتيجية وسياسة تنمية، حيث كانت طرفا في كل الإصلاحات المصرفية التي إعتمدها الدولة في القطاع البنكي. وقد تمكنت من تطوير وتنفيذ هذه السياسة المرتكزة على مايلي:

- الأحكام التنظيمية والقانونية.
- توجهات المالك.
- القرارات الحاسمة لهيئاتها الإجتماعية.
- التطورات الملاحظة في السوق الوطني والعالمي.
- رغبات العملاء والزبائن.
- متطلبات العلاقة النفعية بين كل الزملاء المحليين والأجانب.
- ويركز البنك لتحقيق أهدافه على الأدوات الأساسية التالية:
- ربحية البنك والمحافظة على موارده المالية والتوازن المالي.
- السياسة التجارية: جمع الموارد وتوزيع القروض.
- تحديث وتطوير البنك.

كل هذه الخدمات التي يتميز بها البنك الخارجي الجزائري عن باقي البنوك التجارية الأخرى من شأنها أن تساهم في تحسين الميزة التنافسية للبنك كما تتيح له أيضا له الفرصة في زيادة حصته الربحية .

### المطلب الثالث: مكانة، ترتيب وتصنيف بنك الجزائر الخارجي

ساهمت جودة الخدمة بشكل فعال في إكساب بنك الجزائر الرئيسي وضع مميز من بين البنوك الأخرى التي تحتل المراتب الأولى.

حيث احتل البنك الخارجي الجزائري في سنة 2008 المرتبة السادسة من بين 50 بنكا ليحزr بذلك تقدما مقارنة بسنة 2007 في ترتيب ضم 200 بنك إفريقي قامت به "جون إفريك" في عددها التاسع عشر الصادر في غضون شهر أكتوبر 2008.

وصنف البنك استنادا الى التوضيحات المقدمة حول نشاط البنك لسنة 2009 الذي جاء في المرتبة الثامنة في ترتيب العشرة من حيث مجموع القروض ببلوغ قروض الإقتصاد 6,9 مليار دولار في حين احتل المرتبة السادسة من حيث المبالغ المودعة ببلوغ حجم الموارد 4,27 مليار دولار، وصنف البنك في المرتبة الثامنة بنتيجة صافية 247 مليار دولار مسجلة تحسنا بنسبة 174%. مما سمح لها بالدخول في هذا الترتيب لأول مرة<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح موقع بنك الجزائر الخارجي بين الـ 50 بنك لسنة 2007/2008.

**جدول رقم 03: موقع بنك الجزائر الخارجي بين الـ 50 بنك إفريقي الأول**

ترتيب 2007	ترتيب 2008	البنوك	البلدان	مجموع الأصول	الناتج الوطني الإجمالي
1	1	البنك المركزي الإستثماري	إفريقيا الجنوبية	175006204	3338379
7	6	بنك الجزائر الخارجي	الجزائر	31662000	510000
12	12	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	الجزائر	11013464	136822
13	14	البنك الوطني الجزائري	الجزائر	10410721	403246
17	22	القرض الشعبي الجزائري	الجزائر	8315497	251138
47	40	بنك التنمية المحلية	الجزائر	4016472	118972

المصدر: أنظر الملحق رقم: 19.

<sup>1</sup> - فريلال، البنك الخارجي الجزائري يرتب الـ 10 إفريقيا، جريدة الشعب، 2008/10/28، عن موقع: <http://www.ech-chaab.com>



وعلى الصعيد الجهوي، فإن ترتيب سنة 2008 لبنوك إفريقيا وبالتحديد 200 بنك الأوائل، فقد احتل البنك الخارجي الجزائري المرتبة الثانية بعد البنك الوطني المصري متصدرا بذلك البنوك الثلاثة الرئيسية في المغرب بمجموع 6,31 مليار دولار ودخل وطني خام يضاها 510 مليون دولار. ولقد كانت سنة 2007 مميزة بالنسبة للبنك الذي استطاع خلالها تعزيز موقعه في تمويل المشاريع الهيكلية الكبرى وتوسيع حصصها في سوق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما عزز موقعه على الصعيد الدولي.

وفي الجانب التجاري وتحديدا فيما يخص الموارد، فقد سجل البنك نموا يقدر ب 49 بالمائة مقارنة بسنة 2006 ببلوغها 3,782,1 مليار دج وقد وصل تطورها في الفترة الممتدة بين 2007 و 2005 حوالي 986 مليار دج ما يعادل 8,14 مليار دولار، أما قروض الإقتصاد، فقد سجلت تطورا بنسبة 17 بالمائة مقارنة بسنة 2006 بما يعادل 100 مليار دج، وقد تطورت القروض خلال السنوات الثلاث الاخيرة على التوالي من 377 مليار دج الى 548 مليار دج وصولا الى 643 مليار دج وبلغ التطور بين 2005 و 2007 إلى 266 مليار دج.

وفيما يخص التجارة الخارجية، فإن الواردات وصلت الى حدود 113 مليار دولار في 2007 بتطور بلغ 7,7 مليار دولار خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة، أما الصادرات، فقد قدرت بأزيد من 53 مليار دولار مسجلة زيادة قدرها 3,15 مليار دولار مقارنة بالعام 2005. ويذكر أن نشاط البنك تضاعف في غضون 3 أعوام وبلغت الأرباح الصافية 51,6 مليار دج في السنة الماضية مقابل 2,1 مليار دج في 2005 وبذلك، فإن أرباح البنك سجلت زيادة قدرها أكثر من 15 مليار دج وساهمت في الجباية بمبلغ 16 مليار دج، أما من حيث المردودية، فقد سجلت نسبة تقدر ب 25 بالمائة<sup>1</sup>.

كما حقق بنك الجزائر الخارجي في سنة 2010 حصيلة نشاطات قاربت 2367 مليار دج أي حوالي 32 مليار دولار وهي نتيجة تعزز مكانة البنك كرائد على الساحة البنكية الجزائرية والإقليمية. وبالتالي فإن البنك احتل هذه السنة ثاني مرتبة كأكبر بنك على مستوى المغرب العربي والثالثة على مستوى شمال إفريقيا والثامن بالقارة الإفريقية حسب تصنيف أعدته مجلة "جون أفريك" حول البنوك الإفريقية ال 200 الأولى.

وفي نهاية سنة 2010 سجلت الموارد التي جمعها هذا البنك العمومي ارتفاعا بلغ 387 مليار دج حسب الأرقام التي قدمها مسؤول البنك.

<sup>1</sup> - فريل، البنك الخارجي الجزائري يرتب ال 10 إفريقيا، مرجع سبق ذكره.

وفي المقابل تراجعت حصة موارد سوناطراك على مستوى البنك بالرغم من إنتعاش السوق البترولية، حيث بلغت موارد المجمع البترولي في بنك الجزائر الخارجي حوالي 13 مليار دولار في سنة 2010 لتمثل 51,8 بالمئة من الموارد الشاملة مقابل 54 بالمئة في سنة 2009. وتجسد هذه الزيادات نتائج إستراتيجية تنويع فروع الزبائن المنتهجة من طرف البنك خلال السنوات الأخيرة حسب المسؤول.

كما أن "بنك الجزائر الخارجي انتقل من بنك قطاعي خاص بالمحروقات إلى بنك عالمي ارتفعت على مستواه مجموع الفروع التجارية".

ولتأكيد هذا التنوع فإن نسبة إيداعات سوناطراك في الموارد الشاملة والتي تراجعت من 85 بالمئة في سنة 2000 إلى 75 بالمئة في سنة 2005 وحوالي 52 بالمئة في سنة 2010. في هذا السياق، كشف المسؤول أنه إضافة إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة فقد عزز البنك حصصه في السوق في قطاع المؤسسات الكبرى خارج المحروقات.

من جهة أخرى، بلغت القروض التي منحها بنك الجزائر الخارجي للإقتصاد إلى غاية نهاية سنة 2010 ما قيمته 965 مليار دج منها 662 مليار دج موجهة للمؤسسات الكبرى و265 مليار دج للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة و37,8 مليار دج للخواص والأسر حسب الأرقام التي قدمها الرئيس المدير العام للبنك. كما أن القروض المباشرة (القروض الموجهة للاستثمار) الممنوحة في سنة 2010 للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفعت إلى 138 مليار دج مقابل 125 مليار دج في سنة 2009 وهو ارتفاع "يجسد استمرار سياسة البنك في تقديم الدعم المالي لنسيج المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة".

بالإضافة إلى 138 مليار دج من القروض المباشرة المستهلكة منح بنك الجزائر الخارجي في سنة 2010 استثمارات في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة بقيمة 18 مليار دج من بينها 5 ملايين دج في الترقية العقارية و2 ملايين دج في الهياكل القاعدية السياسية و7 ملايين دج في النشاطات الصناعية.

وفي مجال دعم الخواص والإجراءات الحكومية فإن القروض الممنوحة في سنة 2010 غطت، من جانب الالتزامات، الأهداف المحددة للسنة المنصرمة.

بخصوص القروض العقارية سجل البنك في سنة 2010 ارتفاعا بنسبة 37 بالمائة منتقلة من 8 ملايين دج في سنة 2009 إلى 11 مليار دج.

من جهة أخرى، سجلت القروض الخاضعة لإجراءات الحكومة زيادة بنسبة 57 بالمائة منتقلة من 11,6 مليار دج في سنة 2009 إلى 18,4 مليار دج في سنة 2010.

كما أنه في أواخر سنة 2010 استقرت الأرباح الصافية لبنك الجزائر الخارجي في 19,16 مليار دج ولكن الفائدة الحقيقية للبنك "كانت جد مهمة"، كما أن الفوائد الأولية للبنك أي ما يعادل 29 مليار دج قد تم ضمها إلى الأموال الخاصة بالبنك.

وخلال سنة 2011 إنتقل رأسمال بنك الجزائر الخارجي من 24,5 مليار دج إلى 76 مليار دج بفضل ضم جزء من نتائج البنك.

وعلى المستوى الدولي سجل بنك الجزائر الخارجي توطين ما يعادل 11,4 مليار دولار خلال سنة 2010 مقابل 17,3 مليار دولار في سنة 2009.

وبلغ عدد الإعتمادات السنوية التي تمت معالجتها من طرف بنك الجزائر الخارجي ما يراوح 562,16 عملية أي ما يعادل 7671 عملية إلى غاية 2009.

وقدرت الإيرادات المنبثقة عن هاته المساهمات في خمسة بنوك في الشرق الأوسط وأوروبا ب770 مليون دج.

وستشهد حقبة البنك تطورا بإنشاء شركة رأسمال للإستثمار "رأسمال إستثمار الجزائر" وشركة إيجار مالي "إيجار ليزينغ الجزائر" مع شركاء أجنبيا<sup>1</sup>.

كما صنّفت مجلة "جون أفريك" الشهيرة في عددها الخاص بمشوار أولى البنوك الإفريقية ال200 بنك الجزائر الخارجي في المرتبة الثامنة إفريقيا في سنة 2010.

وحسب المجلة المذكورة فإن بنك الجزائر الخارجي قد حقق خلال سنة 2009 حصيلة إجمالية تفوق 30 مليار دولار بمنتج مصرفي صافي يفوق 542 مليون دولار.

ويحتل البنك الوطني الجزائري الذي تفوق حصيلته 16 مليار دولار ومنتج مصرفي صافي يقدر بأكثر من 576 مليون دولار المرتبة ال11 على الصعيد الإفريقي.

ويأتي الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط بنك في المرتبة ال16 بحصيلة إجمالية تفوق 11 مليار دولار ونتيجة صافية تقدر بأكثر من 95 مليون دولار.

أما القرض الشعبي الجزائري فقد احتل المرتبة ال18 بحصيلة فاقت 10.469 مليار دولار ومنتج مصرفي صافي يفوق 294 مليون دولار.

وبحصيلة فاقت 6 مليار دولار ونتيجة صافية فاقت 25 مليون دولار يحتل البنك الجزائري للتنمية المرتبة 29 في الترتيب.

وتحتل هذه البنوك على التوالي المرتبة الثالثة والسادسة والعاشرة والحادية عشر والسابعة عشر في ترتيب أفضل 50 بنك لمنطقة إفريقيا الشمالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المساء، بنك الجزائر الخارجي - حصيلة النشاطات قاربت 32 مليار دولار في 2010-، جريدة المساء، 30/أكتوبر/2011، عن موقع: <http://www.el-massa.com>

والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

**جدول رقم 04: موقع بنك الجزائر الخارجي بين الـ 200 بنك إفريقي الأول**

ترتيب 2009	ترتيب 2010	البنوك	البلدان	مجموع الأصول (مليار دولار)	الناتج الوطني الإجمالي (مليار دولار)
1	1	البنك المركزي الإستثماري	إفريقيا الجنوبية	180631836	422023
7	8	بنك الجزائر الخارجي	الجزائر	30023000	542000
18	16	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	الجزائر	11011529	95913
-	11	البنك الوطني الجزائري	الجزائر	16917882	576038
19	18	القرض الشعبي الجزائري	الجزائر	10469305	294941
-	29	بنك التنمية المحلية	الجزائر	6317096	25939

المصدر: أنظر الملحق رقم: 20.

**جدول رقم 05: موقع بنك الجزائر الخارجي بين الـ 50 أول بنك شمال إفريقي**

ترتيب 2010	ترتيبه في الـ 200 بنك	البنوك	البلدان	مجموع الأصول (مليار دولار)	الناتج الوطني الإجمالي (مليار دولار)
1	1	البنك الأهلي المصري	مصر	46934389	62627
2	7	البنك التجاري وفا	المغرب	36435673	1663391

<sup>1</sup> - ف. ه، بنك الجزائر الخارجي الثامن إفريقيا، جريدة أخبار اليوم، 12/أكتوبر/2010، عن موقع: <http://www.akhbarelyoum-dz.com>

542000	30023000	الجزائر	بنك الجزائر الخارجي	8	3
576038	16917882	الجزائر	البنك الوطني الجزائري	11	6
95913	11011529	الجزائر	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	16	10
294941	10469305	الجزائر	القرض الشعبي الجزائري	18	11
25939	6317096	الجزائر	بنك التنمية المحلية	29	17

المصدر: أنظر الملحق رقم: 24.

ومنه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن بنك الجزائر الخارجي يحتل وضع مميز بين البنوك، وهي أهم ميزة استطاع من خلالها تحسين وضعه التنافسي بين البنوك المحلية والأجنبية.

### المبحث الثالث: سبل دعم المزايا التنافسية لبنك الجزائر الخارجي ومتطلبات

#### تطويرها

في ظل المتغيرات الحالية، أضحت لزاما على بنك الجزائر الخارجي زيادة عنايته بجودة ما يقدمه من خدمات كأحد العناصر المحددة للمزايا التنافسية البنكية في السوق المحلية والأجنبية، ولكي يتمتع البنك بميزة تنافسية في مجال الخدمات البنكية عليه بذل الكثير من الجهد المنظم لزيادة كفاءته وتحسين مزاياه التنافسية وبالتالي إكتساب وضع متميز بين البنوك سواء كانت محلية أو أجنبية، وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى أهم السبل التي تدعم تطوير جودة الخدمات البنكية وكذا المزايا التنافسية لبنك الجزائر الخارجي.

## المطلب الأول: مواكبة بنك الجزائر الخارجي أحدث التطورات التكنولوجية والمعايير البنكية الدولية

مع دخول العالم عصر العولمة وزيادة التطورات والإبتكارات التكنولوجية الحديثة، وإستخدام الآليات في التعامل المصرفي وجب على بنك الجزائر الخارجي مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والمعايير البنكية الدولية وذلك من خلال مايلي<sup>1</sup>:

1- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي: في هذا الإطار سعى بنك الجزائر الخارجي لعدة إجراءات وترتكز في مجملها على:

✓ تحديث نظام المعلومات "برنامج ROC"، "إعادة تصميم العمليات مع الزبون" الذي يهدف إلى تقديم خدمات بنكية أفضل، سواء على مستوى Front office (المكتب الأمامي) أو Back-office (المكتب الخلفي) وذلك بخفض كبير في مواعيد وأوقات دراسة الملفات والتأجيل لتكون منتظمة ومستمرة.

✓ مشروع "APOGEE" تطوير وتحسين عملية تنظيم وإدارة الشركة"، والذي يعتمد أساسا على إعادة تنظيم البنك، الذي يستهدف التركيز على الزبون بهدف تحقيق الإستفادة المثلى للإدارة وترشيد وتخفيض التكاليف.

كل هذه الإجراءات تهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية وذلك من خلال:

✓ وضع بطاقة الدفع مع إمكانية الوصول إلى أجهزة الصراف الآلي (DAP) بطريقة دائمة (24 ساعة و7/7).

✓ وضع تحت تصرف الزبائن أنواع البطاقات الإئتمانية ( La Gold, la carte prépayée et la silver) مع إمكانية الإنخراط في أنظمة الدفع الدولية (carte VISA, AMEX, etc.).

✓ إنشاء نظام SWIFT من أجل تحسين طريقة الدفع الدولية بإدخال مقياس موحد في العلاقات المصرفية وإدخال المكننة ومعالجة العمليات بواسطة أجهزة الحاسوب، ويضم أربعة عقول إلكترونية ( 1 في بروكسل، 1 في الولايات المتحدة الأمريكية و2 في هولندا)، ويقوم هذا النظام بعمليات عدة تتمثل في:

- تحويلات الأشخاص ما بين البنوك؛
- عمليات الصرف والإقتراض؛
- فتح الإعتمادات المستندية؛

<sup>1</sup> - المصلحة الإدارية لبنك الجزائر الخارجي.

- أوامر تأكيد بيع وشراء الأوراق المالية.

أما أهم مزايا هذا النظام فتتمثل في:

- الأمانة بحيث هناك مفتاح يمكن من التحقق من شخصية المرسل للخبر.
- السرعة حيث أن عملية الإرسال تستغرق غالبا بضع ثوان.
- التكلفة المنخفضة حيث أن التكلفة المرتبطة بمكان وجود المصدر الأجنبي.
- الثقة العالية.

✓ **الموزع الآلي للأوراق:** هي عبارة عن آلة أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة إلكترونية، يتم من خلالها سحب مبلغ من المال من طرف المستهلك و ذلك دون اللجوء إلى الفرع، و توجد 68 آلة موزعة للأوراق في مختلف فروع البنك الخارجي الجزائري .

✓ **نظام التعامل بالمقاصة:** من خلاله يقوم البنك بتسوية مديونياته لدى المصارف الأخرى أيضا معاملات الزبائن، و ذلك عن طريق مجموعة من الحسابات الخاصة لكل مصرف لدى الآخر، وهناك نوعان من المقاصة هما:

- **المقاصة التقليدية:** هي عملية يومية يقوم بها كل موظف من مصلحة الصندوق في غرفة خاصة بالعملية في بنك الجزائر، أين يلتقي جميع المكلفون بعمليات المقاصة في البنوك في ولاية تبسة و يقومون بتبادل الشيكات، بعد معرفة إذا كانت أرصدة الحسابات كافية أم لا لتسديد الشيك أو إرجاعه، و تختلف المدة حسب عدد الشيكات المقدمة من جميع الوكالات في تبسة.

- **المقاصة الإلكترونية:** تتميز عن التقليدية في السرعة (إختصار الوقت والجهد) والدقة في المعاملات، يتحمل فيها العامل كامل المسؤولية المدنية والجزائية في إتمام عمل المقاصة، والتصريح بما لديه من معلومات بعد إتمام العملية وذلك عبر كافة التراب الوطني، وتتراوح المدة إلى 5 أيام كأقصى تقدير وذلك بأخذ عطلة نهاية الأسبوع (يومين) بعين الاعتبار.

✓ **نظام V8:** يندرج ضمن وسائل الإعلام الآلي المساعدة على توزيع الخدمات، وهو نظام يقوم

بمعالجة مختلف العمليات البنكية، حيث يدخل المستعمل ( الموظف في البنك ) الخدمة المقدمة

للزبون، فيقتطع هذا النظام بصورة أوتوماتيكية عمولة من حساب الزبون.

✓ **البطاقات البنكية:** حيث تم وضع تحت تصرف الزبائن ثلاث أنواع من البطاقات: الذهبية، بطاقة

الدفع المسبق، الفضية. حيث تم في هذه المرحلة محاولة تغطية أكبر عدد من المساحات و

الأسواق الكبرى عبر التراب الوطني بالأجهزة الحديثة لتسهيل العملية للزبائن، و يأمل البنك الخارجي أن يحقق أكثر من 3000 حامل لبطاقات الدفع.<sup>1</sup>

✓ **بطاقة الدفع الإلكتروني:** و دخلت بطاقة الدفع الإلكتروني حيز الاستعمال و التطبيق على مستوى مجموعة من متعملي البنك، و فيما يخص بطاقة الدفع المعلن عنها مع الشريك نפטال، تمكن البنك الخارجي الجزائري من تجهيز 138 محطة بأجهزة سحب و دفع TPE ( جهاز دفع إلكتروني)؛ و هناك 150 محطة في طور التجهيز، و يأمل البنك في تجهيز 1800 محطة قبل جوان 2006. هذه التجربة الناجحة و الرائدة مكنته من التعامل مع الزبائن من مؤسسات و شركات كبرى، كما ساعدته في التنويع في عرض خدماته.<sup>2</sup>

✓ **المنشآت و التجهيزات المخصصة لنظام الدفع:** بداية استغلال نظام الدفع يستلزم تجهيز خاص لكل وكالات البنك الخارجي الجزائري، كما يستوجب تثبيت وحدة معالجة مركزية و وحدات معالجة بكل وكالة، مساحات رقمية و طابعات ليزر، كل هذه التجهيزات تم تحضيرها و تركيبها، بمعنى تحضير قاعدة بيانات كاملة لكل وكالة، كما تم إعداد قاعدة بيانات للطوارئ (في حال حدوث أي عطب في القاعدة المركزية الأساسية).<sup>3</sup>

**2- مواكبة المعايير البنكية الدولية:** ومن بين أهم الإجراءات التي اعتمدها بنك الجزائر الخارجي لمواكبة المعايير البنكية الدولية ما يلي:<sup>4</sup>

✓ **تغطية فعالة للمخاطر من خلال سياسة التوفير (حسب ما صودق عليه) والتنفيذ الفعلي للضمانات الحقيقية والخبرات.**

✓ **إحترام والإمتثال للقواعد الإحترازية.**

✓ **تعميق تعزيز وتحسين القدرات على تحليل المخاطر وذلك بوضع حزمة من التدابير والتوصيات لإتخاذ قرارات في إطار برنامج MEDA الذي يمثل وظيفة تحسين القرض.**

✓ **التحسين والتطوير الكمي لتحليل مخاطر القرض، وتحقيق تكلفة الوساطة.**

✓ **تطوير وتحديث نظام المعلومات الداخلي وايضا ما بين البنوك.**

✓ **تنظيم وإعادة ترتيب وتصميم الشبكة.**

✓ **مواصلة الاندماج لزيادة معدل كفاية رأس المال.**

✓ **توفير نظام جيد للمعلومات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لإتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز البنكي.**

<sup>1</sup> - Convergence, BEA, N°13, Mars 2006, P : 21.

Direction de la communication.

<sup>2</sup>- Ibid, P : 21.

<sup>3</sup> - Ibid, P : 21.

<sup>4</sup> - المصلحة الإدارية لبنك الجزائر الخارجي.



## المطلب الثاني: تطوير وتنويع خدمات بنك الجزائر الخارجي

تعد عملية تطوير وتنويع الخدمات البنكية عاملا ضروريا وحيويا إذ أن قدرة البنك على تطوير خدماته وتنويعها وكذا تحسينها باستمرار من شأنها أن تزيد وتعزز من وضعه التنافسي في السوق، وبالتالي فقد اعتمد بنك الجزائر الخارجي لتطوير وتنويع خدماته إجراءات عدة منها<sup>1</sup>:

✓ الدور المتجدد للشبكة المبنية على تطوير وجودة الخدمات المقدمة، وتقديم منتج جديد للتنويع النوعي والكمي للمحافظة لزيادة وتحسين أدائها البنكي المصرفي.

✓ التكيف مع إحتياجات الزبائن والعملاء للتمويل الصحيح.

✓ تكوين وتجديد للشبكة لتعزيز وجود البنك في المراكز الصناعية الرئيسية والمراكز التجارية المهمة من خلال فتح وكالات جديدة.

✓ تقسيم وتوزيع جديد لوكالاتها لتوفير الخدمات والمنتجات المصممة خصيصا لتلبية حاجياتهم ورغباتهم.

✓ اعتماد اللامركزية، على المستويين المحلي والجهوي الإقليمي، لكل قرارات منح القروض والإستفادة منها.

✓ المساهمة في تطبيق الإجراءات الموضوعية في الإطار السياسي التنموي المعتمد من طرف الحكومة بإتاحتها لكل المتعاملين الإقتصاديين وبوسائل فعالة وحديثة، تم وضع هذا المنهج وفق محورين رئيسيين هما:

- ضمان الأداء الآمن والفعال للعمليات البنكية ( تحويلات، صرف شيكات...إلخ).
- إتاحة ووضع تحت التصرف رؤوس الأموال لكل المتعاملين والإقتصاديين و المتعهدين الإقتصاديين للعمل وتحقيق الإستثمار.
- ✓ العمل على أن تكون الخدمة الجديدة تحقق الإشباع للعميل وتعود عليه بالنفع الكافي، كما تحقق في نفس الوقت أرباحا للبنك.
- ✓ صياغة الأهداف والإستراتيجية من أجل تطوير الخدمات البنكية، وإبتكار خدمات جديدة.
- ✓ الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة.
- ✓ تقديم عدة إمتيازات للعملاء.

## المطلب الثالث: الإرتقاء بالعنصر البشري وتطوير التسويق في بنك الجزائر الخارجي

<sup>1</sup> - المرجع السابق.

إن الإرتقاء بالأداء البشري يعد من الأمور المهمة التي يسعى بنك الجزائر الخارجي للقيام بهامن أجل تحسين نتائج العمل المنجزة وذلك على النحو الذي يحقق أهداف البنك، وذلك عن طريق القيام بعدة إجراءات تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في البنك، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء. كما يعد تطوير التسويق في البنك من الأمور الهامة التي يسعى البنك جاهدا لتحقيقها، للحصول على مكانة هامة بين البنوك خاصة مع إحتدام المنافسة والتطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية.

**1- الإرتقاء بالعنصر البشري:** : يعد من أهم العناصر التي تأثر على مكونات الخدمة المصرفية و التي بدورها تؤثر على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم، لذا يجب على إدارة البنك أن تقوم بتنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، من المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات و القدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالبنك خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء، ويتكون بنك الجزائر الخارجي – وكالة تبسة 46- من مجموعة من الموظفين موزعين على عدة مناصب ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: وضعية عمال وكالة تبسة 46 في مارس 2012

الرمز	المنصب	الرتبة	القسم	السلم	تاريخ الميلاد	تاريخ الدخول للبنك
7368	مدير وكالة صنف 1	4	10	2	1960/06/2	1988/11/27
9303	مدير مساعد (نائب مدير) صنف 1	4	3	2	1968/11/24	1996/11/06
9652	رئيس مركز محاسبة	3	9	5	1967/08/25	1998/05/15
4868	رئيس مصلحة صنف 3	3	9	4	1959/08/30	1984/01/08
8679	رئيس مصلحة الصندوق	3	9	4	1967/04/01	1995/02/01
11103	رئيس مصلحة قسم الإلتزامات	3	9	2	1976/06/12	2003/07/24
10193	مكلف بالدراسات مستوى 2	3	7	2	1968/02/02	1999/07/12
11461	مكلف بالدراسات مستوى 1	3	5	2	1979/03/11	2004/07/10
8710	رئيس قسم وكالة	3	2	4	1963/02/26	1994/12/18
7131	رئيس قسم وكالة	3	2	4	1966/03/07	1988/10/11
9226	رئيس قسم وكالة	3	2	4	1962/03/13	1996/11/05
8701	عون متعدد الخدمات البنكية	3	2	2	1975/04/17	1994/07/13
12305	عون متعدد الخدمات البنكية	3	2	2	1981/06/24	2008/07/27

2007/06/26	1986/05/02	2	2	3	عون متعدد الخدمات البنكية	12223
2011/06/14	1980/09/10	0	2	3	عون متعدد الخدمات البنكية	12608
1983/10/23	1962/11/30	8	7	2	عون تأطير مؤهل	4798
1990/02/12	1959/03/08	7	6	2	عون صندوق مداول للأموال	7623
1989/01/02	1967/05/10	7	6	2	عون مؤطر	7209
2004/06/11	1963/05/16	3	6	2	عون صندوق مداول للأموال	8876
1990/02/12	1969/01/10	7	4	2	عامل مكتب رئيسي	7625
1996/12/09	1977/08/01	3	4	2	عامل بنكي للوكالة	9326
2001/06/14	1973/02/19	2	4	2	عامل بنكي مساعد	9803
2004/09/24	1971/07/01	2	3	2	سائق	11173
1994/11/10	1962/07/01	5	2	2	سكرتيرة (كاتبة) آلة راقنة درجة 2	8678
1990/01/02	1967/09/28	4	2	2	عامل مكتب رئيسي	7627
1997/09/14	1974/06/24	5	10	1	عامل مكتب مساعد	9563
1989/08/06	1960/07/1	7	4	1	عون نظافة 1	7530

المصدر: أنظر الملحق رقم: 25.

ويتم تعيين موظفي البنك من خلال المرور بمراحل مختلفة:

- ✓ يتم الإعلان عن طلب موظفي بنوك في الجرائد والمجلات الوطنية.
  - ✓ يتم دفع الملفات لدى الوكالة البنكية في ولاية كل شخص.
  - ✓ ترسل الملفات إلى المديرية الجهوية التي تقوم بدراسة ومعالجة الملفات وإنتقاء الأشخاص التي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة والمتمثلة في التخصص والسير الذاتية وغيرها من الشروط الأخرى.
  - ✓ يتم إجراء إمتحان نفساني وشفاهي وحتى كتابي لإختيار أفضل العاملين.
  - ✓ بعد إختيار الموظفين المطلوبين يتم توجيه كل واحد حسب تخصصه الجامعي الذي درس فيه فمثلا: تخصص مالية المؤسسات وهو تخصصنا يتم توجيههم لقسم تقديم القروض وتقييم ودراسة المشاريع.
  - ✓ يجرى تربص للموظفين الجدد بالمديرية الجهوية لتعريفهم على كيفية العمل.
- و حسب المعلومات التي تم التحصل عليها من عمال البنك الخارجي – وكالة تبسة – حول تدريب العمال و تكوينهم فكانت الإجابة بأنه يتم إرسال موظفين في المديرية الجهوية للتكوين في الخارج والذين يقومون من بعد بتكوين موظفي الوكالات على كيفية العمل وأيضا كيفية التعامل مع العملاء، كما أن بعض

موظفي البنك درسوا في معاهد ومدارس خاصة بموظفي البنوك، ومنهم من إكتسب الخبرة من خلال الممارسة وتبادل الخبرات بين العمال داخل الوكالة نفسها<sup>1</sup>.

وتدريب الموظفين في البنك يكون من خلال الأيام الدراسية والإعلامية مثل: اليوم الدراسي حول علاقات العمل للمشرفين على مصلحة الخدمات في: 20 و 21 نوفمبر 2005<sup>2</sup> وكذلك اليوم الإعلامي الذي أقيم في فندق صوفيتال (SOFITEL) بالجزائر العاصمة يوم الخميس 20 أكتوبر 2005 حول تقديم برامج بعض المشاريع المنجزة من طرف البنك الأم<sup>3</sup>.

## 2- تطوير التسويق في بنك الجزائر الخارجي: لتطوير التسويق داخل بنك الجزائر الخارجي عمل

مسؤولو البنك على التركيز على مايلي<sup>4</sup>:

- ✓ تطوير وتحديث الشبكة.
- ✓ إصلاح الرقابة الداخلية.
- ✓ مصلحة المحفظة تكون مؤهلة وفعالة بشكل مناسب.
- ✓ البحث المتواصل على التوازن بين الموارد والتوظيف.
- ✓ إطلاق سياسة جديدة لتسيير الموارد البشرية من أجل تحديث الطاقة البشرية (تدريب، إعادة تدريب وتأهيل، حلقات دراسية).
- ✓ تعزيز وتقوية الإستقرار والربحية.
- ✓ إعادة تنظيم كاملة وشاملة لجميع هياكل البنك.
- ✓ بحث عن طرق جديدة للتمويل ( إيجار مالي، رأس مال إستثماري...إلخ).
- ✓ العمل على تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف البنكية الأخرى.
- ✓ إستخدام العديد من التقنيات والادوات التكنولوجية لتقديم الخدمات.
- ✓ إستخدام الأساليب والوسائل الترويجية من أجل تعزيز ثقة العميل واستقطاب عملاء جدد.
- ✓ تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع العملاء لكسب رضاهم، واستمالتهم للإستمرار في التعامل معهم.

<sup>1</sup> - معلومات من التريص.

<sup>2</sup> - Karima Djellouli, **Journées d'étude sur les relations de travail**, Convergence, N=°13, Mars2006, P :46.

<sup>3</sup> - Direction de la communication : **Trois rencontres pour la présentation du programme APOGEE**, revue Convergence, N=°13, Mars2006, P :32.

<sup>4</sup> - المصلحة الإدارية لبنك الجزائر الخارجي.

يتضح مما سبق أن بنك الجزائر الخارجي يحتل وضعاً مميزاً بين البنوك الجزائرية، والبنوك الإفريقية والشمال إفريقية، واكتساب هذه المكانة بين البنوك الجزائرية ليس راجعاً إلى مستوى التطور الذي وصل إليه ولا لكفاءته وجودة خدماته المقدمة للزبائن أو مزاياه التنافسية وإنما راجع لضعف وإن لم نقل إنعدام المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري، وكذلك كونه بنكا تجاريا تابعا للدولة تحكمه قرارات البنك المركزي، إذ أن البنوك الجزائرية كلها في مستوى متقارب لعرضها نفس الخدمات، ونفس أسعار الفائدة (مع هامش 0.5%) وبالتالي فالزبون لن يجد فرقا في التعامل مع أي منها، وإن كان هناك ما يميز بنك الجزائر الخارجي فهو تكفله بالعمليات الخارجية، وكذلك بعض أساليبه التوزيعية الحديثة مما جعله يكسب 15229 زبون.

وأخيرا نستطيع القول أن الخدمات المصرفية وكذا التسويق المصرفي ككل في بنك الجزائر الخارجي لا يرقى إلى الكفاءة العالمية التي تمكنه من إكتساب وتحسين مزاياه التنافسية، خاصة وأنه ينشط في بيئة تكاد تنعدم فيها المنافسة.

## الخاتمة العامة

مما تقدم في هذا البحث يمكن القول أن المنافسة الحرة وما تفرضه من المتطلبات الحركية في القرارات الإدارية تمثل التحديات الأساسية لإدارة البنوك التجارية اليوم. إن هذه التحديات مستمدة من قدرة البنوك التجارية الجزائرية على تحقيق أهداف الربح والنمو بالسهولة المعهودة، ويعتبر الإهتمام بجودة الخدمات البنكية أحد أهم متطلبات التغيير لمواجهة هذه التحديات، فهي الضمان لتحقيق رضا العملاء ولتوسيع نطاق أسواقها وزيادة أرباحها بما يحقق الإستمرار والنمو في نشاطها المصرفي، فالخدمات البنكية يجب أن تؤدي غرضها وهو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، حيث أن المهمة الرئيسية لرجال التسويق في ظل المنافسة ليست المهارة في جعل المستهلك يوجه وفقا لرغبات ومصالح البنك بقدر ما هي تفهم لمصالح ورغبات العميل ثم جعل البنك يتصرف وفقا لها، ولهذا يجب على رجل التسويق التحكم في عدة عوامل سعيا منه لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين وبالتالي إكتساب وتحسين المزايا التنافسية للبنك وتحقيق مكانة هامة في سوق الخدمات المصرفية، وكل هذا لا يتأتى إلا من خلال تقديم خدمات أفضل للعملاء وذات جودة عالية، بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتوفير وتكوين عمالة ماهرة وقادرة على إستيعاب التكنولوجيا الحديثة وكذا مختلف الموارد المالية والمادية، ونظرا للتطورات التكنولوجية والتقدم في جميع الميادين والتغيرات في البيئة الخارجية التي تحيط بالبنوك مما يعرضها إلى منافسة شديدة في مجال النشاط المصرفي مما يستوجب عليها توخي الحذر بالسير محاذاة هذه التغيرات لكسب الرهان أو على الأقل الحفاظ على نصيبها في السوق المصرفي.

ومن خلال الإشكالية السابقة الذكر و التي هي: كيف يمكن لجودة الخدمات البنكية أن تساهم في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية بصفة عامة، وبنك الجزائر الخارجي بصفة خاصة؟.

وبعد الانتهاء من مختلف تطلعات هذا البحث الذي حاول الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا من خلال فصوله الثلاث، سيتم عرض النتائج واختبار مدى تحقيق الفرضيات التي تم تقديمها في المقدمة العامة وفقا للنقاط الموالية:

- ✓ الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- ✓ يؤثر مستوى جودة الخدمات على سمعة البنك، درجة ثقة عملائه، ربحيته، وكذا حصته في السوق المصرفي.
- ✓ تمر عملية تحقيق الجودة بالتخطيط لمستوى الجودة أولا، ثم الرقابة عليها لتحديد فجوة الاداء، بعدها وضع الاستراتيجية الملائمة لتحسين مستوى الجودة.

- ✓ يتوقف نجاح البنك على مدى قدرته على خدمة عملائه القائمين إلى جانب قدرته على جذب عملاء جدد من خلال تقديمه لمجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات المصرفية لمقابلة الإحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية الائتمانية، والخدمات المصرفية الأخرى وفق اختلاف أنواع العملاء ومناطق إقامتهم.
- ✓ يجب ان تتماشى إستراتيجية الجودة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ✓ تمثل القدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية وذلك من خلال التحكم في تكاليف وأسعار الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ تتحدد جودة الخدمات بمستوى جودة المدخلات، لذا وجب على البنك ضمان التعامل مع الموردين الذين يضمنون لها مستوى عالي من جودة المدخلات.
- ✓ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه، والذي يحقق إحتياجاته وتوقعاته.
- ✓ تهدف إدارة الجودة الشاملة أيضاً إلى تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها في السوق.
- ✓ تساهم عدة متغيرات في زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية أهمها: تسارع حركة التطورات التكنولوجية، ثقافة العميل وزيادة متطلباته، وعي العميل وإدراكه لجودة الخدمة البنكية.
- ✓ تتجه البنوك إلى تطبيق غستراتيجية التكاليف المنخفضة، أو استراتيجية التمييز، أو إستراتيجية التركيز للتغلب والتميز على منافسيها.
- ✓ تعتبر حدة المنافسة والمحرك الاساسي الذي يدفع البنوك للسعي نحو بناء وتحسين المزايا التنافسية لإكتساب مكانة في السوق المصرفي والتغلب على المنافسين.
- ✓ يعتبر الإرتقاء بالعنصر البشري من أهم الاساليب التي تحقق الميزة التنافسية للبنوك.
- ✓ تساهم جودة الخدمة البنكية في خلق ميزة تنافسية للبنك من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء، مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في البنك، زيادة حصتها في السوق المصرفي، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية.
- ✓ تساهم الجودة في تحسين الميزة التنافسية للبنك من خلال قدرتها على تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم واسمراريتهم في التعامل مع البنك.
- ✓ تساهم التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين جودة الخدمات في بناء وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

✓ تساهم جودة الخدمات البنكية في تحسين الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي وذلك من خلال كسب رضا العملاء وتنمية العلاقة معهم.

✓ التعرف على توقعات العملاء وتحليلها هي نقطة الإنطلاق في وضع معايير الجودة في الخدمة ويمكن التعرف عليها عن طريق سؤال العملاء أنفسهم مباشرة أو عن طريق ملاحظة سلوكياتهم في التعامل أو التعرف على ما يلتزم به المنافسون.

✓ هناك جملة من التحديات الداخلية والتي تمثل أهم أوجه القصور والضعف التي تميز البنوك الجزائرية والتي يجب مواجهتها والقضاء عليها، وتتمثل هذه التحديات في:

- صغر حجم البنوك وضعف قاعدة رأسمالها.
- محدودية الخدمات البنكية المقدمة، فهي خدمات جد تقليدية بالمقارنة بما تقدمه البنوك العالمية.
- عمومية البنوك الجزائرية وعملها تحت ما يمليه البنك المركزي، جعلها تعاني من نقص روح الابتكار ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية والمنافسة.
- ضعف تأهيل العنصر البشري.

بعد ما تم عرض النتائج والإجابة على الإشكالية سيتم تقديم الإقتراحات التالية:

✓ بما أن العميل هو أهم المرتكزات التي تقوم بها البنوك مع منافسيها، لذا وجب عليها السعي الدائم من أجل جلب أكبر عدد منه والمحافظة عليه من خلال إرضائه وتلبية رغباته.

✓ إدخال بعض الأساليب الجديدة التي تساهم في تزايد المنافسة بين البنوك، في إطار الخدمة البنكية.

✓ يتوجب تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات البنك، وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من إستيعابهم لها لضمان تحقيقها على الوجه السليم، والإرتقاء بالأداء العام للبنك.

✓ التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة بالخدمة والتي تشكل فرصا قوية لخلق وتطوير خدمات جديدة.

✓ تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من خدمات البنك مقارنة بمنافسيه.

✓ الدراسة المستمرة للبنوك المنافسة وهيكل خدماتها واتجاهات التطور المرتقبة.

✓ إنشاء مصلحة تهتم بالمراسلة والتبادل من جانب الاتصالات مما يساعد على معرفة التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البنوك العالمية والجهاز المصرفي بصفة عامة عن طريق المجالات، الكتب، التقارير... الخ.



- ✓ تعميم استعمال المعلوماتية في ميدان تسيير العمليات المصرفية.
- ✓ التحلي بالثقافة المصرفية ومعاملة الزبون أكثر لأن هذا الأخير يحتاج إلى إيجاد الثقة في الشخص الذي سوف يؤمنه على أمواله وهذه هي مهمة البنك في ظل المنافسة الحرة.
- ✓ إنشاء مصلحة تهتم وتعمل على مساعدة الباحثين وتنمية البحث.
- ✓ يجب أن تكون البنوك في خدمة البحث العلمي وإيفاء الطالب بجميع المعلومات المطلوبة والتقليل من العراقيل البيروقراطية.
- ✓ تخصيص لجنة مراقبة دورية لمتابعة سير مختلف العمليات المصرفية داخل الإدارة للتأكد من حسن التسيير.
- ✓ ينبغي على البنوك التخلي عن بعض الظواهر كالبيروقراطية وسوء الإستقبال.
- ✓ إنشاء مصلحة استقبال تقوم بتوجيه وإرشاد الزبون.
- ✓ إستقلال التطور التكنولوجي الذي يساعد على إيصال المعلومة للعميل فيما يخص مستجدات البنك.
- ✓ تنويع الخدمات البنكية والإهتمام بجودة الخدمة البنكية والوصول إلى إرضاء رغبات الزبائن.
- لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث ونقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تنال حقها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:
- ✓ ولاء العميل كآلية لتدعيم الميزة التنافسية.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات المصرفية ودعم القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية.
- ✓ الجودة كمدخل لتحسين الأداء الخدمي للبنوك العمومية الجزائرية.
- ✓ أهمية العنصر البشري ودوره في زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب

- ✓ الدسوقي حامد أبوزيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998.
- ✓ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2005.
- ✓ أكرم حداد، مشهور هذلول، النقود والمصارف مدخل تحليلي ونظري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- ✓ زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000.
- ✓ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- ✓ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2005.
- ✓ حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف إستراتيجية تعبئة الودائع وتقييم الائتمان، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- ✓ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2003.
- ✓ طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- ✓ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
- ✓ محمد السيد السرايا، البنوك التجارية، دار المطبوعات الجامعية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2008.
- ✓ محمد الفولي، محمود شهاب، مبادئ النقود والبنوك، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1997.

- ✓ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- ✓ محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنوك التجارية، دار الأمين، مصر، 2002.
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي- مدخل إستراتيجي كمي، تحليلي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية-مدخل إتخاذ القرارات-، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، 2002.
- ✓ محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- ✓ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2004.
- ✓ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة -مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- ✓ ناجي معلا، إستراتيجيات التسويق فى المصارف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- ✓ ناظر محمد نوري الشمري، النقود والمصارف والنظرية التقليدية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- ✓ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية -تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس-، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- ✓ سامي أحمد محمد مراد، دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) فى رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- ✓ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- ✓ سليمان الجيوسى، محمد الطائي، تسويق الخدمات المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2010.

- ✓ سليمان رمضان أحمد جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002.
- ✓ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات وإدارة النقود والبنوك في إطار عالمية القرن الحادي والعشرون، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ✓ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002.
- ✓ عادل البشراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة ، مصر، 1995.
- ✓ عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية-عمليات، تقنيات وتطبيقات -، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2000.
- ✓ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير-، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الأولى، 2004.
- ✓ عوض الحداد، التسويق- إستراتيجيات- التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2006.
- ✓ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- ✓ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- ✓ قاسم نايف علاون المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم-عمليات - تطبيقات "، دارالشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، عمان، الأردن، 2006.
- ✓ روبرت. أ. بتس، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
- ✓ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق -سوريا-، 2007.
- ✓ شارلز وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.

✓ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

✓ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.

✓ رسائل وأطروحات جامعية

✓ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية- فرع نفود ومالية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

2- الملتقيات العلمية

✓ آمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية جامعة بسكرة ، 29، 30 أكتوبر 2002.

✓ جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع وتحديات-، المسيلة، 2004.

✓ هوارى معراج، العوامل المؤثرة على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، يومي 24-25 أبريل 2006.

✓ زبيدة محسن، سهام بوخلالة، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، يومي: 24-25 أبريل 2006.

✓ زكية مقري، التوجه بالمستهلك كمدخل إستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي حول الأداء التميز للمنظمات والحكومات، جامعة باتنة، المنعقد يومي: 08-09 مارس 2005.

✓ يحيصية سملاي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الاقتصادية و تحديات المناخ الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة المنعقد يومي 22-23 أبريل 2003.

✓ كمال رزيق، عبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -الواقع والتحديات-، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

✓ محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحويلات القانونية والاقتصادية ، يومي 24-25 أبريل 2006.

✓ محمد زيدان، رشيد دريس، متطلبات إدماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -الواقع والتحديات-، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

✓ نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي - إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات-، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، يومي: 10-11 ماي 2010.

✓ رابح عرابة، قدور بن ناقل، التسويق البنكي قدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحولات - الشلف، 2004.

✓ خير الدين معطى الله، محمد بوتوم، المعلوماتية والجهاز البنكي- حتمية تطوير الخدمات المصرفية-، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية-واقع وتحديات-، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

### 3- المجالات

✓ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TGM) في المؤسسة الخدمية، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قسدي مرباح، ورقلة، 2006.

✓ إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قسدي مرباح ورقلة، 2007.

✓ عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، 2005.

### 4- الجرائد

✓ جريدة أخبار اليوم ليوم 12 أكتوبر 2010.

✓ جريدة المساء ليوم 30 أكتوبر 2011.

✓ جريدة الشعب ليوم 28 أكتوبر 2008.

ثانيا: مراجع باللغة الفرنسية

1- الكتب

- ✓ Michel Badoc, **Marketing management pour les sociétés financière**,  
Edition D'organisation, Paris, 1998.

2- المجلات

- ✓ Convergence, BEA, N°13, Mars 2006.

ثالثا: مواقع على شبكة الإنترنت

- ✓ <http://www.muflehakel.com>.

## الملخص باللغة العربية

إن التوسع الكبير في مختلف المجالات الإقتصادية والتجارية يعتمد أساسا على التعامل المصرفي من خلال تعبئة المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في شكل قروض وخدمات بنكية مختلفة تم استحداثها نظرا لحاجات العملاء المتزايدة، هذه الخدمات تتفرد بخصائص مميزة لا بد وأن يأخذها رجل التسويق في الحسبان، فهي أنشطة غير ملموسة وأنه يتم إنتاجها واستهلاكها في آن واحد، كما أنه لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها وهذا يمثل بعدا من أبعاد التسويق البنكي، بالإضافة إلى ذلك تتميز الخدمات البنكية بأنها غير خاضعة للنمطية بل يتغير مستوى جودة الخدمة من وقت لآخر، لذا وجب على البنوك أن تتبنى الأساليب والوسائل التسويقية نظرا للدور التسويقي المزدوج للبنك في جذب الودائع ومنح القروض، وتدعو الإستراتيجية التسويقية الناجحة البنك إلى الإهتمام ليس فقط بتسويق الخدمات، وإنما بترقية العنصر البشري عن طريق التدريب المستمر في التعامل مع العملاء المصرفيين، فالعملاء لا يحكمون على الخدمة من خلال معايير فنية فقط، بل يستخدمون معايير تتعلق بكيفية تقديم الخدمة، كما أن الميزة التنافسية أصبحت ضرورة تفرضها التغيرات العالمية في المجال المصرفي لذا يتوجب على البنوك الجزائرية أن تتبنى مثل هذه الإستراتيجيات حتى يتسنى لها المحافظة على مكانها في السوق خاصة بعد انفتاح السوق المصرفية على الأسواق العالمية وفتح المجال أمام القطاع الخاص لمنافسة البنوك العالمية.

## Résumé en français

Le développement important dans les différents domaines économiques et commercial se base essentiellement sur les opérations bancaire à travers la mobilisation de l'épargne et sa transformation en investissements sous forme de crédits et différents services bancaires, qui ont été crée pour les besoins progressif des opérateurs. Ces services ont des options spéciaux qu'il fallait prendre en considération par les opérateurs. Se sont des activités impalpables qui se produisent et se consomment en même temps, comme on ne peut les séparer de la personne qui les propose, ceci représente une facette du marketing bancaire, en plus ces services bancaires ont des spécificités qui ne sont pas soumis des règles, ou contraise elles chaugent ceux niveaux de la qualité du service de temps à autre. Pour cela les banques devront initier des méthodes et des moyens de commercialisations au vue du rôle commercial mixte de la banque à attirer les dépôts et accorder les crédits. La stratégie du marketing commercial réussie recommande à la banque de prendre en considération non seulement la commercialisation des services mais aussi améliorer la progression du facteur humain à travers le recyclage progressif dans la relation avec les agents bancaire. Ceux-ci ne jugent pas les services à travers les arguments techniques seulement, mais ils utilisent des arguments. Qui concernent la manière de présenté le service. La concurrence est devenue une nécessité imposée par les changements mondiaux dans le domaine bancaire, pour ce il est du devoir des banques algérienne d'adopter des stratégies qui leurs permettront de sauvegarder leurs positions dans le marché surtout après l'ouverture du secteur bancaire sur les marchés mondiaux et les perspectives créés pour le secteur privé pour concurrencer les banques international.